

Trinity Mirror est en grande forme et prête à agir judicieusement pour prospérer dans un marché difficile

Vue d'ensemble

■ Défi d'affaires

Dans le monde entier, les journaux souffrent du ralentissement économique et de la désaffection du lectorat en faveur des médias en ligne. Trinity Mirror voulait opérer une transformation de ses activités afin de les rendre plus agiles et plus intelligentes, et de définir une vision claire et une voie bien balisée vers la croissance.

■ Solution

Les spécialistes du changement IBM ont œuvré avec une équipe de hauts responsables de Trinity Mirror pour mettre au point et réaliser un changement radical sur le modèle opérationnel de l'entreprise.

■ Avantages clés

- Économies de coûts de 30 % dans la salle de rédaction et le service de publicité, pour la région des Midlands, et une moyenne de 20 % de réduction dans les autres régions.
- Capacité accrue de création de contenu multimédia et offre améliorée de publicité multimédia.
- Tremplin pour la croissance future des revenus grâce à de nouvelles possibilités d'affaires et techniques.
- Recours à la combinaison la plus appropriée de vente en clientèle, de télévente et de libre-service Web pour servir les clients.
- Disponibilité plus rapide des nouvelles pour les lecteurs.



Dans le monde entier, les journaux souffrent du ralentissement économique et de la désaffection du lectorat en faveur des médias en ligne. Trinity Mirror, le plus important éditeur de journaux du Royaume-Uni, possède plus de 350 entités médias, dont 5 quotidiens nationaux et 150 publications régionales, sans compter plus de 200 sites Web. Son lectorat représente presque la moitié de la population britannique.

Selon Trinity Mirror, les coupes dans les dépenses, mesure nécessaire à court terme, ne suffisent pas comme remède pour une industrie soumise à un bouleversement à la fois profond et durable. L'entreprise a opéré un changement majeur qui touche les processus de la salle de rédaction et du service de la publicité et les technologies utilisées, afin de devenir un groupe de presse rationalisé, plus intelligent et guidé par une vision claire pour renouer avec la croissance.

Comme toutes les entreprises de multimédia contemporaines, Trinity Mirror avait une structure dispersée dans laquelle chaque publication avait ses équipes de rédaction, de publicité et de production propres. Les opérations étaient menées selon la façon traditionnelle, tant dans la collecte des informations que dans la rédaction, la production et la vente de la publicité.

« Avec l'équipe d'IBM, nous avons déterminé deux initiatives clés pour améliorer radicalement la performance et l'efficacité de notre service de publicité. »

– Georgina Harvey, directrice, Trinity Mirror Regionals

Réduction judicieuse des coûts

Avantages commerciaux

- Économies de coûts de 30 % dans la salle de rédaction et le service de publicité, pour la région des Midlands, et une moyenne de 20 % de réduction dans les autres régions.
- Capacité accrue de création de contenu multimédia et offre améliorée de publicité multimédia.
- Diffusion plus rapide des nouvelles, en diminuant le temps écoulé entre le choix d'un sujet de reportage et la publication de l'article sur Internet et dans les journaux.
- Tremplin pour la croissance future des revenus grâce à de nouvelles possibilités d'affaires et techniques.
- Recours à la combinaison la plus appropriée de vente en clientèle, de télévente et de libre-service Web pour servir les clients.
- Structure organisationnelle allégée et prise de décisions plus rapide.

«L'ère du multimédia nous oblige à changer en profondeur notre façon de faire; nous en sommes très conscients», a affirmé Georgina Harvey, directrice, Trinity Mirror Regionals. «Grâce à la collaboration avec les spécialistes sectoriels et du changement d'IBM, nous allons mettre en place un nouveau modèle de rédaction et restructurer le service de publicité afin d'être en mesure d'évoluer avec le changement sur le marché. Ce n'est qu'un premier pas dans un train de mesures qui nous permettra de travailler de manière plus intelligente et de créer une véritable entreprise de multimédia capable d'agir avec détermination dans le contexte difficile actuel.»

L'approche IBM pour réduire les coûts est fondée sur le remaniement judicieux et réfléchi des activités et non pas sur des coupes brutales des opérations, et cela cadre bien avec le besoin de transformer tout en réduisant les coûts.

Salle des nouvelles multimédia

Armées d'une vision pour les aider à bâtir une entreprise de médias florissante fondée sur plusieurs plateformes – une entreprise qui fidélise davantage son lectorat et maximise la valeur pour les annonceurs –, les équipes de transformation des affaires de Trinity Mirror et d'IBM ont entamé une série de projets pour concrétiser leur plan.

Le premier portait sur les pratiques des salles de rédaction de la région des Midlands. Le personnel des quotidiens du groupe Trinity Mirror et les spécialistes d'IBM se sont réunis en ateliers pour mettre au point des processus de travail résolument différents ainsi qu'une nouvelle infrastructure organisationnelle pour les soutenir.

Les journalistes de tous les quotidiens du groupe peuvent désormais écrire leurs articles et envoyer des photos à distance à un bureau central de rédaction et directement dans la page du gabarit détaillé du journal à publier. Un nouveau système basé Web de Mediaspectrum a été implanté pour l'envoi et la révision d'articles et de contenu par l'entremise d'un ordinateur portable, d'un téléphone mobile intelligent ou d'un autre moyen, et ce, quel que soit le lieu.

La nouvelle structure sans précédent remplace les salles de rédaction particulières à chaque journal par une salle des nouvelles multimédia intégrée, chargée de l'organisation et de la mise en page du contenu, pour les titres *Birmingham Mail*, *Birmingham Post* et *Sunday Mercury*, de même que les plateformes en ligne. La salle de rédaction se sert de gabarits de page bien définis pour la préparation de copie, ce qui équivaut à combiner deux activités – la révision et la production – en une seule opération. D'autres journaux de Trinity Mirror de la région, dont les quotidiens de Coventry, ont également adopté cette nouvelle façon de faire.

Les mesures innovantes ci-dessus ont permis de réduire le nombre d'employés et d'abaisser les coûts, tout en accélérant la diffusion des nouvelles sur papier et sur Internet. Et comme la salle de rédaction est partagée entre plusieurs titres, la couverture des nouvelles importantes est encore plus exhaustive et plus efficace grâce à la nouvelle structure.

La mise en place de processus intelligents de collecte de l'information et de rédaction de nouvelles a permis des économies de 30 % pour la région des Midlands du groupe Trinity Mirror. De plus, des mesures de transformation semblables touchent les 5 autres régions du groupe, et d'ores et déjà les économies réalisées sont de l'ordre de 20 %, sans compter les autres bénéfices sur le plan opérationnel.

Transition sur le plan organisationnel

Des spécialistes en transformation organisationnelle du groupe-conseil Stratégie et changement IBM ont collaboré avec les rédacteurs des journaux de Trinity Mirror de la région des Midlands, des responsables des ressources humaines, de la formation et d'autres services afin de piloter le changement et de gérer la transition.

L'équipe a veillé à assurer l'adhésion de la direction et des employés aux nouvelles méthodes de travail. Elle a défini le nouvel organigramme rationalisé et a établi le nombre de personnes – directeurs et personnel – requises pour soutenir la nouvelle structure opérationnelle centralisée. Un programme d'acquisition de compétences multimédia a également été instauré pour répondre aux besoins des nouvelles fonctions liées à cette technologie.

Transformation de la publicité

Une fois la transformation des salles de rédaction complétée, l'équipe IBM-Trinity Mirror a porté son attention sur le service de publicité.

«Avec l'équipe d'IBM, nous avons déterminé deux initiatives clés pour améliorer radicalement la performance et l'efficacité de notre service de publicité», a expliqué Georgina Harvey. «Nous voulons vendre aux clients et les servir en utilisant la combinaison la plus adéquate de canaux – la vente en clientèle, la télévente ou encore le libre-service Web optimisé pour les réservations en ligne. Nous avons pu réduire nos effectifs en recourant à une structure organisationnelle très efficace et très efficiente, et en regroupant certains services de publicité qui relevaient auparavant des journaux régionaux.»

Grâce à ces initiatives, les annonceurs ont accès à un site ouvert 24 heures sur 24 pour déposer leurs annonces publicitaires, tandis que Trinity Mirror est en mesure de réduire ses coûts de ventes en clientèle et de téléventes. Au final, tout le monde y gagne, les clients obtenant un meilleur service, et l'entreprise voyant ses coûts réduits de façon radicale. La région des Midlands poursuit actuellement son plan de compression de 30 % des effectifs de publicité, tout en bonifiant les services offerts aux annonceurs et aux lecteurs.

Trinity Mirror a demandé l'aide des spécialistes du changement IBM afin d'obtenir des résultats semblables dans les autres régions. Selon ses prévisions, les économies réalisées dans chaque région seront de 20 % en moyenne.

Principaux composants de la solution

Services

- Services d'affaires mondiaux IBM
 - Stratégie et changement
 - Gestion financière
 - Gestion des relations avec la clientèle
 - Services d'applications
 - Solutions d'affaires IBM

Logiciels

- WebSphere Application Server
- IBM Portal 6.1
- Portlet Factory

La transformation en bref

Face au ralentissement économique et à la féroce concurrence des médias en ligne, Trinity Mirror a fait le choix de transformer en profondeur ses salles de rédaction et son service de publicité afin d'assurer la croissance future de ses revenus et d'abaisser ses coûts d'exploitation. En partenariat avec IBM, Trinity Mirror a instauré des mesures innovantes liées au processus multimédia utilisé dans les salles de rédaction, de même que des initiatives permettant des placements publicitaires directs par l'entremise d'un site Web. Grâce à ces transformations qui ont rationalisé ses opérations, l'entreprise est désormais prête à survivre à la récession. De plus, elle se positionne comme un groupe d'édition plus intelligent, apte à renouer avec la croissance future.

Architecture d'entreprise

La transformation des activités régionales de Trinity Mirror est fondée sur la mise en place d'un accès par navigateur Web à ses applications de rédaction et de placement publicitaire. IBM coopère avec Trinity Mirror à la mise en œuvre d'une suite d'applications basées sur Java de Mediaspectrum, grâce à laquelle les serveurs peuvent être localisés à n'importe quel endroit géographique, et le personnel de rédaction, de production et de publicité peut y avoir accès à partir des bureaux éloignés ou de la maison.

IBM a prêté son concours à la conception et à la mise en œuvre d'une architecture d'entreprise orientée services (SOA) dont le centre se trouve dans les locaux de Trinity Mirror, à Canary Wharf. L'installation TI basée sur l'architecture SOA et IBM Portal répond aux exigences les plus rigoureuses en matière de performance distribuée, de contrôle d'accès, de reprise sur sinistre, d'évolutivité et de gouvernance des TI.

Les conseillers IBM ont travaillé aux côtés du personnel technique de Trinity Mirror et ont assuré le transfert des connaissances nécessaires à la centralisation des opérations régionales dans une plateforme d'entreprise unique.

Partenariat pour la croissance

Au cours de l'année écoulée, Trinity Mirror a opéré une transformation en profondeur de ses opérations pour faire face à une conjoncture difficile et en constante mutation. La transition n'est pas encore complètement achevée, mais les changements, définis de concert avec IBM – que l'entreprise a apportés aux processus métier, à l'infrastructure organisationnelle et à la technologie en place – ont déjà porté des fruits, sous forme d'améliorations de performance et de réductions substantielles des coûts.

«La collaboration avec IBM nous a permis de concevoir un plan de transformation qui nous aide à travailler plus intelligemment dans le secteur multiplateforme des médias, à faire croître nos revenus et à réduire rapidement nos coûts dans plusieurs activités afin de traverser les turbulences dans le marché», a conclu Georgina Harvey.

Pour en savoir plus

Veuillez communiquer avec un représentant ou un partenaire commercial IBM. Allez à

ibm.com/services/ca/fr/.



© Copyright IBM Corporation, 2008
© Copyright IBM Canada Ltée, 2009

Tous droits réservés

La page d'accueil d'IBM se trouve à ibm.com/ca/fr.

IBM, le logo IBM, ibm.com et WebSphere sont des marques de commerce ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays. Ces marques ou d'autres marques d'IBM suivies du symbole ^{MD} ou ^{MC} à leur première occurrence dans un document signifient qu'il s'agit d'une marque déposée ou de *common law* aux États-Unis, qui appartenait à IBM au moment où l'information a été publiée. Ces marques peuvent aussi être déposées ou être des marques de *common law* dans d'autres pays. La liste à jour des marques d'IBM est disponible sur le Web sous «Copyright and trademark information», à www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Tous les autres noms d'entreprise, de produit ou de service appartiennent à leurs détenteurs respectifs.

Cette publication peut faire référence à des produits, des programmes ou des services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les y annoncer. Toute référence à un produit, un programme ou un service IBM ne signifie pas que seuls des produits, programmes ou services IBM peuvent être utilisés. Tout produit, programme ou service fonctionnellement équivalent peut être utilisé.

Le matériel IBM est fabriqué à partir de pièces neuves, ou à partir de pièces neuves et usagées. Dans certains cas, le matériel peut ne pas être neuf et peut avoir été installé précédemment. D'une manière ou d'une autre, les modalités de la garantie IBM s'appliquent.

Cette étude de cas démontre comment un client IBM utilise les technologies ou services d'IBM ou d'un partenaire commercial IBM. De nombreux facteurs ont contribué aux résultats et aux avantages décrits dans l'étude de cas. IBM ne garantit pas l'obtention de résultats comparables. Tous les renseignements contenus dans le présent document ont été fournis par le client ou le partenaire commercial en question. IBM n'atteste pas que ces renseignements sont exacts.

IBM ne fournit pas de conseils juridiques ni de conseils en matière de comptabilité ou de vérification, et ne déclare ni ne garantit que ses produits ou services sont conformes aux lois. Le client a la responsabilité de s'assurer qu'il se conforme aux lois et règlements sur les valeurs mobilières, y compris les lois et les règlements nationaux.

Cette publication est fournie à titre de guide seulement. Les renseignements qu'elle contient peuvent être modifiés sans préavis. Veuillez contacter le bureau des ventes IBM de votre localité ou votre intermédiaire IBM pour obtenir les renseignements les plus récents sur les produits et services IBM.