PROJET VISIO – PME

Alain d'Iribarne, Robert Tchobanian, Jean Michel Soucat, Claude Wasselin

▶ **To cite this version:**

Alain d'Iribarne, Robert Tchobanian, Jean Michel Soucat, Claude Wasselin. PROJET VISIO – PME. 2003. halshs-00079773

HAL Id: halshs-00079773
https://shs.hal.science/halshs-00079773

Submitted on 13 Jun 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CNRS PROGRAMME INTERDISCIPLINAIRE
« *SOCIETE DE L'INFORMATION* »

PROJET VISIO – PME
Valorisation et Intégration de Site Internet dans l'Organisation d'une PME

Rapport final : 1er décembre 2003

par

Robert Tchobanian, Chargé de Recherche au CNRS
Jean-Michel Soucat, Assistant Ingénieur au CNRS
Claude Wasselin, Consultant indépendant
Responsable scientifique : **Alain d'Iribarne, Directeur de Recherche au CNRS ;**

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail,
35 Avenue Jules Ferry, 13626 Aix en Provence Cedex

Sommaire

Introduction ……**page 5**

Chapitre 1 : Objets et méthodes de la recherche : les conditions et les acteurs de la création de sites web par les PME. ……..**page 9**

Chapitre 2 : Les PME étudiées et leur site web : éléments en vue d'une typologie structurelle. ……..**page 19**

Chapitre 3 : Les processus de création et de mise à jour des sites et les ressources cognitives mobilisées. ……**page 37**

Chapitre 4 : Les sites web des PME étudiées : quelles qualités offertes aux utilisateurs ? ……..**page 61**

Chapitre 5 : Les objectifs de valorisation du site et les outils utilisés. ……..**page 75**

Conclusion générale : quels sites web de PME dans un Internet mature ?… .**page 95**

Eléments de bibliographie. ……**page 99**

Annexe 1 : Les résultats des principaux indicateurs. ……**page 101**

Annexe 2 : Monographies.…..……..……..……**page 105**

Introduction

La recherche VISIO PME s'inscrit dans le cadre des orientations de recherche du LEST consacrées à l'étude des usages des « NTIC » par les différents acteurs de la « société de l'information » : les ménages, les administrations et collectivités territoriales, les associations et les entreprises. Ces recherches qui ont débutées en 1994, sont réalisées en partenariat avec des chercheurs indépendants travaillant en consultance, des grandes entreprises, des collectivités locales et des Organismes Consulaires pour tout ce qui touche les PME. Une des orientation de ces recherches concerne les créations et usages de sites Web.

L'objectif initial du projet VISIO PME était, à partir d'une observation des usages que les PME font des progiciels de création de site Web, de produire de la connaissance sur les mécanismes qui se nouent autour de l'usage des TIC correspondant à l'Internet. Il s'agissait plus particulièrement d'étudier les processus d'acquisition, d'appropriation et de valorisation de ce type de progiciel. Ces objectifs devaient se décliner en cinq points :

- **Identifier** les processus de décision des PME lorsqu'elles décident d'acquérir un logiciel en vu de créer un site web professionnel, en fonction : de leur acculturation générale aux usages d'Internet, de leur trajectoire en équipements informatiques, de l'intégration de ces équipements dans leur stratégie de positionnement dans des chaînes de valeur (clients/fournisseurs), et de leur vision de l'efficacité productive.
- **Analyser** les conditions de valorisation de ces logiciels à travers les modes de création et d'appropriation des sites web crées ainsi qu'à travers leurs modes d'intégration dans l'ensemble des applications TIC de l'entreprise, en fonction des ressources techniques et humaines existantes, suivant une perspective aussi bien individuelle que collective.
- **Analyser** avec la même logique et dans une perspective plus dynamique, les capacités d'apprentissage de l'entreprise en suivant les usages dérivés des usages originalement développés à partir du site web initialement créé, ainsi que les « performances » économiques qui peuvent leur être associées.
- **Identifier** les problèmes d'usage et de valorisation rencontrés par les collaborateurs et/ou le responsable de la PME ainsi que les moyens mis en œuvre pour les résoudre, ces problèmes pouvant provenir des systèmes techniques, des conditions d'acquisition des logiciels, des capacités à réaliser ou des capacités managériales.
- **Faire connaître** aux concepteurs de logiciels de création de site, les difficultés rencontrées par les PME pour s'approprier et valoriser les logiciels achetés ainsi que leurs attentes pour favoriser les processus correspondants.

Le projet VISIO PME se situait dans l'Axe 3 de l'appel d'offre du programme: « Construction d'une économie et d'une société de l'information », plus particulièrement à l'intersection du thème A 2 « impact du réseau et des TIC sur les organisations des entreprises et le système productif » et du thème B « Usages et appropriation ».

Les observations faites des usages de ces nouveaux outils, étaient destinées à donner la parole aux utilisateurs des technologies à travers leurs processus d'appropriation et de valorisation. Elles étaient également destinées à permettre de comprendre les besoins des P.M.E. en matière de réseau et TIC associés, y compris ceux qui restent insatisfaits. Elles étaient enfin destinées à permettre, à travers l'étude des applications réalisées, de développer une réflexion sur l'efficacité de la boucle ''conception/utilisation'' à partir d'une

connaissance effective des pratiques « in situ » de mise en relation compétences/technologies/développements d'applications/insertion dans les chaînes de valeur, avec comme objectif de saisir les conditions à réunir pour mieux intégrer les « utilisateurs » dans la boucle aval de la R&D.

Initialement, le projet devait s'appuyer sur une enquête de terrain auprès de *20 PME* des *deux Région PACA et Pays de la Loire*, ces régions avaient été choisies en raison des recherches antérieurement réalisées par les membres du projet sur les processus de diffusion et d'appropriation de ces technologies par les PME [1]. Les PME devaient être choisies à raison de 10 ayant acquis un logiciel « *Studio-PME* » de la société Isotools, et 10 ayant acquis au choix un logiciel « *FrontPage* » de Microsoft, ou un logiciel « *Dreamweaver* » de la société Macromedia. Ces trois logiciels qui sont largement répandus sur le marché, avaient été testés « en chambre » par nos soin à l'aide d'utilisateurs plus ou moins acculturés à Internet et à la création de site. Ils représentent des rapports de difficultés d'usage/performance très contrastés, le rapport le plus élevé paraissant être celui fourni par « Studio-PME » [2]. La durée du projet était de 18 mois à partir du 01-01-2002.

Dans la pratique, le déroulement du projet nous a conduit à modifier notre dispositif d'enquête en relation avec l'évolution de notre problématique. Les raisons de cette révision de dispositif sont expliquées dans le chapitre 1 consacré à la présentation des objets et méthodes de la recherche, précisant ces questionnement à travers les conditions de la création de sites web par les PME ainsi que les acteurs associés.

Le Chapitre 2 est consacré à une analyse statique des relations qui peuvent exister entre des types de PME et des types de site web. Il est en quelque sorte destiné à répondre à la question : quels sites web dans quelles PME ? Il tente ainsi une typologie structurelle des PME du point de vue de la création de sites web. A partir de l'échantillon étudié dans la recherche, ce chapitre tente de voir à quelles logiques structurelles répondent les associations entre des types de PME, des types de sites web réalisés (typifiés ici à partir de leurs fonctionnalités interactives et de leurs messages privilégiés), et les lectorats cibles de ces sites (c'est à dire le public auquel il est destiné). A travers les PME étudiées est ainsi tenté un essai, à poursuivre, de typologies des relations PME-site web-public qui pourraient enrichir les catégories utilisées dans des études plus quantitatives.

---

[1] **Cabello J.,** *Les usages des NTIC par les chercheurs travaillant en relation avec le CEDEFOP,* Rapport CEDEFOP, JC Consultant-LEST ,2000

Gadille M. Iribarne A. d', Les PME française et Internet : Connaître les usages collectifs d'Internet pour guider les offreurs de formation professionnelle , *Revue Formation Emploi* N°72 Octobre-Décembre, 2000

Gadille M., **Iribarne A. d'**., La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées, *Internet en entreprise,* Réseaux, Volume 18- n°104/ 2000

Iribarne A. d'., Les PME françaises et Internet, *Le Journal de la NetEconomie,* N°67, Fevrier-Mars-Avril 2000, p 64-72

Iribarne A. d', Tchobanian R., Wasselin C., *La société de l'information pour tous entre mythes et réalité: Les enseignements d'un projet européen à initiative municipale*, communication au séminaire "Entreprises, compétences, innovation (LEST), novembre 2002, www. Univ-aix.fr/lest,

[2] **Cabello J., Iribarne (d')M., Iribarne (d')A.,** Les logiciels de création de sites Web à destination des PME. Résultats d'une évaluation comparative à partir des usages, Juin 2001, www.univ-aix.fr/lest

Le chapitre 3 est consacré à une analyse dynamique des processus de création et d'actualisation des sites web. Il s'attache à l'analyse des trajectoires de sites web de PME, à partir des chaînages entre création de site, mises à jour de ces sites et éventuelles refontes des sites Inscrivant les sites dans leurs dynamiques d'évolutions, il est destiné, à travers l'accent mis sur les ressources mobilisées à chaque étape, les acteurs impliqués, et les apprentissages esquissés, à monter combien les sites doivent être perçus comme une composante de processus de changement, modifiant ainsi la vision qui pourrait résulter du chapitre précédent. Ce chapitre permet d'aboutir à une typologie des trajectoires d'appropriation des sites web par les PME, allant de processus de professionnalisation jusqu'à d'autres de blocage.

Le Chapitre 4 quitte l'optique de la conception des sites avec les intentionnalités et leur réalisation, pour rentrer dans l'optique de l'utilisateur. Il est donc consacré à une analyse des « qualités » des sites en relation avec les usagers de ces sites, au delà des objectifs d'usage d'Internet qui ont été affichés par les PME. Il est, dans la pratique, destiné à tester les difficultés que peut rencontrer un client éventuel pour accéder au site et pour l'utiliser en fonction de ses attentes ou de ses besoins. Il présente ainsi des indicateurs de qualité de site (qui concernent le contenant, le contenu et la visibilité du site) en les mettant en relation avec les caractéristiques des PME d'une part et leurs trajectoires de site d'autre part.

Le Chapitre 5 reprend l'examen des sites en relation avec leurs objectifs de valorisation (ce à quoi peut servir un site dans les stratégies de valorisation des PME), que ce soit tel que les PME ont pu plus ou moins les expliciter lors de leur création ou que ce soit à travers les outils qu'elles utilisent en association avec leur fonctionnement : les outils utilisés pour en améliorer et évaluer les effets réels. Là encore s'esquissent des trajectoires singulières, mais en partie dépendantes des positions structurelles des PME étudiées. Ces trajectoires plus gestionnaires ne recouvrent pas nécessairement celles plus cognitives de la création et du devenir du site, mais elles en sont en général assez proches. Cette analyse invite alors à contextualiser la question du retour sur investissement d'une démarche de création de site par une PME.

Le chapitre conclusif revient en quelque sort sur la question initiale du ‘’retard’’ en s'interrogeant sur ce que peuvent être les attributs des sites web dans un Internet mature. Il est destiné à montrer que les analyses des sites qui s'inscrivent dans des trajectoires micro industrielles d'entreprises et ressources, ne doivent pas se faire dans l'absolu, mais en relation avec l'état du système Internet au moment de l'analyse. Dit autrement, dans une situation d'Internet où les sites se développent rapidement tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, un site de bonne qualité est efficient à un moment donné, pourra perdre rapidement de sa valeur en raison des mouvements globaux qui pourront être observés.

On a fait figurer en annexe du rapport, d'une part des tableaux synthétiques , d'autre part un certain nombre de monographies qui, illustrant les situations contrastées des PME, peuvent être considérées comme autant d'études de cas.

Chapitre 1 :
Objets et méthodes de la recherche : les conditions et les acteurs de la création de sites web par les PME.

Les discours dominants diffusés par les média comme par les pouvoirs publics diagnostiquent un retard des PME par rapport à l'entrée dans la société de l'information. Ce retard, s'il est avéré, traduirait alors des difficultés accrues pour ces entreprises sur leurs marchés qu'ils soient dirigés vers les particuliers ou vers les entreprises, notamment les plus grosses qui ont elles plus les moyens de s'adapter aux conditions nouvelles d'organisation productive et de marché. Dans la situation française, ce retard pourrait remettre en cause la place même des PME dans certains secteurs[3].

Ce discours recouvre l'ensemble des dimensions liées aux outils numériques dans la vie des entreprises, qu'il s'agisse de leur fonctionnement interne (systèmes d'information, intranet,..), de leurs relations avec leur environnement économique ou administratif (extranet, téléprocédures, place de marchés, e-commerce,…) ou de leur activité de communication et de marketing (mailing numérisés, communication par site web d'entreprise ou par portails collectifs,..). Le site web créé par une entreprise n'est qu'une partie de cet ensemble d'outils et d'applications. Mais, en tant que tel, la visibilité Internet qu'il offre est souvent prise comme un bon indicateur de l'entrée ou du retard des PME dans la société de information. Le pourcentage de PME dotées de leur propre site web est ainsi un argument souvent mis en avant, notamment dans les comparaisons avec d'autres pays considérés comme en avance par rapport à cette société.

Sans se prononcer sur l'évaluation de cette *densité numérique* du monde des PME (nous verrons plus loin qu'il y a parfois loin des chiffres globaux aux réalités sur le terrain), ni même sur le niveau de densité auquel il faudrait situer un véritable danger de *fracture numérique* dans le tissus productif français, il apparaît important de s'interroger sur les processus de production de site web dans les PME, les ressources qui sont mobilisées à cette occasion, les formes de valorisation qui les accompagnent et les trajectoires dans lesquelles ces évolutions se déroulent. Ces analyses peuvent alors permettre de mieux comprendre les vrais enjeux des mouvements en cours et les moyens qui pourraient aider les PME à améliorer leurs appropriations de cet outil nouveau.

1.1. La question au départ de la recherche : repérer des barrières cognitives à l'entrée des PME dans la société de l'information.

L'objectif de cette recherche était d'analyser autant que cela est possible le chaînage allant des décisions de création de site web, jusqu'à ses effets sur le développement économique de la PME. Pour cela, nous nous attachions à plusieurs niveaux d'analyse en relation avec une hypothèse globale d'existence de barrières cognitives à l'entrée.

[3] L'une des manifestations les plus récentes de ce discours, et des préconisations pour réduire les effets de ce retard se trouve dans le rapport de la mission parlementaire Charié, mise en œuvre dans le cadre du programme gouvernemental RESO : "le numérique pour gagner : 100 PME championnes par jour d'ici 2007", septembre 2003, 140 pages, sur www.competitivite-numerique.com

Dans cette perspective, nous nous interrogions d'abord sur les conditions techniques de réalisation des sites web par les PME, partant les outils logiciels utilisés.

Cette question était mise en rapport avec la nature et l'étendue des ressources mobilisées (dans l'entreprise et dans son environnement) pour le processus de création du site comme pour sa maintenance.

La recherche voulait ensuite examiner la place de ce site dans la vie de l'entreprise, par rapport notamment à son organisation, à ses outils de gestion, aux autres équipements ou applications TIC de la PME, afin d'évaluer l'autonomie ou l'intégration à l'organisation des activités de l'entreprise.

Enfin, était posée la question des stratégies de valorisation du site dans les stratégies industrielles des dirigeants, et notamment les effets économiques attendus de l'existence du site (c'est à dire le retour sur investissement).

Il s'agissait donc de situer le site web de chaque PME dans le double processus de la création du site et de sa valorisation, en liaison avec les rationalités invoquées et les mises en oeuvre adoptées. L'enchaînement de ces quatre niveaux peut paraître trop large et trop ambitieux. Cependant cela s'explique par le fait que la recherche se donnait pour objectif de lire ces enchaînements à partir du processus de création du site, en cherchant à comparer des situations contrastées, pour voir les effets de chacun niveaux sur les niveaux en aval, pouvant engendrer ainsi des sortes d'étranglements successifs. Pour cela, outres des variables traditionnelles de différenciation des PME (taille, secteurs,..) nous avons cherché à introduire une variable interne au processus lui même, et liée à notre hypothèse de barrière cognitive.

1.1.1. Un premier questionnement centré sur les logiciels de création de site web.

Dans cette optique, la dimension technique de l'outil apparaît souvent primordiale. Un site Internet est, en effet, un monde complexe qui renvoie dans les représentations des personnes non initiées à la fois à l'informatique, aux réseaux de communications, aux relations avec un serveur hébergeur extérieur à l'entreprise. Cette emphase mise sur la dimension technologique peut accroître les difficultés de la PME à faire le pas en vue de créer son propre site. Surtout, cette représentation très technique que des dirigeants de PME peuvent avoir du site, de sa création et de sa gestion dans la durée, risque d'occulter chez eux des questions plus gestionnaires sur le contenu du site, sur sa valorisation et sur sa place dans le fonctionnement de l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons pris, au départ de la recherche, l'option d'analyser les effets de l'outil de création du site sur les différents niveaux retenus. Puisque les PME semblent rencontrer des barrières à l'entrée dans la société de l'information, ne peut on pas d'abord y voir un effet des outils utilisés et des compétences qu'ils requièrent ? Dans cette perspective, l'outil le plus facile à repérer est le logiciel utilisé dans la création du site. Une analyse de quelques logiciels destinés à ce public conduisait à différencier des logiciels puissants mais assez difficiles à apprendre pour un non spécialiste (Dreamweaver semblait un bon exemple de ces outils) et d'autres permettant une création plus assistée, notamment à travers des modèles pré construits (les logiciels produits par l'entreprise Isotools semblaient représentatifs de ce second type d'outils). La recherche visait donc à repérer deux groupes de PME, par ailleurs semblables structurellement (secteurs, taille,..), mais ayant utilisé selon les cas, l'une ou l'autre de ces deux familles de logiciels. Elle se donnait alors pour objectif de voir quelles ressources (notamment quelles compétences) avaient été utilisées dans chaque cas, quelles trajectoires de site avait été initiées ainsi, quels types d'objectifs et quelle fonctionnalités offraient ces différents sites, en vue de quelle valorisation, et, plus généralement, quelles

avaient été les formes d'appropriation du site web par la PME. Ainsi espérait-on voir si l'outil utilisé favorisait telle ou telle forme d'appropriation, et par l'intermédiaire de quels acteurs.

Cette problématique de l'adéquation des outils logiciels aux compétences disponibles dans les PME, ne visait pas uniquement le plan des facilités d'usage et des fonctionnalités offertes au niveau de la création de sites web. Notre hypothèse de départ était que la barrière cognitive s'exprime particulièrement dans l'outil (en cela nous étions dans un questionnement sur les usages des outils logiciels par les PME voulant créer un site web), mais aussi par les produits de ces usages : le type de site produit, sa place dans la division du travail dans l'entreprise, les espaces de valorisation économiques qu'il offre, et enfin, l'usage qui peut en être fait par les internautes visiteurs du site. Pour dire les choses différemment, nous posions comme hypothèse que les conditions d'usages des outils logiciels par les concepteurs des sites joueraient aussi sur les conditions d'usages du site par les autres acteurs dans l'entreprise, et surtout à l'extérieur, c'est à dire par le public internaute visé par le site. Une question implicite à cette problématique était qu'une création de site selon des orientations de "maîtrise technique" du site n'offrirait pas les mêmes services aux internautes (et donc les mêmes retours sur investissement pour la PME), que d'autres centrées d'abord sur la mise en avant de contenus et de services.

Il est apparu très rapidement que les conditions méthodologiques de recherche liées à une telle problématique ne pouvaient être tenues si l'on visait par ailleurs à être assez représentatif des sites web de PME tels qu'on peut les visiter sur Internet. Dans les premiers contacts pris auprès de PME en vue de notre recherche, deux tendances apparaissaient : les sites web de PME étaient dans la majorité des cas créés par un prestataire extérieur qui par hypothèse n'avait pas de barrière cognitive à l'usage de ces outils logiciels; de plus, même lorsqu'ils étaient créés en interne, ces sites web de PME l'avaient été en général avec un logiciel "technique" (de façon très dominante Dreamweaver). Vouloir maintenir nos hypothèses de départ aurait conduits alors à deux incohérences : analyser les conditions de créations de sites web par les PME sur la base d'un ensemble de cas absolument pas représentatifs (à ce jour, car les choses peuvent changer dans l'avenir) de la vie des PME; d'autre part la recherche d'entreprises ayant produit leur site en interne avec un logiciel assisté aurait impliqué de renoncer au moins partiellement au respect des autres critères plus structurels de choix, car les deux sous-populations étudiées n'auraient sans doute pas eu les mêmes caractéristiques structurelles.

1.1.2. Elargir la notion de barrière cognitive à l'ensemble des ressources impliquées.

Il s'est donc agi de maintenir les grandes lignes de la problématique mais en tenant compte de la réalité qui apparaissait : les PME ont développé des sites web en allant chercher les compétences où elles se trouvaient, parfois en interne mais plus souvent en externe. De plus, même les ressources internes se caractérisaient par une orientation plutôt technique. Le chapitre 3 illustre ces constats sur l'échantillon que nous avons retenu. Nous avons donc élargi la notion de barrière cognitive aux différents éléments jouant sur la maîtrise qu'une PME peut avoir d'un projet de site web : les conditions de la décision, les processus, ressources et outils de la mise en œuvre, la conduite ultérieure du site lorsqu'elle existe et les refontes éventuelles, les objectifs de valorisation retenus et les moyens d'en analyser les effets. Sur tous ces aspects, la PME peut rencontrer des problèmes soit parce qu'elle n'arrive pas à bien définir sa stratégie sur Internet, soit parce qu'elle ne dispose pas des moyens nécessaires, soit parce qu'elle ne se donne pas les moyens de créer un processus d'accumulation de son expérience et de ses effets. Il y a bien des aspects de technique Internet, mais aussi des aspects plus

stratégiques, et des aspects plus "rédactionnel" de contenu des sites. Aux compétences proprement techniques de notre première formulation, nous avons donc ajouté la prise en compte des compétences de management d'un projet de site, et les compétences de définition de son contenu. Au cours du processus de création puis d'actualisation et éventuellement de re-création, divers acteurs sont appelés à intervenir, certains internes, d'autres externes à la PME. Une trajectoire de site peut alors être reconstituée, repérant les divers acteurs présents à chaque stade, les compétences qu'ils ont apportés, et les apprentissages qu'ils ont pu développer.

C'est pourquoi le questionnement s'est repositionné sur les configurations liant trois types de variables susceptibles d'expliquer les trajectoires d'appropriation de site web par les PME :

- les variables contextuelles, en particulier les caractéristiques économiques des entreprises : secteur, taille, processus, marchés (une lecture d'économie industrielle pour analyser l'implantation différenciée des sites web),
- les ressources du processus de création de site. C'est là qu'est la question du logiciel, mais tout un ensemble de ressources matérielles et cognitives peut aussi être repéré (quelles bases matérielles, institutionnelles et cognitives favorisent ou limitent l'implantation , en particulier quelles compétences sont disponibles ou produites durant le processus)
- les acteurs de la mise en œuvre, et les stratégies qu'ils développent (quels sont les acteurs moteurs, selon quelles logiques, et qu'apprennent ces acteurs dans le processus de création/suivi du site).

La prise en compte de ces trois entrées pour comprendre l'appropriation des sites web par les PME, situe donc celle-ci sous l'influence d'un triangle de facteurs : structurels, cognitifs et stratégiques. Chacun de ces types de facteur constitue une variable légitime pour analyser les conditions d'implantation de sites web dans les PME. Mais, en les combinant, nous voulons voir en quoi la trajectoire adoptée par une entreprise donnée sera influencée par ces trois séries de facteurs, et par leurs interactions. De même, les résultats de l'implantation du site ne seront pas évaluables de manière univoque : à un contexte, un ensemble de ressources et une stratégie donnée, devraient correspondre des types spécifiés de sites (dans leurs contenus, dans leurs caractères formels, dans les cibles visés, et donc dans les critères d'évaluation adaptés à chaque cas). C'est pourquoi nous avons cherché à voir comment une PME décide d'implanter un site web, et choisit les conditions de la création de ce site en fonction de sa dotation initiale en ressources compétentes (incluant l'offre extérieure, ce qui est la différence avec notre première approche) pour cette création, et comment se poursuit alors la trajectoire d'appropriation.

Par suite, le processus de sélection des PME enquêtées (et donc des sites web dont elles disposent) a été mené pour répondre à cette diversité résultante de plusieurs types de facteurs.

1.2. La constitution de l'échantillon et sa structure.

Dans la phase préalable à la redéfinition de notre problématique de la barrière cognitive, nous avions cherché des PME répondant à notre critère premier : la création en interne. Ayant élargi la problématique, nous avons décidé de mener notre recherche auprès des seules PME de la région PACA, la perspective comparative initialement ambitionnée, perdant son sens dès lors que le nombre d'observation restait limité. Il nous est, en effet, vite

apparu que les sites web de PME ayant une véritable vocation économique étaient le plus souvent produits par des prestataires extérieurs. De plus, les PME qui avaient développé leurs sites en interne l'avaient fait le plus souvent en utilisant des compétences techniques spécialisées : informaticien, dirigeant féru d'Internet ou ayant un enfant maîtrisant les techniques nécessaires.

Cette première phase nous a également confirmé dans l'idée qu'une étude sur la création et la gestion de sites web impliquait, pour sélectionner l'entreprise à étudier, une étude approfondie du site lui-même. Cela était possible en analysant les sites des entreprises contactées, ces observations précédant le contact avec l'entreprise. Une telle démarche nous a permis de préciser nos critères de choix.

Tout d'abord, puisque nous restions dans une problématique de la barrière cognitive, nous avons exclu de nous adresser aux PME de services dans le domaine de la *nouvelle économie*, c'est à dire aux entreprises de services informatiques, aux agences web et aux autres acteurs produisant des sites pour autrui tels les agences de communication[4]. C'est ainsi que nous avons analysé, chaque fois que cela était possible, les sites des créateurs externes utilisés par les PME que nous avons retenus : ces sites destinés à montrer le savoir faire de ces agences web ont souvent révélé que les compétences qu'elles ont apportées dans la création du site étaient surtout techniques et peu adaptées aux objectifs crédibles de valorisation pour une PME. La levée de la barrière cognitive ne pouvait donc se limiter à cette prestation technique. Elle impliquait aussi une visée stratégique de la PME (c'est à dire en général de son dirigeant).

Nous avons ensuite décidé de ne retenir que les PME ayant réellement un site web en propre. Dans le processus de recherche d'entreprises à sélectionner, nous avons bénéficié notamment d'une liste de PME de la région PACA ayant répondu avoir un site web lors d'une enquête quantitative précédemment réalisée. Or, pour un certain nombre d'entre eux, il s'agissait en fait de la présence, plus ou moins développée, d'une fiche sur l'entreprise, implantée dans un site collectif, professionnel ou géographique. Cette modalité n'exclue en rien la valorisation d'un telle démarche, et au moins trois des PME retenues dans notre enquête disposent d'un tel sous-site dans un portail commercial, en plus de leur site web en propre. Dans un cas, c'est même ce sous site qui est adapté à l'une des valorisations de la présence sur Internet (vente de voitures d'occasion sur un site Internet de petites annonces). Mais cette sous-traitance à des spécialistes nous éloigne de notre problématique, même si elle montre que pour une PME, la présence sur Internet peut parfois être limitée à cette modalité de répertoire numérique ou de place de marché.

L'analyse préalable des sites sur Internet, de même que l'étude des caractéristiques institutionnelles et économiques de l'entreprise (à travers les données regroupées dans Société.com), nous a conduit aussi à ne retenir que les PME réellement autonomes, et non des filiales de groupes. Cela a des conséquences sur certains secteurs comme les services financiers où dominent les établissements de grandes entreprises et dans les transactions immobilières ou dans l'hôtellerie caractérisés par la place de réseaux. Nous avons exclu ces entreprises, même si elles étaient partiellement autonomes dans leur gestion, en faisant l'hypothèse que la création d'un site web pouvait y être soit favorisée par un savoir faire de l'instance fédératrice, soit au contraire contrainte par un certain nombre d'exigences de cette instance.

[4] Cela ne signifie pas que ces entreprises aient toujours maîtrisé la création de leur propre site.

En terme de taille, nous avons visé tout le spectre des PME : de moins de 10 salariés à plus de 100, avec une domination des très petites entreprises (TPE) et des petites entreprises, mais en ne nous situant pas au niveau de l'artisanat proprement dit. En terme de secteur, nous avons choisi autant des entreprises travaillant pour d'autres entreprises (dénommées dans la suite du rapport B to B), que des entreprises visant les consommateurs particuliers (dénommés ici B to C). Il nous est apparu qu'une partie des PME contactées, et de celles étudiées, avaient une production destinée aux consommateurs, mais distribués par des réseaux de vente multi-marques (notamment la grande distribution), et que leurs sites web découlaient en partie de cette double cible : le consommateur visé comme visiteur du site, mais aussi le distributeur (qui peut être aussi visiteur, et qui surtout enregistre directement les effets de ce nouveau média de communication pour les marques qu'il distribue). Nous appelons cette catégorie ‘’B to C distribué’’ dans la suite du rapport.

Avant de contacter des PME repérées selon ces critères (soit entre 60 et 70 pour arriver à 20 étudiées réellement après acceptation de leur part), nous avons donc étudié leurs sites sur Internet. Il nous ait apparu alors qu'il fallait distinguer trois types de sites, particulièrement pour les PME : certaines des entreprises n'avaient pas de sites ou les adresses de ces sites n'étaient plus actives. On peut donc penser que ces PME ont eu un site, mais n'ont pas poursuivi, pour l'instant, cette présence sur Internet. D'autres PME avaient bien un site, avec une adresse propre, mais ce site était très minimaliste (l'équivalent d'une affichette recto verso ou d'un dépliant publicitaire). Ces sites semblaient de plus exister depuis 3 à 4 ans et ne pas avoir changé depuis. Nous ne nous sommes pas adressé à des entreprises ayant de tels sites minimalistes. Nous avons cependant contacté certaines PME ayant des sites un peu plus larges (7 à 10 pages) pour les introduire dans notre enquête. Presque toutes ont refusé, un argument plusieurs fois utilisé pour ce refus était que ce site ne servait à rien. Dans notre enquête, 3 ou 4 des PME ont cependant des sites assez limités en pages, mais nous les avons retenus car ils offrent quelques fonctionnalités d'échange avec des clients éventuels. Ce sont cependant des sites peu actifs ou en difficulté.

Les entreprises que nous avons retenu, et qui ont accepté notre enquête, sont donc des PME ordinaires mais autonomes, ayant un véritable site Internet, plus ou moins riche, plus ou moins actualisé, et réalisé de manières assez différenciées. En cela, elles offrent une assez large variété de sites web, tant en terme de qualité technique que de contenu, même si elles sont plus réellement impliquée dans la présence sur Internet que la moyenne des PME censées l'être d'après les enquêtes quantitatives. Elles sont ainsi adaptées à notre questionnement élargi : l’objectif étant de déterminer les variables susceptibles d’interférer avec le processus d'appropriation des sites web par les PME.

1.3. La méthode d'enquête.

Le processus de sélection des entreprises sollicitées pour cette recherche, exposée ci dessus, donne une première caractéristique de cette recherche : elle s'est déroulée autant sur Internet que dans les entreprises étudiées. De même que l'étude préalable nous a permis de mieux connaître le monde actuel des sites web de PME et de n'en retenir que la partie adaptée à notre questionnement, la suite de la recherche nous a amené à analyser très largement ces sites, à en faire en quelque sorte un mini-audit, en vue de préparer les entretiens avec les personnes interrogées, mais aussi pour approfondir le recueil de l'information après cette étape d'entretiens en entreprises. Ces informations recueillies, ou validées sur le site, sont utilisées dans l'ensemble du rapport. Cependant, elle sont particulièrement analysées dans le chapitre 4 consacré à ce que nous avons appelé la *qualité de site.* Cette qualité est censée

représenter le niveau et l'adéquation de l'offre de services faites par le site pour le *lectorat* qu'il cible (il ne s'agit donc pas que des qualités formelles du site, mais de ces qualités par rapport aux objectifs de valorisation – en dernier ressort économique – que la PME assigne au site).

Le reste de l'enquête s'est déroulé, classiquement, par entretiens semi-directifs avec les personnes responsables du site *dans l'entreprise* et cela, que le site ait été produit uniquement en interne ou qu'il ait été fait appel à des prestataires extérieurs. Ce choix de l'interne s'explique par la problématique de l'appropriation progressive par la PME de sa politique de présence sur Internet. Evidemment, dans le cas des sites réalisés par l'extérieur, nous avons demandé au responsable interne les caractéristiques de cet opérateur, sa place par rapport à l'entreprise (on verra plus loin que les résultats confirment l'hypothèse d'un effet de proximité de ces ressources externes, mais qu'il faut tempérer par des trends de professionnalisation). Comme on l'a dit plus haut, nous avons aussi "visité" le site de ce prestataire, chaque fois qu'il existe et que cela a été possible.

La conjugaison de ces deux moyens d'enquête - l'entretien en entreprise et l'analyse du site-, a permis de répondre aux grandes séries de questions que nous nous posions au départ de la phase d'enquête :

- L'identification de l'entreprise, de ses caractéristiques.
- Sa situation économique et sa position dans la chaîne de valeur
- Le site web et son contenu : ses cibles et fonctions; son ergonomie; les services qu'il offre.
- Le processus de création, d'actualisation et éventuellement de refonte du site : les ressources mobilisées, les acteurs impliqués, la trajectoire du site.
- La valorisation du site dans la vie économique de l'entreprise : sa cible, ses objectifs, l'évaluation de ses effets.
- Le devenir du site tel que le voit l'entreprise, et tel qu'il apparaît dans les changements de son contenu.

Ces grandes séries de questions (la question de départ, celle du logiciel, n'étant plus qu'un des aspects du processus de création du site) ont été reprises dans des monographies de travail qui figurent (sauf une incomplètement documentée) en annexe du rapport. Mais pour procéder aux analyses sur l'ensemble des cas, certaines de ces informations ont été regroupées dans des indicateurs (pourvus eux mêmes de caractérisations) qui sont utilisées dans les tableaux des chapitres qui suivent. Ces indicateurs sont les suivants :

Indicateurs liés aux entreprises

Secteur d'activité

- Industrie
- Imprimerie/Edition (regroupement d'activités dépendant à la fois de la production et des services, mais dont le produit –le texte- a la particularité d'être numérisable)
- Services

Type d'activité

- Conception et production d'équipements industriels
- Sous-traitance de fabrication
- Services spécialisés pour les entreprises
- Fabrication en série en marque propre

- Production à l'unité pour les particuliers
- Services aux particuliers
- Formation

Place dans la chaîne de valeur

- Production de biens et services destinés aux entreprises : B to B
- Production de biens et services destinés, sous leur marque, au consommateur mais distribué dans des réseaux externes : B to C distribué
- Production de biens et services distribués directement auprès des consommateurs : B to C

Effectif moyen

- Jusqu'à 10
- 11 à 49
- 50 à 99
- 100 à 199

Indicateurs liés aux sites :

<u>Approche cognitive</u>

Fonctionnalités

- Informationnelle
- Relationnelle
- Transactionnelle

Type de contenu

- Contenu à dominante "image"
- Contenu à dominante "données"
- Contenu mixte "image" + "données"

Message privilégié

- Les produits et services offerts
- Les ressources mobilisées dans l'activité
- Les technicités particulières détenues

Lectorat visé

- prospects
- clients professionnels
- partenaires
- consommateurs
- clients particuliers
- communautés

<u>Approche ergonomique</u> (les divers indicateurs sont détaillés dans le chapitre 4)

- Caractéristiques techniques
- Référencement

- Esthétique
- Richesse de contenu
- Actualisation
- Communication interactive
- Services avancés
- Espaces réservés
- Liens externes
- Sécurité

Indicateurs lies à la Réalisation et à la gestion du site

Création du site actuel

- Création du site en interne
- Par un prestataire traditionnel
- Par un agence web locale
- Par un gros prestataire web

Pilotage de la création

- Suggérée par l'offre
- Décidée par le dirigeant
- Discuté et suivi collectivement

Mise à jour (actualisation)

- Jamais ou très rare
- Au coup par coup
- Régulière, mais peu fréquente
- Fréquente (entre 1 mois et un trimestre)

Pilotage de la mise à jour

- Sans objet (site non réactualisés)
- Par le dirigeant
- Par une cellule de pilotage (ou un responsable)

Indicateurs de devenir du site et de sa valorisation

Ancienneté totale sur Internet

- Nombre d'années depuis le premier site de l'entreprise

Nombre de versions du site

- Nombre de versions successives du site.

Créateurs des sites antérieurs (par rapport à l'actuel)

- Inchangé
- Nouveau interne
- Nouveau externe
- Externalisation
- Internalisation

Notoriété du site (méthode Vu metrix)

- dans les 100 000 premiers
- entre 100 000 et 250 000
- classé après le rang 250 000
- non classés

A partir de cette batterie d'indicateurs et des données plus spécifiques à chaque cas, le rapport s'attache alors à quatre types de lectures, articulées, mais aussi en partie autonomes, de la création de sites web dans les PME. Ces lectures correspondent aux chapitres qui vont suivre

Les tableaux en annexe présentent ces indicateurs pour les 20 PME étudiées (pour l'une d'entre elles la trajectoire de création et suivi du site n'a pu être analysée en raison de l'absence lors de l'enquête de la personne en mesure de répondre à nos questions sur ce point).

Chapitre 2 :
Les PME étudiées et leur site web :
éléments en vue d'une typologie structurelle.

La recherche confirme, comme on pourra le voir dans les chapitres suivants, des modalités d'implantation des sites, de mobilisation de ressources et de valorisation de ces sites assez différenciées. Cela peut traduire des formes plus ou moins approfondies d'appropriation de l'outil "site sur Internet", qui, de plus, a été adopté depuis plus ou moins longtemps selon les cas. Mais cela peut aussi signifier des logiques de mise en œuvre différentes en raison des caractéristiques et positions structurelles contrastées de ces diverses PME. Nous verrons par la suite que l'on peut utiliser au moins deux grilles d'analyse de cette diversité, d'ailleurs largement articulées au niveau des constats : le processus de création et de gestion du site (acteurs, ressources mobilisées, trajectoires suivies) et les formes de valorisation du site web (les objectifs économiques alloués au site, les outils utilisés et les effets produits, les perspectives ouvertes). Moyens et buts du site sont deux domaines sur lesquels des acteurs qui interviennent, dans la PME ou dans son environnement, apprennent progressivement à définir une place au site, affinant à cette occasion des stratégies.

Dans ce premier chapitre nous voulons cependant tenter de partir d'un point de vue inversé. Peut-on, sur la base d'une recherche qualitative fondée sur un nombre nécessairement limité de monographies, contribuer à l'esquisse de typologies plus structurelles ? Les constats quantitatifs sur la densité numérique du monde des PME (combien sont équipées de TIC et de quelle nature) se développent, permettant de s'interroger sur l'état (de préparation ou de retard) des PME face à la société de l'information. Mais le regard plus qualitatif des monographies apporte aussi des enseignements sur cette question, montrant des chaînages singuliers entre caractéristiques des PME, appropriation des technologies, et formes de valorisation de ces investissements. Ce regard plus monographique peut il être utilisé pour affiner les critères de caractérisation retenus dans les enquêtes quantitatives ?

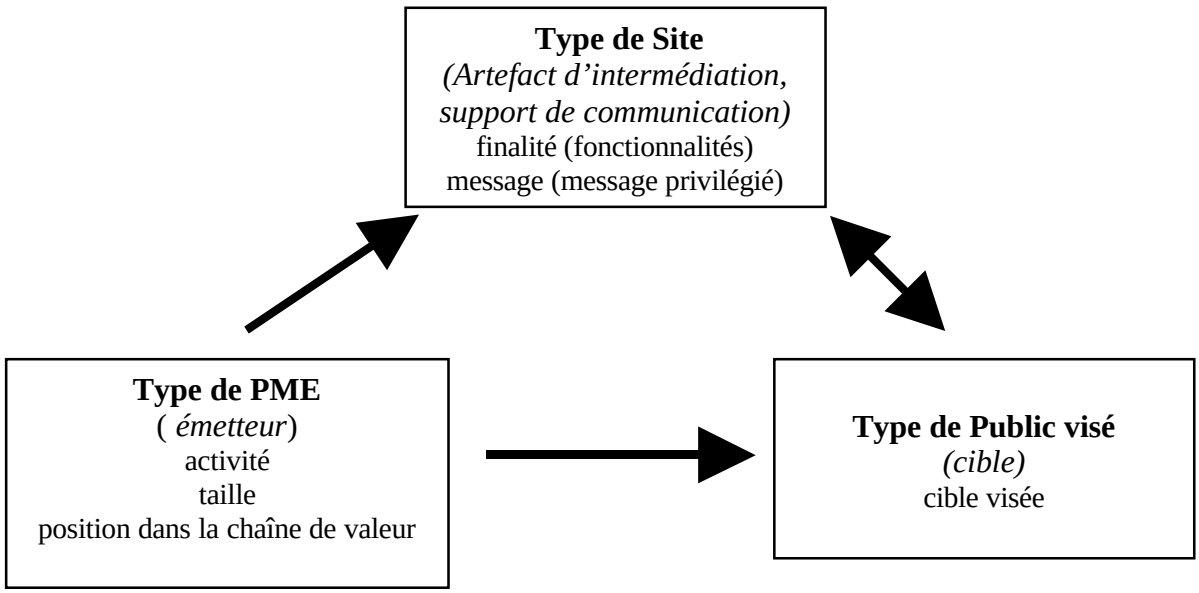
Notre objectif, dans ce chapitre, est de présenter, sur la base des cas étudiés, une tentative pour constituer des typologies associant des types de site web à finalités commerciales à des types d'utilisateurs et à des types de PME. Cette tentative s'inscrit dans la volonté de pousser, à partir d'observations monographiques, à une réflexion sur l'élaboration de données à finalités quantitatives qui seraient pertinentes pour suivre les processus ''d'internetisation'' des PME. Il se confirme à ce stade que la construction de ces typologies est extrêmement délicate à réaliser en raison de la grande variété des variables qui interagissent à travers les PME. Cependant, cette diversité découle elle même de deux familles de facteurs. Certains sont liés aux différences structurelles qui traversent le(s) monde(s) des PME. Les sites web sont alors eux mêmes déclinés en rapport avec ces différences. Mais d'autres différences sont plus endogènes au processus de décision et de création de sites. Elles découlent alors, soit d'un certain retard (ou retrait) dans la PME concernée, soit au contraire de la volonté stratégique d'utiliser la mise en œuvre du site pour un repositionnement plus large de l'activité de l'entreprise. Un tel constat confirme l'idée qu'il est nécessaire de rechercher ce qu'on pourrait appeler des ''cohérences de diversités''. La recherche de telles cohérences conduit à mettre l'accent non seulement sur les dimensions structurelles, mais aussi sur des interactions relationnelles suivant des perspectives stratégiques plus familières aux gestionnaires et aux sociologues des entreprises (Maurice et alii 1986, Gadille 1992).

2.1. Les PME, leurs sites web et leurs utilisateurs : une esquisse de typologies structurelles

L'étude des ressources mobilisées au service des sites web à finalités commerciales, renvoie à un ensemble de questions de contextualisation qui sont étroitement liées: de quels types de sites s'agit-il ? Dans quels types de PME se trouvent-ils ? A destination de quels utilisateurs ont-ils été conçus? La réponse à ces questions pose le problème préalable de savoir comment caractériser les PME, les sites et les utilisateurs, avant de savoir s'il est possible d'établir des liaisons significatives entre ces caractéristiques.

Une recherche sur ces associations peut s'appuyer sur l'orientation en terme de "cohérence de diversité" telle qu'elle est explicitée plus haut. Compte tenu des deux types de facteurs de cette diversité (structurels et stratégiques), l'analyse s'appuie sur deux hypothèses. La première considère que la PME fonctionne dans un schéma informationnel / communicationnel classique (Blili 1994). Suivant ce schéma, elle est émettrice d'une chaîne - message, finalité -, qui est supportée par un artefact technique – le site web –, lui même destiné à un public en fonction de ses caractéristiques structurelles (taille, secteur, produits et services, type de marché,…). Une hypothèse supplémentaire postule une interdépendance de construction stratégique entre le choix des caractéristiques du site et le public visé. L'ensemble du ''système'' se trouve alors inscrit dans les ressources cognitives mobilisables et mobilisées par la PME, ces ressources étant aussi bien techniques que stratégiques.

Schéma 2.1. Le système PME, Site, Cible



Caractériser des PME pour étudier leur ''Internetisation''.

Comme lors de nos recherches antérieures, les résultats montrent que pour donner une vision convenable de la situation des PME au regard des usages d'Internet, il est capital de pouvoir saisir la diversité interne à la catégorie des PME, ce qui oblige à sortir de l'ignorance de la petite entreprise (Marchesnay 2003). Il est en particulier essentiel de pouvoir disposer

de PME ‘’ordinaires’’ de toute taille et de tous secteurs d’activité[5]. Il s’agit moins à nouveau de ‘’naturaliser’’ la PME que d’essayer de dégager des typologies pertinentes dans ce qui constitue massivement des ‘’continuums’’ (Bernard & Ravix 1988, Bergeron & Raymon 1996, Torrès 1998)

Tableau 2.1 : Principales caractéristiques des entreprises étudiées

	Nom(a)	**Effectif**	**Secteur d'activité**	**Activité**	**Chaîne de valeur**
1	Récup-ordi	10 et -	Service	Recyclage produits électroniques	B to B
2	Métal	11 à 49	Industrie	Grosse chaudronnerie	B to B
3	Microbes mesure	10 et -	Service	Analyses hygiène industrielle	B to B
4	Embout-gaz	100 et +	Industrie	Implantation d'unités d'embouteillage	B to B
5	Minéral	11 à 49	Service	Etudes et ingénierie des minéraux	B to B
6	Pharma-prod	100 et +	Industrie	Façonnage produits pharmaceutiques	B to B
7	Electro	11 à 49	Service	Fourniture d'ensembles électroniques	B to B
8	L'imprimeur	10 et -	Imprimerie/presse	Imprimerie	B to B
9	Sauvegarde	10 et -	Industrie	Equipements de sécurité maritime	B to B
10	Le motard	11 à 49	Industrie	Pièces de remplacement motos	B to C distribué
11	Librio	100 et +	Imprimerie/presse	Edition ouvrages	B to C distribué
12	Vins sud	100 et +	Industrie	Viticulture	B to C distribué
13	L'aubergine	11 à 49	Industrie	Produits alimentaires de terroir	B to C distribué
14	Histoire-mag	10 et -	Imprimerie/presse	Edition de magazines	B to C distribué
15	Renov-portes	11 à 49	Industrie	Rénovation portes anciennes	B to C
16	Le garage	50 à 99	Service	Vente et mécanique automobile	B to C
17	Résidents	50 à 99	Service	Gestion de résidences spécialisées	B to C
18	Maritima Hôtel	11 à 49	Service	Hôtel-restaurant 3 étoiles	B to C
19	Ostéo-form	10 et -	Service	Formation para-médicale	B to C
20	Le cours	11 à 49	Service	Cours technique privé	B to C

(a) Selon la tradition ces noms ne sont pas les noms réels des entreprises, mais sont des ‘’avatars’’ destinés à préserver leur anonymat

Prendre en compte des PME de toutes les tailles, y compris les TPE.

Nos recherches antérieures nous ont montré qu’Internet se diffusait dans des PME de toutes tailles tout en faisant l’objet de processus différenciés d’appropriation (Gadille & Iribarne 2000 c ; Amabile & Gadille 2003) S’intéresser à des petites PME, voir de très petites (TPE), correspond à l’hypothèse que ces entreprises se trouvent dans une situation structurelle qui favoriserait une large autonomie de leur site web par rapport aux autres outils techniques et de gestion, le plus souvent rudimentaires. Le site web, tout en remplissant à titre principal une simple fonction de "fenêtre" ouverte sur l'extérieur et n'étant pratiquement l'affaire que d'une personne - le dirigeant -, trouverait sa place spécifique, différente par exemple de celle

[5] Alors que l’on connaît l’importance dans l’activité économique des entreprises de services et des PME de moins de 10 salariés (TPE), les unes et les autres sont généralement exclues des enquêtes statistiques. Quand les TPE sont incluses dans ces enquêtes, elles sont laissées de coté car leur population est jugée « particulièrement hétérogène et très notablement différente de celle ayant déjà la taille de 10 salariés » Lesne J-Ph & Mairesse J. (2001), Les débuts de l’Internet pour les petites entreprises industrielles. Se connecter ou pas ? *Revue Economique* , Volume 52.

qui lui est assignée dans les grandes entreprises, dans les conditions particulières de concurrence rencontrées par ces TPE.

De même, la volonté de disposer de « grosses PME » - autour de 200 salariés-, est liée à l'hypothèse que ces PME semblent disposer, plus fréquemment que les autres, de ressources humaines affectées à l'informatique ou à la communication/marketing, voire de spécialistes de l'Internet. La conception du site en interne comme son articulation au système d'information de l'entreprise y seraient également plus fréquente. Ces entreprises ''moyennes'', disposant d'autres conditions de création, de gestion et de valorisation d'un site web que les petites, se rapprocheraient alors plutôt des « grandes" et donc, du modèle de la ''e-entreprise''.

Préciser la nature des activités .

Le critère de base traditionnellement retenu pour caractériser l'activité des entreprises est tout naturellement celui du secteur d'activité en distinguant les activités industrielles qui sont censées correspondre à des mises sur le marché de ''biens matériels'' - des produits -, de celles qui produisent des services considérés comme des biens ''immatériels''. Toutefois, les services peuvent plus ou moins nécessiter le recours à des supports matériels[6]. Il faut rappeler que dans cette recherche, les PME liées à l'informatique, aux télécommunications et plus généralement aux "hautes technologies", n'ont pas été étudiées. En raison de leurs compétences dans le domaine d'Internet, elles s'inscrivent mal dans l'objet de la recherche.

Dans la perspective de situer la PME et son site Web dans les systèmes d'échange, les PME doivent pouvoir être considérées en fonction de leurs positions dans les chaînes de valeur, que ce soit par rapport aux étapes de conception, production et distribution ou que ce soit par rapport à des marchés/clients (Porter 1987, Benghozi 2001). Ces positions traduisent en effet des places différenciées dans la division verticale du travail permettant de distinguer les PME ayant des activités ''intermédiaires'' qui font du « B to B », des PME tournées vers le client final qui font du « B to C ». L'hypothèse peut être faite en effet que les PME, à la recherche d'une conquête et d'une fidélisation de leurs clients et ne s'adressant pas aux mêmes clients, ne sont pas organisées de la même façon et n'ont pas les mêmes besoins de se mettre en scène. Les choses ne sont pas aussi simples car les entreprises peuvent avoir des clients diversifiés plus ou moins ''intermédiaires''. Mais surtout, les PME produisant pour le consommateur final mais recourant à des distributeurs indépendants d'elles, ne rentrent pas dans cette distinction. Dès lors, la finalité de leur site web commercial tiendra compte de cette configuration de ''B to C distribuée''. En effet, moins que de faire du ''e-commerce'' au sens complet du terme, ces PME visent à communiquer sur leurs produits, vendus par d'autres.

Enfin, les PME peuvent mettre sur le marché des produits/services plus ou moins de masse et anonymes ou au contraire singularisés et spécifiés[7]. Ces distinctions renvoient à l'hypothèse que les usages d'Internet ne sont pas valorisées de la même manière en fonction de ces caractéristiques de production (Monod 2003). Respecter un positionnement par rapport à cette dimension est d'autant plus essentiel qu'il permet de situer la PME dans une situation ''paradigmatique'' entre les productions ''artisanales'', de ''masse'' et de ''singularité'' plus ou moins ''industrialisée'', l'hypothèse étant également faite que des normes spécifiées

[6] On verra que la prise en compte de cette dimension s'avère dans certains cas, nécessaire

[7] En fait, il s'agissait de pouvoir disposer d'une diversité potentielle de situations par rapport à des logiques productives se rapprochant plus ou moins d'une production de masse « taylorienne/fordienne » ou d'une production se relevant d'un paradigme de « diversité/singularité » personnalisé.

d'emploi, de travail et de compétences, tendent à être associées à chacun de ces modes de production (Iribarne 2003).

En combinant ces différents critères de taille, de secteurs d'activité, de place dans le processus productifs et de positionnement par rapport aux marchés, on peut esquisser une typologie et situer les PME étudiées dans ses différentes rubriques (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Essai de typologie des PME étudiées (a)

B to B	
TPE industrielle de Fabrication de série	(9) équipements de sécurité maritime
TPE de service spécialisé aux entreprises	(1) recyclage produits ; (3) analyses hygiène industrielle ; (8) imprimerie
PE de service spécialisé aux entreprises	(5) Etudes et ingénierie des matériaux ; (7) fourniture d'ensembles électroniques
PE d'équipement industriel	(2) grosse chaudronnerie
GPME d'équipement industriel	(4) implantation d'unités d'embouteillage de gaz
GPME industrielle de sous-traitance de fabrication	(6) façonnage de produits pharmaceutiques
B to C Distribué	
PE industrielles de fabrication en série	(10) pièces moto; (13) produits du terroir
GPME industrielles de fabrication en série	(11) presse/édition(édition d'ouvrages); (12) viticulture
TPE de service aux particuliers	(14) presse/édition (édition de magazines)
B to C	
TPE de service aux particuliers	(19) formation (para-médicale);
PE de service aux particuliers	(18) hôtel-restaurant; (20) formation (cours techniques privés);
ME de service aux particuliers	(16) vente et mécanique automobile; (17) gestion de résidences ;
PE industrielles de production à l'unité aux particuliers	(15) rénovations de portes anciennes ;

(a) :Les chiffres () dans le tableau renvoient aux noms des entreprises qui figurent dans le Tableau 2.1.

2.2. Essais de caractérisation des sites web commerciaux à partir de leurs contenus et de leurs cibles

Cette caractérisation des sites constitue une taxinomie lourde de conséquence. En effet, c'est elle qui en quelque sorte va synthétiser d'un coté la façon dont la PME va vouloir établir sa relation avec son extérieur et de l'autre les connaissances et savoir-faire qu'elle va mobiliser à propos de son site aussi bien du point de vue conceptuel que du point de vue de la réalisation. On peut en effet faire l'hypothèse que, dans une perspective stratégique plus ou moins explicite, il doit exister des relations entre les types de sites retenus par les PME et les compétences mobilisées : un recours privilégié à certaines compétences pouvant induire une orientation vers un certain type de site, la définition d'un site pouvant conduire à la nécessité de mobiliser certaines compétences spécifiques pour pouvoir être convenablement réalisées. Cependant, comme on l'a noté plus haut, ces compétences sont de différents ordres. Les compétences proprement techniques (informatique, infographie, intégration des réseaux, gestion des interfaces et des liens) jouent un rôle majeur dans la "qualité" d'usage

("l'ergonomie") du site[8]. D'autres compétences plus relationnelles ou managériales vont influencer surtout le contenu du site, ses fonctions, ses cibles. Une caractérisation des sites web permet de mettre en évidence ces aspects plus 'cognitifs'' liés au positionnement du site par rapport à des publics visés par l'entreprise. Pour caractériser les aspects cognitifs du site, nous avons retenu trois dimensions qui traduisent autant d'intentionnalités de positionnement du site (Tableau 2.3.).

Tableau 2.3. : Les dimensions cognitives des sites

Nom	**Fonctionnalités**	**Messages privilégié**	**Lectorat visé**
Récup-ordi	Relationnelles	Ressources	Prospects
Métal	Informationnelles	Technicité	Clients
Microbes mesure	Relationnelles	Ressources	Prospects / Clients professionnels
Embout-gaz	Transactionnelle	Technicité	Clients
Minéral	Relationnelles	Ressources	Prospects / Clients professionnels
Pharma-prod	Relationnelles	Ressources/Technicité	Prospects
Electro	Transactionnelle	Produits	Prospects / Clients professionnels
L'imprimeur	Informationnelles	Produits	Prospects
Sauvegarde	Informationnelles	Produits	Clients professionnels
Le motard	Informationnelles	Produits	Consommateurs / Communautés
Librio	Informationnelles	Produits	Consommateurs / Partenaires
Vins sud	Relationnelles	Produits	Consommateurs / Partenaires
L'aubergine	Transactionnelle	Produits	Consommateurs/ Clients particuliers
Histoire-mag	Relationnelles	Produits/Ressources	Consommateurs / Communautés
Renov-portes	Relationnelles	Technicité	Consommateurs / Partenaires
Le garage	Informationnelles	Ressources	Consommateurs
Résidents	Informationnelles	Produits	Consommateurs
Maritima Hôtel	Transactionnelle	Produits	Consommateurs
Ostéo-form	Informationnelles	Technicité	Consommateurs / Partenaires
Le cours	Informationnelles	Technicité	Consommateurs

Les lectorats visés

Cette dimension traduit les publics auxquels les PME dédient leur ''mise en scène'' à travers l'artefact technique que constitue le site web. C'est en effet vis à vis de ce lectorat que l'entreprise se met en scène à travers son site. Le ''Lectorat visé'' correspond donc à la cible[9]. On a distingué cinq catégories de lectorat qui correspondent à des situations de ''distance'' plus ou moins grande avec l'entreprise, cette distance étant prise dans le sens d'une relation plus ou moins anonyme. Elle permet en particulier de distinguer des sites qui relèvent plus de

[8] Une caractérisation des sites web, que nous ne présenterons au chapitre 4, s'est faite en s'appuyant sur une grille destinée à mettre en évidence ces aspects de ''qualité'' par rapport au point de vue des utilisateurs. Nous avons retenus pour cette grille 10 dimensions : Conditions d'accès au site et de navigabilité ; Nature des référencements ; Esthétique ; Richesse informationnel du contenu ; Fréquence d'actualisation du contenu ; Niveau d'interactivité ; Offre de services avancés ; Présence d'espaces réservés pour le client; Présence de liens externes ; Existence de dispositifs de sécurité. Cette construction d'un outil destinée à analyser la ''qualité'' d'un site web s'est appuyée d'une part sur la littérature existante. Ces grilles de caractérisation des sites se sont largement appuyées sur l'ouvrage « Audit de site web » (Rechenmann 2001) . Elles recoupes les dimensions utilisées par Stéphane Caro pour évaluer la qualité ergonomique d'interfaces multimédia (Caro 2000)

[9] On a appelé le ''lectorat visé'', en partant du fait qu'un site est lu

la logique marketing car tournés vers des clients potentiels - les ‘’prospects’’ ou les consommateurs -, de ceux à finalités directement commerciales, car tournés vers les clients[10] :

- *Les prospects* professionnels sont les entreprises clientes éventuelles que le site doit inciter à prendre contact avec l'entreprise. On est donc là dans une démarche de marketing, qui peut ou non être poursuivie par une démarche commerciale en ligne
- *Les consommateurs* correspondent, dans le même esprit, à l'ensemble des particuliers prospectés directement, ou pour le compte de distributeurs.
- *Les clients* sont déjà en relation commerciale avec l'entreprise. Suivant les cas, le client peut être un consommateur final ou une autre entreprise. Le site contribue à cette relation
- *Les partenaires* sont des individus ou des organisations qui sont dans un dispositif productif en commun avec l'entreprise. Cela peut recouvrir les salariés, agents commerciaux ou experts, les fournisseurs, les prestataires, les professionnels co-intervenant auprès du client,…
- *Les communautés* sont des groupes de prospects ou de clients ayant des caractéristiques spécifiques, qui peuvent les distinguer de l'ensemble des clients (exemple : les étudiants pour un organisme de location immobilière)

Il faut noter que les deux dernières cibles (partenaires et communautés) sont toujours, dans cette recherche, des cibles additionnelles, s'ajoutant à des cibles plus larges (prospects, clients ou consommateurs).

Les Fonctionnalités

Elles sont destinées à traduire, dans une première perspective concurrentielle , la nature de la relation plus ou moins interactive que la PME veut avoir avec sa cible. On a retenu trois types classiques de fonctionnalités qui correspondent à la logique de la communication à intensité croissante, sachant que ces fonctionnalités peuvent être cumulatives [11]:

- *Les fonctionnalités ‘’informationnelles’’* concernent les sites qui sont essentiellement émetteurs d'information (quel que soit le contenu de ces informations).
- *Les fonctionnalités "relationnelles"* signifient que le site diffuse des informations et qu'il permet aussi des échanges bi-directionnels. Les fonctionnalités relationnelles bi-directionnelles concernent les sites qui donnent aussi une place réelle à la réception de messages venant des internautes (sous forme de mail, de formulaires,…)
- *Les fonctionnalités ‘’transactionnelles’’* concernent les sites qui permettent en outre des activités de coordination entre l'entreprise et les utilisateurs de son site : commande en ligne, réservation, suivi de production en temps direct, intervention sur des dossiers individuels techniques ou de gestion.

Comme on pouvait s’y attendre, il n’y a pratiquement pas de sites ‘’transactionnels’’ (4 cas), traduisant la faiblesse de la présence du ‘’e-commerce’’. Par contre, le fait que les sites ‘’relationnels’’ (7 cas) soient presque aussi nombreux que les sites ‘’informationnels’’ (9 cas), montre clairement que ces sites ne sont pas conçus uniquement comme étant mono directionnels pour apporter des messages de l’entreprise vers son extérieur, mais qu’ils sont également conçus pour être des supports de dialogue avec l’extérieur.

---

[10] Rechenmann écrit : « L’entreprise dont l’objectif essentiel du site est la recherche de nouveaux clients orientera sa réflexion sur le comportement du prospect cible[..}La vente. C’est l’objectif le plus souvent avancé, mais aussi le plus vague : s’agit-il de favoriser l’avant-vente, de réaliser toutes les transactions en ligne ? op cité p 27-28.

[11] Rechenmann écrit : « La plupart des sites de commerce électronique grand public ont commis la grave erreur de privilégier la transaction au détriment de l’information » op cité p 26

Les messages privilégiés

A travers les messages qu'elle envoie à sa « cible », la PME organise la mise en scène de ce qui la valorise au mieux. Dans une deuxième perspective concurrentielle, elle essaie de faire valoir les atouts dont elle dispose pour attirer le client, pour se distinguer des autres[12]. On a retenu ici trois types de messages :

- *Les produits et services offerts.* Les produits et services sont logiquement mis en avant dans les sites, mais leur prédominance conduit à ne proposer qu'un catalogue en ligne
- *Les ressources mobilisées dans l'activité*. Ce sont les ressources dont dispose l'entreprise (humaines, techniques, organisation), et qui sont mises en avant pour montrer sur quels facteurs de production s'appuie l'offre de l'entreprise.
- *Les technicités particulières détenues*. La mise en avant d'une technicité particulière vise à visualiser le métier, les savoir-faire, la démarche qualité, ou tout autre qualification spécifiant l'entreprise. Ce message peut s'appuyer sur des indicateurs objectivés (comme le label ISO 9000), ou sur d'autres éléments : réalisations exemplaires, description des procédures utilisées, fond documentaire mis à disposition,…

Les sites se répartissent également entre d'un cotés les ''sites produits''(9 cas), et de l'autre les sites ''technicités'' (5 cas) et sites ''ressources'' (4 cas), deux sites alliant les ''ressources'' l'un à la ''technicité'' et l'autre au ''produit''. Ce constat montre que la ''capacité à produire'' est considérée comme aussi importante à mettre en avant pour présenter l'entreprise que le produit lui même, et que, dans la mise en avant de cette capacité, la distinction par un savoir faire particulier est largement considérée comme une bonne stratégie commerciale.

Essais de typologie de sites à partir de leurs configurations et des publics visés.

Tant de point de vue structurel que de celui d'une analyse stratégique, il est intéressant de regarder la configuration des sites ainsi que les relations qui peuvent exister entre ces configurations et les publics visés .

Tableau 2.4 : Relations entre les caractérisations des sites et les ''cibles visées''

Répartition des 20 cas étudiés

	Produits	Prod/Ressources	Ressources	Ress/Technicité	Technicité
Informationnel	Prospect 1 Client 1 Consommateurs (et +) 3		Consommateurs 1		Clients 1) Consommateurs (et +) 2
Relationnel	Consommateurs 1)	Consommateurs (et +) 1	Prospect 1 Prospect et Clients 2	Prospect 1	Consommateurs (et +) 1
Transactionnel	Prospect et Clients 1 Consommateurs 2				Clients 1

[12] Rechenmann écrit : « Si dans un site web, la capacité à séduire repose en partie sur le design du site, la capacité à convaincre exige la mise en valeur des éléments différenciateurs de produits et de l'entreprise elle-même » op cité p 24. « L'établissement d'une charte de communication de l'entreprise nécessite une solide réflexion marketing quant à son métier de base, sa vocation. L'adéquation de ces deux éléments avec la cible de la communication déterminera la cohérence de l'ensemble et donnera naissance à un concept publicitaire : communiquera-t-on sur le produit, l'entreprise elle-même, son PDG, son management ? » op cité p 30

En effet, ces relations peuvent traduire aussi bien des incohérences globales de démarche liées à des ignorances, qu'au contraire à des originalités, traduisant des positionnements spécifiques liés à des stratégies particulières. (Tableau 2.4)

A ce stade de l'analyse, on voit se dessiner à la fois, des sortes de premières grandes ''formes'' de sites qui pourraient constituer des premiers noyaux de typologies et en même temps, comme d'habitude aurions nous envie de dire, de fortes dispersions qui montrent qu'il faut aller chercher ailleurs, probablement dans les activités fines, la compréhension des rapports qui se nouent entre les contenus et les lectorats visés. Ce constat montre donc que la même combinaison ''Fonctionalité/Message délivré'' peut s'adresser à plusieurs types de lectorat ou que, inversement, un même lectorat peut être abordé avec plusieurs types de sites.

Un tel constat vient renforcer l'hypothèse selon laquelle, au delà des configurations structurelles, il existerait une liberté stratégique de mise en relation caractérisation de site/cible visée, ce qui conduirait à une sorte de prime à la spécification stratégique des sites. Il explique également pourquoi, comme on va le voir, le choix de la configuration d'un site constitue un acte gestionnaire avant d'être un acte technique. Ainsi :

- Les sites ''Informationnels'' s'adressent aux divers lectorats avec les mêmes types de message. Les sites qui présentent des ''Produits'' visent un lectorat qui n'est pas éloigné de ceux qui privilégient la ''Technicité''. On trouve dans les deux cas des ''Clients'', des ''Consommateurs'' et des ''Partenaires'' ;
- Les sites ''Transactionnels'' qui s'adressent aux ''Consommateurs'' privilégient le ''Produit'', mais les sites qui s'adressent aux ''Clients'' présentent aussi bien des ''Produits'' que de la ''Technicité'' ;
- Par contre, les sites ''Relationnels'' qui s'adressent aux ''Prospects'' privilégient la mise en scène des ''Ressources'', alors que ceux qui s'adressent aux ''Consommateurs'', mettent en scène les ''Produits'' et la ''Technicité''.

2.3. Essais de typologies : PME/Site/Cible

Il est maintenant possible d'achever cet essai de caractérisation structurelle des PME et de leurs site et de leurs cibles, en mettant ces trois dimensions en relation les unes avec les autres. Toutefois, avant de nous lancer dans cet exercice en retenant une typologie détaillée des PME, nous procéderont à un exercice intermédiaire en les représentant par leurs seules position dans la chaîne de valeur. Nous les mettrons en rapport avec chacune des dimensions caractérisant la configuration des sites et les publics visés. Le but de cet exercice est de tester la valeur ajoutée de l'approche ''combinatoire'' par rapport à l'approche analytique. Dans le reste de ce rapport, c'est essentiellement cette typologie des positions dans la chaîne de valeur qui sera retenue, complétée, selon les cas, par la typologie plus traditionnelle des classes d'effectifs.

En ce qui concerne les *''Fonctionnalités''*, les sites de PME qui se situent dans une perspective de B to B sont autant ''Informationnels'' que ''Relationnels''. Cependant, ils ne le sont pas plus que ceux des PME ''B to C distribué''. Seules, les PME à vocation B to C sont plus fortement centrées sur les sites ''Informationnels''. Toutefois, quand on regarde l'ensemble des relations, les polarisations sont bien faibles (Tableau 2.5).

En ce qui concerne les *''Messages''***,** on pourrait s'attendre à une distinction nette entre les sites des PME B to B qui, s'adressant à des professionnels, auraient plus mis l'accent sur les ''Ressources'' et la ''Technicité'' possédée, et les autres. Or, on voit qu'il n'en est rien

puisque d'une certaine façon ce sont les sites des PME B to C qui affichent le plus des ''technicités''. Le fait que les sites des PME ''B to C distribués'' soient centrés ''Produit'' pourrait être expliqué par une division du travail avec les responsables de la distribution : c'est à eux que reviendrait le rôle de faire valoir cette technicité (Tableau 2.6). Cependant, comme on le verra dans le chapitre 5, ces sites sont logiquement centrés sur le produit, mais ils ouvrent en général à travers ces produits sur une image spécifiée de l'entreprise (terroir, modes de vie,…)

Tableau 2.5 : Relations entre ''Fonctionnalités'' et positions dans la chaîne de valeur

	Informationnelles	Relationnelles	Transactionnelles
B to B	4	4	1
B to C distribué	2	2	1
B to C	4	1	1

Tableau 2.6 : Relations entre le ''Message'' et le positionnement dans la chaîne de valeur

	Produits	Ressources	Technicité	Mixte
B to B	3	3	2	Ressource/technicité
B to C distribué	4			Produits/ressources
B to C	2	1	3	

La même analyse peut être faite en prenant en compte, à travers le ''Lectorat visé'', la cible commerciale que la PME recherche à atteindre. Comme on pouvait s'y attendre, une nette distinction apparaît entre les sites des PME tournées vers le B to C et ceux des PME tournées vers le B to B. En effet, les premiers, pratiquement par construction, sont à la recherche des consommateurs et les seconds à la recherche des autres cibles. On notera cependant, à nouveau, la place particulière des PME tournées vers le ''B to C distribués'' qui cherchent à s'adresser, au delà des consommateurs anonymes, à des consommateurs ayant soit une forte identité collective – ''Communautés'' – une relation stable déjà établie: ''Partenaires'' (Tableau 10)[13].

Tableau 2.7 : Relations entre le lectorat visé et la place dans la chaîne de valeur

	Prospects	Clients	Prospects/ Clients	Consommateur	Cons/ prestataire	Cons/ partenaire	Cons/ communauté
B to B	3	3	3				
B to C distribué				3		2	2
B to C				4	1	1	

A ce premier examen, cette mise en relation entre les Types de PME initialement retenus et les Sites, leurs contenus et leurs Cibles, donnent l'impression de constructions largement spécifiques. Toutefois, un examen plus attentif montre qu'il peut exister, associées

[13] Le fait que des sites de PME soient explicitement ciblés sur des ''Communautés'', montre que certaines PME ont parfaitement compris tout le parti qu'elles pouvaient tirer des phénomènes de ''Communautés d'Intérêt'' en relation avec le fonctionnement d'Internet. Ce sentiment est renforcé par le constat que nous avons fait que plusieurs des sites étudiés possèdent des liens qui les relient à d'autres sites d'une même communauté, favorisant ainsi les cheminement entre site et venant suppléer en partie, à leurs difficultés de référencement

à chaque positionnement dans la chaîne de valeur, des sortes de ‘’formes fortes’’ construites autour d’associations particulières PME/Site/Cible qui pourraient constituer des noyaux de référence structurels sur lesquels pourraient venir s’articuler des positions en quelque sorte ‘’variantes’’. Ces positions pourraient traduire soit des perspectives stratégiques singulières de différenciations, soit des formes de retard ou d’inerties dans des trajectoires déjà parcourues par d’autres PME du même secteur.

2.3.1. Les PME B to B :

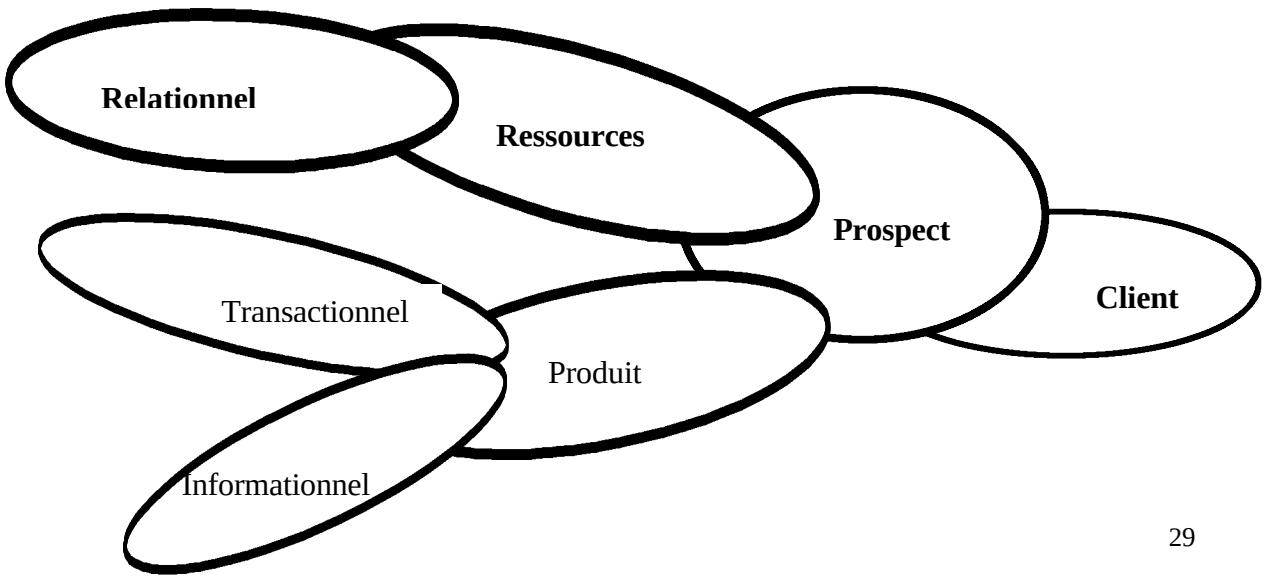
Parmi les PME classées en B to B, deux ‘’formes fortes’’ contrastées de référence semblent pouvoir être dégagées en relation, d’une part avec les PME de services et, de l’autre, avec les PME industrielles. L’existence de ces deux ensembles confirme l’intérêt de procéder à leurs analyses séparées.

PME de Service aux entreprises

La première ‘’forme forte’’ se structurerait autour des PME de *Service aux entreprises B to B* Les cinq PME qui relèvent de cette catégorie d’activité, ont toutes le ‘’Prospect’’ comme cible essentielle. A cette cible est souvent ajouté le ‘’Client’’ ce qui montre une volonté d’élargir une cible relevant du marketing au profit de relations commerciales.

A partir des cas constitués par des PME ayant des activités détaillées diverses – (1) recyclage de produits électroniques, (3) Analyses Hygiène industrielle, (5) étude et ingénierie des matériaux -, le noyau de base de cet ensemble apparaît relativement bien structuré sur la totalité de la chaîne autour de l’association: Relationnel/Ressources/Prospect, la cible du site pouvant être élargie, comme nous l’avons dit, aux ‘’Clients’’. Ce noyau représente la seule combinaison de ce type dans l'ensemble de la population étudiée et se trouve constitué aussi bien de TPE que de PE. Il s’agit pour les PME qui le composent, d’attirer des acheteurs à travers le site, en proposant des capacités d’échange et de la connaissance des ‘’outils’’ dont elles disposent pour ‘’rendre le service’’. Ce choix pour ces PME de se ‘’mettre en scène’’ à travers leurs ‘’ outils’’ constitue pratiquement une contrainte, puisque ces derniers constituent la seule ‘’trace visible’’ des services qu’elles proposent, services qui, étant immatériels, ne peuvent être concrètement représentés. C'est pourquoi aussi, une fois le contact établi, des démarches commerciales plus traditionnelles sont effectuées "off line".

Schéma 2.2. Logiques dominantes des sites des PME de services aux entreprises

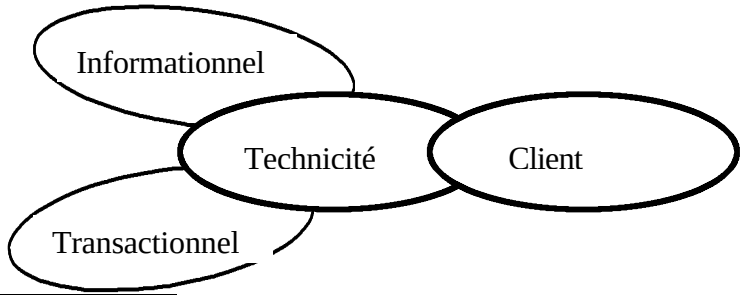


Les deux autres cas peuvent être perçus comme des ‘’variantes’’ de ce noyau, car tout en ayant eux aussi le ‘’Prospect’’ comme cible, ils s’en éloignent par le fait que le message de communication retenu est ici le ‘’Produit’’ et non plus les ‘’Ressources’’. Ce déplacement de support se comprend puisque le service qu’ils offrent dispose cette fois ci d’un support physique, une matérialité qui peut être présentée. Ces deux cas finissent par se singulariser quand on prend en compte des finalités affichées, ces finalités pouvant être considérées comme des ‘’postures de contact’’. En effet, un des sites est ‘’Informationnel’’ tandis que l’autre est ‘’Transactionnel’’. Le premier - (8) imprimerie -, correspond à l’association: Information/Produit/Prospect, tandis que le second – (7)- qui a comme activité la ‘’fourniture d’ensembles électroniques’’, correspond à l’association : Transaction/Produit/Prospect, ce site étant aussi utilisé pour des relations avec les clients sur les problèmes techniques rencontrés par ceux-ci. Les différences de tailles d’entreprise sont susceptibles de jouer en raison des différences dans les ressources qui peuvent être mobilisées. Mais, de façon probablement plus déterminante, ce sont les différences entre les niveaux de maturité technique et gestionnaire des deux entreprises qui sont amenées à jouer dans les différenciations de positionnement stratégiques[14] Ainsi, l'imprimerie semblerait à priori la plus prédisposée à des fonctionnalités évoluées (notamment transactionnelles). Mais sa posture de retrait s'explique dans ce cas par une méfiance à l'égard de la fiabilité de ces outils compte tenu du type de clientèle qu'elle rencontre et des exigences de qualité qui en découlent.

PME industrielles d’équipement et de fabrication.

Ces PME, par opposition aux précédentes, sont plus centrées - sauf une -, sur le ‘’Client’’ seul comme cible, et utilisent plus la ‘’Technicité’’ comme support de message, et cela, avec des finalités variées. Le fait de privilégier leur savoir-faire - leur ‘’technicité’’-, comme support de communication par rapport à leur cible est logique pour des entreprises industrielles qui connaissent ceux à qui elles s'adressent et qui vont normalement trouver en face d’eux, des professionnels. Cette situation est tout particulièrement le cas des deux PME ‘’d’équipement industriel’’ dont les activités concrètes correspondent respectivement à de la ‘’grosse chaudronnerie » (2) et de ‘’l’implantation d’unités d’embouteillage de gaz’’(4). Leur ‘’Technicité’’ constituent en effet une composante essentielle de leur personnalité et, au delà, la source principale de leur avantage concurrentiel. Ces deux entreprises divergent cependant dans les finalités de contact qu’elles affichent, - de ‘’l’Information’’ pour la petite et de la ‘’Transaction’’ pour la grosse - ces écarts pouvant être mis en relation avec la taille, mais surtout, avec des différences dans les postures stratégiques, et dans le niveau de maîtrise des technologies de l'internet.

Schéma 2.3. Logiques dominantes des sites web des PME industrielles en B to B



[14] Dans une perspective non plus analytique mais compréhensive, les réponses à ces questions se trouveront dans la suite avec les analyses d’abord des trajectoires de création des sites et, de l’autre, les analyses de leur valorisation.

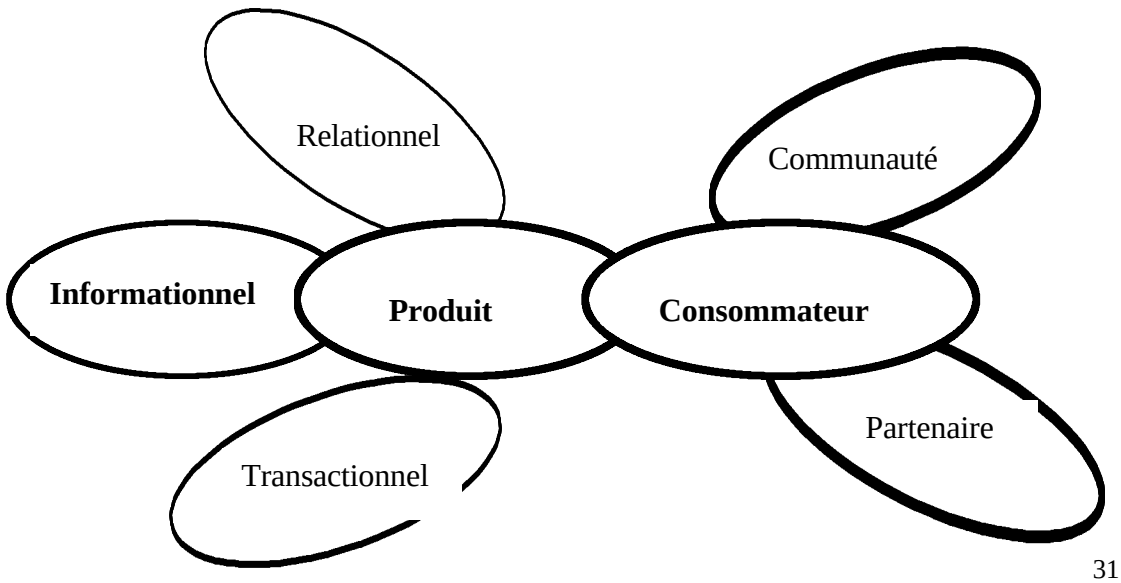
Les deux autres PME s'écartent partiellement de cette "forme forte". La ‘’grande PME’’ de ‘’sous-traitance de fabrication de spécialité’’ - elle est spécialisée dans du ‘’façonnage de produits pharmaceutiques" (6) -, se rapproche beaucoup de cette logique dans la mesure où elle cherche à prospecter une nouvelle clientèle en mettant en scène non seulement son outil de travail – ‘’Ressource’’-, mais elle aussi, sa ‘’Technicité’’. Cette posture est logique dans la mesure où le savoir faire de l’entreprise constitue indéniablement son principal avantage comparatif concurrentiel. Mais le site est orienté "prospect" car l'entreprise doit d'abord repérer de nouveaux clients pour assurer son avenir. Dans cette perspective, son site est logiquement ‘’Relationnel’’, de façon à favoriser le meilleur passage possible d’un contact marketing à l’établissement de rapports commerciaux, qui sont pour l'instant gérés de façon traditionnelle.

La TPE de fabrication en série, qui a comme activité la ‘’fabrication d’équipements de sécurité maritime’’ - (9) -, s’éloigne du schéma principal dans la mesure où, tout en retenant le ‘’Client’’ comme cible, elle se met en scène à travers ses ‘’Produits’’ en relation avec ‘’l’Information’’ comme finalité. On peut penser que sa très petite taille la conduit à rester en retrait par rapport à ce qui serait possible de faire, compte tenu de son positionnement. Mais surtout, cette PME écoule une partie de sa production par le biais de distributeurs autonomes, se rapprochant ainsi de la situation du B to C distribué.

2.3.2. Les PME B to C Distribué :

Le ‘’B to C distribué’’ correspond largement aux *PME Industrielles de fabrication en série* de produits pour le consommateur final**.** Tout à fait logiquement, à travers les deux cas - (10) pièces pour moto ; (11) édition d’ouvrages -, cet ensemble associe une finalité ‘’Informationnelle’’, à un message représenté par le ‘’Produit’’ et à une cible constituée par le ‘’Consommateur’’. Cette association constitue en effet la base de l’activité commerciale, assurée par la distribution, pour des entreprises visant de larges publics et qui cherchent, surtout, à faire connaître leurs produits. Sur cette base, viennent se greffer à un bout de la chaîne des spécifications de cibles en associant aux ‘’Consommateur’’ : des cibles particulières constituées par des ‘’Partenaires’’ ou ‘’Communautés’’ particulières.

Schéma 2.4. Les logiques dominantes des sites web des PME en B to C distribué.



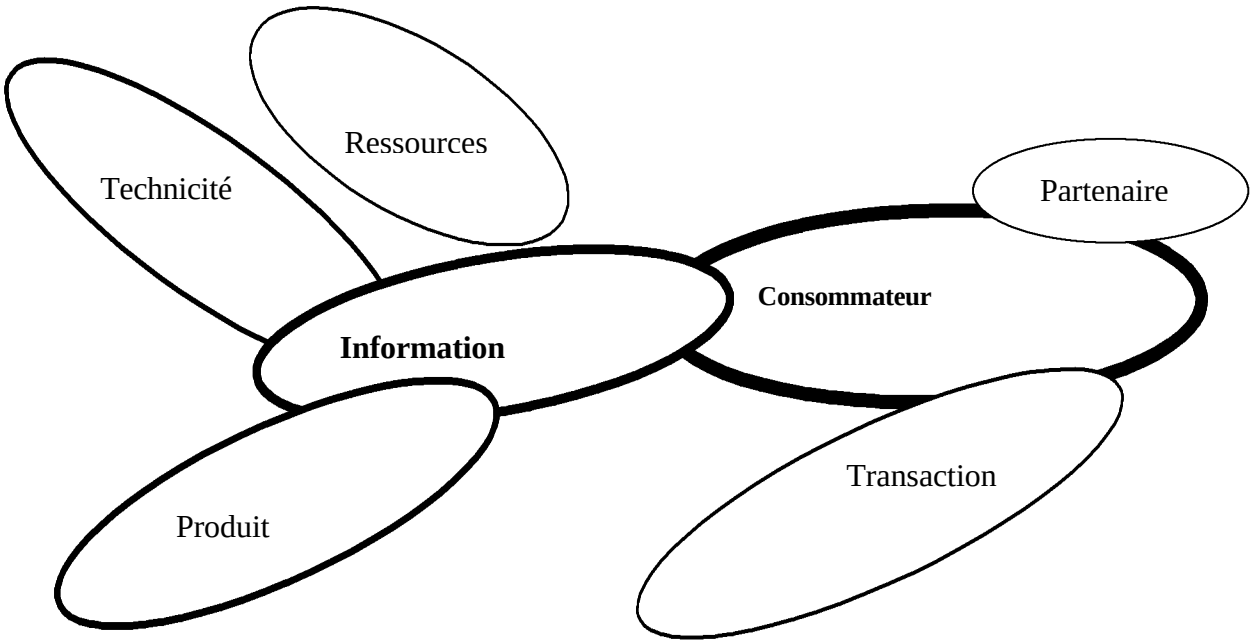
A l'autre bout de la chaîne, les deux autres cas - (12) viticulture et (13) produits du terroir - ouvrent leurs ''postures de contact'', aussi bien sur le ''Relationnel'' que sur le ''Transactionnel''. Il est intéressant de noter qu'il s'agit dans les deux cas de PME du secteur des IAA qui, à travers leurs réseaux spécifiques, cherchent à conserver leur identité, en particulier leurs marques, bien que passant par les réseaux généralistes de distribution, tout en hésitant à se lancer vraiment dans la vente directe.

A cet ensemble, il faut ajouter la TPE de ''services aux particuliers'' – (14) Edition de magazines -, qui est elle aussi construite sur la chaîne Relationnel/Produit/Consommateur, mais qui complète le 'Produit'' par ses ''Ressources'' pour ouvrir d'éventuels marchés dérivés directs et qui spécifie sa cible sur une ''Communauté'' au cœur de son lectorat.

2.3.3. Les PME B to C :

Ce dernier ensemble qui vient prendre sa place au sein du *B to C,* se structure surtout autour des *services aux particuliers* (5 cas sur 6). Il se présente comme moins structuré que le précédent puisque, également construit autour des deux attributs principaux finalité/cible correspondant à une association entre ''Information'' et ''Consommateurs – il associe selon les cas l'une ou l'autre des trois formes de messages supports de la mise en scène – Produit, Ressources, Technicité. En regardant de plus près, on voit que les deux PME relevant des activités de formation – (19) et (20) – ont exactement la même chaîne qui met la ''Technicité'' en avant comme support de communication. Dans les deux autres cas où la finalité et la cible restent les mêmes que précédemment, le support de message est constitué d'un coté par les ''Ressources'', correspondant à une PME de ''Vente et mécanique automobile'' (16). et de l'autre par le ''Produit'', correspondant à une PME de ''gestion de résidence (17). Enfin, l'hôtel-restaurant (18) dont la chaîne est également construite sur les ''Produits'' comme support de message, lui associe des finalités de ''Transaction'' sous la forme de pré-réservations en ligne.

Schéma 2.5. Logiques dominantes des sites web des PME de B to C



A ces PME offreurs de services, il faut ajouter une PME ‘’industrielle de production à l’unité’’ – (15) - qui a une activité artisanale de rénovation de portes anciennes[15]. Cette PME a un site qui la met en scène à travers ses produits et sa technicité, deux attributs qui, conjointement, constituent sa forte originalité et donc son avantage concurrentiel. Le site qui est ‘’Relationnel’’ sert de support de contact avec des ‘’Consommateurs’’ qui sont les clients principaux, mais aussi avec des ‘’Prestataires’’- principalement des architectes - qui peuvent constituer des médiateurs vis à vis de leurs clients, sans être les acheteurs.

Conclusions du chapitre 2

A la vue de ces premiers résultats, l’ambition de vouloir établir des typologies liant des types de sites web, d’un coté à des types de PME et, de l’autre, à des types de cibles commerciales, paraît avoir un certain sens. En effet, la mise en forme du matériau rassemblé fait apparaître ce qu’on pourrait appeler des ‘’formes fortes’’ qui renvoient à des modalités spécifiques d’association de variables caractéristiques de chacune des composantes de la chaîne (Tableau 2.8).

Du point de vue de la caractérisation des entreprises, on voit que les variables à retenir pour constituer les nomenclatures de base de ces typologies renvoient à des variables classiques de l’économie industrielle. Elles conduisent à distinguer: les Industries des Services ; les prestations aux entreprises de celles aux particuliers ; les entreprises de sous-traitance de celles de plein exercice ; les activités centrées sur les études, de celles centrées sur la fabrication ou sur la commercialisation ; les productions standard en série, de celles personnalisées à l’unité ; enfin, les activités qui demandent des technicités fortes, de celles qui se contentent de technicités moyennes ou faibles. De plus, pour les services, on voit qu’il faut distinguer ceux qui sont produits en utilisant des supports matériels de ceux, plus réellement ‘’immatériels’’.

Utilisées de façon arborescente ou en combinatoire, ces variables apparaissent comme des variables classantes en ce sens qu’elles conduisent à des agrégations pertinentes de PME, par rapport à l’objet que nous cherchons à construire. Elles permettent en effet, d’une part de donner une place complémentaire à la taille qui apparaîtrait ainsi comme étant plutôt une variable de deuxième rang par rapport aux précédentes. Elles permettent surtout de donner un contenu et une signification aux différences de situations observées entre les PME/Sites ‘’B to B’’ et ‘’B to C’’, ainsi qu’à l’importance des dispersions internes à ces deux catégories .

La lecture montre cependant que ces ‘’formes fortes’’ ne correspondent pas à des relations fonctionnelles strictes, ce qui laissent à penser quelles ne peuvent pleinement constituer des ‘’formes fortes structurelles’’. Elles correspondraient plus à des noyaux centraux qui traduiraient en quelque sorte un certain ‘’état de l’art’’ de la catégorie ou, si on préfère, un certain ‘’common knowledge’’ du milieu industriel de référence. Autour de ces noyaux viendraient s’articuler des formes satellites qui pourraient correspondre à deux perspectives opposées.

[15] On notera par contre, ici, que la PME ‘’industrielle de production à l’unité aux particuliers’’ bien qu’ayant elle aussi comme cible le ‘’Consommateur’’ se rapproche des ‘entreprises d’équipement industriels du B to B, en utilisant la ‘’technique’’ comme message.

Tableau 2.8 : Typologies PME/Sites/Cibles

Type de PME	Type de Site		Cible visée
	Finalité	**Support**	
B to B			
PME de service aux entreprises :			
- support de service non matérialisable :	Relationnel	Ressources	Prospect (Client)
- support de service matérialisable :	Indifférent	Produit	Prospect
PME industrielles d'équipement et de fabrication :			
- support d'activité à forte technicité			
noyau :	Indifférente	Technicité	Client
variante : (PME sous-traitante)	Relationnelle	Technicité/ Ressources	Prospect
- support d'activité à moyenne ou faible technicité	Informationnelle	Produit	Client
B to C distribué			
PME Industrielles de fabrication en série :			
- noyau	Informationnelle	Produit	Consommateur (Partenaire+Comm)
- variante	Relationnelle/Transactionnelle	Produit	Consommateur/ Consommateur/
PME de service aux particuliers :			
- noyau	Relationnelle	Produit/Ressources	Communauté
B to C			
PME de services aux particuliers :			
- fortement personnalisés et à supports matériels peu signifiants	Informationnelle	Technicité (Ressources)	Consommateur
- relativement banalisés et à supports matériels signifiants	Informationnelle (Transactionnelle)	Produit	Consommateur
PME industrielles de production à l'unité aux particuliers :	Relationnelle	Produit	Consommateur/ Partenaires

La première correspondrait à une position en retrait par rapport à l'état de l'art du milieu qui traduirait un certain ''retard'' au regard de ce que le chaînage dominant du milieu permettrait de faire en terme d'usage performant du site web. Ce retard pourrait être du à des raisons diverses : une insuffisance de capacité à saisir l'intérêt de l'outil par rapport à la situation concurrentielle du milieu, une insuffisance de capacité à mobiliser des moyens pour se tenir dans le course. La seconde, à l'inverse, correspondrait à des positionnements stratégiques délibérés, visant à articuler de façon spécifique des cibles commerciales – marché/client – et des outils mobilisés, en vue d'obtenir par ce biais, des avantages concurrentiels.

Dans cette perspective, les variables explicatives peuvent être recherchées dans deux directions qui sont complémentaires et que nous avions déjà rencontrées dans nos recherches antérieures : une inscription dans une trajectoire, une inscription dans un système de mobilisation de ressources, ces deux dimensions pouvant se combiner dans des processus d'apprentissages[16].

[16] Il apparaît en effet que les configurations de site s'inscrivent dans des trajectoires au cours desquelles, les processus de création et de développement des sites mobilisent divers types de compétences complémentaires. Trois d'entre elles ont pu être mises en évidence : des compétences techniques de création de site en relation avec des compétences informatiques ; des compétences techniques de création de contenu de sites en relation avec les activités de l'entreprise et le positionnement du site par rapport à ces activités ; des compétences gestionnaires en relation avec la capacité à ''penser'' le site comme un outil de développement stratégique de l'entreprise. D'une PME à une autre, ces trois types de compétences peuvent être détenues et mobilisées suivant des combinaisons internes/externes fortement différenciées qui peuvent être difficilement rapprochées des typologies combinant sites web/PME (Voir le chapitre 3 et Iribarne Tchobanian 2003)

Chapitre 3 :
Les processus de création et de mise à jour des sites et les ressources cognitives mobilisées

Les éléments de typologies proposés au chapitre 2 donnent une première vue sur les rapports qui peuvent exister entre les caractéristiques des sites web et les PME qui les ont adoptées. Pour avancer dans la compréhension de ces associations il est alors possible de regarder les ressources mobilisées selon les types de PME décrits plus haut. Pour cette analyse on distinguera les processus de création des sites des processus de leur mise à jour.

En effet, bien qu'ils procèdent conjointement de la vie du site, ces deux moments renvoient à des types de problèmes cognitifs qui ne sont pas de même nature et qui conduisent à mobiliser soit des acteurs différents, soit les mêmes acteurs, mais dans des configurations différentes[17]. Dans notre analyse, cela concerne donc deux types de préoccupations : quelles sont les ressources cognitives mobilisées à chaque étape de la vie d'un site; comment et par qui est assumée l'appropriation, supposée progressive, des usages professionnels d'une politique de présence sur Internet ? C'est pourquoi on peut, au terme de cette analyse, voir quels mouvements se sont produits entre ces étapes, et identifier des trajectoires types pour les PME ayant créé un site Internet.

3.1. Les processus de création de sites : pilotage, compétences et évolutions.

Les processus de création des sites constituent un élément primordial dans la problématique de valorisation des sites. Ils constituent, en effet, le véritable amont de la chaîne technique et conditionnent en grande partie l'ensemble de son fonctionnement. Pour essayer de rendre compte des informations acquises durant l'enquête il est nécessaire d'adopter plusieurs indicateurs. Il s'agit de mieux connaître quels sont les acteurs de la création, quelles ont été les différents processus de décision, quelle division du travail s'est mise en œuvre, et quel est le poids d'éventuelles versions précédentes du site sur la réalisation du site actuel. Notre problématique cognitive de départ est évidemment intégrée à ce questionnement. Mais elle ne concerne plus uniquement la phase opératoire (les outils logiciels de création du site) mais un ensemble de ressources et de compétences impliquées. Le tableau 3.1 résume les processus de création de site web dans 19 des 20 PME étudiées[18].

Ces critères sont l'âge du site, c'est à dire depuis quand cette PME possède un site sur Internet (quelque que soit le nombre de versions successives de ce site), ce nombre de versions (il s'agit bien là des versions différentes et non des réaménagements ponctuels accomplis au cours du temps), l'éventuel changement de créateur technique du site (mais le changement de version n'implique pas qu'il y ait eu un changement de la personne ou de l'institution qui a créé le site), le statut du créateur du site actuel (venant de l'entreprise, ou en prestation externe) enfin quel est le pilote de la création (celui qui a élaboré le projet de créer un site). Les modalités retenues pour différencier les cas pour chacun de ces indicateurs sont parfois formels comme pour les rapports entre création en interne et par des prestataires

[17] De plus, Rechenmann note : « Parmi les trois étapes de construction d'un site web : conception, réalisation et maintenance, ce sont la première et surtout la dernière dont le coût progresse le plus rapidement, alors que la phase de réalisation proprement dite s'automatise de plus en plus » op cité p 32

[18] L'impossibilité d'obtenir un rendez vous avec le responsable technique du site dans une entreprise ne nous permet pas de rendre compte de ce cas selon la même batterie d'indicateurs que celle appliquée à l'ensemble.

extérieurs, comme on le verra plus loin. Mais ils permettent de poursuivre un essai de typologie compréhensive des processus d'implantation de sites web dans les PME .

Tableau 3.1. Les processus et acteurs de la création des sites web des PME.

	Entreprise	Age du site	Versions	Créateurs site	Créateur site actuel	Pilotage création
1	Récup-ordi	1 an	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant
2	Métal	1,5 an	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant
3	Microbes mesure	1,5 an	1	Inchangé	En interne	Dirigeant
4	Embout-gaz	7,5 ans	2	Nouveau interne	En interne *	Collective
5	Minéral	4 ans	2	Externalisation	Gros prestataire web	Collective
6	Pharma-prod	5 ans	3	Inchangé	Agence web locale	Collective
7	Electro **	?			Agence web locale	?
8	L'imprimeur	2,5 ans	1	Inchangé	Gros prestataire web	Suggérée par offre
9	Sauvegarde	3 ans	1	Inchangé	Prestataire habituel	Suggérée par offre
10	Le motard	3 ans	1	Inchangé	Prestataire habituel	Dirigeant
11	Librio	7 ans	2	Internalisation	En interne	Collective
12	Vins sud	5 ans	2	Nouveau externe	Gros prestataire web	Collective
13	L'aubergine	2 ans	1	Inchangé	Prestataire habituel	Dirigeant
14	Histoire-mag	4 ans	3	Inchangé	En interne	Collective
15	Renov-portes	8 ans	2	Internalisation	En interne	Dirigeant
16	Le garage	2,5 ans	1	Inchangé	Gros prestataire web	Suggérée par offre
17	Résidents	4,5 ans	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant
18	Maritima Hôtel	1,5 an	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant
19	Ostéo-form	5,5 ans	3	Nouveau interne	En interne	Dirigeant
20	Le cours ***	3 ans	1	Inchangé	En interne	Suggérée par offre

* avec l'intervention d'un partenaire extérieur pour un module technique
** Ce cas est insuffisamment documenté sur ces points
*** création réalisée par des étudiants stagiaires avec double tutelle (interne et externe)

Premiers sites et sites renouvelés.

Les sites web de PME étudiés sont dans leur majorité des premiers sites (11 cas sur 19). Mais une forte minorité (8 sur 19) ont mis en œuvre auparavant un (voire deux) autre(s) site (s). Il est vrai que l'expérience que la PME a des sites sur Internet est très variable (entre 1 an et 8 ans au moment de l'enquête). Ces différences d'ancienneté et de versions du site peuvent en partie expliquer certains des constats faits. Une plus longue expérience constitue en elle même une forme de compétence. Il faut noter ici que le nombre de versions décomptées concerne bien des versions significativement différentes. Dans plusieurs cas, c'est une refonte totale qui a été faite, avec d'ailleurs, souvent, des acteurs fortement renouvelés (voir plus loin). De même, plusieurs des PME présentées comme connaissant leur premier site ont fait dans le passé un essai inachevé de site (réalisé selon les cas par un membre de l'entreprise, un enfant du dirigeant, ou un étudiant en stage). Ces sites ne sont pas retenus car, même lorsqu'ils étaient en situation de devenir opérationnels, ils n'ont pas été versés sur le réseau. Ils n'ont donc jamais dépassé le stade du prototype, plus ou moins achevé. Cependant, ces essais ont constitué des formes premières de socialisation aux sites Internet, amenant par la suite, dans tous les cas repérés, à faire appel à un expert (prestataire extérieur) pour la réalisation du "vrai site".

La distribution des PME par rapport à ces deux variables rend évidemment plus difficile l'analyse en "coupe instantanée" qui est faite ici. C'est pourquoi on verra plus loin que les 8 entreprises pour lesquelles on a repéré plusieurs versions du site ont parfois modifié largement les ressources engagés et les acteurs impliqués. Ces tendances passées pour ces entreprises pionnières peuvent se retrouver demain dans des PME venues plus récemment à la réalisation d'un site.

Des compétences internes ou externes.

Les créations des sites ont été majoritairement le fait de prestataires extérieurs[19]. Ces derniers peuvent être des ‘’prestataires habituels’’ qui ont élargi à la création de sites des activités plus traditionnelles comme le graphisme, le maquettage ou la communication (3 cas)- ou des ‘’Agences web locales’’(6 cas) qui traduisent des ressources de proximité. Ils peuvent être également des ‘’gros prestataires web’’ (4 cas) qui ont un caractère plus national sachant qu’il peut s’agir d’une agence locale. Au regard de ce nombre, les créations en interne sont minoritaires (7 cas)[20].

Les distributions en fonction des positions dans la chaîne de valeur sont extrêmement dispersées. Les deux catégories de sites B to C, correspondent autant à des créations en ‘’interne’’ qu’en externe. Des agences web – locale ou non – jouent plus le rôle de partenaire externe pour les B to C ‘’pures’’, et les ‘’Prestataires habituels’’ jouent plus ce rôle pour les ‘’B to C distribués’’. Pour leur part, les sites ‘’ B to B ‘’ ont eu moins recours à la création en ‘’Interne’’, les créations en externe étant dans ce cas plus le fait des agences web, réparties entre des ‘’ gros prestataires’’ et des ‘’agences locales’’. On a ainsi le sentiment que les entreprises à activités de B to B seraient un peu moins sensibles que les autres à une logique de proximité[21].

Tableau 3.2 : Origine de la création de site en fonction de la chaîne de valeur

	En interne	Prestataire habituel	Agence web locale	Gros prestataire web
B to B (1)	2	1	4	2
B to C distribué	2	2		1
B to C	3		2	1

(1) : un cas en B to B correspond à une création interne avec un apport externe sur un des modules du site

Un examen des créations internes montre qu’elles se sont faites en partie en mobilisant des ressources ad hoc temporaires - un parent du responsable ou des étudiants stagiaires -, susceptibles de fournir, en parallèle, leur savoir faire à d’autres. Est aussi considéré comme interne la création par un spécialiste embauché pour la circonstance en CDD. A l’inverse, parmi les créations externes figure un prestataire en "free lance" plus ou moins captif. Au regard de ces classifications, qui conduisent à nettement distinguer des

[19] Rechenmann écrit à nouveau : « De nombreuses PME ont succombé très tôt à l’effet de mode et ont confié à leur prestataire pour un budget modique correspondant généralement à celui de l’impression d’une documentation produit, la réalisation d’une vingtaine de pages représentant l’entreprise, ses produits et ses réalisations » op cité p 27

[20] Dont une création faite en interne avec coopération externe.

[21] Parmi les prestataires figurent des agences de publicité qui ont élargi leur palette de service à la création de site web, mettant ainsi leur talent de ‘’designer’’ au service de leurs clients. Comme le note bien Boutary &alii, ces prestataires sont souvent des ‘’prestataires de proximité’’ c’est à dire entretenant avec la PME des rapports antérieurs à la création du site.

ressources internes de ressources externes, cette distinction est donc à tempérer dans la mesure où la figure rencontrée du vacataire (plus ou moins permanent) ne diffère pas fondamentalement de celle du ‘’free lance’’ plus ou moins captif, la distinction étant finalement plus statutaire – liée au contrat salarial -, que fonctionnelle.

La création en externe recouvre aussi une certaine diversité. Trois grandes catégories peuvent être retenues ici. Tout d'abord, certains prestataires réalisant des sites web sont d'abord spécialisés dans une autre activité, comme la communication ou la conception de catalogues. Leur évolution vers le métier d'agence web n'est sans doute pas indemne de toute influence de leur métier de base. Selon qu'ils aient à réaliser un site "orienté vitrine", ou un site plus dédié à la relation commerciale (voir chapitre 5), leur expérience antérieure sera plus ou moins réutilisable. Ce type de prestataires avait déjà une relation de service auprès des PME concernées. D'autres prestataires sont des agences web locales. C'est en tout cas ainsi que les désignent les dirigeants et responsables interrogés. Dans ce cas, il s'agit pour la PME d'un prestataire nouveau. Mais l'on peut penser que ce groupe regroupe des compétences d'origines diversifiées (informatique, multimédia, mais aussi communication) qui se sont portées sur un nouveau marché à l'occasion du "décollage" d'Internet. Enfin, les grosses agences web à vocation nationale (quelle que soit la localisation de leur siège) sont des prestataires venus directement du monde d'Internet, qui assurent aussi parfois (directement ou par le groupe auquel elles appartiennent) l'hébergement de sites et gèrent donc les serveurs sur lesquels sont implantés des sites. La création de sites en externe renvoie donc à un ensemble composite différencié par un axe principal local / lointain, accompagné par un axe secondaire technique de l'Internet / techniques des contenus. En cela, les prestataires externes affrontent déjà en leur propre groupe la question de ce que sont les compétences primordiales en matière de site : la maîtrise technique ou l'adéquation rédactionnelle des contenus.

Réalisation technique et contenu rédactionnel : quelle maîtrise stratégique pour l'entreprise ?

Autant qu’on a pu l’identifier, le principal outil utilisé pour créer les sites a été le logiciel Dreamwever, et dans un cas un recours au logiciel Immedia, jugé plus "transparent" et convivial que les autres, y compris Front Page (abandonné dans ce dernier cas). Ce constat est cohérent avec le fait que la réalisation technique des sites a été majoritairement sous traitée à des prestataires extérieurs qui sont censés posséder des technicités plus élevées, en raison d’une certaine spécialisation. Lorsque des ressources internes ont été mobilisées - aussi bien pour la création que pour l'actualisation du site - plusieurs des utilisateurs de Dreamweaver ont acquis une compétence nécessaire sous forme d'une formation à son usage. De plus, ces derniers ont noté qu’il leur a fallu acquérir une capacité d’expertise plus ou moins approfondie (notamment connaître un peu le langage html) en fonction du niveau d'usage requis par la définition du site. Pour sa part, l’utilisateur du logiciel Immedia s’est formé tout seul à son usage. Le "prix d'entré" que représente la formation à un logiciel comme Dreamweaver pour être opérationnel dans la création de site a amené certain à renoncer à tenter l'expérience d'une réalisation en interne. Mais d'autres, ayant en général une formation informatique de base, ont pu se saisir de ce logiciel. Ce que l'échantillon montre surtout c'est que même pour ces réalisations en interne (à l'exception du cas utilisant Immedia), c'est un logiciel considéré comme très professionnel et relativement complexe qui a été adopté.

Si on regarde les pratiques par taille de PME, on ne trouve pas nécessairement ce qui pouvait sembler prévisible. On pouvait en effet faire au départ l’hypothèse que les TPE auraient moins de ressources internes et seraient, de ce fait, obligées d’aller chercher ces

ressources à l'extérieur, alors que les plus grosses seraient en situation inverse et moins liées à des ressources de proximité. Pourtant des TPE ont créé leur sites en interne et les entreprises plus grosses ont souvent choisi des créations réalisées en externes. Toutefois, l'importance des dispersions par classes de taille limite ce type d'analyse pour mieux cerner la signification des situations observées. C'est en fait largement la présence d'une compétence informatique parmi les responsables de la TPE qui semble expliquer le choix de la création en interne.

Tableau 3.3 : Relations entre la taille et le support de la création du site

	- 10	11 –49	50- 99	100 et +
Interne	3	2		2 *
Prestataire habituel	1	2		
Agence web locale	1	3	1	1
Gros prestataire web	1	1	1	1

* Dont un cas en collaboration avec un prestataire externe pour une application spécifique.

Tout laisse à penser que, dans la pratique, ce sont moins les difficultés à acquérir des compétences d'usage de ces logiciels qui constitueraient un frein à la création de site en interne, que l'intérêt économique pour la PME d'acquérir une compétence complète sur le processus technique de création et d'actualisation du site. Face à un enjeu qui est essentiellement technique et ponctuel, le dirigeant de cette dernière, plus ou moins explicitement, raisonne en terme de coûts alternatifs entre l'appel à un spécialiste externe facturant sa prestation, et la mobilisation en temps de formation et de réalisation d'une ressource interne souvent déjà très mobilisée par ailleurs[22] et qui ne sera pas nécessairement amené à réutiliser régulièrement sa compétence, posant ainsi le problème de son entretien.

La question des compétences techniques (c'est à dire informatiques et de maîtrise des réseaux) n'est peut être pas la plus importante. La "barrière cognitive" ne se trouve-telle pas plus dans la capacité à définir une politique de présence sur Internet (pour quoi faire ?) et de contenus rédactionnels liés à cette présence ?

Le pilotage de la création du site

Au regard de la réalisation technique des sites qui a été largement sous traitée, le pilotage des créations de site ne résulte d'une ‘'suggestion extérieure'' faite par un offreur de service que dans seulement quatre cas. Cela montre que les PME entendent bien garder la maîtrise de la définition de leur site, c'est à dire : la définition du cahier des charges ; la définition du contenu rédactionnel ; la validation des composants –logo, images ou documents implantés. On notera que cette maîtrise interne est elle même plus ou moins partagée et procédurée puisque, dans six cas, il y eu création d'un comité de pilotage tandis que, dans neuf autres, c'est le dirigeant qui est à l'origine du site et qui l'a défini seul[23]. Ce constat vient confirmer, si cela était nécessaire, l'importance du rôle joué dans la modernisation des PME

[22] On notera que ces coûts internes peuvent être d'autant plus réduits que la personne choisie dispose d'une compétence informatique, et/ou a un intérêt personnel pour le monde de l'Internet suffisamment élevé pour s'y investir personnellement, y compris hors de son temps de travail normal, en particulier durant les week end et les vacances...

[23] Dans ses « conseils pour une remise en question complète de votre site web » Rechenmann indique clairement sa préférence pour la constitution approche collective à défaut de la constitution d'une véritable équipe projet quand il écrit : « Effectuez une première réunion interne avec toutes les personnes impliquées par votre projet de refont du site web de votre entreprise » op cité p33

par leurs dirigeants (Candau 1981, Romano 1995). Il faut cependant rappeler ici que le pilotage "suggéré par l'offre" a sans doute sévi dans plus de PME qu'il n'apparaît ici. Internet est rempli de ces sites en déshérence créés à l'époque de la "bulle" au nom de l'impérieuse nécessité d'être présent. Dans le processus de sélection des PME à enquêter une raison clairement exprimée dans plusieurs des cas où nous avons essuyé un refus est que le site n'est plus du tout considéré comme un outil ayant une quelconque utilité valorisable par la PME. Ces sites minimalistes, sans cible claire, ont sans doute souvent été vendus "clefs en main" par quelques opérateurs du secteur. L'échantillon étudié ici ne se rapproche de cette situation que dans 2 ou 3 cas, le quatrième cas où l'impulsion vient de l'extérieur correspondant au cours privé dont la situation est assez différente (recherche de stages pour des étudiants).

Il est intéressant de constater à nouveau des différences, en la matière, en fonction du positionnement dans la chaîne de valeur et en fonction de la taille des PME. Ainsi la création des sites ‘’B to C’’ n’est jamais la résultante d’un pilotage collectif : soit elle résulte du dirigeant, soit elle a été ‘’suggérée par l’offre ‘’. A l’inverse, dans le cas de site ‘’B to C distribué’’, les pilotages sont toujours internes et dans trois cas sur cinq, de façon collective. Les créations de sites ‘’B to B ‘’ se répartissent quant à eux de façon quasi égale entre les trois cas de figure. Ces différences peuvent en partie s'expliquer par la situation de la PME dans la chaîne de valeur, et les compétences dont elles doit disposer pour répondre à cette situation. Ainsi, le pilotage collectif dans les PME de B to C distribué renvoie sans doute en partie à l'importance du marketing et de la communication dans ces entreprises. A l'occasion de la mise en œuvre d'un site web, ces fonctions directement liées à la position de l'entreprise sur la chaîne de valeur, sont logiquement impliquées.

Tableau 3.4 : Pilotage de la création du site et position dans la chaîne de valeur

	Dirigeant	Collectif	Suggéré par l’offre
B to B	(1) (2) (3)	(4) (5) (6)	(7) (8)
B to C distribué	(10) (13)	(11) (12) (14)	
B to C	(15) (17) (18) (19)		(16) (20)

Les numéros entre parenthèse correspondent, comme dans les tableaux suivants, au rang dans le tableau 3.1

Des relations se dessinent également quand on considère la taille de la PME. Ainsi on retrouve un pilotage collectif surtout dans les PME les plus grandes, et les pilotages à initiative extérieures plutôt dans les plus petites. Les pilotages par les ‘’Dirigeants’’ sont plutôt centrés sur les catégories de taille intermédiaires.

Tableau 3.5 : Pilotage de la création de site en fonction de la taille

	Dirigeant	Collectif	Suggéré par l’offre
- de 10	(1)(3) (19)	(14)	(8) (9)
10 à 49	(2) (10) (13) (15) (18)	(5)	(20)
50 à 99	(17)		(16)
100 et +		(4) (6) (11) (12)	

Ces résultats sont cohérents avec ceux que nous avions précédemment obtenus montrant que les TPE, sous l’impulsion directe de leurs dirigeants ont plutôt plus besoin de ressources externes que les autres pour les aider (Gadille & Iribarne 200a). Par contre, les PME les plus grosses sont plus autonomes et procédurées, s’organisant plus collectivement en équipes de façon à fédérer plusieurs de leurs membres concernés, autour du projet de site. De

plus celui-ci s'inscrit plus facilement dans la continuité de l'organisation de l'entreprise et des compétences qu'elle réuni.

Essais de typologies de création de site

Que ce soit tout seul, ou en relation avec un fonctionnement plus collectif, l'ensemble de ces constats confirme le rôle central que joue, en la matière, l'univers de référence des dirigeants des PME (Gadille & Iribarne 2000 b). Il montre en même temps que ces dirigeants ont bien conscience que l'enjeu principal de la création du site est plus son pilotage que sa réalisation technique. De même, quand le pilotage est collectif, la réalisation se fait plus souvent avec un gros partenaire extérieur. Les créations collectives réalisées en interne sont aussi bien le fait d'une grosse PME (Librio) que d'une TPE (Histoire-mag)

Tableau 3.6 : Relations entre le pilotage de la création du site et sa réalisation

Pilotage création/ Création du site	Dirigeant	Collectif	Suggéré par l'offre
Interne	(3) (15) (19)	(1) (12) (4)*	(20)
Prestataire habituel	(10)(13)		
Agence web locale	(1) (2) (17) (18)	(6)	(9)
Gros prestataire web		(5) (12)	(8) (16)

* Création interne avec une intervention externe sur une partie.

La situation antérieure du projet de site, un facteur des acteurs du site actuel.

Comme on l'a vu plus haut, 8 des 19 cas documentés sur l'historique du projet de site ont connu un ou deux sites antérieurs, réellement différents du site actuel. Dans tous ces cas sauf deux, cela a correspondu à un changement de créateur technique du site, et dans trois cas à un changement dans le type de créateur par externalisation, internalisation ou délocalisation. Le tableau 5.5 illustre ces mouvements.

Tableau 3.7 : Les mouvements d'acteurs de la création de site en cas de sites successifs.

1er site \ site actuel	Création interne	Prestataire habituel	Agence web locale	Grosse agence web
Création interne	(4) (11) (19) (14)			(5)
Prestataire	(15)			
Agence Web locale			(6)	(12)
Grosse agence web				
Un seul site	(3) (20)	(9) (10) (13)	(1) (2) (17) (18)	(8) (16)

Ce tableau, même s'il ne concerne qu'une grosse minorité des cas, montre que lorsque plusieurs sites se sont succédés, il y a eux des effets notables de polarisation locale et professionnelle. Tout d'abord, 5 de ces 8 cas concernent des PME dont le site actuel a été créé en interne. Dans un cas il s'agit même d'une internalisation (Renov portes). Le site antérieur réalisé par le prestataire informatique habituel de l'entreprise, ne donnait plus satisfaction dans le cadre d'une stratégie plus active de valorisation du site web. C'est donc une nouvelle commerciale qui a développé ce site. C'est le seul cas où un logiciel "amical" (Immediat) a été utilisé. Dans les 4 cas où deux (ou trois) sites créés en interne se sont succédés, seul un conserve le même créateur (Histoire mag). Dans les trois autres cas, la refonte du site

s'accompagne du changement de créateur. Cela s'explique par une définition plus stratégique des objectifs du site. A ces objectifs sont alors associés des ressources accrues, impliquant éventuellement de la formation ou une embauche. Le seul cas (minéral) de création antérieure en interne suivi aujourd'hui par une création dans une grande agence web n'est pas très différent dans son esprit : il y a externalisation de la production du site mais sur la base d'une réflexion stratégique et collective qui conduit dès cette étape à prévoir le retour de la gestion du site en interne au niveau de l'actualisation (voir si dessous en 3.2). Parmi les deux autres cas de site renouvelés l'un correspond à un cas de transferts d'opérateur local (une agence web) vers une agence plus importante.

L'ensemble de ces mouvements peut donc être analysé comme découlant d'un processus de "professionnalisation" de la création des sites, à l'occasion de redéfinitions du rôle du site. Cette professionnalisation concerne tant l'interne que l'externe, et se déroule au détriment des prestataires locaux. Cette tendance traduit un premier indice de trajectoires de professionnalisation qui peuvent aussi être recherchées dans l'étape suivante, celle de l'actualisation du site après sa création.

3.2. L'actualisation du contenu du site.

Une fois crée, le site devrait être régulièrement alimenté avec du contenu. Il est intéressant de savoir quelles sont les fréquences de ces mises à jour et suivant quelles procédures. Ici encore se pose la question des moyens affectés et des acteurs de cette actualisation : quelle est la fonction occupée, quelles compétences et quels outils utilisés ? Pour l'actualisation du site on a distingué les aspects de contenu – le message – des aspects techniques –l'implantation du message sur le site-, pour voir à nouveau ce qui était fait en interne et ce qui était dévolu à l'extérieur.(Tableau 3.8)

Tableau 3.8 : L'actualisation des sites

Nom	**Fréquence de Mise à jour du site**	**Pilote de la mise à jour**	**Réalisateur de la mise à jour**	
			Contenu	**Technique**
1 Récup-ordi	Jamais ou rare	Sans objet	Sans objet	Sans objet
2 Métal	Au coup par coup	Dirigeant	Interne	Externe
3 Microbes mesure	Fréquente	Dirigeant	Interne	Interne
4 Embout-gaz	Fréquente	Cellule pilote	Interne	Interne
5 Minéral	Fréquente	Cellule pilote	Interne	Interne
6 Pharma-prod	Régulière peu fréquente	Cellule pilote	Interne	Externe
7 Electro	?	?	?	?
8 L'imprimeur	Jamais ou rare	Sans objet	Sans objet	Sans objet
9 Sauvegarde	Jamais ou rare	Sans objet	Sans objet	Sans objet
10 Le motard	Au coup par coup	Dirigeant	Collaboration	Externe
11 Librio	Fréquente	Cellule pilote	Interne	Interne
12 Vins sud	Fréquente	Cellule pilote	Interne	Interne
13 L'aubergine	Fréquente	Responsable site	Interne	Externe
14 Histoire-mag	Fréquente	Cellule pilote	Interne	Interne
15 Renov-portes	Fréquente	Responsable site	Interne	Interne
16 Le garage	Jamais ou rare	Sans objet	Sans objet	Sans objet
17 Résidents	Au coup par coup	Responsable site	Interne	Externe
18 Maritima Hôtel	Régulière peu fréquente	Dirigeant	Interne	Externe
19 Ostéo-form	Régulière peu fréquente	Responsable site	Interne	Interne
20 Le cours	Au coup par coup	Responsable site	Interne	Interne

La fréquence de mise à jour

La fréquence de mise à jour du site est très variable d'une PME à une autre, puisque si une large part d'entre elles (8 cas sur 19) procèdent à des actualisations fréquentes, un bon nombre d'entre elles ne procèdent pas (ou plus) à des actualisations ou procèdent à des actualisations rares, au coup par coup ou peu fréquentes. Elle n'est pas mise en œuvre dans 4 cas. En réalité, aucun site ne peut être totalement figé, mais ces cas n'ont pas adopté de vrai procédure d'actualisation. Le cas du garage est particulier puisque le site incluait des services incompatibles avec le cahier des charges de l'actualisation (fréquence trimestrielle environ, alors que la liste des véhicules d'occasion devrait être revue toutes les semaines).

Le besoin de mise à jour du site est très lié à son activité, comme le montre à nouveau les différences de situations en fonction des positions dans la chaîne de valeur. Ainsi d'un coté, tous les sites de B to C distribué font l'objet d'actualisation et pour quatre sur cinq d'entre eux, ces actualisations sont ''fréquentes''. A l'inverse, sur les sept sites de B to B, trois d'entre eux le sont ''jamais ou rarement'' et deux ne le sont qu'au ''coup par coup''. Les sites B to C se retrouvent avec tous les cas de figure.

Tableau 3.9 : Fréquence de mise à jour en fonction de la position dans la chaîne de valeur

	Jamais ou rare	Au coup par coup	Régulière peu fréquent	Fréquente
B to B	(1) (8) (9)	(2)	(6)	(3) (4) (5)
B to C distribute		(10)		(11) (12) (13) (14)
B to C	(16)	(17) (20)	(18) (19)	(15)

En fait, le problème posé aux PME n'est pas tant celui de l'actualisation du site en elle même, que celui de l'obsolescence de l'information qui s'y trouve. En effet, un site peut n'avoir besoin d'être actualisé que rarement s'il contient des informations relativement pérennes. C'est pourquoi l'analyse des fréquences d'actualisation devrait être rapprochée de celle du contenu des sites

Le pilotage de l'actualisation du site web après sa création : la place du dirigeant.

La mise à jour du site renvoie à la question de son pilotage dans la mesure où l'entreprise est amenée à arbitrer entre les moyens qu'elle veut consacrer à son actualisation. Elle a la possibilité de limiter ces besoins en choisissant les types d'informations qu'elle y implante parmi les informations recherchées par les ''visiteurs'' souhaités (la cible privilégiée du site). Sur les quinze sites pour lesquels cette question n'est pas sans objet, la mise à jour est directement pilotée par le dirigeant dans quatre cas. Ce pilotage est également réalisé dans six cas par une ''cellule de pilotage'', tandis que, dans cinq cas, il est directement réalisée par le responsable de site. Dans la majeure partie des cas, le pilotage par une cellule s'accompagne par une réalisation technique de l'actualisation en interne. La cellule pilote, ou son cœur, est alors aussi l'opérateur de l'actualisation. Au contraire, dans la situation d'un responsable unique du site, celui-ci assure la maîtrise interne du contenu des actualisations, mais c'est un prestataire externe qui en fait en général la mise en œuvre technique. La question de la taille de l'entreprise est alors déterminante. Dans des petites PME, c'est la maîtrise rédactionnelle qui est assurée en interne, mais en l'absence de compétences informatiques déjà disponibles,

la réalisation technique est sous-traitée, comme pour la création. Dans de plus grandes PME, un effort d'investissement en compétence directement liées à Internet est plus souvent mis en œuvre, même lorsque la création avait été assurée en externe. Cette situation confirme bien l'importance que revêt l'actualisation dans le cadre de processus d'apprentissages progressifs de la société de l'information par les PME.

On notera aussi à nouveau une certaine différence de situation suivant les positionnements dans les chaînes de valeur, avec un écart net pour le B to C où le responsable du site a principalement la charge du pilotage. Pour le B to B, le pilotage , est assuré par le dirigeant ou par une cellule pilote, renvoyant à nouveau à la taille des entreprises. Pour le B to C distribué, le pilotage est plus réparti.

Tableau 3.10 : Relation entre le pilotage de l'actualisation du site web et la position dans la chaîne de valeur

	Dirigeant	Cellule pilote	Responsable site
B to B	(2) (3)	(4) (5) (6)	
B to C distribué	(10)	(11) (12) (14)	(13)
B to C	(18)		(15) (17) (19) (20)

Il est intéressant, là où ce n'est pas sans objet, de comparer les dispositifs de pilotage des créations de sites avec ceux de mise à jour. On voit ainsi qu'on assiste à un mouvement de délégation des dirigeants vers les responsables de site pour l'activité de mise à jour, tandis qu'une organisation plus basée sur un fonctionnement collectif pour la création reste très stable. Par comparaison, le dirigeant seul se trouve donc nettement moins impliqué, ceci illustrant peut être le début d'un processus de diffusion des compétences liées au site parmi le personnel de l'entreprise.

Tableau 3.11 : Relation entre le pilotage de la création et le pilotage de la mise à jour

Actualisation/ Création	Dirigeant	Cellule Pilote	Responsable du site
Dirigeants	(2) (3) (10) (18)		(13) (15) (17) (19) (20)
Collective		(4) (5) (6) (11) (12) (14)	

L'importance des moyens consacrés à l'actualisation : un choix d'investissement ?

Une autre indication peut être recherchée à travers les moyens consacrés à cette actualisation. Ces moyens, mis au service d'une stratégie de gestion du site, peuvent considérablement varier en fonction des objectifs retenus [24]. C'est pourquoi, d'une certaine façon, au delà de sa création, l'actualisation d'un site peut être abordée comme un investissement.

Un exemple peut être fourni par l'organisme d'expertise, d'études et de R et D "Minéral", dont le site doit être réactualisé tous les mois, avec une rubrique "nouveautés" pour élargir le "lectorat" du site et fidéliser les personnes déjà contactées. Ce type de

[24] Une telle stratégie ne se retrouve pas de façon explicite dans tous les cas étudiés.

procédurisation dans la durée de l'exploitation du site se retrouve aussi dans les autres cas de sites à renouvellement fréquent. Cependant, le suivi et l'actualisation pouvant représenter un coût non négligeable, d'autres PME visent plutôt un site n'impliquant pas de réactualisations fréquentes tel "Métal" qui se sert de son site comme d'un press-book valorisant ses réalisations exemplaires. Dans ce cas, une actualisation fréquente n'apparaît pas nécessaire. Entre ces deux, on peut citer par exemple "Pharma-prod", PME de façonnage pharmaceutique, qui n'actualise son site que peu fréquemment. Son objectif est de rendre plus visible son site par d'éventuels clients nouveaux. Une rubrique nouveauté est prévue, mais elle est pour l'instant toujours en construction. Tout dépend donc des perspectives de valorisation de l'investissement de départ, donc de la cible visée, et des usages de gestion qui y sont associés. Cependant, le choix d'un suivi minimaliste de la vie du site a des conséquences marquées sur les évolutions possibles dans l'avenir, sans compter les incohérences liées à des pages devenues obsolètes (tarifs exprimés en francs, annonce de portes ouvertes pour une période passée,….) . C'est pourquoi, la situation la plus fréquente apparaît pour l'instant être celle d'une veille limitée à une ou deux personnes dans l'entreprise, en général un dirigeant.

Les acteurs impliqués dans la mise à jour.

L'actualisation du contenu du site illustre à nouveau la diversité des pratiques qui sont adoptées dans les PME, les acteurs impliqués et leurs appropriations du site web variant en effet largement d'un cas à un autre et influençant, par ce biais la qualité de la présence de l'entreprise sur Internet. Son organisation pose en particulier le problème du rapport des PME avec leurs prestataires extérieurs lorsque ceux-ci existent, en particulier à travers l'intérêt que peut représenter pour elles, une actualisation accomplie en direct vers le serveur de l'hébergeur plutôt que par le biais du prestataire.

Mais ces problèmes existent également en création interne. Ainsi, à l'école médicale « Ostéo-form » on annonçait encore début décembre 2002 la journée portes ouvertes d'avril 2002 parce que les dates de journées portes ouvertes de 2003 n'avaient pas encore été décidées. Dans ce cas, ce n'était donc pas l'existence d'un intermédiaire entre l'entreprise et son site web qui expliquait l'obsolescence de l'information, mais le système de pilotage de l'Internet dans l'entreprise. Ici, celui qui assure la fonction technique de maintenance du site doit aussi souvent en assurer la veille rédactionnelle en l'absence de groupe collectif de pilotage. L'appropriation du site dans l'entreprise peut alors être moins forte qu'il n'y paraît a priori, puisqu'elle se concentre largement sur la personne de celui qui en a la responsabilité.

La mise à jour technique du site : une réalisation plus souvent en interne que la création.

Si on ne prend en compte que les PME pour lesquelles l'actualisation est faite au moins de temps en temps, on peut distinguer des différences dans le pilotage de la mise à jour entre la mise à jour du contenu et la mise à jour technique. Il apparaît que la mise à jour du contenu se fait toujours en interne (sauf un cas de coopération avec un prestataire extérieur qui réalise à la fois le catalogue de la PME et son site web). Par contre la mise à jour technique est parfois réalisée en externe (6 cas) et un plus souvent en interne (9 cas). Il n'y a pas de distinction en la matière entre les différents types de PME : celles qui sont en position de B to B réalisent les actualisations techniques en interne dans trois cas (3, 4 et 5) comme celles en B to C distribué (11, 12, 14) et celles en B to C (15, 19, 20) . On notera aussi que parmi celles qui actualisent en interne figurent trois PME de 100 et plus (5, 11 et 12), mais que figurent aussi trois TPE (3, 14, 19). L'influence de la taille ne paraît donc pas à nouveau,

comme pour la création, déterminante sitôt que préexistent des compétences informatiques ou liées au multimédia et à Internet.

Cependant, deux cas de création en externe voient la mise à jour technique assurée en interne (Minéral et Vins sud). Dans ces deux cas, l'entreprise a fait le choix d'investir dans la formation et l'achat de logiciels pour que l'actualisation puisse être mise en œuvre fréquemment et rapidement. Ces deux sites sont très documentés en liaison avec d'importantes bases de données. La maîtrise rédactionnelle de l'actualisation serait difficilement envisageable sans maîtriser aussi l'alimentation du site à partir de ces données. Le passage de la création à l'actualisation implique donc dans ces deux cas une internalisation de la compétence technique.

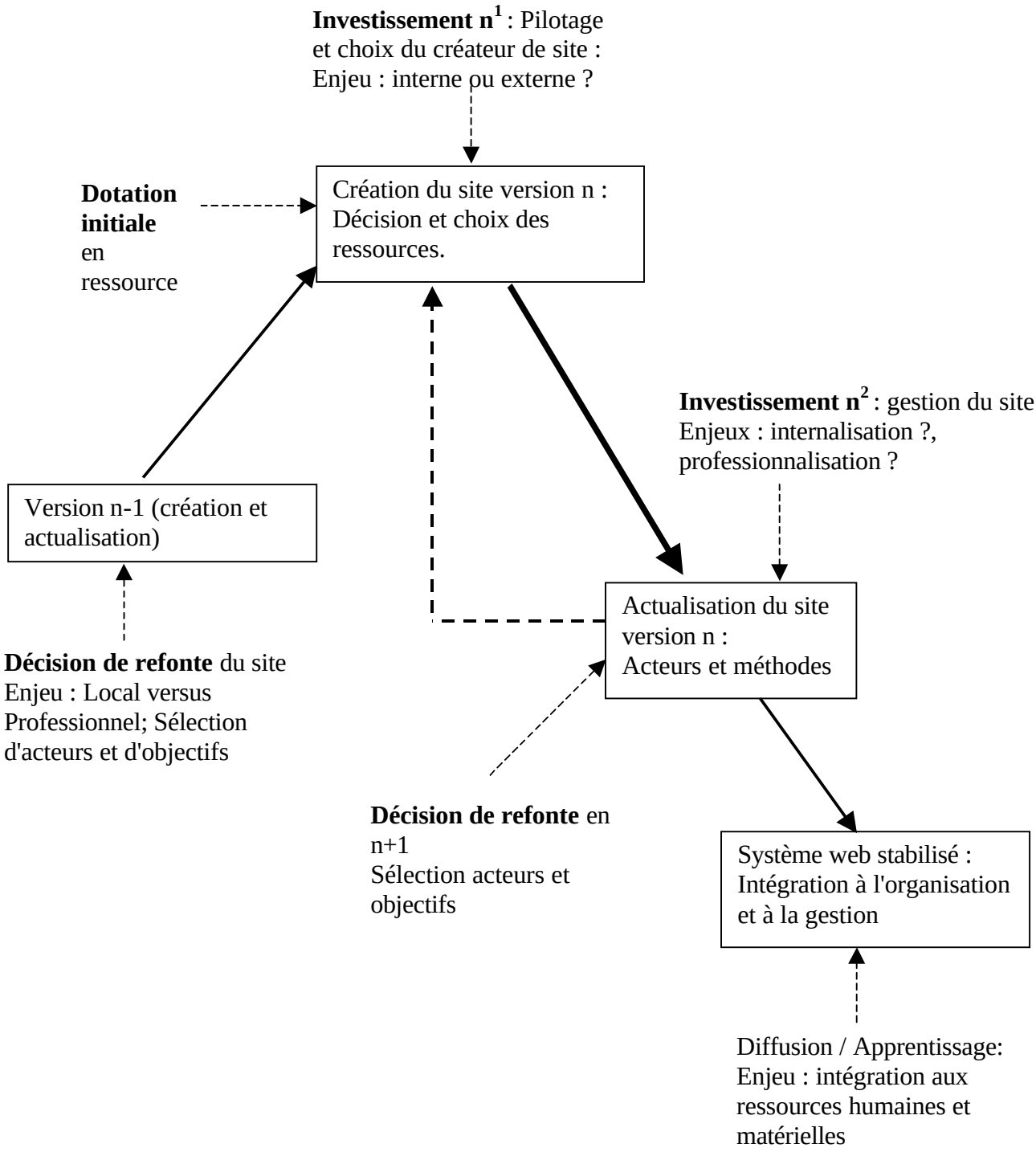
3.3. Création, actualisation et refonte des sites : les trajectoires de réalisation/conduite des sites et la mobilisation de ressources.

A ce niveau de l'analyse, on dispose pour les 19 cas documentés, de l'information sur les étapes qui se sont succédées jusqu'au moment de l'enquête, dans la mise en œuvre, la gestion et une éventuelle refonte du site. A chacune de ces étapes, dont on rappellera que le nombre varie d'un cas à un autre, les acteurs impliqués peuvent changer en nombre comme en rôle. Pour tenter de rendre compte de la manière la plus synthétique possible de ces étapes pour chaque cas étudié (voir les profils de chacune), on peut tenter de chaîner ces informations de façon à définir des types de trajectoires de réalisation et de conduite des sites web de PME.

Il est difficile de décrire une trajectoire type du processus allant de la création à la gestion d'un site (par son actualisation en particulier) et éventuellement à sa refonte. Plusieurs types de trajectoires se sont construites pour ces sites qui ont aussi des âges très différenciés. De plus la trajectoire, si elle est inscrite dans une stratégie, est aussi définie par une cible, ce qui inclut l'avenir dont on ne traitera pas ici, les projets étant souvent encore peu définis. Cependant on peut tenter de représenter graphiquement les trajectoires génériques de sites selon leurs étapes et leurs enjeux (schéma 3.1). Ces enjeux découlent des constats faits plus haut sur les questions dominantes qui conduisent à des sélections d'objectifs et d'acteurs à chaque étape : interne ou externe, local ou national, professionnel ou collectif ,…

Ce schéma tente de resituer les deux étapes étudiées plus haut (création et actualisation du site actuel) dans un processus plus large et encore en évolution : la trajectoire d'appropriation par la PME de son site web, vue du point de vue des décisions d'affectation de ressources, de sélection d'acteurs et d'étapes successives d'investissements. Toutefois, faire une typologie de ces trajectoires est d’autant moins facile que notre analyse mélange, en fait, des caractéristiques en coupe instantanée avec des éléments de processus, et cela sur un ensemble de cas ayant des âges assez différents.

Schéma 3.1 : Trajectoires de création et de devenir des sites : choix des ressources, acteurs impliqués, enjeux des diverses étapes.



Une typologie des trajectoire de site web dans les PME étudiée.

Les trajectoires de site web adoptées dans les PME étudiées apparaissent plus ou moins longues et ayant conduit à des réorientations ou approfondissements différenciés, tant du point de vue des acteurs que de celui des ressources.

Dans le passé, certaines PME ont connu un premier site. Il semble que pour comprendre la trajectoire adoptée entre ce passé et le site actuel, ce n'est pas le choix entre création en interne et création en externe (1 mouvement dans chaque sens pour les PME ayant eu au moins deux sites), mais le processus de sélection des compétences qui accompagnent une modification des objectifs alloués au site qui compte. On a vu plus haut que ce processus pourrait s'analyser dans la mise en tension entre le choix de la proximité et la recherche de professionnalisation accrue des ressources. Ainsi, les prestataires extérieurs étaient tous locaux en n-1 dans ces PME et sont désormais des grosses agences web dans 2 cas sur 3. De même, les créateurs en interne sont plus compétents en ‘’n’’ dans les aspects de technique logicielle qu'en ‘’n – 1’’. Cette recherche de professionnalisation implique parfois de la formation ou de l'embauche, et représente donc un investissement.

Dans le choix d'investissement du site actuel, la dimension qui semble primer est celle de la dotation initiale en ressources (celle-ci découlant cependant du processus de sélection en n-1 lorsque cela est le cas). Sur l'ensemble des sites, les ressources internes de pilotage du projet (définition du cahier des charges, pilotage) semblent meilleures que celles de création technique. Mais, alors que dans les entreprises à site unique l'acteur interne emblématique est le dirigeant lui même (ou les associés ce qui revient au même), ce pilotage est plus souvent collectif dans les PME ayant déjà eu, auparavant, un site web. De même, le créateur est le plus souvent un prestataire pour les PME dont le site actuel est le premier site, alors que sur les 7 créations en interne, 5 ont déjà connu un site, et sont donc plus "professionnalisés". Par contre, le recours à l'externe favorise la dimension locale dans PME à site unique, et donc un lien de proximité avec une compétence technique qu'on va chercher à l'extérieur. Sur 11 PME qui n'ont créé qu'un seul site, deux ont utilisés des ressources technique internes, deux sont devenues clientes de grosses agences web (dont une dans une relation de proximité), et sept ont fait intervenir des prestataires locaux (qu'ils soient ou non issus du monde d'Internet). Cette dimension de proximité peut être alors assimilée à une question de confiance, très caractéristique des choix de dirigeants de PME.

La trajectoire subit une nouvelle inflexion lorsque se pose la question de la gestion au quotidien du site. Pour la majorité des cas, l'actualisation ne se fait pas, ou est dans la suite de l'investissement en création. Pour 8 cas, c'est par contre un rythme fréquent d'actualisation qui est adopté avec l'attribution de ressources spécifiques. Dans 7 de ces cas, ces ressources sont internes autant sur le plan rédactionnel que technique. Enfin, parmi ces 7 cas, 6 ont connu un autre site auparavant, et ont donc eu un processus de sélection de ressources avant d'élaborer le nouveau site et son système de gestion dans la durée. Ce système de gestion apparaît ainsi comme un nouvel investissement, complémentaire du premier et qui lui est articulé. A cette occasion, de nouvelles compétences sont acquises en interne dans plusieurs de ces cas.

La caractérisation des trajectoires peut alors permettre un essai de typologie. Quatre cas semblent possibles :

- *Une trajectoire de professionnalisation/intégration* progressive en interne : après une appropriation réussie de la création et de l'actualisation du site, l'enjeu semble être désormais

d'intégrer les autres acteurs de la PME dans le système web, en les amenant à le fournir en données ou à s'en servir dans leurs fonctions. Cela implique aussi dans plusieurs cas des outils techniques pour y arriver (base de données interrogeables par le site, paiement en ligne). Ces caractéristiques se retrouvent, au moins partiellement, dans plusieurs des PME. Cette trajectoire peut être atteinte directement sur la base d'un premier site si la réflexion préalable, ou le savoir faire du prestataire, sont suffisants, mais elle se retrouve surtout dans l'enquête dans des PME ayant mis en œuvre un autre site dans le passé.

- *Une trajectoire active, mais stable* concerne une minorité de cas : des ressources et des compétences sont accumulées, mais restent encore peu utilisées, en particulier par les autres services de l'entreprise. La professionnalisation de certains dans l'entreprise, pour les aspects contenu ou même technique, change peu la vie de celle ci. La trajectoire d'intégration reste à faire.

- *Une trajectoire plus attentiste et autonome* : il faut alors faire durer l'investissement premier le plus longtemps possible, sans dégager de véritables nouvelles ressources, ni rechercher une intégration approfondie du site dans la gestion de l'entreprise. Dans ce cas, le maintien d'un opérateur technique externe apparaît souvent comme préférable à un investissement en ressources internes, compte tenu du nombre limité des actualisations.

- *Une trajectoire de blocage* se retrouve, enfin, dans quelques cas, impliquant à terme assez rapproché de nouvelles décisions. L'évaluation des effets du site, de son inadéquation aux évolutions va alors amener soit à renoncer pour un temps à la présence sur Internet, soit à rentrer dans un processus de sélection de ressources en vue d'un nouvel investissement par refonte du site.

Tableau 3.13 : Trajectoire de sites de 19 PME étudiées

	Professionnalisée	Active	Attentiste	Bloquée
B to B	3	1	2	2
B to C distribué	4	0	1	0
B to C	1	2	2	1

Il est possible maintenant de positionner cette typologie des trajectoire à celle dégagée dans le chapitre 2 sur les positions des PME dans les chaînes de valeur, résumée dans le tableau 2.8 . Le tableau 3.13 résume la distribution des cas étudiés selon les différents types de trajectoire (sur la base de 19 cas). Comme on l'a vu tout au long de ce chapitre, les PME étudiées paraissent devoir être caractérisées souvent par des choix stratégiques de constitution de moyens. Cependant, leurs positionnements et leurs inscriptions dans des typologies structurelles contribuent aussi à expliquer certaines des trajectoires. C'est pourquoi nous reprendrons ici les trois grandes catégories de chaînes de valeur, en distinguant dans chacune les grandes distinctions sectorielles retenues au chapitre 2. Nous alimenterons chacun de ces sous secteurs des diverses informations pour les PME qui les caractérisent, concernant le processus de création et d'actualisation des sites, les ressources impliquées, les étapes principales, et le type de trajectoire en cours.

Les PME B to B

On reprendra ici les deux principaux noyaux : les PME industrielles et celles de services aux entreprises.

Les PME industrielles

La liste qui suit reprend de manière résumée ce que nous savons des trajectoires de création / actualisation des sites de ces PME industrielles. On peut remarquer que ces PME sont moins représentées par des trajectoires de professionnalisation / intégration que les PME de services aux entreprises, mais les différences sont minimes. Malgré les discours affirmant la nécessité pour ces PME d'avoir un site web pour élargir leurs clientèles, ces PME , plutôt petites, on souvent préféré limiter leur investissement à la création d'un site assez peu évolutif.

(2) Métal (11 à 49)

Le site a été réalisé par une agence web locale, choisie par le dirigeant par contacts personnels. Il est rarement actualisé. Le dirigeant décide des modifications à faire. Le site montre des réalisations exemplaires, et ce sont surtout des photos nouvelles qui peuvent être mise en ligne. Ces photos sont prises par l'entreprise et communiquées à l'agence web. Celle ci réalise la mise à jour technique, et son transfert chez l'hébergeur.

Pas de site antérieur

Création : agence web locale, Dirigeant

Mise à jour : Pilotage :dirigeant, Réalisation : contenu : interne, technique : externe

Trajectoire : Attentiste / autonome.

(4) Embout gaz (100 et +)

Cette entreprise est la seule de l'enquête ayant réellement articulé son site web sur le reste de son système informatique. Si elle a un hébergeur externe, c'est pour des raisons de connexion téléphonique, limitée pour l'instant à une bande passante limitée à 128 par couplage de deux lignes traditionnelles (localisation de l'entreprise en zone semi rurale). Elle réalise par elle même l'essentiel de ses mises à jour. Pour l'aspect rédactionnel, la réalisation est faite en interne, comme l'implantation technique des actualisations. L'entreprise utilise Dreamweaver, qui a servi à la création (en interne), et qui sert à l'actualisation. A terme, même le serveur pourrait être dans l'entreprise (auto hébergement). Ceci traduit l'ampleur des ressources tant techniques qu'humaines dont dispose l'entreprise dans les domaines de l'informatique et de l'internet. Pour l'instant c'est le réseau téléphonique qui est le maillon le plus faible du système.

Expérience antérieure de site, créé localement (stagiaire)

Création : En interne avec apport externe, Collective

Mise à jour : Pilotage :cellule pilote, Réalisation :contenu : interne technique : interne

Trajectoire : Professionnalisation / intégration

(6) Pharma-prod (100 et +)

C'est le service marketing qui est chargé de la mise en forme rédactionnelle des actualisations. L'implantation de ces nouveaux contenus dans le site est effectuée par une agence web externe qui est aussi l'hébergeur chez qui le site est implanté.

Expérience antérieure : site créé par agence web locale

Création Agence web locale, collective

Mise à jour : Pilotage :cellule pilote, Réalisation : contenu : interne, technique : externe

Trajectoire : Active / stable

(9) Sauvegarde (10 et -)

Le site a été réalisé par une agence web locale qui a convaincu le dirigeant de la nécessité d'avoir un site, et des gains à attendre d'un "catalogue virtuel". Mais ce site n'est pas très fonctionnel : catalogue partiel et peu adapté à la vente par des agents commerciaux multi-marques. Pour l'instant, le site, récent, n'est pas réactualisé. Le dirigeant voudrait la création d'un site entièrement renouvelé, dont la logique et les fonctions sont à redéfinir.
Pas de site antérieur .
Création : agence web locale, Dirigeant.
Pas de mises à jour pour l'instant
Trajectoire : Blocage avant refonte

Les PME de services aux entreprises

Des constats très semblables peuvent être faits sur les entreprises de services orientés vers une clientèle d'entreprise. Là encore, une minorité des sites ont connu une trajectoire de professionnalisation, mais la majorité demeure sur des trajectoires moins audacieuses quant à l'investissement dans Internet.

(1) Récup-ordi (10 et -)

Le site a été réalisé par une agence web locale contactée à l'occasion d'un stage de création d'entreprise, malgré les compétences informatique de l'une des deux associées. Le fait d'utiliser un prestataire (avec un coût significatif pour une entreprise émergente), s'expliquait par une visée immédiatement économique. Ce sont les prospects qui sont privilégiés. L'actualisation (qui a aussi un coût) n'a pas encore été prévue.
Pas de site antérieur.
Création : agence web locale, Dirigeant
Pas de mise à jour prévue
Trajectoire : Attentiste / autonome

(3) Microbes mesure (10 et -)

Le site est réactualisé assez souvent, notamment pour donner des informations réglementaires sur l'hygiène et la bactériologie. Le responsable communication organise la collecte des données à implanter. La réalisation technique du site, comme celle des actualisations, est faite par le PDG qui est informaticien d'origine.
Pas de site antérieur
Création : interne, Dirigeant
Mise à jour : Pilotage :Dirigeant , Réalisation : contenu : interne, technique : interne
Trajectoire : Professionnalisation / intégration

(5) Minéral (11 à 49)

Le site de l'entreprise a été construit en liaison avec une agence web, le cahier des charges (élaboré en équipe projet) prévoyant que l'actualisation serait réalisée en interne et selon une périodicité régulière (tous les mois). L'ensemble de l'entreprise, en particulier les responsables de secteurs, est impliqué pour fournir des éléments de contenu (nouvelles ressources techniques acquises, nouvelles réalisations, publications,..). Deux personnes (documentation et communication-marketing) ont la compétence technique pour implanter ces contenu sur le site, à travers le logiciel

dreamweaver auquel elles ont été formées. La mise en ligne est ensuite faite par envoi chez l'hébergeur.
Expérience antérieure : site créé en interne, type vitrine
Création : Gros prestataire Web, Collective
Mise à jour : Pilotage : cellule pilote Réalisation : contenu : interne ; technique : interne
Trajectoire : Professionnalisation / intégration

(7) Electro (11 à 49)
Informations insuffisamment documentées.

(8) L'imprimeur (10 et -)
Le site a été réalisé par une agence web filiale d'un client important. C'est une création suscitée par une offre, pour "voir". L'agence a réalisé le site, mais la TPE a imposé le contenu, notamment la composition graphique (qui est l'un de ses métiers). L'entreprise évalue comme peu intéressants les contacts établis par le biais du site, et ne cherche pas à actualiser le site, conservant une stratégie commerciale de notoriété locale.
Pas d'expérience antérieure
Création : Gros prestataire web, Dirigeant
Pas de mise à jour
Trajectoire : Blocage / refonte

On peut donc voir qu'il n'existe pas pour les PME faisant du B to B de tendances très marquées de création / actualisation des sites, ces sites étant par eux mêmes inscrits dans des stratégies diverses, même si la cible est plus souvent de type marketing (prospects plus ou moins identifiables) et plus rarement de type commerciale (gestion de la relation clientèle) ou gestionnaire (gestion de production, de SAV,..). Cette option conduit alors à des différences importantes de moyens mis en œuvre, moins dans la création elle même que dans le dispositif d'actualisation. Celle-ci, lorsqu'elle est fréquente, implique des ressources internes compétentes. Des TPE peuvent assumer cette charge lorsqu'un des dirigeants maîtrise par lui même les outils internet. Mais un investissement supplémentaire pour obtenir ces compétences lorsqu'elles font défaut, apparaît comme trop coûteux.

Ce coût est par contre plus facile à accepter pour des PME moyennes ou grandes, compte tenu des enjeux de marketing, et de la possibilité d'y articuler dans l'avenir la gestion de la relation client (CRM). Même si les enjeux de marché sont comparables (utiliser Internet comme outil de marketing sur des marchés élargis), les PME ont alors, en fonction de leurs ressources (humaines ou financières) des possibilités contrastées, pour dépasser l'investissement premier (la création), en un investissement supplémentaire dans un dispositif d'actualisation périodique. Ces différences de moyens auront sans doute aussi des conséquences sur l'avenir des stratégies Internet de ces PME, notamment sur l'élargissement des objectifs visés.

Les PME B to C distribué

Les mêmes constats peuvent être faits à travers cette deuxième composante de la typologie.

(10) Le motard (11 à 49)

La réalisation du site a été faite par un partenaire de proximité (le maquettiste travaillant pour l'entreprise) qui s'est mis à cette occasion dans la réalisation d'un site web, hébergé par ailleurs chez Wanadoo. Les actualisations, rares, suivent le même processus.

Pas de site antérieur

Création : Prestataire habituel, Dirigeant

Mise à jour : Pilotage :Dirigeant, Réalisation : contenu : en collaboration ; technique : externe

Trajectoire : Attentiste / autonome

(11) Librio (100 et +)

La mise à jour est faite en interne, par deux personnes ayant cette responsabilité sur le plan rédactionnel. L'une d'entre elle assure de plus la partie technique web, bien que toutes les deux aient été formées à Dreamweaver. L'ordinateur interne qui supporte le site est relié à l'hébergeur. De plus, l'actualisation est aussi réalisée à travers le catalogue des ouvrages, lequel est implanté dans une base de données Access implantée dans le système informatique de l'entreprise, et reliée de façon interactive au site.

Expérience antérieure : site créé en interne, de type vitrine

Création : En interne, Collective

Mise à jour : Pilotage : cellule pilote; Réalisation : contenu : interne, technique : interne

Trajectoire : Professionnalisation / intégration

(12) Vin sud (100 et +)

L'entreprise effectue l'actualisation en interne, le contenu étant géré par la responsable communication et une responsable informatique "Windows" gère la partie technique web. Le site est implanté chez un hébergeur (Oléane), auquel le système web de l'entreprise est relié par ligne spécialisée. Une partie du contenu (catalogue des vins, fiches recettes) n'est pas implanté directement sur le site mais sur des fichiers Access appelés par le site. Ceci implique donc des ressources techniques (parc informatique), des ressources logicielles (Dreamweaver, Access, FTP, maintenance), et surtout des ressources humaines (responsable communication et responsable informatique "Windows" ayant bénéficié de plusieurs formation Html ou Dreamweaver.

Expérience antérieure : création externe par agence web locale (en faillite depuis)

Création : Gros prestataire web, Collective

Mise à jour : cellule Pilote; Réalisation : contenu : interne, technique : interne

Trajectoire : Professionnalisation / intégration

(13) L'aubergine (11 à 49)

L'actualisation (fréquence mensuelle) partagée entre la responsable du site (assistante internet), qui assure la maîtrise des changements de contenu, y compris dans le choix des photos, et l'agence web prestataire, très proche géographiquement, qui fait les modifications techniques sur le site, en liaison avec l'hébergeur. Cette situation traduit plus largement le rapport de sous-traitance de l'entreprise pour l'informatique et pour Internet. Avec sa taille actuelle, l'entreprise n'a pas de ressource humaine ayant une vraie compétence de technique informatique ou logicielle. Des prestataires très proches géographiquement et fonctionnellement (agence de communication) assurent ces fonctions.

Pas de site antérieur (mais un espace professionnel toujours actif sur un portail commercial local)
Création : Prestataire Habituel , Dirigeant
Mise à jour : Pilotage : responsable site; Réalisation : contenu : interne , technique : externe
Trajectoire : Professionnalisation / intégration

(14) Histoire-mag (10 et -)
L'actualisation est réalisée en interne, la partie technique étant assurée par l'un des associés qui est informaticien. Le contenu est composé de données déjà disponibles (la presse magazine est fondée sur une matière première numérisée). Le rythme d'actualisation est fréquent, dépendant à la fois de la parution des magazines, et de la disponibilités de données non publiées (portofolios). La compétence rédactionnelle est donc partagée par une large partie de l'équipe, la compétence technique étant assurée par l'informaticien. Celui-ci maîtrise Dreamweaver et l'Html. Seul l'hébergement est extérieur.
Expérience antérieure : deux versions préalables (très différentes) du site avec même réalisation en interne
Création :En Interne, Collective
M à jour : Pilotage : cellule pilote. Réalisation : contenu : interne, technique : interne
Trajectoire : Professionnalisation / intégration

Ces PME dont le marché final est le consommateur, mais dont les clients directs sont les distributeurs (B to C distribué), sont très largement dans une logique de marketing et de communication sur leurs produits. Cela implique à la fois des sites assez fournis en informations (donnant un catalogue aussi exhaustif que possible des produits proposés), mais aussi des incitations à visiter plusieurs fois ces sites, d'où un besoin d'actualisation fréquent du contenu. Seul "le motard" dont le marché est technique et spécifique n'effectue que des actualisations peu fréquentes sur ses produits, mais il compense cela par une mise en avant des événements auxquels l'entreprise a participé (foires, compétitions,..).

Les autres entreprises ont un rythme accéléré d'actualisation. Ceci implique des compétences permanentes et un processus de professionnalisation de la gestion de la base de donnée des produits. Ce processus a un coût qui peut être amoindri lorsque les compétences existaient déjà, ou que les bases de données utilisée en production ou en gestion sont partiellement transférables. Au regard de ce coût, les retours sur investissements sont difficiles à étudier, la commercialisation étant faite ailleurs. Une des questions posée par cette situation est l'existence d'un éventuel accès direct au marché des particuliers. Celui ci n'est effectué que dans deux cas, de manière marginale pour l'un et sur des produits dérivés pour l'autre.

L'objet du site web semble donc moins être l'élargissement du marché que l'affirmation d'identité commerciale (la "marque" ou la notoriété), malgré la distribution dans des réseaux multi-marques. Au regard de ces conditions de valorisation de l'investissement (qui seront précisées dans le chapitre 5), les trajectoires des sites sont remarquablement professionnalisées pour l'essentiel de ce groupe. Ce qui caractérise ce segment de la chaîne de valeur c'est d'abord l'importance de la communication commerciale qui constitue sans doute une dotation de compétences initiales (pour les PME comme pour leurs prestataires) leur permettant d'accéder rapidement à la maîtrise rédactionnelle des sites (leur contenu). L'investissement dans des compétences techniques liées aux outils Internet, par formation en

interne ou par appel à l'externe, est sans doute encouragé par cette maîtrise rédactionnelle, Internet étant plus perçu ici comme un nouveau média que comme un outil technique.

Les PME B to C

Si on regarde enfin, les dernières composantes de la typologie, on retrouve la même diversité de mobilisation de moyens, chaque forme de mobilisation s'inscrivant dans des logiques propres

PME de service aux particuliers

(16) Le garage (50 à 99)
Le site a été créé à la suite d'un démarchage par un gros prestataire web. Mais le site n'est plus mis à jour que très rarement. Auparavant, ces mises à jour étaient difficiles puisque la fréquence était contractuelle (avec le prestataire) et déconnectée des besoins de l'entreprise (présenter les modèles de voitures d'occasion en vente à un moment donné). Le responsable commercial actuel utilise un site spécialisé de petites annonces, sur lequel il réactualise toute les semaines les offres de voitures d'occasion de l'entreprise. La PME a un espace professionnel dans ce site, consacré aux seules voitures d'occasion.
Pas de site antérieur
Création : gros prestataire web, Dirigeant (son fils)
Plus de mise à jour
Trajectoire : Blocage avant refonte (avec diversification partielle vers place de marché)

(17) Résidents (50 à 99)
Le site est très rarement actualisé, en général à l'occasion de la construction d'une nouvelle résidence. La réalisation technique est faite par le prestataire qui a réalisé le site (société proche localement du responsable du site). C'est ce dernier qui transmet les éléments rédactionnels à mettre en place sur le site. Le site a été conçu pour qu'il y ait le moins possible de mises à jour.
Pas de site antérieur
Création : Agence web locale, Dirigeant (avec délégation au responsable site)
Mise à jour : Pilotage : responsable site; Réalisation : contenu : interne, technique : externe
Trajectoire : Attentiste / autonome

(18) Maritima Hôtel (11 à 49)
Le site est actualisé une ou deux fois par an environ. C'est le directeur de l'hôtel, qui coordonne la stratégie marketing et commerciale, qui décide du contenu, qui réuni les éléments à mettre en ligne (par exemple les photos), et c'est la prestataire qui effectue la réalisation technique. Le directeur s'implique beaucoup dans le contenu du site, y compris les aspects techniques (angles de prise de vue des photos, choix des animations interactives,..) mais laisse la totalité de la mise à jour technique à la prestataire.
Pas de site antérieur
Création : Agence web locale, Dirigeant ;
Mise à jour : Pilotage :Dirigeant ; Réalisation : contenu : interne, technique : externe
Trajectoire : Active / stable

(19) Ostéo-form (10 et -)

Le site a été réalisé par le responsable informatique de l'entreprise qui est employé en vacation et qui est par ailleurs prestataire web pour d'autres clients. Il utilise Dreamweaver et des outils logiciels supplémentaires. C'est lui qui fait les mises à jour (rares car le contenu rédactionnel est assez stable). Etant très souvent sur place, il constitue donc une réponse technique à des offres (peu dynamiques) de contenu venant des différents acteurs professionnels de l'entreprise. Des évolutions plus substantielles du site sont à réaliser en raison d'une réorganisation de l'entreprise, mais on reste dans une domination de l'offre technique sur celle de contenu.

Expérience antérieure, un site vitrine réalisé en interne; puis un premier site par le responsable actuel

Création : En interne, Dirigeant ;

Mise à jour : Pilotage : responsable site ; Réalisation : contenu : interne, technique : interne

Trajectoire : Active / stable (intégration annoncée)

(20) Le cours (11 à 49)

Le site a été réalisé en interne, mais par des stagiaires (IUT, réalisation de sites web). La création a été suivi conjointement par le responsable interne du site (le conjoint de la directrice) et les enseignants des stagiaires. Pour l'instant, le site est peu mis à jour (des espaces ont été prévus pour les élèves du cours, mais ne sont pas utilisés depuis). Le responsable interne de la création est aussi celui de cette mise à jour. La PME envisage une version améliorée du site, s'appuyant notamment sur les moyens informatiques de l'établissement.

Pas de site antérieur

Création : en interne avec collaboration externe, Dirigeant

Mise à jour : Pilotage : responsable site; Réalisation : contenu : interne, technique : interne (objectif pédagogique)

Trajectoire : Attentiste / autonome (projet intégration par la pédagogie)

.

PME industrielle de production à l'unité aux particuliers

(15) Renov-portes (11 à 49)

La nouvelle version du site a été créée avec un logiciel « immédiat », qui est destiné à assister la réalisation du site par une personne non spécialiste, et surtout à faciliter les mises à jour par le même type de personnel. La responsable du site est la commerciale de l'entreprise qui n'a pas de compétences informatiques. C'est elle qui détermine, avec les deux dirigeants, les mises à jour fréquentes et qui les met en oeuvre sur le plan technique avant l'envoi vers l'hébergeur.

Expérience antérieure : un site créé en externe par prestataire local à usage de vitrine

Création : En Interne, Dirigeant

Mise à jour : Pilotage : Responsable site, Réalisation :contenu : interne, technique : interne

Trajectoire : Professionnalisation / intégration (projet re-ciblage du site)

Les PME de B to C étudiées sont essentiellement des entreprises de service. La seule PME industrielle, "Renov-portes", se rapproche plutôt d'un artisanat de qualité où le produit est individualisé et incorpore une grande valeur professionnalisée et du service. Pour

l'ensemble des cas étudiés le site est orienté surtout vers la mise en avant des qualités du service ou des ressources qu'il mobilise. Mais ces ressources internes, notamment humaines, ne participent pas, en général au processus de création, ni d'actualisation du site. La gestion rédactionnelle et technique de l'actualisation est assurée en interne si les compétences existent déjà (Ostéo-form), mais l'investissement pour acquérir ces compétences autour d'une stratégie Internet est l'exception (Rénov-portes). Aussi, bien que ces PME soient amenées à avoir des relations personnalisées avec leurs clients, l'usage du site comme support technique de cette relation reste très limité, l'organisation interne n'étant, pour l'instant, pas vraiment impliquée par rapport à ce nouveau média.

Conclusions du chapitre 3 : Les processus de création de site Web dans les PME et mobilisation de compétences

On voit, au regard de ces exploitations, que la présence de sites web dans les PME ne peuvent relever d'analyses déterministes conduisant à des mesures simples en matière de création et de mobilisation de compétences. Les différences qui apparaissent dépendent de nombreux facteurs qui se combinent entre eux pour faire émerger plutôt que des « formes fortes » structurelles présentant des cohérences objets/supports/moyens, des profils plus singuliers de PME, avec des stratégies Internet combinant des positionnement vis à vis de marchés et de choix de mobilisations de moyens. Ainsi s'explique probablement pourquoi les variables traditionnelles caractérisant les entreprises - taille, secteurs, produits, types de marché – n'expliquent que partiellement la diversité rencontrée. Cette diversité est également liée à des variables internes au fonctionnement de la PME : niveau d'implication (notamment d'intérêt pour Internet) d'un acteur stratégique qu'est son dirigeant; compétences non seulement informatique mais de communication, de marketing et plus généralement de management ; liens avec les autres ressources techniques (notamment informatiques) disponibles dans l'entreprise.

En particulier, on sent bien que le site et son devenir se situent dans un triangle liant la dynamique du design et du contenu du site, son imbrication ou son autonomie par rapport aux ressources humaines et matérielles et le suivi stratégique de son développement (avec à la fois une capacité de mémoire, mais aussi de projection).

Manifestement, parmi les ''PME ordinaires'' étudiées, un nombre significatif d'entre elles, sans manifestations glorieuses, dispose d'une réelle maîtrise de leur site tant dans sa configuration que dans la définition de ses cibles. Ces situations traduisent une réelle professionnalisation liée à une capacité à mobiliser conjointement des ressources internes et des ressources externes. Toutefois, les notations que l'on a pu faire montrent que les mobilisations des ressources externes sont beaucoup plus instrumentales que stratégiques, beaucoup plus liées à des technicités informatiques qu'à des technicités de contenu et/ou des technicités gestionnaires.

Ces constats qui recoupent ceux que nous avions pu faire dans nos recherches antérieures, confirment l'importance du rôle joué par les dirigeants des PME comme populations cibles des actions de formation. Ils montrent aussi l'importance de la présence de prestataires de services de proximité qui à la fois, possèdent une solide technicité et, en même temps, sont capables de les mettre au service des PME

C'est donc l'ensemble de ces dimensions que doivent absolument pouvoir prendre en compte toutes politiques publiques ou d'organisations professionnelles d'appui aux PME

destinées à les aider à entrer dans la ‘’société de l’Information’’. Dans un contexte élargi de mobilisation de ressources efficaces, la dimension cognitive doit être définie de manière à prendre conjointement en compte la PME et ses partenaires extérieurs. La réalisation technique du site n'étant qu'une des composantes de la mobilisation nécessaire, et les barrières d'entrée n'étant pas uniquement liées à cette réalisation, les ‘’barrières cognitives’’ se déplacent du seul usage de logiciels de création de site à la maîtrise de l’ensemble. Les exigences en compétences changent donc à la fois de niveau et de nature.

La refonte totale (ou presque) du site a déjà concerné presque la moitié des PME étudiées. Il ne s'agit pas simplement de redéfinir les conditions de création et d'actualisation des sites, ni les moyens mobilisés, mais aussi de tenir compte de l'expérience acquise, des difficultés rencontrées, et des finalités renouvelées de la présence sur Internet. Ces trajectoires longues semblent avoir réussi dans le plus grand nombre de cas, puisque c'est dans ce groupe que l'on retrouve le plus de trajectoire de professionnalisation et pour certaines, d'intégration.

Pour autant, il n'est pas certain que cette trajectoire d'expérimentation, refonte puis professionnalisation, puisse toujours se retrouver ailleurs. Ces entreprises se sont en général conduites en "pionnières", leurs dirigeants étant très tôt convaincus qu'Internet était un enjeu majeur et disposant par eux mêmes d'une attitude ouverte aux TIC, mais sans avoir à l'époque une idée claire des moyens nécessaires à la création et surtout à la conduite d'un site. Cette relative absence de "barrière cognitive" leur a alors permis de créer un premier site "pour voir", et donc d'adopter un site limité au rôle de vitrine. Dans leur trajectoire ultérieure, ces PME se sont posées la question des objectifs et des moyens de la valorisation de leur site (voir chapitre 5), et ont redimensionné l'investissement, parfois substantiellement, dans un site web. Ces conditions existent elles pour des PME qui ont implanté des sites inadaptés, en général sous l'impulsion d'un démarchage de prestataires ? Au delà de la barrière cognitive technique, c'est souvent l'absence de perspective stratégique claire sur les conditions de valorisation d'un site web qui expliquent alors des investissements limités mais peu utiles.

Les trajectoires observées de la création, à l’actualisation des contenus et à des refontes de sites, montrent que les politiques d’appui aux PME, tant d’un point de vue cognitif que d’un point de vue organisationnel, doivent absolument distinguer la maîtrise technique de la réalisation du site, de sa définition - ses objectifs, contenu et fonctionnalités -, ainsi que de son actualisation. Il y a là trois types d’actions qui, tout en étant étroitement liées, sont cependant bien distincts par les types d’acteurs et les types de compétences qu’elles mobilisent, ainsi que par leurs temporalités. Nous verrons au chapitre 5 que cela ne concerne pas uniquement les trajectoires de ressources et d'acteurs, mais aussi d'éventuelles trajectoires d'objectifs de valorisation.

Il est cependant difficile de dire aujourd'hui ce que seront les contenus et rôles des sites de PME dans l'avenir. Les trajectoires en cours (plus ou moins dynamiques), peuvent connaître des inflexions brusques en fonction des innovations technologiques à venir, par exemple en matière de commerce électronique ou de places de marché. Mais les cas étudiés montrent bien que la mise en œuvre d'un site Internet par une PME peut ouvrir, au delà de la volonté de ne pas être absent de la "société de l'information", une période de réflexion stratégique sur l'identité de l'entreprise et sur ses rapports avec son environnement.

Chapitre 4 :
Les sites web des PME étudiées : quelles qualités offertes aux utilisateurs ?

Les trajectoires de création et de mise à jour des sites web des PME étudiées apparaissent ainsi contrastées. Environ la moitié des entreprises ont réalisé des investissements assez conséquents, allant au delà de la seule phase de la création, et constituant progressivement un ensemble de compétences sur les enjeux cognitifs d'une stratégie de site marchand de PME. Il est logique de considérer que cet investissement vise à optimiser le site par rapport aux objectifs qui lui sont alloués. Nous verrons dans le chapitre 5 à quels types de valorisation du site web s'attachent les entreprises. Mais ces effets des politiques de site des PME doivent aussi se retrouver dans la facture même du site tel qu'il est proposé aux internautes. Ainsi, dans le processus d'appropriation progressive de l'outil qu'est un site web, les PME sont appelées certes à maîtriser les procédures, ressources et outils de création des sites, mais aussi à faire en sorte que le site offert aux internautes soit de qualité. Pour assurer cette qualité, elles doivent faire en sorte que leur site ait plusieurs propriétés : qu'il soit visible par les internautes, qu'il soit pratique d'utilisation, et que son contenu soit utile.

Dans la pratique, la qualité d'un site dépend de sa conception mais aussi du point de vue des utilisateurs, ces derniers pouvant exprimer des opinions différents vis à vis d'un site donné, en fonction de divers paramètres tels que des attributs personnels d'expérience ou des environnements d'usage. Dans ce chapitre, nous avons tenté de situer la qualité des sites étudiés en nous appuyant sur une batterie de critères que nous avons élaborés à cet effet. Cette démarche veut rappeler qu'une stratégie de site web, pour une PME comme pour tout autre créateur de site, implique aussi de s'interroger sur les usages que les visiteurs feront du site, et sur le niveau de qualité attendu par ces utilisateurs [25].Pour procéder à ce type d'analyse, contrairement à une méthode utilisée dans une recherche antérieure, nous n'avons pas interroger d'utilisateurs, ni même un groupe témoin[26], une telle démarche dépassant très largement les objectifs de cette recherche. Nous avons simplement essayé d'appréhender la qualité d'usage des sites à partir de nos propres usages des sites des PME étudiées.

Un tel objectif se rattache également à la problématique de la barrière cognitive. Dans son acception la plus étroite, cette problématique se centre sur la PME comme utilisatrice d'outils (en particulier logiciels), afin de créer et d'implanter un site web. Mais dans une perspective élargie des compétences nécessaires (non seulement du point de vue technique, mais aussi de celui plus rédactionnel du contenu et à un niveau plus large de celui des compétences de conduite de projet web), la prise en compte de la qualité du produit (ici le site) fait bien partie des compétences à acquérir. Partis d'une réflexion sur les usages des

[25] Cette remarque ne concerne pas uniquement les PME. Les grandes entreprises, malgré les moyens dont elles disposent, se dotent de sites web plus ou moins utilisables ou utiles pour les internautes. C'est ainsi que le journal "La tribune" fait périodiquement réaliser un classement des sites web institutionnels des société cotées au CAC 40 (indice Lab 40), montrant des différences notables. Il s'agit là d'un indice portant plutôt sur l'accessibilité au site (référencement, disponibilité et temps de réponse, temps d'affichage des pages), concernant des sites institutionnels à visée de vitrine. Le dernier classement a été publié le 8 décembre 2003. Nous avons pour notre part retenu plus de critères car la majorité des sites que nous avons étudiés ont des objectifs plus larges (marketing, relations clientèle, transaction, back office).

[26] Voir Alain d'Iribarne, Robert Tchobanian et Claude Wasselin : *Les enseignements d'un projet européen à initiative municipale* , Document Lest, Aix en Provence, 32 p

acteurs dans la PME (et dans son réseau), nous sommes amenés à nous poser logiquement la question du point de vue des usagers du site, et donc de la qualité d'usage de ce site pour ces derniers.

Pour cela, nous avons défini une série de critères appliqués à tous les sites (4.1), puis nous avons précisé les échelles de chaque critère et les poids (arbitraires) qui leurs sont appliquées afin de proposer 4 indices de qualité de site (4.2), enfin nous avons procédé à la cotation de chaque critère en consensus (à l'intérieur de l'équipe) et obtenu ainsi des résultats dont il faut rappeler qu'ils n'ont qu'une visée exploratoire. Ces résultats sont cependant, comme on le verra, assez fortement liés aux résultats obtenus plus haut du point de vue des trajectoires de site (4.3). Il est probable que ceci découle en partie de notre méthode qui, en intégrant des critères applicables aux sites les plus élaborés, accentue les différences avec des sites plus "basiques". Dès lors, les PME ayant parcouru les trajectoires les plus développées sont aussi celles qui ont le plus de chance d'avoir pris en compte le plus de critères de qualité pour les utilisateurs de leurs site. Ces constats tendent cependant à montrer que, dans le cas des PME que nous avons étudiés, la qualité des sites web produits est bien, en tendance, liée à l'importance des compétences mobilisées et de l'expérience accumulée.

4.1. Les critères de qualité de site retenus dans l'analyse.

Les qualités d'usage des sites web dépendent, comme pour tout produit ou service, des caractéristiques des utilisateurs. Ces variations sont d'abord inter-individuelles, mais elles dépendent aussi des "compétences" d'utilisation. Dans le domaine d'Internet, on sait bien que les usages sont très différenciés entre ceux qui ont développé une "culture" de l'internet et les autres, entre les plus jeunes et les plus âgés,… Dans le cas de sites commerciaux, cette qualité est aussi perçue différemment selon que l'internaute accomplit une visite sans objectif précis, qu'il cherche à établir un contact commercial, ou qu'il est déjà client et cherche sur le site un service particulier. De plus, le client professionnel n'est pas le consommateur particulier. Faut il alors définir autant de qualités de site que de catégories de visiteurs ? Sans doute chaque entreprise doit elle chercher à organiser son site web de telle manière qu'il corresponde aux attentes de sa cible commerciale.

Pour notre part, nous avons, par nécessité, produit des indicateurs sur la base de critères communs à tous les sites et donc à tous les publics et à tous les messages. Ce point doit être pris en compte au moment de l'analyse des résultats. Nous avons donc retenu trois questions : le site est-il visible ? est-il lisible (et plus généralement utilisable) ? enfin est-il utile ? Pour chacun de ces domaines (visibilité, contenant, contenu), nous avons retenu quelques critères, qui combinés, nous conduisent à proposer un (deux dans le cas du contenant) indice(s) de qualité sur cette question.

Indice de visibilité du site.

La première des qualités d'un site est qu'on puisse le trouver. Si l'on connaît l'adresse (URL) du site, ce problème est résolu. Si par contre on connaît le nom de l'entreprise mais pas l'adresse de son site web, ou si l'on cherche un bien ou un service mais qu'on ignore quels sont les fournisseurs disponibles, il est important qu'on puisse accéder facilement aux sites dont on a besoin. En l'état actuel de la technologie des algorithmes de recherche, la visibilité, pour l'usager, est essentiellement l'usage des outils de recherche classiques (annuaires, moteurs et

méta-moteurs[27]) et la capacité à traduire en quelques mots clés pertinents les principaux axes de l'information recherchée, étant entendu que la recherche va opérer à la fois sur la balise de mots clés et sur le corpus de textes du site.

Nous avons donc retenu trois caractéristiques du site qui doivent le rendre visible pour un internaute qui le recherche : les mots clefs que le site a retenu, des liens externes conduisant vers lui à travers son référencement dans des outils de recherche (les différents moteurs), un réseau de sites proches avec lesquels il entretient des liens croisés. En nous mettant de notre point de vue de visiteurs déjà arrivés jusqu'au site, nous avons donc retenus trois indicateurs répondant à ces caractéristiques : le contenu de la balise de mots clefs intégrée au site ; les informations que nous avons retenus durant l'enquête sur les efforts de référencement, notamment payants, accomplis par l'entreprise ; le nombre de liens sortants vers d'autres sites (que l'on peut considérer comme un indice indirect du nombre de liens entrants, que nous ne connaissons pas). Nous avons ajouté une information supplémentaire, le score obtenu par le site auprès du site d'auto évaluation vumetrix.com. Ce site, donne un score de visibilité sur les principaux moteurs de recherche français pour 600 000 sites environ. Ce score évoluant dans le temps, nous avons retenu la moyenne des scores d'avril et décembre 2003.

Indices de qualité du site dans sa dimension de contenant.

Le site est d'abord un contenant, caractérisé par un certain nombre de fonctionnalités techniques (et de dysfonctionnements si elles ne marchent pas ou mal). Nous avons retenu en fait deux séries d'indicateurs, permettant de proposer deux indices.

La première série concerne les fonctionnalités de base : les pré-requis techniques de chargement (le site est il optimisé pour les navigateurs standards, faut il charger des plug-in particuliers, le temps de chargement est il raisonnable même en RTC ?) et la navigabilité dans le site (la structuration des pages composant le site, et les outils permettant le cheminement sont ils adaptés[28]).

L'autre série de critères concerne les outils qui permettent d'offrir des services supplémentaires à l'internaute pour qu'il communique avec l'entreprise, ou qu'il bénéficie de services particuliers :

- La présence ou non d'adresses mails (et leur nombre), le fait de pouvoir lancer la rédaction d'un message en cliquant sur une de ses adresses, la présence de formulaires en ligne, constituent des modalités de communication offertes à l'internaute.

[27] Il n'est pas indifférent au niveau du résultat d'une recherche qu'un site soit référencé sur l'un ou l'autre de ces types d'outils : la recherche d'une entreprise B to B dans un secteur d'activité identifié sera plus efficace si cette entre prise est référencée sur un annuaire spécialisé plutôt que sur un moteur généraliste.

[28] Cheminement ascendant : Présence d'un plan de site clair, Présence constante d'une barre de commande principale à toutes les pages, Présence de sommaire ou menu déroulant lorsque la page est grande par rapport à l'écran ou comprend plusieurs titres

Cheminement descendant : Présence systématique de commandes de retour vers : page d'accueil, menu, sommaire, haut de page, page précédente / suivante…

Intelligibilité des commandes : Absence de commandes implicites, Intitulés des rubriques et indexes de commande en rapport explicite avec leurs contenus, Absence de liens internes et hypertextes inactifs, Léger changement d'apparence des objets-commande de navigation lorsqu'ils sont activés permettant ainsi à l'internaute de savoir où il se trouve dans l'arborescence

- La présence de services avancés, comme pouvoir passer une commande en ligne, la payer en ligne, suivre un dossier personnel par le biais du site, utiliser le site pour un télédiagnostic technique, ou un contrôle de process).

- La présence d'espaces réservés auxquels on accède par le biais du site (en s'identifiant). Cela concerne donc le site comme point d'entrée vers l'intranet de l'entreprise (notamment pour les personnels en déplacement), et vers l'extranet (pour des clients, des fournisseurs ou des partenaires identifiés)

- Enfin l'existence de systèmes sécurisés, notamment pour les services avancés comme le paiement en ligne, et les accès sur l'intranet ou le système d'information.

Ces critères concernent une qualité de site liée à des fonctions à plus haute valeur ajoutée. Ils impliquent que les fonctionnalités de base soient satisfaisantes sans quoi ils perdent de leur intérêt. En considérant ces deux ensemble dans une même notion de qualité de site en tant que contenant, nous favoriserions les positions relatives des sites les plus élaborés. Or l'indice que nous calculons doit être conçu en fonction des objectifs assignés au site. Un site n'offrant que de l'information n'a vraiment besoin que d'un confort de connexion et de navigation. Un site de e-commerce implique que les fonctionnalités commerciales s'appuient sur des outils interactifs efficaces et fiables. C'est pourquoi nous proposons deux indices de qualité de site en tant que contenant : l'accessibilité navigabilité, les outils techniques pour des services interactifs.

Indice de qualité du site liée à la présentation de son contenu.

De même que le site doit être techniquement bien structuré et bien outillé pour offrir des services à valeur ajoutée, il doit aussi offrir des contenus adaptés et agréables à utiliser :

- Le site doit être vivant : ne pas présenter d'informations obsolètes, présenter les informations les plus récentes

- Le site doit être lisible et intelligible : respecter les règles ergonomiques de production de documents (facilité de lecture, occupation de l'espace, intitulés explicites de rubriques, onglets, qualités rédactionnelles,).

- Le site doit être agréable à visiter : esthétique générale et style harmonieux en rapport avec « l'image d'entreprise »

Pour cela nous avons donc retenus trois indicateurs de qualité de contenu de site : la forme[29] , le fond[30], l'actualisation et la non obsolescence du contenu[31].

On peut résumer maintenant les indicateurs retenus, par type de qualité de site (tableau 4.1)

[29] Médiocre : triste, décalqué d'une page écrite, non respect de la langue, mal présenté, symbolique pauvre, …;Bon : couleurs, graphismes, mise en page… constants et attrayants…;Très bon : recherché sur tous les plans, avec animations sobres et utiles…;Excellent : très recherché sur tous les plans avec des animations très riches et utiles.

[30] Information pauvre, minimaliste, peu claire; Information assez abondante et correctement rédigée; Information complète et bien rédigée;
Information foisonnante et très bien rédigée

[31] Existence de rubriques non renseignées (données absentes); Existence de données erronées ou obsolètes; Actualisations occasionnelles; Actualisations régulières mais espacées; Actualisations régulières et fréquentes

Tableau 4.1 : Les différents indicateurs retenus

Rubrique	Indicateur	Descriptif
Visibilité	Visibilité	Démarches visant à améliorer la recherche du site : présence d'une balise de mots clés pertinents, référencement (payant) sur des moteurs, liens réciproques avec des sites partenaires, institutionnels, professionnels…
	Score vumetrix	Score de visibilité par un outil d'évaluation sur Internet (vumetrix.com).
Contenu	Forme	Ergonomie de document, lisibilité, homogénéité de style, charte graphique, style connotant les qualités de l'entreprise (effet d'image)
	Fond	Abondance et richesse informative du contenu, intelligibilité, qualités rédactionnelles, pertinence / objectifs
	Actualisation	Fréquence de mise à jour du site, présence de données obsolètes, erronées ou non renseignées, liens morts…
Contenant (accessibilité et navigabilité)	Pré-requis	Equipements techniques et logiciels nécessaires pour accéder au site, version de navigateur, logiciels plug'in…
	Navigabilité	Ergonomie des outils de navigation à l'intérieur du site, vitesse de chargement
Contenant (outils de services interactifs)	Communication	Présence d'adresses mail passives, adresses mail activables, formulaires pour info, documents téléchargeables
	Services avancés	Suivi d'un dossier en ligne, télédiagnostic en ligne, commande en ligne, E-commerce (commandes et paiement en ligne)
	Espaces réservés	Présence d'espaces dédiés et/ou réservés à des catégories (presse) ou à des personnes (espace client nominal), existence d'un intranet…
	Sécurité	Dispositif de sécurisation du site, d'éventuelles bases de données, de paiement en ligne

4.2. Codage et traitement des différents indicateurs, calcul des indices de qualité de site.

Pour chacun des trois indices, nous avons retenu une grille de cotation, avec un codage, selon les modèles qui suivent. Une formule permet ensuite de calculer pour chaque site analysé, l'indice considéré.

Indice de visibilité.

Pour construire cet indice nous avons valorisé la présence d'un référencement, considéré comme déterminant dans certains cas, bien qu'assez largement absent dans notre enquête. Les mots clefs, eux, sont assez largement présents et cette composante est donc peu discriminante par rapport aux trois autres. Le nombre de liens externes, considéré comme un indicateur indirect d'inscription dans un réseau, a été traité par classes d'effectifs. Le score Vumetrix qui atteint 26150 pour le site le plus visible dans notre échantillon a été pondéré de façon à peser environ le double des autres éléments. Il nous a semblé en effet pertinent pour les sites ayant des scores élevés. Quatre des PME étudiées n'étaient pas "visibles" selon cet indice ni en avril ni en décembre 2003, et deux l'étaient dans uniquement dans l'une des deux périodes. Le choix de ces quatre élément favorise donc une image de la visibilité d'un site fondé non uniquement sur les mots clefs retenus, mais aussi sur d'autres indicateurs. Ces derniers améliorent ainsi la position relative des entreprises actives en matière de mise en

avant de leur visibilité par des actions supplémentaires (souvent coûteuses). Il faut cependant ne pas oublier que la visibilité d'un site n'est une qualité que pour autant qu'on ignore son adresse. C'est donc un indice applicable plutôt aux PME qui cherchent à être vues par des internautes qu'elles ne connaissent pas, comme dans le cas des sites vitrines ou des sites orientés vers la prospection (Chapitre 5). Ce critère est beaucoup moins important si la cible du site est un public déjà en relation avec la PME.

Tableau 4.2 : Codage des critères de visibilité.

Grandeur	Indicateur	Réponse	Codage
Visibilité	Par mots clés	oui	1
		non	0
	référencement payant	oui	1
		non	0
	liens externes	aucun	0
		1 à5	1
		6 à 1	2
		Plus de 10	3
	vu-métrix	valeur	N

Après codification pour chaque PME, l'indice de visibilité est calculé[32] Il est ensuite repris dans les tableaux synthétiques, avec les autres indices.

Indice de qualité de site en tant que contenant (accessibilité / navigabilité).

La qualité du site en terme d'accessibilité et de navigabilité est évaluée à travers 5 éléments binaires, dont deux interviennent en négatif.

Tableau 4.3 : Codage de la qualité de site en tant que contenant : Accessibilité et navigabilité

Grandeur	Indicateur	Réponse	Codage
Pré-requis	Plug-in nécessaire	oui	1
		non	0
	Haut débit recommandé	oui	1
		non	0
Navigabilité	Ascendante	Bonne	1
		mauvaise	0
	Intelligibilité des commandes	Bonne	1
		mauvaise	0
	Descendante	Bonne	1
		mauvaise	0

[32] $$Indice_visibilité = \frac{1}{1} \times \left\langle \begin{array}{l} +2 \times \langle Présence_mots_clés \rangle \\ +10 \times \langle Présence_référencement \rangle \\ +2 \times \langle Nombre_liens_externes \rangle \\ + \dfrac{\langle Indice_Vumetrix \rangle}{1000} \end{array} \right\rangle$$

Le score le plus élevé est alors ramené à 20 par application d'un coefficient d'échelle[33].

Indice de qualité de contenu : outils de services interactifs.

Les divers outils destinés à des services interactifs sont représentés dans un indice de qualité constitué principalement de variables binaires (plus une variable en 4 modalités pour le nombre d'adresses mails internes à la PME proposées aux utilisateurs du site). L'indice combine ces divers critères, sur une échelle allant jusqu'à 20 [34]

Tableau 4.4 : Codage de la qualité de site en tant que contenant : Outils de services interactifs.

Grandeur	Indicateur	Réponse	Codage
Modalités de communication	Mails internes indiqués	oui	1
		non	0
	Mails internes activables	aucun	0
		Un seul générique	1
		Quelques services	2
		Tous les services	3
	Présence formulaires	quantité	1
Services avancés	Suivre dossier en ligne	oui	1
		non	0
	Auto diagnostic en ligne	oui	1
		non	0
	Commandes/ supports/ abonnements	oui	1
		non	0
	Commande paiement en ligne	oui	1
		non	0
Espaces réservés	Accès à un intranet / extranet	oui	1
		non	0
Sécurité	Présence syst. sécurité	oui	1
		non	0

4.3. Indice de qualité de site comme contenu.

La qualité du site comme contenu est évaluée à travers trois grandeurs : la forme et le fond, chacune selon 4 modalités et l'actualisation (par la fréquence des mises à jour) selon 3 modalités complétées par 2 indicateurs binaires qui interviennent en négatif. Pour que le score le plus élevé soit positionné à 20 nous avons appliqué un coefficient de correction d'échelle.

[33] $$Accessibilité_Navigabilité = \frac{20}{6} \times \left\langle \begin{array}{c} -\langle PlugIn \rangle - \langle Haut_débit \rangle \\ +2 \times \langle Navig_Ascendante \rangle + 2 \times \langle Intelligibilité \rangle + 2 \times \langle Navig_Desc \rangle \end{array} \right\rangle$$

[34] $$Services_interactifs = \frac{20}{14} \times \left\langle \begin{array}{l} +1 \times \langle Mail_INactivable \rangle + 2 \times \langle Mail_activable \rangle + 3 \times \langle Nombre_formulaires \rangle \\ + \langle Dossier \rangle + \langle Télédiagnostic \rangle + \langle Commandes_\sup ports_abonnements \rangle \\ + \langle Commandes_avec_paiement_en_ligne \rangle \\ + \langle Accès_Intranet \rangle + \langle Accès_Extranet \rangle + \langle Syst_Sécurité \rangle \end{array} \right\rangle$$

Nous n'avons pas jugé nécessaire de pondérer l'une ou l'autre des 3 grandeurs, leur poids respectif étant assez proches dans la formule de calcul[35].

Tableau 4.5 : Codage de la qualité de site comme contenu.

Grandeur	Indicateur	Réponse	Codage
La Forme		médiocre	1
		convenable	2
		bon	3
		très bon	4
Le Fond		pauvre ou peu clair	1
		abondant et correct	2
		complet bien rédigé	3
		foisonnant très bien rédigé	4
Actualisation	présence rubriques vides	oui	1
		non	0
	présence info obsolètes	oui	1
		non	0
	fréquence	occasionnelle	1
		régulière espacée	2
		régulière fréquente	3

Nous disposons ainsi de quatre indices (visibilité, contenu, accessibilité / navigabilité, outils de services interactifs) établis selon nos conventions de calcul. Nous n'avons pas calculé d'indice global de qualité de site, celui-ci impliquant de pondérer le poids de chacun des indices (or cette pondération devrait être variable selon les objectifs alloués au site). De plus, trois des indices ont été objets de corrections d'échelle, qui expriment ainsi une vision plutôt ordinale de chaque indice. Un indice synthétique n'aurait donc pas une grande signification.

4.3. Les positions des sites étudiés par rapport à nos indices de qualités de site.

Avant d'analyser les résultats de cet exercice, il faut en rappeler trois limitations. D'une part, ces indices ont été construits sur la base d'avis de 4 personnes, qui de plus connaissaient bien les sites pour les avoir visité plusieurs fois. Un échantillon plus large, et moins familier des sites, aurait pu coter différemment les critères les plus subjectifs (qui concernent surtout le site comme contenu). D'autre part, l'outil est assez sommaire, des évaluations plus élaborées existent, mais étaient difficiles à appliquer ici[36]. Enfin, et réciproquement, nous avons tout de même utilisé une instrumentation sur base métrique, et non par simple classe d'évaluation. Les outils ainsi constitués présentent quelques dangers déjà notés. Comme ils somment des critères, ils sont plutôt favorables aux sites les plus complets et les plus complexes. La pondération ramenée à un espace de 0 à 20 ne doit pas être comprise comme une notation

[35] $$Qualité_contenu = \frac{20}{11} \times \left\langle \begin{array}{l} +1\times\langle Médiocre\rangle + 2\times\langle Convenable\rangle + 3\times\langle Bon\rangle + 4\times\langle Très_bon\rangle \\ +\&\times\langle pauvre_peu_clair\rangle + 2\times\langle Abondant_correct\rangle \\ +3\times\langle Complet_bien_rédigé\rangle + 4\times\langle Foisonnant_très_bien_rédigé\rangle \\ +1\times\langle Occasionnelle\rangle + 2\times\langle Régulière_espacée\rangle + 3\times\langle Régulière_fréquente\rangle \\ -\langle Rubriques_vides\rangle - \langle Informations_obsolètes\rangle \end{array} \right\rangle$$

[36] . Rappelons que l'objet essentiel de la recherche n'était pas d'évaluer les qualités des sites

cardinale, mais comme expression d'une hiérarchie ordinale, de plus appliquée sur une batterie d'indicateurs qui ne sont pas adaptés tous à chaque site.

Sous ces réserves de prudence, on peut alors calculer les résultats globaux. Ils sont présentés dans le tableau 4.5 qui regroupe les entreprises de B to C, de B to B, et de B to C distribué. Une ligne donne un indice de "maturité" du site, qui correspond à la position du site dans la typologie de trajectoire de création / actualisation de site proposée au chapitre 3 (tableau 3.13). Cette typologie est reprise sous les cotations suivantes :

- Trajectoire bloquée : 1
- Trajectoire attentiste : 2
- Trajectoire active : 3
- Trajectoire professionnalisée : 4

L'analyse des indices calculés pour chacun des sites étudiés ne donne pas de tendances très marquées. Peu de sites ont une bonne qualité pour chaque série de critères. Il en est de même réciproquement pour des sites qui seraient mal situés pour les quatre indices. En tendance, chaque site a ses points faibles et ses points forts. Ainsi, des sites très limités dans leurs objectifs et avec un nombre de pages limité sont en général très bien positionnés en terme d'accessibilité / navigabilité. Cela découle du fait que l'architecture générale du site est simple, et donc facilement cohérente. Au contraire, des sites plus complexes ont des difficultés sur tel ou tel des critères retenus. C'est pourquoi, il faut surtout segmenter l'analyse, deux critères de différenciation pouvant être retenus : les positions dans la chaîne de valeur, les classes de maturité.

Des qualités de sites contrastées selon les critères retenus.

L'un des premiers enseignements de cet exercice d'analyse des qualités de site est que ces qualités sont distribuées de manière contrastée selon les critères retenus. Alors que l'accessibilité / navigabilité est globalement correcte dans la majorité des cas, que l'offre d'une large palette de services interactifs est au contraire encore l'exception, la qualité liée au contenu et la visibilité sont beaucoup plus diversifiées. Dès lors, peu de PME obtiennent un score supérieur à la moyenne pour tous les indices. Cependant, si on ne prend pas en compte l'indice de visibilité (dans lequel l'indice vu-métrix prend une large place), 3 sites de PME ont des indices favorables (supérieurs à la moyenne de l'ensemble des sites) pour les trois autres indices de qualité. Ce sont les PME 3, 4 et 12. Quatre autres sites sont très proches de cette situation (PME 5, 11, 13 et 15). Ces PME offrent donc, selon nos critères et nos évaluations, une qualité de site multi-critères, ces sites étant considérés comme adaptés à différents types d'usages et d'usager.

Tableau 4.5. Les indices de qualité des sites des entreprises étudiées.

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Entreprise	Recup Ordi	Métal	Microbe Mesure	Embout-Gaz	Minéral	Pharma Prod	Electro	L'imprimeur	Sauvegarde	le Motard	Librio	Vins Sud	L'aubergine	Histoire Mag	Rénov Portes	Auto Ventes	Résidents	Hôtel Maritima	Osteo Form	Le Cours
Age site	1	1,5	1,5	7,5	4	5	?	2,5	3	3	7	5	2	4	8	2,5	4,5	1,5	5,5	3
Maturité	2	2	4	4	4	3	?	1	1	2	4	4	4	4	4	1	2	3	3	2
Position / chaîne valeur	B to B	B to B	B to B	B to B	B to B	B to B	B to B	B to B	B to B	B to Cd	B to Cd	B to Cd	B to Cd	B to Cd	B to C	B to C	B to C	B to C	B to C	B to C
Accessibilité Navigabilité	20,0	13,3	20,0	16,7	20,0	13,3	20,0	20,0	20,0	3,3	13,3	16,7	13,3	3,3	20,0	20,0	6,7	6,7	13,3	13,3
Services interactifs	7,1	1,4	10,0	20,0	7,1	4,3	8,6	4,3	1,4	0,0	10,0	10,0	14,3	8,6	10,0	2,9	4,3	8,6	8,6	7,1
Qualité contenu	10,9	9,1	16,4	18,2	20,0	14,5	5,5	7,3	5,5	9,1	18,2	18,2	16,4	9,1	9,1	5,5	9,1	10,9	9,1	3,6
Visibilité	2,0	4,0	6,1	10,2	14,3	31,4	1,0	5,1	4,0	4,0	29,3	6,0	4,4	7,6	14,2	4,3	0,0	4,0	8,0	3,8

Les autres sites offrent en général une certaine qualité pour au moins l'un des trois domaines. En particulier, la qualité liée à l'accessibilité et à la navigabilité est en général bonne dans les sites que nous avons étudiés (8 des sites ont obtenu l'indice maximal sur ce domaine). Ceux qui ont un indice plus faible sur ce critère demeurent dans leur majorité assez accessibles et "navigables". Ce résultat découle sans doute en partie du choix et de l'étalonnage de nos critères. Mais cela montre surtout que dans la majorité des cas, les sites étudiés sont construits de telle manière que les utilisateurs puissent y accéder même avec du bas débit, ou sans la dernière version des navigateurs les plus utilisés. D'autre part, leurs architectures sont assez cohérentes, permettant une navigation aisée. Ce constat confirme le point de vue dominant exprimé par les personnes interrogées : les sites ont été conçus, pour le plus grand nombre, en cherchant plus la facilité d'usage que l'esthétique ou l'animation. Il n'est donc pas surprenant que les sites les plus simples soient parmi les mieux classés, la cohérence étant plus facile à obtenir dans ce cas. Mais certains sites très élaborés, et recouvrant plusieurs fonctionnalités, sont aussi dans ce cas. Ils sont à la fois optimisés pour des accès à faible débit, et construits pour permettre une navigation simple et fluide. Plusieurs des sites ont supprimé (certains très récemment) des modules vidéo qui ne servaient pas vraiment les objectifs du site, et qui avaient des effets très lourds en temps de chargement. Cette bonne situation dominante explique alors que les sites qui présentent quelques problèmes (en particulier quant à la navigation) obtiennent des indices très défavorables. Les différences d'indice de qualité d'usage se situent donc plus sur les autres critères.

La situation de la visibilité est à la limite de la notion de qualité de site. Il y a de nombreuses façons d'être visible, et les rangs de sortie dans les moteurs de recherche ne sont pertinents que pour les cas où le site ne se rend pas visible par d'autres moyens. Cinq sites ont des indices particulièrement élevés qui découlent d'une stratégie délibérée d'être vus. Au contraire, plusieurs sites qui privilégient la communication sur leurs produits (voir plus loin en 5), et qui visent donc des publics larges, ont des indices faibles (liés notamment à leurs rangs de sortie dans les moteurs de recherche). Ces sites qui offrent en général une bonne qualité d'accès, de contenu et de services interactifs sont ils pour autant utilisés autant qu'ils le pourraient ?

L'indice de qualité liée au contenu est assez largement distribué. Neuf sites obtiennent un indice proche ou supérieur à la moyenne de la catégorie. Ces sites ont une forme et un fond de bonne qualité, et pour les meilleurs, une actualisation fréquente. Les sites ayant obtenu les indices les plus faibles sont d'abord caractérisés par l'absence ou la rareté des actualisations, mais aussi par des contenus peu clairs ou une forme médiocre. Les sites les plus mal évalués dans cette catégorie sont ceux qui ont connu des trajectoires de sites (maturité) bloquées. Ils n'ont pas évolué depuis leur création, et leur avenir est dans certains cas problématique. La qualité de contenu du site qu'ils offrent à leurs utilisateurs est alors logiquement limitée par cette trajectoire incertaine.

C'est sur l'indice de qualité des services interactifs que les différences sont les plus marquées. Cela tient d'abord à un cas difficilement comparable aux autres (la PME "embout-gaz") qui a construit son site comme le support privilégié des interactions entre ses systèmes d'information et son environnement (en particulier ses clients). Ce site est pourvu de l'ensemble des outils interactifs retenus dans notre indicateur, sauf le paiement en ligne qui n'est pas adapté à son cas. A l'opposé, la PME "Le Motard" ne dispose d'aucun de ces outils, mais là encore cette situation est exceptionnelle puisqu'elle découle d'un choix volontaire de

fermer le site à tout flux entrant de la part de ses utilisateurs (y compris par l'intermédiaire d'une adresse mail). Les autres sites sont tous interactifs au moins partiellement (soit par une adresse mail générale, soit par un formulaire en ligne). Mais les sites pourvus de services plus avancés (comme la commande et le paiement, la réservation, l'accès intra/extranet, l'abonnement ou le support SAV, au moins partiellement en ligne) sont encore peu développés.

Cette situation est cohérente avec les objectifs limités alloués aux sites dans la majorité des cas. Ces services ne contribuent à la qualité d'usage du site que pour autant que les modes de valorisation économique de celui-ci le nécessitent (voir plus loin en 5). Ils impliquent par contre des outils techniques, des procédures organisationnelles ou des ressources humaines beaucoup plus coûteuses que la conception d'un site essentiellement informatif. Les critères d'évaluation de la qualité d'un site sont donc bien, particulièrement dans ces domaines de services interactifs, indissociables du modèle économique visé par le site.

Des qualités de site différentes selon les positions dans la chaîne de valeur ?

Si l'on se situe du point de vue des positions dans la chaîne de valeur, peut on alors voir des différences notables ? Ou ces différences traversent elles les trois catégories ?

Ainsi, les sites de ‘’B to B’’ sont eux mêmes assez différents entre eux et leurs qualités de site sont donc contrastées. Cependant, 4 de ces 9 cas (numéros 3, 4, 5 et à une moindre mesure 6) sont assez bien situés sur au moins 3 des 4 types de qualité retenus. Il s'agit non seulement de sites "navigables", mais aussi de sites ayant une visibilité correcte, une bonne qualité de contenu, et pour au moins deux d'entre eux, de services interactifs développés. Ces entreprises se retrouvent dans nos 4 classes d'effectifs, dans l'industriel comme dans le service professionnel, avec des sites jeune (3) ou ancien (4). Ce qui les caractérise surtout c'est l'importance accordée au site web, et donc les ressources mobilisées afin d'offrir une qualité attractive. Les autres sites ont des qualités de site moins favorables, mais avec des différences de l'un à l'autre des cas étudiés.

Les entreprises de ‘’B to C distribué’’ de l'échantillon sont caractérisées par une situation plutôt favorable pour les services interactifs et la qualité liée au contenu. Cependant, la PME "le Motard" se distingue des autres (aucune interactivité) et l'éditeur de revues "Histoire Mag" présente un site peu stabilisé quant à sa navigabilité, et un contenu moyen bien qu'abondant. Ces entreprises de B to C distribuées attribuent d'abord à leur site web un rôle de communication commerciale (voir en 5), d'où l'importance de la qualité de contenu. Mais ils sont aussi à la recherche d'autres rôles pour leur site ce qui explique la place, émergente, des services interactifs. C'est pour l'indice de visibilité que ces résultats sont cependant surprenants : alors que ces sites doivent toucher un large public, ils ne semblent pas, sauf dans un cas, avoir une visibilité à la hauteur de leurs objectifs. De ce point de vue, leur qualité d'usage risquerait donc de souffrir si les utilisateurs potentiels ne parvenaient pas à les joindre en raison d'une visibilité insuffisante.

Les entreprises de ‘’B to C’’ étudiées durant la recherche sont, pour leur part, peu homogènes quant à leurs niveaux de qualité de site. L'entreprise "Rénov-portes" présente une qualité de site (y compris de visibilité) qui semble bonne. L'hôtel (18) et l'organisme de formation para-médicale (19) présentent des traits assez positifs et d'autres plus faibles. Les trois autres sites semblent présenter des qualités moindres que la moyenne des sites étudiés.

L'une des raisons de ces qualités moindres de ce segment semble être que la stratégie web de ces PME reste assez hésitante. Les objectifs de valorisation du site (voir en 5) ne sont vraiment définis que pour les entreprises 15 et 18 (prospection commerciale et relations interactives avec les clients). Pour les autres PME, les objectifs de la création d'un site web restent assez généraux. Pourtant, les PME de B to C direct incluent une large part de service dans leur offre auprès des particuliers. Un site web peut apparaître comme un support à certains de ces services auprès des consommateurs internautes (présentation des produits et services, grille de prix, demandes de renseignements, de réservation ou de rendez vous,…). Les services interactifs sur le site pourraient donc contribuer à ces rapports à la clientèle. S'ils sont moins développés ici que pour les deux autres segments de chaîne de valeur, c'est sans doute que de tels services sont plus coûteux à mettre en œuvre qu'un simple site vitrine. Or ces PME sont en général plutôt plus petites que les autres, et disposent de moins de ressources humaines mobilisables pour assumer le suivi de tels services interactifs. De la même manière la qualité liée au contenu est influencée par les ressources mobilisables. Les actualisations périodiques du site impliquent un dispositif permanent de suivi du site et donc des ressources et des compétences humaines en interne, alors que les effectifs de ces entreprises sont limités pour les taches administratives et de gestion. Ce segment illustre ainsi l'importance des investissements réalisés, et donc des trajectoires suivies, comme condition de qualité des sites.

Trajectoires de sites et qualité d'usage offerte.

Assez logiquement on peut attendre une relation positive entre l'importance de l'investissement en création, actualisation et suivi de site et les qualité offertes aux utilisateurs.

Tout d'abord, les entreprises à trajectoire professionnalisée semblent obtenir les meilleurs scores à une exception près (PME 15). Cela peut paraître un résultat banal, mais il mérite d'être souligné ici. S'il est vrai que ces sites sont les plus complets (notamment du point de vue des services offerts) et que par construction même ils sont donc amenés à avoir de forts scores dans la qualité comme contenant (incluant les outils de services interactifs), ils semblent aussi, en tendance, être ceux qui gèrent le mieux leur contenu de site. Aussi, la trajectoire de site étudiée au chapitre précédent, qui montre un processus d'accumulation de compétences, ne concerne donc pas que les compétences les plus techniques. Plusieurs de ces sites ont constitué des équipes qui allient maîtrise informatique et maîtrise rédactionnelle. Ces dispositifs permettent à ces PME de proposer des sites agréables à utiliser par des internautes qui ne cherchent pas la performance technique, mais un contenu bien présenté et avec une structuration adaptée au monde d'Internet.

Ensuite, cependant, le rapprochement avec l'indice de visibilité ne conduit pas toujours à de bon résultats pour ces entreprises (comme on l'a vu plus haut pour les PME de B to C distribué). L'argument précédent tendait à accréditer l'idée que la construction d'un bon outil de pilotage du site permettait une qualité accrue d'usage pour les internautes. Mais encore faut il qu'ils accèdent au site. La faiblesse de certaines de ces PME sur ce plan signifie-t-elle des rendez vous manqués ? On peut penser que plusieurs espèrent que ce sont par d'autres voies que celles de la recherche (même multicritères) sur Internet que les Internautes-clients les trouveront. Sans doute la promotion croisée entre le site et les autres modes de communication (publicité, salons professionnels, presse, le produit lui même,…) est elle mise en œuvre. Il demeure que cette question de la visibilité est particulièrement sensible pour les sites destinés à être visités par beaucoup de personnes différentes.

Dans le même esprit, il faut noter qu'une PME comme "Histoire mag", pourtant sur une trajectoire "professionnalisée", semble avoir une qualité de site plus médiocre que la moyenne de son groupe. Il faut noter qu'un nouveau site à vocation plus commerciale est en cours de mise en œuvre et que les indices calculés ici concernent l'ancien site (qui existe toujours). L'une des interprétations possibles pour cet écart entre trajectoire et produit concerne peut alors être, paradoxalement, la trop grande maîtrise de l'outil informatique dans cette entreprise. Informatique, photographie et animations ne posent pas de problème aux responsables de l'entreprise. Cela influence le contenu du site, abondant, mais au cheminement peu explicite. L'ajout récent de services interactifs (abonnements et paiement en ligne) se fait dans une structuration d'ensemble complexe. L'apprentissage d'une stratégie de site web par une PME implique bien que les créateurs du site s'interrogent sur les modes opératoires des internautes, et sur ce qu'ils attendent, au moins autant qu'ils démontrent leur connaissance des outils techniques.

Les PME qui appartiennent à un autre groupe ont des résultats en général moins bons. Cela est particulièrement vrai pour le site dans ses dimensions interactives. La qualité d'usage semble donc impliquer un effort d'investissement dans la durée et un apprentissage progressif. Du point de vue de la qualité –contenu, certaines de ces PME moins avancées dans leurs pratiques Internet arrivent cependant à des scores corrects. Cela montre qu'il y a aussi une place pour des politiques plus modestes sur Internet, à condition que ce qui est réalisé dans ce but plus restreint soit conçu de façon à être utile au visiteur du site. Les PME du groupe 3 (trajectoire active de site) sont dans cette situation. Mais c'est aussi le cas de la PME 1 dont l'investissement modeste, mais récent, dans la création d'un site semble permettre une qualité correcte. La PME 7 dont la trajectoire n'a pas pu être documentée se situe aussi dans cette situation.

La qualité de site, quelle que soit la manière dont on l'appréhende, rappelle ainsi que l'internaute, c'est à dire en fait le client, doit être au centre du projet de site. Créer des sites utiles et utilisés est donc un objectif incontournable pour les PME qui se lancent dans un tel projet. C'est aussi une étape dans une démarche plus globale de valorisation du site par rapport aux objectifs qui ont amené à le créer.

Chapitre 5 : Les objectifs de valorisation du site et les outils utilisés.

Comme on l'a vu précédemment, ces 20 PME ne sont pas venues à la création d'un site web de manière univoque. Pour la majorité des cas, c'est le chef d'entreprise ou la petite équipe dirigeante qui a pris la décision de créer un site. Pour d'autres, c'est largement une offre extérieure, arguant de l'impératif "vital" de présence sur Internet qui a initié le processus. Dans d'autre cas, au contraire, c'est une démarche plus collective qui a précédé et accompagné la mise en œuvre. Ces trois types de modalités, et les trajectoires de dispositif de pilotage qui ont suivi, sont elles mêmes plus ou moins volontaristes : un dirigeant peut très bien avoir été moteur, mais dans un souci essentiel de ne pas être dépassé. Dans ce cas, il aura en quelque sorte été son propre "démarcheur", reprenant à son compte la problématique de la nouvelle économie. Initiatives, compétences et cohérence des décideurs constituent autant de variables qui jouent un rôle important dans les choix adoptés, les investissements réalisés, et les apprentissages qui en découlent. Mais comme le montre le chapitre 2, une lecture "structurelle" des sites web de PME semble justifiée, même si les facteurs stratégiques et cognitifs jouent aussi un rôle. C'est que l'existence d'un site web a un coût (pas uniquement financier d'ailleurs), et qu'il est légitime de s'interroger sur sa raison d'être et son apport à la vie de l'entreprise.

Une réponse très fréquente à cette interrogation, entendue durant l'enquête, a mis en avant l'offre d'une "vitrine" pour la PME. Mais cette vitrine ne peut évidemment pas avoir les mêmes caractéristiques selon la rue ou la galerie marchande où elle est implantée. On a vu plus haut que plusieurs critères pouvaient être mis en avant pour distinguer les conditions et objectifs d'implantation d'une telle vitrine : la taille de l'entreprise, son secteur, son segment dans la chaîne de valeur en particulier. Dans ce chapitre, nous distinguerons essentiellement les différences de taille (car la variable de coût est très discriminante à ce niveau) et celle de chaîne de valeur (B to B, B to C, et productions distribuées par d'autres). Peut on alors voir comment est décliné l'objectif de création du site ? A quoi sert la vitrine, à quelle distance est la porte qui l'accompagne, que voit ont de l'arrière vitrine sur la vie de la rue, en quoi l'arrière boutique est elle influencée par le contenu de la vitrine ? A ces différents niveaux d'impact de l'existence du site web que peut on associer alors comme outils ou démarches d'évaluation des effets ?

5.1. Les objectifs explicites et implicites de la création d'un site web : au delà de la seule vitrine.

Si l'on essaye de résumer les motivations d'investir dans la création d'un site web, on peut retrouver parmi les PME étudiées quatre grandes catégories d'objectifs :

(1) Le site peut aider à montrer ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle fait. C'est le site conçu comme une vitrine, sa fonction de communication/promotion

(2) Le site peut favoriser la rencontre entre l'entreprise et son marché. C'est la fonction de marketing du site.

(3) Le site peut aider à mieux connaître et comprendre ce marché, ou une partie de ce marché. C'est une fonction de relation à la clientèle, mais aussi de veille et d'analyse de ce marché, d'adéquation entre les attentes et ce qui est offert.

(4) Enfin, le site peut être un moyen de lier la relation commerciale à la gestion (vente, gestion, réservation, production). Cette fonction concerne donc l'intégration de l'usage du site par les clients avec le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise.

Ces fonctions peuvent se combiner. Elles articulent aussi de manières diverses les fonctionnalités du site et les publics visés présentés dans le chapitre 2. Il existe cependant des correspondances entre ces variables utilisées dans nos analyses, et la caractérisation globale de l'objectif visé par le site. Ainsi, si l'on se réfère par exemple aux fonctionnalités, on voit bien qu'elles sont plus ou moins présentes selon les quatre catégories d'objectifs. Certains sites cherchent d'abord à montrer les produits et services, les ressources mobilisées. Le site est alors informationnel. D'autres s'appuient sur cette fonction afin d'amener certains des internautes visitant le site à prendre un contact avec l'entreprise par le biais de ce site (sous forme de mail, ou sous forme de formulaires à remplir). Dans ce cas, le site est relationnel et permet un usage marketing. Le relation au client qui s'établit par la suite, ou l'étude de certaines connexions qui n'ont pas conduit à un contact commercial, peuvent alors améliorer la veille commerciale. Enfin, l'intervention "en ligne" du client (e-commerce, réservation, ou suivi technique des commandes) peut être intégrée au fonctionnement productif, commercial et gestionnaire de l'entreprise. On est alors dans un site de type transactionnel. On supposera par la suite qu'il existe une hiérarchie des fonctions. Un site qui favorise la rencontre entre l'entreprise et sa clientèle potentielle, doit aussi permettre de montrer ce qu'elle est. Mais cette hiérarchie n'est pas une échelle qualitative des sites. Un site qui intègre l'intervention du client au fonctionnement commercial ou technique est plus complexe qu'un seul site vitrine, mais il n'a pas toujours besoin de la richesse graphique et informationnelle d'un site promouvant la gamme de produits, sans viser leur commercialisation en ligne. La qualité d'un site est largement dépendante des objectifs qui sont visés.

5.1.1. Le site comme vitrine pour montrer l'entreprise et ses produits ou services.

La majorité des sites étudiés (12 sur 20) ont un objectif de valorisation qui est d'abord de montrer l'entreprise, ses produits et ses ressources. Cependant, dans huit de ces cas, un objectif secondaire de valorisation est mis en avant, soit de façon articulée, soit comme cible partielle. Ainsi, le site web est bien souvent essentiellement une vitrine, mais celle-ci se décline dans des conditions diversifiées, et donc dans plusieurs modèles de valorisation. Cette fonction de vitrine est minoritaire dans les PME de B to B. Elle est plus caractéristique des PME en B to C. Enfin, c'est la fonction de référence des PME de B to C "distribué". (voir tableau 5.1)

Tableau 5.1 : Les sites à finalité principale de type vitrine

	Site à finalité de vitrine	**Dont aussi une autre finalité**
B to B	3 / 9	1 / 3
B to C distribué	5 / 5	3 / 5
B to C	4 / 6	4 / 4

La répartition de ces sites destinés à montrer la PME n'apparaît donc pas homogène entre les trois types de chaîne de valeur.

La finalité de vitrine ne concerne qu'un tiers des *PME B to B*, travaillant donc pour les autres entreprises. Encore faut il noter que deux d'entre elles (sur trois), ont une stratégie de site très élémentaire : dans ces deux cas, le site a été créé à la suite d'une offre extérieure. Dans un cas, celui de la PME d'équipements de sécurité maritime (Sauvegarde), c'est un prestataire traditionnel qui faisait déjà le catalogue de l'entreprise qui a réussi à lui vendre la création d'un site web, sans réelle réflexion du chef d'entreprise sur son objectif. Dans l'autre

(L'imprimeur), c'est un gros client de l'entreprise qui s'est lancé dans la création et l'hébergement de sites web, et la PME a accepté de faire créer un site dans une démarche de réciprocité commerciale. Dans ces deux cas, le site est aujourd'hui au point mort et son avenir est problématique. Le cas de la PME de grosse chaudronnerie (Métal) est différent. Le site correspond à une initiative du dirigeant, pour essayer de donner une image de modernité dans un secteur traditionnel. Le site permet alors d'offrir aux clients habituels (essentiellement des grands comptes) un "press book" des réalisations les plus spectaculaires à travers un média moderne.

Ce qui caractérise ces trois PME, est qu'elles ne visent pas, à travers ces sites, à une réelle prospection de nouveaux clients. L'imprimerie y a cru au début, mais considère avec l'expérience que les demandes de devis venues à travers le site n'étaient pas sérieuses. Cette entreprise est en fait tournée vers un marché local dans lequel elle a une bonne image de qualité, et l'élargissement de ce marché que le site aurait pu permettre (le site inclut une grille des tarifs) lui apparaît peu pertinente à l'usage. Son site n'est plus actualisé depuis plus de deux ans. Il y a de plus, dans ce cas, une certaine méfiance à l'égard des modes graphiques sur Internet, ce mode étant considéré comme moins rigoureux que ceux utilisés dans le type d'imprimerie de qualité que vise l'entreprise. Ainsi, si le site a été réalisé par un prestataire, sa maquette du site a été refusée, comme non représentative du savoir faire de la PME. Le site reprend donc des pages composées par le dirigeant à partir de ses propres codes graphiques.

Le cas de "Sauvegarde" est différent, car cette entreprise ne commercialise en direct qu'une partie de sa production. Le reste est vendu par un réseau de revendeurs multicartes. Le site web ne peut donc pas remplacer un catalogue papier dans ce cas, or c'est l'un des usages qui peut justifier un investissement conséquent dans un site. Un site web de PME B to B à finalité de vitrine laisse en effet ouverte la question de qui accède à cette vitrine, et donc de l'intérêt d'un tel investissement. Si le site ne permet pas réellement de rencontrer de nouveaux clients, quel peut être son apport ? Pour l'instant, les dirigeants des cas étudiés s'interrogent sur cet apport, ou même en doute pour deux sur trois.

Les quatre *PME de B to C* qui privilégient la finalité de vitrine de leur site web lui associent toutes, pour leur part, une éventuelle finalité de rencontre de nouveaux clients. Cependant, cette fonction de prospection à travers Internet n'apparaît pouvoir être obtenue que de manière dérivée.

Trois de ces entreprises offrent en fait du service qui se développe sur du moyen terme, avec un renouvellement périodique et sélectif de la clientèle. Dans deux cas (Ostéo-form, et Le Cours) ce service est de la formation, dans le troisième (Résidents) il s'agit d'hébergement dans des résidences services (selon les cas pour étudiants ou pour personnes âgées). La prospection en continu de nouveaux clients n'est donc pas la caractéristique essentielle de ces PME, et le site vise d'abord à donner une image favorable du service offert. Cela peut permettre d'avoir plus de candidats, et donc de sélectionner les meilleurs clients.

Une autre fonction peut aussi être envisagée celle d'intranet en particulier envers les "clients" que sont les étudiants ou les résidents. Cette dimension plus large d'image de modernité de ces PME, et de disponibilité d'équipements informatique et multimédia a été une des raison pour ces trois PME d'ouvrir un site Internet. Mais ceci présuppose des équipements adaptés et des usages réels des TIC. Ainsi, l'une des résidences services pour étudiants gérée par "Résidents" a été conçu (en raison du cahier des charges du pôle dans lequel elle s'implante) avec un équipement des chambres avec une connexion au réseau de l'école

d'ingénieurs du site. Il s'agit donc de viser à travers la création du site une fonction de vitrine sur le degré d'adaptation de la PME à la société émergente de l'information, comme indice de ses compétences plus larges.

La quatrième PME (Le garage) est dans des conditions de marché très différentes. Elle combine trois types de services : la vente de véhicules neufs (les marques d'un groupe étranger), la vente de véhicules d'occasion (toutes marques) et deux ateliers de mécanique (grosses réparations et interventions rapides). Le site web présente ces divers services, mais le message adapté à ces trois secteurs ne peut pas être unique. La fonction de vitrine, montrant les ressources disponibles, les heures d'ouverture, les contacts téléphoniques, est bien adaptée aux services de mécanique. Le secteur des véhicules neufs a une place limitée car la communication est assurée dans ce cas par les sites des constructeurs. C'est dans la vente de véhicules d'occasion qu'une prospection des clients peut être envisagée. Mais la conception du site, réalisé par un prestataire extérieur, est inadaptée à ce segment : le renouvellement de l'offre devrait être continu ou hebdomadaire or l'actualisation était trimestrielle à l'origine du site. Aussi, ce site est figé depuis 2 ans, et une partie des offres de véhicules d'occasion transite désormais par un site commercial de petites annonces.

Le modèle économique des sites web de ces PME apparaît ainsi complexe. Elles cherchent à travers ce média à améliorer leur visibilité et leur notoriété et c'est à partir de cette image qu'elles espèrent avoir des effets positifs induits dans la demande qui leur est adressée et sur le déroulement de la relation de service. La réalité et surtout l'importance de tels effets ne sont cependant pas démontrées. L'évaluation des effets de ces sites reste donc difficile à faire.

Les 5 *PME de B to C "distribué"* ont toutes privilégié un rôle de vitrine comme première finalité de leur site web. La valorisation du site se situe bien dans sa capacité à montrer ce qu'est l'entreprise et quels sont ses produits. D'une certaine manière, cette fonction de vitrine est logiquement la seule qui puisse être mise en avant dans ce segment de chaîne de valeur. Puisque la commercialisation et la gestion sont faites par un réseau externe et autonome, seule la promotion des produits ou de la marque peut être assurée à travers Internet si la cible du site est le consommateur.

Certes, une stratégie limitée au support du B to B pourrait être préférée dans certains des cas puisque le client immédiat de l'entreprise est le distributeur. C'est ce choix qui est fait par exemple par un concurrent de l'entreprise agroalimentaire "L'aubergine". C'est aussi dans notre enquête le choix de la PME de B to B "Sauvegarde" dont les produits sont vendus non seulement auprès de grands comptes, mais aussi auprès de réseaux de distribution plus décentralisés. Elle aurait pu adopter une autre stratégie car elle se rapproche sur ce dernier segment du mode de distribution de la PME d'équipements pour motos "Le motard".

Ce qui caractérise les 5 PME étudiées ici c'est que la cible de leur site est, au moins partiellement, le consommateur final. Le fait d'avoir privilégié la communication auprès de ce public fait il alors du site web un nouveau canal publicitaire, un panneau plus qu'une vitrine ? S'il s'agit bien de se montrer auprès du consommateur, le site valorise cependant un message large et souvent exhaustif, qui est assez différent du slogan choc que véhicule la publicité. Ce que montrent en effet ces 5 sites c'est un ensemble de caractéristiques de l'entreprise et de ses produits. Trois aspects sont plus ou moins mis en avant selon les cas : les traits spécifiques de l'entreprise (ses ressources techniques et humaines et son environnement), la palette complète

de ses produits (son catalogue), les modes d'utilisation de ses produits (comment aller au delà de la seule consommation).

Ainsi, les deux entreprises agroalimentaires (vini-viticulture pour "Vins sud" et produits cuisinés provençaux pour "L'aubergine") montrent la spécificité ("le terroir") de leurs produits, présentent la gamme de ces produits, et proposent des recettes de cuisine ou des conseils d'utilisation. Le site web permet ainsi une communication globale liant conditions de production, choix d'achat et modes de vie. Dans les deux entreprises de presse (Histoire-mag) ou d'édition (Librio), le produit concerne le loisir ou la culture, et là encore, c'est la mise en avant de la spécificité d'un fond et de lignes éditoriales qui chaîne production, achat et usage. La PME d'équipement de moto (Le motard) tout en étant très complète sur son catalogue et sur les spécifications techniques de ses produits, les resitue par rapport à la production (l'usine) et par rapport aux formes emblématiques d'usage (la compétition).

Par cette communication globale, les 5 entreprises communiquent ainsi sur leur marque, qui permet d'identifier la spécificité de leur produits qui sont destinés par ailleurs à des marchés assez concurrentiels. Cette communication globale de marque permet à ces entreprises, du moins l'espèrent elles, d'être identifiées par le consommateur, alors même qu'elle n'ont pas de contact direct avec lui. Pour celles qui sont commercialisées dans la grande distribution, cela leur permet ainsi de conserver une relation autonome avec le consommateur final. En cela, certains de ces sites ont aussi une fonction de B to B. C'est le cas de l'entreprise "Vins sud" qui ne vend pas directement aux particuliers, et dont 2/3 de la production est exportée. On ne vend pas du vin à des professionnels par Internet c'est à dire sans dégustation. Mais le site, bien qu'orienté vers la consommation, accroît la visibilité de l'entreprise auprès des professionnels qui sont ses vrais clients, d'où la présence d'un espace réservé aux membres identifiés du réseau de distribution.

Cependant, l'évaluation des effets de cette politique de communication n'est pas facile à faire. Or l'investissement est important dans certains cas. C'est pourquoi, d'autres finalités sont mises en avant de manière secondaire dans au moins trois des 5 cas comme on le verra plus loin. Mais ces finalités ne sont pas, sinon de manière limitée dans le cas de "L'aubergine", et plus récemment "d'Histoire mag", le modèle du e-commerce qui transformerait profondément le modèle économique de ces entreprises.

La conception d'un site web avec finalité principale d'établir une vitrine sur l'entreprise et ses produits conduit donc à des formes et des modèles de communication assez différents selon les segments de la chaîne de valeur. Le cas du B to C distribué doit être dissocié des deux autres cas et mériterait une réflexion en soi, pour complexifier le modèle du e-commerce. Dans les deux autres cas, la fonction de vitrine, le fait de montrer l'entreprise, doit d'une manière ou d'une autre être mis en rapport avec le fait de prospecter des clients ou d'établir des rapports dans la durée avec ces clients, donc de franchir la porte de la boutique et/ou d'établir une relation commerciale à l'intérieur.

Le fait d'avoir limité le site à une seule vitrine apparaît alors souvent être caractéristique d'une première étape dans une trajectoire encore à construire. Mais la suite de cette trajectoire reste hypothétique. Ces PME sont encore dans l'attente de préciser leurs objectifs. La réalisation du site a été faite dans la majorité des cas soit à la suite d'une offre de service, soit par un effet de proximité. Les investissements de départ sont limités, mais le retour sur investissement n'est pas vraiment étudié. La fonction vitrine apparaît alors, comme cela est explicitement déclaré par certains des responsables rencontrés, comme un choix pour

ne pas être exclu d'un outil nouveau tout en se donnant le temps pour voir ce à quoi il peut vraiment servir. Il est important de noter ici que ces 7 entreprises sont plutôt plus petites que la moyenne de l'échantillon (5 / 7 ont un effectif inférieur à 50 salariés). Mais cette période d'attente pourrait aussi signifier pour certaines la fin de l'expérience. Du point de vue des coûts, seule la réalisation du site qui a été réellement prise en compte.

Le fait de faire un nouvel investissement dans l'avenir, ou de mobiliser des ressources pour l'actualisation du site apparaîtra d'autant plus difficile que les effets économiques du site sont peu probants. Sur les 7 sites qui ont été étudiés, 3 sont en déclin (Sauvegarde, L'imprimeur, Le garage) et 3 sont plutôt statiques (Métal, Résidents et Le cours).

5.1.2. Le site comme outil de prospection commerciale : comment rencontrer le client derrière l'internaute.

Sept des PME étudiées ont établi leur site web (ou le site en place au moment de l'enquête s'il n'est pas le premier) pour prospecter de nouveaux clients. Il s'agit donc pour elles d'accroître l'étendue du marché (ou de favoriser son renouvellement). Il faut noter que plusieurs ont mis en place dans le passé un premier site dit "institutionnel" à finalité de vitrine, sans stratégie réelle de valorisation. Souvent portés par des dirigeants sensibles aux nouvelles technologies qui se voulaient "first movers" par rapport à Internet, ces sites ont cependant rapidement été considérés comme sans avenir. Car l'objectif essentiel de ces sites, aujourd'hui, est de contribuer à la recherche de nouveaux clients, donc de s'intégrer à une stratégie de marketing. L'objectif de marketing est premier, l'orientation du site web en est la suite. Ce n'est donc pas, en général, parce qu'elle recherche la meilleure valorisation du site que la PME lui donne une orientation de prospection, mais c’est parce qu'elle doit trouver de nouveaux clients, qu'elle formate (ou reformate) son site web dans cet objectif. Dans l'enquête, cette situation se retrouve surtout dans les PME en B to B, et dans deux PME de B to C (voir tableau 5.2). Par définition les entreprises en B to C distribué ne sont pas concernées, du moins dans le cœur de leur chaîne de valeur (car certaines ont aussi une petite activité de vente directe).

Tableau 5.2 : Les sites à finalité principale de type prospection.

	Finalité de prospection	**Finalités associées**
PME de B to B	5 / 9	3 / 5
PME de B to C	2 / 6	1 / 2

Comme on l'a vu plus haut, certains des sites vitrine visaient aussi à rencontrer des clients, par des essais de prospection (par la présence d'adresses mail, de formulaires de demande de renseignements, de grilles de tarifs), mais cet objectif était peu mis en œuvre dans la réalité, ou s'inscrivait dans un ensemble plus large. Les 7 PME qui privilégient la prospection ont, elles, essayé d'instrumenter cette recherche de nouveaux clients.

Les *PME en B to B* étudiées constituent l'essentiel de cette stratégie. Elles sont même majoritaires dans ce groupe. Dans certains cas le site Internet est même présenté comme un des moyens les plus rapides pour atteindre cet objectif de marketing.

Ainsi, la plus petite des entreprises étudiées, « Récup-ordi » a investi dans un site, malgré sa situation économique très précaire, pour tenter d'atteindre une clientèle qu'elle a du mal à rencontrer par ailleurs. Spécialisée dans la récupération et la dé-fabrication du matériel

électronique (en particulier les ordinateurs et leurs écrans), cette petite entreprise créée par deux associées en reconversion professionnelle, s'appuyant notamment sur des aides publiques, dispose du certificat ISO 1400 qui garanti au client la prise en charge totale du processus (soit dans l'entreprise, soit dans d'autres unités spécialisées sur tel ou tel élément du processus). La législation impose progressivement un tel traitement des vieux matériels. Mais le marché émergent reste opaque, l'identité des responsables dans les entreprises donneuses d'ordre n'est souvent pas connues et l'entreprise nouvelle n'a pas de visibilité. C'est dans ce contexte qu'un site web a été créé en privilégiant diverses stratégies (choix des mots clefs, nom du site à préfixe numérique,..) censées selon le prestataire améliorer le rang de sortie dans les moteurs de recherche. Le client éventuel peut alors remplir un formulaire donnant la nature de son besoin de traitement et il est ensuite re-contacté par téléphone dans une démarche commerciale traditionnelle.

D'autres sites accompagnent cette cible de prospection par un soin particulier à l'aspect vitrine de leur site, afin qu'il incite l'internaute à prendre contact et donc à devenir client. Ainsi, « Microbes mesure » est un petit laboratoire de mesures bactériologiques à fin d'hygiène industrielle. Il s'agit d'un secteur en expansion mais fortement concurrentiel, et l'accès à de nouveaux clients est primordial. La stratégie web adoptée a consisté à créer deux sites articulés. Le premier est en fait une base de données sur la législation dans certains secteurs de l'hygiène industrielle. Ce site, qui implique un gros travail documentaire et de veille en vue de sa réactualisation, sert une certaine pédagogie en direction des clients. Mais il est surtout un indicateur des compétences de la PME vers de nouveaux clients. L'autre site montre alors les activités de la PME, ses équipements et ses procédures, et décrit les services qu'elle offre : les analyses bactériologiques, mais aussi l'activité de conseil et de formation en gestion de l'hygiène. Cette jeune PME avait prévu dès son origine (dans son business plan) la création et l'orientation de son site web, considéré comme une démarche économique de communication par rapport aux média traditionnels.

C'est aussi une stratégie de présentation large des compétences de la PME qui a été à l'origine du site web de « Minéral », laboratoire spécialisé dans l'étude des matériaux minéraux, notamment dans les travaux publics. L'activité de la PME est centrée sur les études, les diagnostics, des analyses, mais comprend aussi une part de recherche. La publication, souvent en rapport avec le monde universitaire, est une des mises en avant des compétences et des réalisations de l'entreprise. Enfin, son équipement technique appuie sa capacité à vendre ses services. Mais cette identité technologique forte n'a pas empêché des difficultés commerciales en 2000. La nécessité d'adopter une stratégie de communication commerciale, de marketing plus extensif et de gestion de la relation client s'est alors imposée. C'est dans ce cadre que le site web a été mis en oeuvre. Il était d'autant plus facile de définir une cible opérationnelle pour ce site qu'une version « vitrine institutionnelle » sans vrai projet avait pré-existé.

Les deux autres PME de B to B attribuent aussi au site une place dans le redéploiement de leurs objectifs de marketing. C'est en particulier le cas de « Pharma-prod », entreprise de production pharmaceutique ayant connu une période difficile et qui recentre son activité vers le façonnage pour le compte de laboratoires et la démarche qualité en fabrication pharmaceutique. Dans ce cadre, l'extension du réseau de clientèle était une nécessité stratégique. C'est pourquoi le site web a été entièrement refondu (auparavant il s'agissait d'un site vitrine) pour privilégier d'une part les compétences liées aux nouvelles cibles commerciales, et d'autre part pour favoriser le choix de mots-clefs et un référencement adapté à ces cibles.

L'entreprise « Electro » pour sa part est spécialisée dans les équipements électroniques des moteurs et groupes électrogènes pour lesquels elle offre des services globaux : distribution, conception des installations, assistance, maintenance et formations. Là encore, le site vise à montrer ces services pour établir une relation commerciale, soit sous la forme d'un formulaire en ligne à remplir par le visiteur du site, soit en contactant l'entreprise à un numéro de téléphone (standard commercial). Dans tous ces cas, le site web apparaît ainsi comme une tentative de trouver de nouveaux moyens de prospection commerciale adaptés aux relations interentreprises. La prospection implique d'une part de cibler les partenaires recherchés (à travers divers moyens comme le choix des mots clefs), et d'autre part de ne retenir de la fonction vitrine que ce qui répond aux attentes supposées des cibles.

Comme on l'a vu plus haut, la fonction de recherche de nouveaux clients existe toujours dans le cas *du B to C*. Mais elle est souvent peu instrumentée comme dans les 4 cas examinés plus haut. Le site est alors une vitrine large qui peut éventuellement conduire l'internaute à prendre contact et à devenir un client éventuel. Cette fonction marketing est par contre directement au centre des objectifs du site dans les deux autres cas.

C'est le cas de « Renov-portes », entreprise qui rénove des portes anciennes de grande valeur et les commercialise vers les particuliers et vers des décorateurs. Le marketing était réalisé jusqu'alors surtout par le biais de publicités dans des revues spécialisées, et par des réseaux de proximité. A coté de son marché local, l'entreprise vise aussi le marché international, notamment nord américain. Le site web apparaît alors comme un bon moyen d'élargir le dispositif de prospection. Par rapport à un premier site de type vitrine, un nouveau site a été élaboré, incluant un effort de référencement par mots clefs et liens avec des sites spécialisés (webrings). Une nouvelle version orientée vers la cible nord américaine était prévue au moment de l'enquête.

C'est aussi une stratégie marketing qui a conduit à la création du site de la PME « Maritima hôtel ». Cet hôtel localisé dans une zone touristique constatait des changements dans le comportement de son cœur cible commerciale : les vacanciers en période de haute saison. La part de clientèle récurrente baissant fortement, il était nécessaire d'atteindre de nouveaux clients pour améliorer le taux de remplissage de l'hôtel. C'est donc explicitement dans le cadre d'une stratégie de communication marketing que le site a été élaboré, en complément d'autres actions. Le contenu du site, les efforts de référencement (notamment payants) et l'existence de formulaires en ligne de pré-réservation semblent avoir contribué à un redressement rapide des résultats commerciaux.

La prospection commerciale à travers le site web, qui est souvent présentée comme la justification principale de l'existence d'un site ne peut cependant pas se limiter à une stratégie de e-commerce. Aucun des sites étudiés ici ne répond strictement à ce modèle de commercialisation. Ce qui est visé c'est d'établir le contact avec le client éventuel, donc d'amorcer l'action commerciale. Le site web permet de jouer sur l'étendue du marché, sur le nombre de personnes prospectées (le site a un coût mais souvent moindre à celui des méthodes traditionnelles), mais il ne révolutionne pas les pratiques commerciales. Cependant, au delà du contact au marché qu'il permet il ouvre des possibilités nouvelles pour traiter la relation à la clientèle, et de sa place dans la gestion de l'entreprise. Ces fonctions plus approfondies impliquent cependant des choix stratégiques complémentaires, et des coûts nouveaux qui font hésiter la plus grande partie des PME.

Il faut enfin noter une fonction de prospection non commerciale jouée par les sites. C'est celle des offres d'emploi qui sont présentées dans plusieurs des sites (en particulier évidemment dans les plus grosses PME et celles qui sont en croissance). Là encore, le site joue un rôle de prospection sélective. Les futurs candidats peuvent à travers le site mieux connaître l'entreprise que dans une offre d'emploi traditionnelle. Un candidat s'exprimant par ce canal peut donc être considéré comme mieux informé sur le lieu de travail où il candidate. Il faut cependant noter, la conjoncture expliquant peut être ce fait, que cette fonction du site n'a que très rarement été citée durant l'enquête.

5.1.3. Le site comme moyen de mieux connaître son marché et sa clientèle.

Les sites comme vitrine ou comme moyen de prospection de nouveaux clients permettent aux PME d'obtenir un accès nouveau à leur marché et à leur clientèle. De même que les visiteurs peuvent à travers le site connaître mieux l'entreprise et ses produits, leur visites pourrait permettre aussi à l'entreprise de mieux les connaître. Le site peut contribuer ainsi aux outils nouveaux de gestion de la relation client (en étant une nouvelle source pour alimenter ces instruments), ou encore permettre d'envisager de nouveaux moyens de veille pour connaître son marché potentiel à travers des outils d'analyse du « lectorat » du site. Aucune des PME étudiées n'a développé une telle stratégie comme fonction principale du site. Certaines cependant ont adopté, ou comptent le faire, une telle démarche complémentaire.

Cela est d'abord le cas des outils de gestion de la relation client. Plusieurs des PME étudiées sont en train d'implanter de telles applications dans leur système d'information. Les demandes de renseignement parvenues à travers le site, ou les clients nouveaux obtenus à la suite d'une connexion constituent un groupe potentiellement important pour alimenter ces bases de données clientèle en vue d'opérations ultérieures. Les PME « Minéral » et « Pharma-prod » implantent des applications de ce type. D'autres restent encore à des fichiers clients ou contacts plus traditionnels et les nourrissent aussi des contacts établis par le biais du site. C'est le cas notamment de « Microbes mesure », « L'aubergine » ou « Maritima Hôtel ». L'envoi de mailing traditionnels par la poste permet alors de poursuivre cette relation commencée sur Internet. Dans certains cas, il peut y avoir articulation entre de la documentation traditionnelle et le site web. Ainsi « Microbes mesure » édite une documentation distribuée notamment dans les salons professionnels. La PME adopte comme support les CD Rom (moins cher qu'une brochure papier). Mais comme certaines données sont à réactualiser, les mises à jour sont données en ligne sur le site, vers lequel oriente le CD.

Tout ce travail de relation à la clientèle profite ainsi des visites identifiées faites sur le site. Cependant, le mailing électronique en masse reste l'exception, en particulier l'édition d'une "news letter" en ligne n'a pas encore été adoptée dans les PME étudiées. Seul "Minéral" a créé un système d'inscription en ligne pour recevoir un mail d'alerte lors de nouveautés implantées sur le site. Cela peut permettre une variante de la gestion de la relation client, même si elle n'en utilise pas toutes les fonctionnalités. C'est que dans le cas général, tous les clients identifiés par une PME n'ont pas d'adresses mails, et distinguer ceux qui en ont une des autres clients ne semble pas encore justifié. D'une part, les adresses mail évoluent plus vite que celle du courrier postal. D'autre part, cela impliquerait une segmentation de cette relation clientèle entre ceux qui sont joignables par Internet et les autres, et cela même dans le cas du B to B, dans lequel pourtant les relations individuelles transitent déjà très largement par le courrier électronique. Des mailing électroniques en nombre permettrait pourtant de fidéliser un certain nombre de visiteurs sur le site, notamment pour les amener par un lien dans le mail pour consulter le site après une mise à jour comme dans le cas de "Minéral". On a vu que

plusieurs PME cherchent à favoriser des consultations régulières du site puisqu'elles l'actualisent assez souvent.

Le site peut aussi permettre de mieux connaître le marché potentiel de l'entreprise par des analyses fines des visites. C'est le cas notamment dans le traitement des statistiques de connexions et de cheminement dans le site. L'interprétation de ces statistiques est difficile (voir en 5.2). De plus, de nombreuses connexions semblent aléatoires ou sans objet (connexions très courtes notamment). Cette analyse en retour des marchés de l'entreprise peut cependant être une des fonctions dérivées de l'existence d'un site. Au delà des statistiques de connexion, le traitement des mails reçus, des formulaires en ligne ou des demandes de renseignements peut contribuer à cette veille commerciale. Le nombre d'adresses mail proposées sur le site, les procédures de traitement des informations ou demandes reçues, sont très variables d'une entreprise à une autre. Ainsi la PME "Le motard" ne donne aucune adresse mail sur son site afin d'éviter soit de devoir mobiliser trop de ressources pour un service dont l'apport économique est très problématique, soit de décevoir les visiteurs par absence de réponse. Mais elle se prive ainsi d'une remontée d'informations sur sa propre image auprès des consommateurs, et doit faire cette veille par ailleurs (auprès de la presse spécialisée, de forums sur Internet, ou en interrogeant son réseau de distribution). Le laboratoire d'étude et de recherche "Minéral", au contraire, traite les mails reçus par le biais du site pour les répercuter vers les responsables des secteurs concernés, qu'il s'agisse de favoriser l'établissement d'une relation commerciale, de contribuer à la gestion de la relation client ou de mieux connaître les attentes des clients éventuels.

La visite des sites est un moyen potentiel d'établir un contact plus personnalisé en retour avec l'internaute. Mieux connaître l'internaute, c'est l'occasion pour certaines de ces entreprises de spécifier leurs messages selon les publics visés. Ainsi, en matière de *B to C*, l'internaute est il comparable au client moyen ? Faut il adopter alors des formes de communication adaptées à ce public ? En général, les PME étudiées n'ont pas cherché à distinguer les visiteurs de leurs sites des autres clients potentiels. La cohérence de charte graphique entre le site et les autres documents (brochures, catalogue, papier à lettre) est souvent mise en avant. Cependant, certains spécifient une partie de leur message vers des groupes à l'intérieur de leurs cibles commerciales, en tenant compte alors des différences de pratiques sur Internet. Ainsi, l'éditeur « Librio » adopte une stratégie web spécifique aux jeunes lecteurs. Ceux ci sont considérés comme n'ayant pas le même rapport à l'information sur les livres, et des usages différents sur Internet. Des formes plus ludiques sont alors adoptées pour ce public (graphie, couleurs…), alors que les livres destinés au public adulte sont traités dans une conception plus traditionnelle. Ce lectorat "junior" est alors atteint à travers un sous site spécifique, avec des fonctionnalités propres (un moteur de recherche par âge par exemple). De même, le site de l'éditeur de revues "Histoire mag" donne une place importante (sous formes de carnets d'adresses, de liens, de portofolio, de compte-rendus de manifestations) au public intéressé par la reconstitution historique. Issus de ce milieu, les créateurs de la PME se sont réorientés vers l'édition de revues, à cible plus généraliste. Mais ils ne connaissent pas la composition des différentes composantes de leur lectorat et pensent qu'une grande partie des visiteurs du site sont proches des communautés liées à la reconstitution historique.

Internet, et l'existence d'un site, apparaissent ainsi comme de bonnes conditions pour améliorer une stratégie de veille commerciale. Plusieurs des dirigeants rencontrés visitent d'ailleurs les sites des concurrents ou les forums consacrés à leur secteur d'activité pour mieux appréhender les évolutions dans leur environnement. Mais la mise en œuvre de procédures de

traitement des visites, des courriels reçus ou des demandes exprimées en ligne est difficile sur le plan technique (les outils sont limités et peu probants) et sur le plan de l'affectation de ressources (par les coûts nouveaux impliqués et par le fait de devoir mobiliser des acteurs de l'entreprise qui n'ont pas été concernés jusqu'à présent par la vie du site). Ce nouveau niveau d'investissement s'inscrit donc essentiellement dans des trajectoires à venir.

5.1.4. Le site comme outil de gestion intégré à la vie de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un site à finalité commerciale dans une PME est généralement présenté comme une opportunité nouvelle de création de valeur pour l'entreprise (en allant vers l'e-entreprise, ou l'e-commerce). Mais en même temps, les réticences mises en avant concernent souvent ce modèle emblématique pour des raisons de sécurité (risque de virus, d'intrusion sur le système d'information, de paiement en ligne non sécurisé), et pour des raisons culturelles (réticence des clients à commander auprès d'un automate, sans relations avec un membre de l'entreprise). Il n'est donc pas surprenant que cette fonction intégrée de gestion soit quasiment absente dans l'échantillon étudié.

Seule une entreprise a adopté cette fonction comme objectif essentiel de son site web. La PME "Embout-gaz" équipe des entreprises du monde entier en dispositifs d'embouteillage de gaz et en assure la maintenance en partie à distance en utilisant le site web. Celui ci permet ainsi d'établir une relation d'extranet entre l'entreprise et ses clients, et cela tant sur le plan commercial, que sur celui de la conception et du contrôle des processus. C'est donc une stratégie d'intégration qui a été adoptée, en fonction des conditions sectorielles particulières de cette entreprise et de son niveau de compétence informatique. Le site web permet aussi de s'adapter à la diversité de niveaux technologiques de ses clients. Le site n'est pas réellement un outil de prospection commerciale (il n'existe que trois entreprises dans ce secteur, en l'incluant). C'est donc la gestion globale de la relation aux clients qui est assurée à travers le site. L'intégration à travers le site permet ce lien direct, tout en préservant la sécurité des systèmes d'information (de gestion et de production) de l'entreprise.

Cette situation unique dans l'échantillon étudié (et probablement rare dans les PME) dépasse les fonction traditionnelles d'un site web. D'autres cas rencontrés offrent cependant une fonction, souvent limitée, d'intégration du site dans le fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Ainsi, la PME "Electro" offre à ses clients la possibilité d'amorcer une requête de service après vente à travers un questionnaire en ligne sur son site web. L'hôtel "Maritima" propose un formulaire en ligne de pré-réservation, la grille des tarifs étant aussi sur le site. Mais dans ces deux cas, le site joue un rôle à peu près comparable à une demande parvenue par la poste ou par fax. Le back office doit se saisir de cette demande, et la traiter, mais selon des procédures traditionnelles. Il n'y a pas d'intégration technique entre la demande et le traitement. C'est aussi le cas de la PME de produits alimentaires provençaux "L'aubergine" qui offre la possibilité de commander en ligne des sélections de ses produits, et de les payer en ligne par carte bancaire. L'intégration va plus loin dans ce cas sur le plan gestionnaire, mais le traitement de la commande est ensuite géré par la boutique de l'entreprise dans le cadre plus large de la part (minoritaire) de vente directe de cette PME de B to C distribué. C'est le même modèle qu'adopte actuellement l'éditeur de revues historiques.

L'intégration du site dans les outils de gestion de la PME reste ainsi une fonction encore très limitée. Comme pour la fonction d'analyse de relation clientèle, cette limitation s'explique en partie par des raisons techniques : un site web hébergé à l'extérieur s'inscrit difficilement dans le système d'information interne. Mais les raisons les plus importantes sont

d'ordres organisationnel et gestionnaire. Le site amène le client jusqu'à la vitrine de l'entreprise, et parfois lui fait franchir la porte. Mais ce qui se passe à l'intérieur a sa propre logique. Certaines des fonctionnalités théoriques d'un site web semblent pouvoir devenir des leviers de transformation à ce niveau. Les choix de management et les investissements immatériels alors impliqués semblent aller cependant bien au delà de ceux à l'origine de la création du site et de sa gestion actuelle. L'existence d'espace réservés, impliquant un code d'accès a été envisagée dans certains cas. Certains existent. Mais qu'apporteraient ils par exemple aux commerciaux qui ont déjà un accès direct en ligne au système d'information (Vins sud), ou aux distributeurs qui commandent par un intranet (Librio). De même, les clients pourraient consulter en ligne les dossiers des analyses qu'ils ont commandées (Microbes mesure). Mais ces résultats automatisés réduirait la communication qualitative (un commentaire et peut être un premier niveau de préconisation en même temps que les résultats). La valorisation de ces objectifs plus larges ne peut se limiter aux effets de la mise en place d'un site sur Internet.

5.2. Les effets du site : comment les PME évaluent les apports de leur site web.

L'analyse des fonctions des sites et des objectifs visés à travers leur implantation a déjà largement prédéfinit les outils d'évaluation qui peuvent leurs être associés. Un site vitrine étant surtout destiné à être vu, le nombre de connexions constitue un indicateur d'effet. Si le site vise la prospection, c'est le nombre et la nature des contacts établis, et les effets économiques concrets qu'on peut leur associer qui va être l'indicateur. La veille commerciale et la gestion de la relation client impliquent d'obtenir à travers le site des informations sur qui est le visiteur ou le client. Enfin, l'intégration gestionnaire ne peut être évaluée séparément des processus dans lesquels le site est intégré. De leur coté, les coûts sont aussi multiples. Au delà des coûts de conception et d'hébergement assez facilement identifiables, d'autres coûts existent. Face à ces questions, les PME étudiées ont essentiellement développé trois types d'outils : des outils pour amener les internautes jusqu'au site, des outils pour évaluer le nombre et la nature de ces visites, des outils pour évaluer les effets économiques de ces visites.

5.2.1. Comment amener l'internaute jusqu'au site ?

C'est à travers des politiques de mots-clefs, de référencement et de liens (entrants comme sortants) que les concepteurs des sites ont tenté d'optimiser le flux de visites sur le site. Le choix des mots clefs et leur hiérarchie est la méthode la plus souvent utilisée. Il a été mis en œuvre dans la grande majorité des cas, plus le choix du nom du site dans un cas (commençant par un nombre, sur l'hypothèse de meilleurs rangs de sorties pour les nombres par rapport aux lettres). Mais ces listes de mots clefs ont été adoptées en général lors de la création du site (parfois déjà ancienne), ou sur des connaissances des moteurs de recherche datant de quelques années. Or les moteurs de recherche, et leurs préférences ont évolué sur cette période. Ainsi, l'utilisation d'un indice de visibilité sur Internet à travers les rangs de sortie sur les principaux moteurs de recherche (méthode vu-métrix appliquée en avril 2003 à l'ensemble des sites étudiés) montre des résultats parfois décevants. (tableau 5.3.). Cet indice n'a qu'une signification instantanée, les rangs changeant dans le temps, (comme on l'a vu au chapitre 4, la hiérarchie des sites n'était plus la même en novembre 2003), mais il donne une évaluation globale de la visibilité de ces sites si l'on effectue une recherche thématique sur les principaux moteurs de recherche disponibles en France.

Tableau 5.3. Indice de visibilité des sites étudiés (rang de sortie dans l'indice vu-métrix, avril 2003)

	- de 100000	100000 à moins de 250000	250000 et plus	Pas dans l'indice
B to B	2	4	0	3
B to C distribué	1	1	2	1
B to C	0	3	1	2

La visibilité de ces sites est ainsi très contrastée, et la stratégie du choix des mots clefs montre ses limites. Deux des PME ayant axé la création de leur site sur un objectif d'amélioration rapide de leur prospection commerciale (Récup-ordi et Maritima Hôtel) n'apparaissent pas dans cet indice. Cela signifie que chercher sur les moteurs de recherche généralistes à partir des mots clefs qu'ils ont choisis a peu de chance de conduire sur leur site, ou en tout cas en rang utile. Dans un cas au moins (Récup-ordi), les résultats étaient très différents quelques mois plus tôt. L'obsolescence rapide des stratégies de visibilité par mots clefs amène donc à s'interroger sur leurs effets à moyen / long terme dans un objectif de prospection. Au fur et à mesure que le nombre de sites sur Internet s'accroît, la possibilité d'être visible se restreint. De plus, les portails-moteurs de recherche privilégient désormais les référencements payants pour définir leur rang de sortie.

On peut considérer que le visiteur s'adressant à un site B to B a une meilleure stratégie de recherche (car il cherche à mieux connaître le marché d'un bien ou d'un service dont il a besoin) que dans le B to C où les motivations sont plus complexes. Mais l'identification de l'adresse Internet reste dans tous les cas un problème complexe. Aussi la stratégie de mots clefs de visibilité dans d'autres sites, doit être approfondie. Ainsi, "Pharma-pro" dont les deux métiers sont le façonnage pharmaceutique et le contrôle de qualité, a construit son nouveau site en visant sa visibilité (par mot clefs mais aussi par des liens externes) sur ces cibles de prospection de nouveaux clients, en interrogeant notamment les pharmaciens sur les mots clefs qui caractérisent leur référentiel professionnel.

Pour réduire la complexité de visibilité des adresses Internet, les PME peuvent alors chercher à accroître leur visibilité soit par des liens externes (souvent par des opérations croisées de constitution de réseaux de site), soit par un référencement payant, ou la participation à un portail thématique ou local (qu'il soit payant ou gratuit). Le référencement payant auprès des moteurs de recherche a été peu appliqué dans les cas étudiés. Il ne résout pas nécessairement le problème puisqu'une recherche sur un moteur va rarement au delà de la deuxième page de références. Ainsi, l'hôtel "Maritima" préfère une politique ponctuelle (en fonction de son plan de charge) de bandeaux publicitaires payants renvoyant à son site (mais n'avait pas évalué son effet spécifique lors de l'enquête). D'autres PME participent à des réseaux professionnels ou locaux ayant leur propre site, et qui les référencent. Mais le problème est reporté à ce nouveau niveau : en quoi un site fédérateur est il plus visible que celui d'une PME. Dans leur analyse des connexions (5.2.2), certaines PME constatent qu'une part importante des visiteurs de leur site proviennent d'autres sites, souvent liés à des "communautés" (Histoire-mag par exemple). Mais l'effet commercial de ces visites est difficilement évaluable. Aucun des cas étudiés n'a analysé de façon suffisamment fine les cheminements des internautes pour discriminer ceux qui sont créateurs de valeur et ceux (de loin les plus nombreux) qui sont sans suite.

Enfin, les internautes viendront d'autant plus facilement sur le site qu'on leur a fait connaître son adresse par un moyen traditionnel. Ainsi, dans les entreprises de B to C distribué, qui produisent des biens en série, l'un des moyens de faire connaître le site est de l'indiquer sur le bien lui même. Cela est assez facile pour les produits culturels (livres et revues). Le lecteur peut visiter le site pour connaître le catalogue des publications ou obtenir des informations complémentaires. L'éditeurs de revues historique a adopté ce procédé sur ses publications. Il en est de même de la PME de produits cuisinés provençaux qui reproduit l'adresse de son site sur les étiquettes de ses produits. Mais ce n'est pour l'instant pas le cas pour l'entreprise vini-viticole "vins-sud", ni pour l'éditeur "Librio". Dans le B to B ou le B to C, l'adresse Internet est aussi parfois donnée dans les courriers, ou dans des publicités dans la presse. L'existence d'un site web peut d'ailleurs être mise en avant comme argument dans une publicité, alors même que le site n'est pas optimisé (c'est le cas notamment pour "Le garage").

Quels que soit les moyens utilisés pour obtenir des visites, leur nombre semble assez important pour une large part de l'échantillon (1000 connexions par mois est un score qui n'est pas rare). Comment sont analysées alors ces informations ? Quels effets économiques peuvent être associés à ces visites des sites ?

5.2.2. Quelles analyses les PME font elles des visites sur les sites ?

Tous les dirigeants ou responsables rencontrés font référence aux statistiques que l'organisme hébergeur leur fourni ou met à leur disposition. Mais très peu savent quoi en faire exactement, certains ne les exploitant pas du tout. La notion même d'exploitation des statistiques de visites est complexe. On peut obtenir en général le nombre de connexion, leur fréquence (régulière ou regroupée sur plusieurs périodes), le cheminement externe (quel site externe a permis par un lien la visite de l'internaute), le point d'entrée (la page accueil ou directement une page précise, et donc dans ce cas soit un lien externe, soit une pré-connaissance du site), enfin la durée de la connexion.

Telle PME constate que la durée moyenne de visite sur son site est de 8 minutes et en déduit que son site est agréable et bien documenté. Mais comme il s'agit d'un site de B to C distribué, il est très difficile d'en évaluer les effets. Telle autre analyse les cheminements et en déduit qu'une part limitée des connexions présente un intérêt. Toutes notent qu'il est difficile de déduire des enseignements opérationnels de ces visites.

Le problème est bien de savoir que faire de ces données. La gestion des statistiques de connexions et de cheminement n'est pas une compétence réellement mise en œuvre par les responsables ou gestionnaire de site. Car tout dépend des objectifs visés par le site. Une petite anecdote peut montrer la relativité de ces informations. Une des PME de B to B constate un très grand nombre de connexions, qui pour beaucoup ne durent que quelques secondes. L'interprétation de ce fait par les responsables du site est lié au sigle de l'entreprise, repris comme nom du site. Il correspond au diminutif d'une star de télévision. Ceci explique sans doute le nombre surprenant de visites sur ce site. Même lorsque les visites concernent bien l'entreprise, là encore il est difficile d'en évaluer la portée. Ainsi, le site de l'éditeur de revue "Histoire mag" connaît des périodes de très nombreuses connexions. Le responsable a constaté que cela correspond essentiellement à des visites initiées par des informations données dans des sites de communautés intéressées à la reconstitution historique. Mais l'information ne concerne pas le site dans sa totalité mais telle ou telle partie (en général un portofolio sur un événement précis). Cet afflux de connexions peut il conduire à ce que le site et les revues qu'il promeut soient plus visibles pour ces visiteurs ? Les responsables de

l'entreprise semblent douter d'un tel effet. Finalement, les statistiques de visites constituent pour les responsables de PME un outil prétexte. Leur hébergeur et/ou leur prestataire s'il y a lieu, leur fournissent une batterie impressionnante d'indicateurs chiffrés, mais d'un usage peu opérationnel. Les responsables sont rassurés sur le fait que leur site est visité, mais ne savent pas trop quoi en déduire sur l'adéquation de ces visites avec les objectifs assignés au site. Si ces outils peuvent être plus opérationnels, le besoin d'une formation des responsables de site à ces méthodes d'exploitation semble non couvert à ce jour.

Si les statistiques de visites et de cheminement dans les sites ne sont pas accompagnés de vrais outils de gestion, peut on espérer avoir un traitement plus actif pour les internautes qui se sont identifiés ? Quatre types de fonctions offertes par les sites concernent ceux des visiteurs qui établissent un lien interactif avec la PME : les adresses mails auxquelles les visiteurs peuvent s'adresser, les formulaires en ligne, les services en ligne et les espaces réservés. Ces outils sont distribués de façons très différentes. (Tableau 5.4)

Tableau 5.4. Les services interactifs offerts par les sites.

	Mail entrant	**Formulaires**	**Services en ligne**	**Espace réservé**
B to B	8 / 9	5 / 9	3 / 9	1 / 9
B to C distribué	4 / 5	2 / 5	2 / 5	2 / 5
B to C	5 / 6	5 / 6	1 / 6	0 / 6

Les accès mail sont toujours donnés sauf dans trois cas. L'entreprise d'équipement pour motos veut éviter d'être débordées par des demandes ou des commentaires de motards passionnés. Dans ce cas, il y a donc déconnexion totale entre le site web qui a une fonction pure de vitrine et les outils TIC utilisés dans les relations commerciales. Les seuls mails fournis sont ceux de ses distributeurs étrangers. L'imprimerie offre un formulaire en ligne pour faire des demandes de devis, mais ne fournit aucune adresse mail. La même situation se retrouve dans le cas des résidences services. Dans tous les autres cas, il existe au moins un lien mail, en général "cliquable", qui permet au visiteur de prendre contact avec la PME. Certaines PME donnent plusieurs adresses, correspondant aux différents services. Dans la majorité des cas cependant, c'est un mail générique au nom de la PME, de "contact" ou de "info". Le visiteur peut donc adresser un courrier électronique à l'entreprise dans 19 des 20 cas (et même dans 19 en incluant l'imprimerie et les résidences services à travers les formulaires). Le traitement de ce courrier dépendra alors du fait qu'il est spécifié vers un service donné (par exemple le service commercial) ou qu'il aboutisse sur une adresse générale. Les entreprises ne semblent pas avoir de gros problèmes de gestion de ce flux de courrier. Lorsqu'il est reçu par un secrétariat, mais qu'il concerne un service en particulier, il lui sera alors communiqué. De ce point de vue, la gestion des mails entrant ne diffère pas beaucoup de ce qui concerne le courrier postal.

Les formes plus finalisées de courriers existent aussi, et surtout, à travers des formulaires en ligne. Ceux ci se retrouvent dans 12 des 20 cas. Il faut cependant distinguer plusieurs usages de ces formulaires. Certains visent surtout à mieux connaître les visiteurs intéressés, avec une fenêtre pour exprimer une demande ou une préoccupation. Dans ce cas, le visiteur remplit une fiche d'identification qui permet de le re-contacter ou de lui adresser une documentation. C'est notamment le cas des deux établissements de formation, mais aussi de l'entreprise de plat cuisinés qui adresse alors un formulaire de vente par correspondance. D'autres formulaires préfigurent la demande de devis ou de service d'un futur client. C'est le cas pour l'entreprise de récupération et dé-fabrication, qui propose d'exposer la nature et le

volume de l'opération souhaitée. Dans la pratique, une telle demande est suivie par une relance téléphonique dans le cade d'une démarche traditionnelle. De même l'imprimerie propose un formulaire de demande de devis, mais là encore, c'est une démarche qui est poursuivie par une négociation en direct. Enfin, le formulaire en ligne peut ouvrir sur un traitement de gestion, même si celui-ci n'est pas automatisé. L'entreprise d'équipements électronique offre à ses clients un formulaire de pré-requête de SAV. Le formulaire constitue ainsi une première étape du processus. De même, un formulaire permet de faire une demande de réservation en ligne dans le cadre de l'hôtel, en précisant tous les paramètres nécessaires. Traité manuellement, comme dans le cas précédent, ce formulaire est alors utilisé pour voir s'il y a une place disponible conforme à la demande, avant de confirmer (en général par téléphone) auprès du client. Cette dernière catégorie de formulaire dépasse donc la simple prise de contact. Elle s'intègre déjà, bien qu'hors ligne, au fonctionnement de l'entreprise. En cela elle est un service en ligne.

Ces services en ligne restent encore minoritaires dans l'échantillon étudié. La limite avec une prospection clientèle active soutenue par des outils interactifs n'est pas nette. Il n'y a pour l'instant que deux cas de vrai gestion en ligne comme on l'a vu plus haut (Embout-gaz pour la gestion globale à distance et L'aubergine pour l'achat avec paiement en ligne). L'éditeur de revues "Histoire-mag" a très récemment inclus un service d'abonnement en ligne, alors qu'il fallait jusqu'à présent imprimer un bulletin et l'adresser par la poste. D'autres PME s'interrogent sur l'ajout de tels services en ligne (suivi de fabrication, commande en ligne pour clients enregistrés, abonnements à des mails annonçant des nouveautés sur le site, ce qui est réalisé chez "Minéral"). Progressivement des outils qui s'adressent non plus aux visiteurs mais aux clients apparaissent. Mais ils ne peuvent vraiment se développer que s'ils répondent à un besoin qui n'est pas déjà correctement couvert par ailleurs.

Cette "entrée" du visiteur dans l'univers de l'entreprise conduit à lui faire une place individualisée. C'est le rôle des espaces réservés ou dédiés. Là encore, la définition de tels espaces reste à préciser. Pour l'instant, seuls trois sites ont des espaces auxquels on parvient en s'identifiant (et en ayant donc un code d'accès accordé par l'entreprise). Une fois encore, c'est la PME "Embout-gaz" qui offre à ses clients le plus de services sur cet espace individualisé. Le site web joue ici le rôle d'un extranet client. L'éditeur "Librio" dispose d'un espace "Presse" impliquant un code d'accès. Il propose aussi aux libraires un espace dédié (qui n'est pas fermé aux autres visiteurs, mais qui n'est utile qu'aux professionnels (argumentaire, bons de commande,…). Pour l'instant cet espace n'implique pas d'être enregistré. Comme on l'a vu plus haut, le système de commande en ligne est géré à travers un extranet commun à plusieurs éditeurs en direction des libraires, et une fonctionnalité sur le site ferait double emploi. Enfin, l'entreprise "Vin-sud" a créé un espace réservé, avec code, à destination de son réseau de distribution. D'autres PME envisagent des espaces réservés. Rénov-portes annonce un espace client sur son site, mais celui-ci n'est pas encore actif. L'établissement de formation médicale prévoyait lors de l'enquête d'offrir rapidement un accès vers une partie de son réseau local à ses enseignants et étudiants, créant ainsi une fonction intranet en ligne. Celle-ci n'a pas encore été ouverte.

Le tableau 5.4. pourrait laisser penser que les services interactifs sont distribués différemment selon les positions sur la chaîne de valeur. Le mail concerne toutes les entreprises, mais les formulaires dominent dans le B to C, les services en ligne sont plus fréquents dans le B to B, et les espaces réservés se retrouvent dans le B to C distribué. Il y a une certaine logique à ces tendances. Le B to B est le domaine type de la prospection commerciale traditionnelle. Il ne suffit pas d'adresser une documentation lorsqu'on a repéré un

client éventuel, il faut entreprendre une action commerciale par contact direct ou téléphonique. Dans le B to C, l'argumentaire est plus standardisé, et une documentation permet de poursuivre la démarche. Le contre exemple est l'entreprise de rénovation de portes, car celles ci sont toutes différentes (un catalogue n'est pas envisageable), et surtout le prix dépend très largement des services qui entourent la livraison de la porte. Là, c'est un contact commercial qui s'impose. Enfin, dans le B to C distribué, la cible commerciale reste plurielle. Si c'est le consommateur qui fait le succès du produit ou du service, l'entreprise utilise aussi son site vers ses partenaires que sont ses clients directs (les distributeurs), mais aussi son réseau commercial (les représentants), certains clients particuliers directs (les restaurateurs pour l'agro-alimentaire), les professionnels (notamment les journalistes pour l'édition). La création d'espaces réservés ou dédiés, voire de sites dérivés peut s'y justifier.

Cependant, lorsqu'on analyse les tendances à moyen terme (les PME ayant les sites les plus élaborés ont souvent 5 ans ou plus d'expérience d'un site web) on peut aussi penser que ces différences peuvent se réduire dans les sites les plus actifs, quelle que soit leur cible, en intégrant un nombre plus grand de services interactifs. Ces services sont des indicateurs du fait que le visiteur a franchi la porte. Il s'agit alors de lui montrer ce qu'il ne voit pas depuis la vitrine. On verra en conclusion les relations qui existent entre les trajectoires de sites décrites au chapitre 3 et les formes avancées de valorisation. Mais pour qu'on rencontre une telle évolution dans les formes de valorisation des sites il faut pouvoir mieux en évaluer les effets. Sur ce point, les informations obtenues dans l'enquête montrent cependant peu d'indications mesurées.

5.2.3. Les évaluations des effets de l'implantation du site.

Les entreprises interrogées donnent en général une évaluation du coût de leur site, même si les coûts liés au travail de leur personnel ne sont pas faciles à distinguer. Mais ils ont beaucoup plus de mal à évaluer (et encore plus à mesurer) les apports du site. Cela n'est pas surprenant car l'évaluation d'un investissement immatériel ou de communication est toujours difficile à faire.

Ce qui frappe c'est la grande variété des ressources et donc des coûts engagés dans l'implantation et dans le suivi du site. Dans des très petites entreprises, le coût d'une telle opération doit rester limité. Un budget de 1500 à 3000 euros est alors possible. Mais se pose alors la question des coûts d'actualisation, et ceux d'hébergement dans le futur. La stratégie de plusieurs des PME ayant peu de ressources a été de limiter l'investissement à cette réalisation d'un premier site, en le figeant le plus possible. Dans la pratique un site bon marché avec un contenu limité (en nombre de pages notamment) ne sera qu'un site vitrine, ce qui peut suffire aux objectifs de valorisation de la PME. Cependant des petites entreprises ont aussi développé des sites très élaborés (comme pour "Microbes mesure" ou "Histoire mag"). Dans les deux cas, c'est la présence parmi les associés qui dirigent les deux entreprises de spécialistes de l'informatique qui explique l'abondance de ces sites. Les sites sont alors réalisés en interne, en articulation avec d'autres activités de communication.

Dans d'autres cas au contraire, le budget alloué au site est parfois très conséquent. Les coûts de réalisation et d'hébergement contribuent à ce budget, mais c'est surtout les coûts internes qui sont alors importants, car la conduite et la mise à jour du site consomme des ressources humaines. Plusieurs PME ont ainsi un binôme (gestion du contenu / gestion technique du site) occupant à temps partiel une personne du marketing ou du commercial, et une personne jouant un rôle plus technique. De plus, l'articulation entre les données qui sont

sur le système d'information de l'entreprise et le contenu du site implique en général des investissements en matériel, en logiciel et en formation. Enfin, le formatage des bases de données pour répondre aux besoins rédactionnels liés au site peut aussi amener des interventions supplémentaires d'autres personnels de l'entreprise.

Mais à ce niveau d'interaction avec le fonctionnement de l'entreprise, il est difficile de dissocier les coûts relevant du site de ceux d'autres postes de dépenses. Ainsi, un site "catalogue", par définition riche en informations et en images utilise des données qui sont aussi nécessaires dans les supports papiers. Et les efforts de mise en forme nécessaires pour le site peuvent contribuer à améliorer ces autres supports. Aussi, la comparaison avec entre les sites n'a pas vraiment de sens. On voit simplement que pour certaines petites entreprises, il sera difficile d'élargir beaucoup leurs dépenses sur Internet, et que leurs sites pourront peu évoluer. Il reste enfin un coût peu pris en compte, celui de la rencontre de l'internaute. Comme on l'a vu, le référencement payant ou les liens publicitaires restent rares.

Mais plus encore que les coûts, ce sont les "retours sur investissement" qui sont difficiles à connaître. Pour la majeure partie des personnes rencontrées dans l'enquête, l'implantation d'un site n'est pas perçue comme un investissement évaluable. Les effets positifs d'une vitrine sur l'activité de l'entreprise peuvent-ils être mesurés ? Pour certains, il faut être sur Internet comme il faut aller dans les salons ou autres manifestations commerciales, bien qu'on ne sache pas trop en évaluer les effets. C'est donc un investissement dont les résultats ne peuvent se voir que dans la durée. Pourtant certaines PME notent des résultats liés à leur site. "Récup-ordi" évalue son activité amenée par son site à la moitié en volume (mais moins en valeur) de son activité totale. Dans cette entreprise émergente, non connue, et sur un marché nouveau, il fallait très rapidement être repéré. Le site a joué ce rôle. De même, "Maritima Hôtel" évalue à une réservation toutes les 300 visites avec un séjour de 2,5 jours en moyenne, ce qui représenterait 350 nuitées environ à ce jour. Dans ces deux cas, l'objectif était d'améliorer très vite une situation de marché difficile. Plusieurs des PME en B to B notent aussi que certains de leurs clients les ont repérés grâce à leur site. Rien ne garanti cependant les mêmes résultats dans l'avenir, et surtout que le coût d'obtention d'un nouveau client ne va pas croître. Mais la rencontre d'un nouveau client ne se limite pas à ses premières transactions. De même, ces clients peuvent en amener d'autres ou les orienter vers le site. L'évaluation des apports du site est donc encore plus difficile que celle des coûts. Là encore, elle doit surtout évoluer avec le temps.

Conclusions du chapitre 5.

Le fait que les buts alloués au site sont différents d'une entreprise à une autre montre bien que la valorisation d'un site web de PME peut suivre des trajectoires diverses sans que ces écarts traduisent nécessairement de l'avance ou du retard des uns par rapport aux autres. Confrontées à des slogans sur un retard dramatique pour les PME françaises, celles-ci définissent souvent leur site sur Internet, en cherchant à construire leurs propres logiques à travers des hésitations et des ré-orientations,. Le tableau 5.5. met ainsi, en regard les trajectoires de site repérées au chapitre 3 avec certaines des logiques de valorisation étudiées dans ce chapitre.

Tableau 5.5 : Relations entre trajectoires de sites et valorisation

	Objectif prioritaire du site			Services avancés	
Trajectoire du site	**Vitrine**	**Prospection**	**Gestion**	**Services en ligne**	**Espaces réservés**
Professionnalisée	4 (en B to Cd)	3	1	4	3
Active	1	2		1	
Attentiste	4 (1 B to Cd)	1			
Bloquée	3				
Non connue		1		1	

Ce tableau ne prend en compte que les objectifs premiers ce qui explique la place de 4 sites de B to C distribués en objectif de vitrine, mais dans une trajectoire professionnalisée. De même, le tableau ne reprend que les services avancés (c'est à dire qu'il ignore les mails et formulaires en ligne qui sont assez fréquents). Les 4 PME de B to C distribuées professionnalisées représentent d'ailleurs 4 des cas de tels services (2 pour la commande en ligne, et 2 pour des espaces réservés pour les partenaires). Si l'on fait exception de ce segment de chaîne de valeur dont l'évaluation est spécifique (voir en 5.1.1), on voit qu'il existe bien une certaine relation entre la trajectoire de site (qui résume l'affectation des ressources et l'apprentissage de la création / suivi de site web) et les formes de valorisation économique du site.

Comme on l'a vu, la volonté d'ouvrir une vitrine sur ce média nouveau est généralement à son origine. Mais la manière de la valoriser est largement affaire d'apprentissage. Certains apprennent plus vite et mieux que d'autres. Les aides pour gagner du temps et éviter les reculs sont donc souhaitables. Dans notre échantillon peu d'entreprises ont bénéficié d'aides publiques ou professionnelles, et celles qui en ont été concernées en ont tiré profit. Mais ces impulsions seront d'autant plus utiles que la question de la valorisation d'un site web sera contextualisée par rapport à la situation de chaque PME. Comme on le notait dans le chapitre 2, ces conditions dépendent de la situation structurelle de l'entreprise (en particulier son secteur, ses marchés et sa taille), de ses caractéristiques "cognitives" (ses compétences internes, ses équipements, son réseau) et des impulsions stratégiques données par son (ses) dirigeant(s). Les conditions de l'apprentissage sont donc différentes d'un cas à un autre, et chacun cherche quelle orientation de valorisation il peut mettre en avant. Dans le même temps, ces apprentissages permettent de l'accumulation d'expérience, et ouvrent ainsi des étapes nouvelles dans les trajectoires de ces entreprises. Comme on l'a vu, dans les cas étudiés, la vitrine sert souvent à attirer des visiteurs jusqu'à l'intérieur de la boutique, et la stratégie de valorisation s'approfondit alors. Et de nouveaux outils doivent alors être mis en avant. Il en est de même des objectifs de connaissance de son marché et d'intégration gestionnaire. Les étapes d'une trajectoire de complexification progressive (et d'intégration) du site semblent ainsi pouvoir être décrites.

Mais le temps n'est pas seulement celui des trajectoires. Il va très vite dans le monde d'Internet. Ce qui était le paysage d'expérimentations plus ou moins pionnières va se généraliser rapidement. Les objectifs, les formes de valorisations et les outils vont s'affronter à un espace de l'Internet marchand de plus en plus mature.

Conclusion générale : quels sites web de PME dans un Internet mature ?

A l'origine de cette recherche, nous avions mis en avant une hypothèse de barrière cognitive pour expliquer un retard, souvent énoncé, à l'entrée des PME françaises dans la *société de l'information*. Une *fracture numérique* interne au tissu productif, et des pertes de compétitivité sur des marchés mondialisés seraient alors à craindre. Le cas particulier, mais emblématique, des sites web créés par les PME pouvait amener à évaluer la réalité de ces risques.

Fondée sur une interprétation élargie de cette notion de barrière cognitive, la recherche a conduit à traiter de trois types de compétences à mobiliser dans un projet de site : une compétence proprement technique de création de site et d'implantation visible sur Internet, une compétence plus rédactionnelle d'adéquation des contenus du site aux objectifs poursuivis par la PME, enfin une compétence de gestion de projet et de définition d'objectifs de valorisation du site. En étudiant une vingtaine d'entreprises venant de différents secteurs (hors les hautes technologies), nous avons pu articuler ces différentes perceptions de la compétence nécessaire à un projet de site web, en la resituant dans une perspective de trajectoire d'appropriation des sites par les PME.

La prise en compte successive des trajectoires de création / suivi des sites, de contenu de ces sites (et donc de qualité offerte par ces sites), enfin de stratégies et de pratiques de valorisation de ces sites, nous permet de noter que pour environ une moitié des cas étudiés les PME ont relativement bien mené leur projet, dans le cadre d'un processus d'expérimentation / apprentissage, sans que cela ne révolutionne d'ailleurs le fonctionnement de l'entreprise. D'autres, au contraire, sont aujourd'hui devant la nécessité de revoir leur site, ou d'y renoncer à terme. Enfin, pour un tiers des cas, le site est aujourd'hui stabilisé, de manière plus ou moins active, mais reste limité dans ses applications. Cette recherche conduit ainsi à considérer que le processus d'appropriation d'une stratégie de site web est souvent progressif, qu'il implique des apprentissages, des ressources mobilisées en fonction des dotations spécifiques à chaque cas, et des acteurs dont les rôles peuvent évoluer. Des aides, notamment publiques, peuvent accélérer ces processus, permettre d'éviter des écueils, mais elles doivent tenir compte des conditions (structurelles, cognitive, stratégique) de chaque cas, pour en optimiser la mobilisation.

Pour les PME étudiées, c'est largement la poursuite des trajectoires actuelles qui semble aujourd'hui prioritaire, avec des inflexions dans les cas de blocage ou de faible activité. Pour l'instant, le site n'a pas impliqué (sauf dans quelques cas) la conception d'architectures nouvelles de l'organisation de l'entreprise ou de son système d'information. Aussi, la vie de l'entreprise n'a été impactée qu'indirectement, et seule une partie de ses ressources humaines a eu à modifier sa place ou ses méthodes d'action. Une plus grande intégration technique, organisationnelle ou gestionnaire conduirait donc à des évolutions plus globales, nécessitant notamment l'intervention de certains acteurs de l'entreprise aujourd'hui encore peu concernés. Une telle stratégie d'intégration n'est donc pas nécessairement envisagée dans tous les cas. Trois types de poursuites de stratégies de sites semblent envisageables actuellement.

La première est d'optimiser des sites demeurant largement autonomes dans la vie de l'entreprise. Le profil de ce type de site est celui d'une fonction de vitrine déplacée vers une

stratégie plus de marketing favorisant une action de prospection en ligne. Dans ce cas, il s'agira surtout de renforcer le site existant, en y intégrant des éléments complémentaires, une plus grande adaptabilité (mise à jour plus fréquentes) et des services plus attrayants. Mais le contact clientèle demeurera traité de manière traditionnelle (contact personnalisé et direct). L'évolution sur un an d'un site de B to B comme "Microbes mesure" va dans ce sens. Ce site (comme ses sites satellites) est de plus en plus documenté, et sert ainsi tant à la prospection qu'à l'information des clients déjà connus par l'entreprise. Mais ces sites doivent se faire connaître, et dans un monde de l'Internet où il y a de plus en plus de sites, il faut repenser les stratégies de *e-visibilité*. Ceci devrait progressivement accroître la place des intermédiaires d'accès aux sites web : les diverses formes de portails. Le référencement payant est une première solution envisageable, mais son retour sur investissement est là encore à évaluer. Une autre stratégie est la constitution de réseaux croisés de liens réciproques, sur bases professionnelles, locales ou sociales selon les cas. Cela permet de remonter la question de la visibilité à un niveau plus fédérateur, et de prendre appui sur lui pour améliorer la présence sur les marchés.

Une autre stratégie semble être celle de la recherche de nouveaux positionnements économiques en s'appuyant, entre autres médiations, sur le site web. Le cas de l'entreprise "Histoire mag" illustre en partie cette stratégie. La PME vient d'ouvrir un nouveau site, parallèle au premier, dont la fonction est plus "corporate". Il s'agit en fait d'un portail vers les applications économiques du site. Si l'abonnement en ligne qui y est implanté est plutôt dans une logique d'intégration (voir ci dessous), d'autres formes de services marchands sont aussi offerts sur ce site : offre de services liées au savoir faire graphique, vente de produits dérivés, proposition de partenariats économiques. Plus généralement, les sites de B to C distribué amènent à atteindre plusieurs publics à travers un outil unique : le consommateur, mais aussi le distributeur, des partenaires professionnels, les clients professionnels directs tels les restaurateurs, et même le client particulier à travers une part de vente directe. Le site web permet alors, dans ce cas, d'expérimenter des formes de *e-commerce* qui ne sont pas nécessairement la vente massive par Internet, tout en favorisant la valorisation des ressources spécifiques de l'entreprise.

Enfin, une dernière stratégie consiste à poursuivre l'intégration du site web dans l'organisation. Dans un premier temps, c'est la possibilité pour le client d'accéder à certains services grâce au site. Mais, à terme, c'est l'organisation interne qui doit être adaptée, soit par intégration *en ligne* du site web au système d'information, soit par une procédurisation de la gestion *hors ligne* des interventions venues de la clientèle par le biais du site. On est alors dans un modèle de *e-entreprise* visant l'efficacité organisationnelle. Dans notre recherche, l'entreprise de B to B "Embout-gaz" est la seule qui ait poussé très loin cette logique. Le site web est alors un vrai extranet tant gestionnaire que technique. C'est bien l'"efficacité productive", au sens standard du terme, qui est visée, et le rôle du client fait alors partie de cette recherche d'efficacité. Cette stratégie semble pouvoir être développée de manière plus limitée à des applications en ligne telles la gestion de dossiers clients, le suivi de fabrication,…

Ces approfondissements stratégiques des trajectoires en cours risquent cependant de s'affronter à un nouveau défi : l'entrée dans un monde de l'Internet mature. Cette expression peut paraître provocante quand de toutes parts s'élèvent des protestations pour les retards pris. Cependant, même si, comme on l'a vu dans le chapitre 1, la *densité numérique* du monde des PME est sans doute plus réduite que ce que laissent penser les enquêtes quantitatives, la présence sur Internet n'est désormais plus une exception. Si tout le monde est sur Internet (ce

qui encore une fois est loin d'être le cas), on ne peut plus espérer un avantage de *first mover* pour valoriser cet investissement.

Les coûts de cette valorisation risquent donc de croître, alors même que les stratégies d'approfondissement représentent en elles mêmes des besoins accrus en ressources. Dès lors, la nécessité de réduire les délais d'expérimentation et d'apprentissage risque de s'imposer plus fortement que dans le passé. Or, comme on l'a vu, ces délais ont été dans certains cas de vrais investissements (certes implicites) en vue de trajectoires efficaces d'appropriation par les PME de leur politique de présence sur Internet. Il y a ainsi une certaine contradiction entre une urgence accrue à être présent et un besoin d'apprentissage de cette présence. Une partie de l'aide aux PME devrait donc s'attacher à réduire cette tension, tant il apparaît que le risque de barrière cognitive ne peut se limiter à la seule dimension technique de la création de site.

Eléments de bibliographie :

Benghozi P.-J. (2001), Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires, Revue Economique Vol. 5 pp 165-190

Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte

Bergeron F., Raymond L.(1996), L'EDI dans la PME et dans la grande entreprise : similitudes et différences, *Revue Internationale PME,* Vol. 9, n°1

Bernard J., Ravix J.L.(1988), Diversité et spécifité des unités productives : les clivages par taille et les typologies d'entreprise, *Traité d'Economie Industrielle,* sous la direction de Arena & alii, Paris, Economica,

Blili S. (1994), Les systèmes d'information, dans Julien P.A. (sous la dir. de), *Les PME : bilan et perspectives,* Paris, Economica.

Boutary M., Omrane D., Madrid C., Mayère A., Monnoyer M.-Ch., Roux A, Vacher B., (2001) *Comportements informationnels des PME face aux nouvelles technologies,* Toulouse III, LERASS, multigraphié, 181p

Commissariat Général du Plan (2003), *Les métiers face aux technologies de l'information,* Paris, La documentation Française, Col. Qualifications & prospective

Candau P.(1981), Pour une taxonomie de l'hypofirme, *Revue d'Economie Industrielle,* n°16

Caro S. (2000), Vers un environnement informatisé d'évaluation de la qualité ergonomique d'interfaces multimédia, *Revue d'intelligence artificielle,* pp 189-203

Foray D. (2000), *L'économie de la connaissance,* Paris, La Découverte.

Gadille M., Iribarne (d') A. (2000a), Les PME et les NTIC en réseaux : modalités d'usages externes et ressources mobilisées. In *Les PME face à l'innovation et à la gestion des connaissances : quel rôle jouent les grandes structures ? Actes du 12ème Séminaire annuel "Organisations, innovation & international" , Université de technologie de Compiègne, 24-27 janvier 2000.* Lille : AGIR, p. 379-400.

Gadille M, Iribarne (d') A. (2000b), Les PME françaises et Internet : connaître les usages collectifs d'internet pour guider les offreurs de formation professionnelle. In *Formation Emploi,* octobre-décembre 2000, n° 72, p. 59-88.

Gadille M, Iribarne (d') A (2000c) La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées ; *Revue Réseaux,* Vol 18 N°104 p 59-92

Gadry J. (2000), *Nouvelle économie, nouveau mythe ? Paris,* Flammarion.

Iribarne (d') A. (2003), Santé au travail et @ entreprise : quand les transformations des normes de travail, d'emploi et de compétences, deviennent de nouvelles sources de maladies

professionnelles , In : Poltier H., Gunette A.-M., Henchoz A.-M. (Ed), *Travail et Fragilité mentale,* Ed Payot-Lausanne, Col. Economie, organisation et humanité.

Iribarne (d') A., Tchobanian R, (2003), Technologies multimédia en réseaux et dynamiques des activités professionnelles : le cas de France Télécom *Revue Formation-Emploi*

Liautaud B.(2001), *e-business intelligence :Transformer l'information en connaissance puis en profit,* Paris, Maxima (traduction française)

Loilier T., Tellier A. (2001), *Nouvelle économie, net organisations,* Colombelles, Editions Ems, Management & Société.

Lazaric N. (2000), Le rôle des compétences des règles et des routines, Voisin C., Plunket A., Bellon B.(Coord. par), *La coopération industrielle,* Paris, Economica, Col ADIS, pp 69-79

Monod E. (2003), Internet et performance de l'entreprise : Etude de l'organisation industrielle de 104 PME en Loire-Atlantique, Annales des télécommunications, tome 58, n° 1-2 janvier/février, pp 99-128

Moore G. (2001), *Sur la ligne de faille. Les nouveaux business Models et la création de valeur à l'ère d'Internet,* Paris, Ed. Maxima, Col. Unilog (traduction française).

Porter M.E. (1999), *L'avantage concurrentiel,* Paris, Dunod (réédition).

Rechenmann J.-J. (2001), *Audit de site web,* Paris, Editions d'Organisation

Reix R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations,* Paris, Vibert, Col Gestion, 3ème Ed.

Romano J. (1995), *La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique,* Paris, Puf. Col. Sociologie d'aujourd'hui.

Torrès O. (1998) (Sous la coord. de), *PME. De Nouvelles Approches,* Paris, Economica.

Yolin J.-M. (1997), (Sous la dir. de), *Internet et PME,* Paris, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

Annexe 1.1 : INDICATEURS LIES AUX ENTREPRISES

Nom PME	Secteur d'activite	Type d'activité	Activité	Chaîne de valeur	Effectif
Récup-ordi	Service	service spécialisé entreprises	Recyclage produits électroniques	B to B	10 et -
Métal	industrie	équipement industriels	Grosse chaudronnerie	B to B	11 à 49
Microbes mesure	service	service spécialisé entreprises	Analyses hygiène industrielle	B to B	10 et -
Embout-gaz	industrie	équipement industriels	Implantation d'unités d'embouteillage	B to B	100 et +
Minéral	service	service spécialisé entreprises	Etudes et ingénierie des minéraux	B to B	11 à 49
Pharma-prod	industrie	sous-traitance fabrication	Façonnage produits pharmaceutiques	B to B	100 et +
Electro	service	service spécialisé entreprises	Fourniture d'ensembles électroniques	B to B	11 à 49
L'imprimeur	imprimerie/presse	service spécialisé entreprises	Imprimerie	B to B	10 et -
Sauvegarde	industrie	fabrication en série	Equipements de sécurité maritime	B to B	10 et -
Le motard	industrie	fabrication en série	Pièces de remplacement motos	B to C distribué	11 à 49
Librio	imprimerie/presse	fabrication en série	Edition ouvrages	B to C distribué	100 et +
Vins sud	industrie	fabrication en série	Viticulture	B to C distribué	100 et +
L'aubergine	industrie	fabrication en série	Produits alimentaires de terroir	B to C distribué	11 à 49
Histoire-mag	imprimerie/presse	fabrication en série	Edition de magazines	B to C distribué	10 et -
Renov-portes	industrie	production unité particulier	Rénovation portes anciennes	B to C	11 à 49
Le garage	Service	service aux particuliers	Vente et mécanique automobile	B to C	50 à 99
Résidents	Service	service aux particuliers	Gestion de résidences spécialisées	B to C	50 à 99
Maritima Hôtel	Service	service aux particuliers	Hôtel-restaurant 3 étoiles	B to C	11 à 49
Ostéo-form	Service	service aux particuliers	Formation para-médicale	B to C	10 et -
Le cours	Service	service aux particuliers	Cours technique privé	B to C	11 à 49

Annexe 1.2 : INDICATEURS LIES AUX SITES

Nom PME	Fonctionnalités	Type de contenu	Messages privilégié	Lectorat visé
Récup-ordi	Relationnelles	Image	Ressources	Prospects
Métal	Informationnelles	Image	Technicité	Clients professionnels
Microbes mesure	Relationnelles	Données	Ressources	Prospects / Clients professionnels
Embout-gaz	Transactionnelle	Données	Technicité	Clients professionnels
Minéral	Relationnelles	Données	Ressources	Prospects / Clients professionnels
Pharma-prod	Relationnelles	Image	Ressources/Technicité	Prospects
Electro	Transactionnelle	Données	Produits	Prospects / Clients professionnels
L'imprimeur	Informationnelles	Image	Produits	Prospects
Sauvegarde	Informationnelles	Image	Produits	Clients professionnels
Le motard	Informationnelles	Image/Données	Produits	Consommateurs / Communautés
Librio	Informationnelles	Image/Données	Produits	Consommateurs / Partenaires
Vins sud	Relationnelles	Image	Produits	Consommateurs / Partenaires
L'aubergine	Transactionnelle	Image	Produits	Consommateurs /Clients particuliers
Histoire-mag	Relationnelles	Image/Données	Produits/Ressources	Consommateurs / Communautés
Renov-portes	Relationnelles	Image	Technicité	Consommateurs / Partenaires
Le garage	Informationnelles	Image	Ressources	Consommateurs
Résidents	Informationnelles	Image	Produits	Consommateurs
Maritima Hôtel	Transactionnelle	Image	Produits	Consommateurs /Clients particuliers
Ostéo-form	Informationnelles	Données	Technicité	Consommateurs / Partenaires
Le cours	Informationnelles	Image	Technicité	Consommateurs

Annexe 1.3 : INDICATEURS LIES A LA REALISATION DU SITE

Nom PME	Age site	Sites	1er créateur	Site actuel	Pilotage création	Actualisation site	Pilote mise à jour
Récup-ordi	1 an	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant	Jamais ou rare	Sans objet
Métal	1,5 an	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant	Au coup par coup	Dirigeant
Microbes mesure	1,5 an	1	Inchangé	En interne	Dirigeant	Fréquente	Dirigeant
Embout-gaz	7,5 ans	2	Nouveau interne	En interne	Collective	Fréquente	Cellule pilote
Minéral	4 ans	2	Externalisation	Gros prestataire web	Collective	Fréquente	Cellule pilote
Pharma-prod	5 ans	3	Nouveau externe	Agence web locale	Collective	Régulière peu fréquente	Cellule pilote
Electro	?			Par agence web locale	?	?	?
L'imprimeur	2,5 ans	1	Inchangé	Gros prestataire web	Suggérée par offre	Jamais ou rare	Sans objet
Sauvegarde	3 ans	1	Inchangé	Prestataire habituel	Suggérée par offre	Jamais ou rare	Sans objet
Le motard	3 ans	1	Inchangé	Prestataire habituel	Dirigeant	Au coup par coup	Dirigeant
Librio	7 ans	2	Internalisation	En interne	Collective	Fréquente	Cellule pilote
Vins sud	5 ans	2	Nouveau externe	Gros prestataire web	Collective	Fréquente	Cellule pilote
L'aubergine	2 ans	1	Inchangé	Prestataire habituel	Dirigeant	Fréquente	Responsable site
Histoire-mag	4 ans	3	Inchangé	En interne	Collective	Fréquente	Dirigeant
Renov-portes	8 ans	2	Internalisation	En interne	Dirigeant	Fréquente	Responsable site
Le garage	2,5 ans	1	Inchangé	Gros prestataire web	Suggérée par offre	Jamais ou rare	Sans objet
Résidents	4,5 ans	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant	Au coup par coup	Responsable site
Maritima Hôtel	1,5 an	1	Inchangé	Agence web locale	Dirigeant	Régulière peu fréquente	Dirigeant
Ostéo-form	5,5 ans	3	Nouveau interne	En interne	Dirigeant	Régulière peu fréquente	Responsable site
Le cours	3 ans	1	Inchangé	En interne	Suggérée par offre	Au coup par coup	Responsable site

Annexe 2

MONOGRAPHIES DES ENTREPRISES ETUDIEES*

* L'entreprise "Electro" n'ayant pu être enquêtée que sur une partie des dimensions retenues dans notre questionnement, sa monographie (incomplète) ne figure pas dans cette annexe.

RECUP-ORDI

1. L'entreprise.

La PME « RECUP-ORDI » est spécialisée dans la récupération de produits électroniques, notamment des ordinateurs, pour leur dé-fabrication (démontage des éléments, récupération des composants) et pour le traitement des déchets non recyclables. La PME ne fait qu'une partie de ce processus. Ainsi, les écrans cathodiques qui incluent des métaux lourds polluants doivent être détruits dans des unités spécialisées. La PME est le point d'entrée dans la chaîne de dé-fabrication, valorisation, dé-pollution. La PME est une installation classée au titre de l'environnement. Les clients qui lui fournissent leurs vieux équipements en vue du recyclage sont assurés que la chaîne des différents opérateurs qui seront impliqués dans le processus répond aux exigences de la norme ISO 14001. Pour cela la PME leur délivre un document attestant du respect des prescription de cette norme.
Il s'agit d'une très petite PME, issu d'un processus aidé de création d'entreprise, et en SARL sous forme de SCOP. De plus, la PME est aussi une entreprise d'économie sociale, n'employant outre les deux associées, que du personnel (6 personnes) en statut d'insertion.
L'équilibre économique de l'entreprise restait précaire au moment de l'enquête.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Le secteur économique dans lequel se situe la PME est assez récent. Il découle d'une part de la croissance rapide du volume des équipements électroniques obsolètes, et d'autre part de nouvelles normes d'obligation de récupération, de valorisation et d'élimination des déchets. Certains des composants sont récupérables et valorisables mais le processus global est coûteux et les entreprises doivent assumer la prise en charge de cette récupération. La PME est une entreprise de service qui leur permet de répondre à cette obligation.
La PME assure alors le travail soit directement (démontage, tri,…) soit par l'intermédiaire d'autres opérateurs du secteur (soit pour des raisons d'équipements techniques comme pour les tubes cathodiques, soit pour des raisons de volumes et de distance, pour traiter des clients implantés loin de l'unité). L'entreprise a codifié un cahier des charges montrant sa maîtrise de la chaîne de dé-fabrication et de recyclage, ce qui lui permet d'agir pour le compte d'entreprises ayant elles aussi la norme ISO 14001.
Mais si l'entreprise maîtrise l'aval du processus, elle a plus de difficulté pour connaître sa clientèle potentielle, et pour être connu d'elle. Dans une activité émergente, l'identité des acteurs est imprécise. Existe-t-il par exemple des services ou des responsables dans les entreprises ou les collectivités, qui coordonnent l'élimination des équipements informatiques ? Ceux ci lorsqu'ils existent sont ils réellement en mesure d'imposer à tous les utilisateurs d'équipements électroniques de les déclasser dans des conditions conformes aux contraintes légales de récupération ? Dans ce marché peu structuré, la PME doit rapidement obtenir une clientèle et des correspondants identifiés si elle veut exister. En identifiant cette offre elle permettrait aussi à la demande de se structurer. La fonction première du site web est de contribuer à cette rencontre avec une demande supposée croissante, mais peu identifiable.
Le site web est donc un outil destiné à gagner du temps dans cette prospection d'un marché émergent. En cela il a été considéré comme un investissement prioritaire, malgré la situation économique de l'entreprise.

3. Le site web

Le site a été créé dans les débuts mêmes de l'entreprise. C'est qu'il a été considéré comme un pari stratégique pour une TPE qui doit atteindre très rapidement son marché. Le site est donc de dimension modeste, mais donne les informations nécessaires sur les offres de services proposés, sur la nature des obligations des entreprises en matière de récupération/élimination des déchets informatiques, sur le certificat ISO, et précise l'identité de certains partenaires (organismes publics de support, entreprises clientes, partenaires dans la chaîne de récupération). L'objectif est d'amener des responsables de parcs d'équipements informatiques à confier à la PME la récupération des équipements obsolètes.
Pour cela, le client éventuel peut contacter la PME auprès des diverses adresses données : adresse postale, téléphone, e-mail, formulaire en ligne de demande de devis. Ce formulaire détaille assez bien la nature des besoins du client potentiel pour permettre le suivi du contact par une démarche commerciale traditionnelle (par téléphone).

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site vise d'abord (et même exclusivement) la prospection de clients professionnels, supposés en posture fonctionnelle dans des entreprises publiques ou privées, ou dans des collectivités locales. Ce public professionnel peut être bien informé sur ses obligations légales ou au moins connaître les grandes lignes des réglementations nouvelles. Aussi le site ne vise pas à donner une information exhaustive sur ces aspects. Son but essentiel est de faire savoir que « RECUP-ORDI » existe, qu'il fonctionne en accord avec la normalisation (assurance de la chaîne de traitement). Un message

complémentaire (qui ne semble pas avoir joué un rôle dans les contacts positifs pris grâce au site) est la dimension sociale de l'entreprise, qui utilise de la main d'œuvre (aidée) en contrat d'insertion.
Les autres messages véhiculés par le site sont essentiellement pratiques : identification, coordonnées, plan d'accès….
Le site est donc bien dans une orientation de B to B en services professionnalisés, ce qui explique la modestie du contenu rédactionnel. Il permet d'aller à l'essentiel dans une économie des moyens (le site semble être l'un des moins coûteux étudiés).

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Sur le plan graphique, le site a adopté la charte et les illustrations déjà créés pour la documentation papier. Réalisés par une ressource familiale, ces éléments colorés et gais donnent un aspect agréable aux pages du site.

Navigation

La modestie du site (nombre de pages limité) ne l'empêche pas d'être assez complet par rapport à ses objectifs, et structuré à partir d'un menu en barre latérale favorisant une navigation facile et rapide. Les quelques effets graphiques utilisés n'altèrent en rien l'accès en liaison bas débit.

Visibilité du site

L'une des particularités du site est dans l'essai d'une visibilité optimisée par des moyens automatiques : balise de mots clefs visant un bon rang de sortie dans les moteurs de recherche, intitulé de l'adresse URL commençant par 123 (sur la base d'une hypothèse de traitement prioritaire des chaînes de caractères numériques par les moteurs), coexistence de deux dénominations (adresses) du même site. Le résultat de cette stratégie (qui a pu fonctionner au début du site) semble cependant peu efficace désormais, les moteurs de recherche n'opérant plus sur ces bases. Le score de site dans la méthode vu-métrix (voir chapitre 4 et 5) n'indique pas une bonne visibilité du site sur des moteurs généralistes.

3.3. Les services offerts par le site.

Bien que de dimension modeste, le site donne un certain nombre de services interactifs tous dédiés à la prise de contact : coordonnées postales, téléphonique et de courrier électronique; formulaire en ligne de demande de devis. Ce qui est visé n'est pas l'automatisation du traitement des demandes, mais d'accroître les voies d'accessibilité. Ainsi, le formulaire ne permet pas réellement de faire un devis car celui ci ne dépend pas uniquement des quantités traitées, mais aussi de détails plus spécifiques. Mais il permet d'engager un contact commercial déjà orienté, qui sera alors poursuivi selon des méthodes traditionnelles.
Des fonctionnalités plus complexes dans le cadre de la relation client ne sont ni en œuvre, ni envisagées.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

La création d'un site web pour faire connaître l'existence de la PME à un marché lui même peu identifié a été conseillée par des proches de l'associée qui assure la gestion commerciale. Son associée ayant un formation informatique, la création en interne a été envisagée. Mais il est apparu qu'une création de A à Z prenait du temps et impliquait des connaissances plus complexes qu'un usage standard de "Dreamveawer". C'est dans un stage de créateurs d'entreprise, que les associées ont rencontré le prestataire (qui est un petit prestataire local) et lui ont confié la réalisation du site. La confiance envers une personne connue a joué un rôle certain dans le choix, ainsi que la possibilité d'un feed-back durant la réalisation.
Le cahier des charge était la visibilité et la facilité d'usage, dans un coût compatible avec les finances délicates de l'entreprise. Les choix ergonomiques visés plus haut semblent avoir porté leurs fruits dans la première année d'exercice du site, car la moitié environ du tonnage traité a été d'une manière ou d'une autre, liée à la visibilité de l'entreprise grâce au site web. En terme de chiffre d'affaire, le pourcentage est plus faible. L'investissement semble ainsi avoir été à peu près rentable dès la première année, sans tenir compte des effets de fidélisation future indépendants de la présence du site (puisqu'il n'a qu'une fonction de marketing/prospection)
Mais le site n'est pas vraiment prévu pour évoluer. Quelques ajustements ont été réalisés, en accord avec le prestataire, et semble-t-il sans surcoût. Mais il n'y a pas de projet pour élargir les visées du site.

5. Le devenir du site.

Les objectifs opérationnels de la création du site ont été à peu près atteints. L'associée gestionnaire se demande même si la PME aurait pu continuer à exister sans l'apport de clientèle permis par le site. Cependant, le devenir du site est fortement lié au devenir de l'entreprise. Celle-ci s'est créé sur un créneau porteur mais manquait au moment de l'enquête d'assise économique. Le souhait de professionnaliser plus le personnel (ne pas rester uniquement dans un statut d'entreprise d'insertion, mais recruter au moins un cadre technique) s'expliquait par le besoin pour les associées de pouvoir se consacrer plus à la croissance de la PME. Le site tel qu'il est, était adapté à la période de décollage et de

faible visibilité du marché. Dans l'évaluation de qualité de site (chapitre 4) le site semble avoir des performances remarquables par rapport à son faible coût.
C'est pourquoi rien de particulièrement nouveau n'était prévu pour le contenu même du site, ou pour les fonctionnalités qu'il pourrait regrouper. L'élément primordial visait à rendre la PME visible. Or le rang de sortie du site dans les moteurs de recherche semble s'être dégradé depuis la création du site. Les algorithmes des moteurs ont évolué, et le référencement payant s'est développé (directement ou par portails dédiés). Le devenir du site apparaît ainsi fortement lié d'une part à l'avenir de la PME, et d'autre part à l'organisation (par les pouvoirs publics ?) de la visibilité (à travers un site portail ?) des entreprises de récupération, recyclage, valorisation des déchets électroniques, le site pouvant alors retrouver sa fonction dans le cadre d'un premier niveau de sélection assuré par ailleurs.

METAL

1. L'entreprise.

« METAL » est une petite (18-25s) entreprise industrielle de chaudronnerie lourde qui travaille essentiellement pour des grands comptes institutionnels à la fabrication unitaire d'équipements sur mesures de grandes dimensions. De ce fait tout le processus de fabrication est manuel et rien ne peut être automatisé. La taille, la masse et donc la difficulté de manipulation des objets produits sont la spécificité de l'entreprise. « METAL » n'effectue aucune prestation d'ingénierie, en cas de nécessité cette phase est sous-traitée à un bureau d'études. Il n'y a donc ni production ni archivage de documents techniques qui pourraient nécessiter des ressources informatiques importantes. L'équipement informatique de l'entreprise est constitué d'une part d'un poste de DAO avec traceur de plans et équipé du logiciel ''Autocad'' que seul le chef d'atelier sait utiliser, d'autre part d'une station bureautique avec courrier électronique que la secrétaire est seule à savoir utiliser. Il semble que les activités fonctionnelles de l'entreprise soient restées très manuelles.

Le chef d'entreprise a un réel souci (implication dans des réseaux locaux pour l'innovation) de moderniser son entreprise. Il a fait effectuer un audit technique pour analyser quelles tâches seraient susceptibles d'automatisation, paradoxalement il ne s'est pas encore mis au courrier électronique et utilise toujours le fax. Dans une perspective de transmission prochaine (et un sentiment personnel de non maîtrise) il ne souhaite pas engager l'entreprise dans des changements qui ne s'inscriraient pas dans la stratégie de son repreneur.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Depuis 35 ans l'entreprise travaille pour des grands comptes institutionnels (génie civil, travaux publics) qui lui assurent un CA régulier sous forme de très gros contrats. On est typiquement sur le mode B to B. Le chef d'entreprise déclare n'avoir pas d'objectif de croissance et préfère assurer la productivité de l'entreprise. Il s'agit d'une activité où les prix sont tirés au plus juste et les marges très réduites. Ainsi la certification qualité n'étant pas une barrière d'accès au marché son coût a été évité et l'entreprise s'est contentée d'une ''démarche'' qualité.

3. Le site web

Site simple à allure de page 'perso'.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site n'a aucun objectif commercial et s'inscrit uniquement dans une perspective de communication. Il a pour objet de présenter les moyens, les réalisations exemplaires et références de l'entreprise à ses clients. En outre, dans une production sur mesure à l'unité, établir un devis a un coût élevé il ne s'agit donc pas de susciter des sollicitations qui n'aboutiraient pas sur un contrat.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Information limitée mais suffisante. La qualité des images est juste suffisante (résolution, contraste, piqué…) pour rendre la taille imposante des produits, spécificité de l'entreprise.
Le codage des couleurs est toujours respecté : fond général = bleu marine / fond de texte = ivoire / texte = bleu marine ou clair. Présentation (non constante) en 'Γ' comme une page de magazine.

Navigation

Facile malgré quelques commandes <retour> absentes. Arborescence à trois niveaux / accueil. Barre de navigation simple présente à toutes les pages. Chargement rapide malgré l'abondance des images.

Visibilité du site

Mots clé pertinents mais inopérants. Pas de référencement. Aucun lien vers des sites partenaires. La recherche du site, même par le nom de l'entreprise, n'aboutit avec aucun moteur de recherche courant. Le site ne figure que dans les liens de la CCI d'Arles et de l'UPE13. La visibilité du site est donc très faible.

3.3. Les services offerts par le site.

Le site est essentiellement de type vitrine (communication). Il présente l'entreprise à travers ses équipements, ses réalisations emblématiques, ses références client en reprenant la plaquette (enrichie en images, fiches réalisations). Hormis une adresse électronique, le site n'offre (délibérément) aucune fonction 'interactive'. Les images présentées insistent sur le coté gigantisme spectaculaire qui n'est d'ailleurs pas toujours bien rendu. Aucune photo macro : qualité des soudures, qualité du 'grenaillage' et des revêtements.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Un premier site avait démarré sous l'impulsion et avec l'aide du fils (du chef d'entreprise) alors étudiant en informatique. Le site 'actuel' a été créé et est maintenu par « Pôle Sud » agence web locale. Le cahier des charges, purement verbal, stipulait la reproduction de la plaquette d'entreprise et la présentation du press-book des réalisations emblématiques du savoir-faire spécifique de l'entreprise. Le rôle du chef d'entreprise a donc été décisif pour se positionner sur le Net, la décision a été personnelle. Il faut noter un environnement de proximité favorable : investissement du chef d'entreprise dans des réseaux locaux (CCI, Forum, Clic solution, UPE) promoteurs d'innovation, présence de prestataires de proximité compétents, stimulation familiale.

5. Le devenir du site.

Au regard de ses objectifs très restreints ce site reste vivant et de relativement bonne qualité. Mais à part le renouvellement du press-book, du calendrier des manifestations professionnelles, et un diaporama illustrant une livraison sur site très spectaculaire on imagine mal une perspective élargie pour ce site a moins qu'elle n'accompagne la reprise de l'entreprise et des changements de stratégie.
Souhait exprimé de publier un diaporama d'une réalisation de 'a' à 'z' mais aussi de permettre au client de voir en temps réel l'avancement de sa commande.
Dans ce contexte il ne semble pas qu'un recours plus important aux TIC , notamment les fonctions interactives évoluées soit justifié. Eu égard aux objectifs de l'entreprise, à son domaine d'activité et à son marché, la limitation à un site vitrine semble pertinente.

MICROBE-MESURE

1. L'entreprise.

Le laboratoire créé en 1999 est une très petite (< 10 salariés) entreprise high-tech ayant une moyenne expertise dans le domaine de l'analyse chimique et bactériologique et une très bonne expertise des protocoles et normes d'hygiène industrielle. Le personnel est composé de quelques cadres-ingénieurs-experts et de techniciens de niveau Bac+2. Il n'y a ni technostructure, ni système logistique ni ligne hiérarchique. Il s'agit d'une structure « simple » selon la typologie de *MINTZBERG*. Les régulations s'effectuent par supervision directe du chef d'entreprise. Le style de management semble assez paternaliste tout en se voulant participatif.
Une grande importance est accordée à la veille réglementaire, qui constitue un avantage concurrentiel dans la mesure ou l'entreprise propose de prendre en charge la stratégie de son client en matière d'hygiène face au 'maquis réglementaire'. En effet les prestations de l'entreprise, ne se limitent pas aux analyses de son laboratoire mais sont souvent assorties de préconisations sur les protocoles à mettre en place et d'une formation des personnels du client. En fait il semble bien que la vente d'analyse soit surtout une entrée en matière pour offrir du conseil-formation. Dès ses débuts l'entreprise a souhaité investir sur la technologie (robots d'analyse et informatique). L'utilisation de robots est une condition d'accès à ce marché, concurrence oblige. Au niveau informatique l'entreprise est plutôt bien équipée avec autant d'ordinateurs que de personnels. Tous les robots d'analyse sont interfacés à des ordinateurs ce qui supprime les erreurs de saisie des résultats, le fonctionnement en réseau permet le regroupement de tous les résultats d'un client à partir de n'importe quel poste.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Pressés par la nécessité, les fondateurs de l'entreprise ont démarré leur activité sur les 'chapeaux de roues' avec un fond de roulement insuffisant, les équipements en robots et informatique ayant absorbé l'essentiel du capital disponible. Avec les retards de paiement ils se sont vite retrouvés dans une situation critique et ce n'est que péniblement qu'ils parviennent à remonter la pente, essentiellement grâce à l'activité conseil-formation à forte valeur ajoutée et pour laquelle la pression de la concurrence est faible. Si l'entreprise accepte de traiter des demandes d'analyse émanant de particuliers (potabilité des eaux de puits) cela reste marginal et n'est pas son objectif. En effet l'activité Analyses est prétexte à proposer des services de conseil et formation aux entreprises concernées par les questions très réglementées d'hygiène industrielle, environnementale et alimentaire. A la limite l'activité analyse pourrait être externalisée. Cette entreprise est donc clairement positionnée en B to B.

3. Le site web

Le site Internet était prévu dès le business plan de création de l'entreprise comme outil de communication majeur avec 3 objectifs : présenter l'entreprise, ses prestations, son savoir-faire ; informer les clients et prospects des évolutions de la législation et des risques encourus à ne pas respecter scrupuleusement les normes ; didactique par la présentation claire des divers protocoles standardisés en matière d'hygiène industrielle.
Le site a été mis en ligne en Octobre 2001 avec une large campagne de médiatisation (on et off line).
Créé en interne par un professionnel de l'informatique, il n'est donc pas passé par la phase d'essai erreur que constitue assez souvent, dans un premier temps, le bricolage d'un site amateur.
A la création, le personnel aurait été sollicité sur le contenu. En pratique deux personnes (PDG + directeur commercial) ont réellement participé à la définition des objectifs, du style et du contenu. Au niveau de la mise à jour interviennent régulièrement le directeur commercial pour la veille réglementaire et le responsable qualité pour les innovations techniques et nouveaux protocoles.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site s'adresse à toute entreprise susceptible d'être concernée par les questions (très réglementées) d'hygiène industrielle environnementale et agro-alimentaire tant vis à vis du personnel que du public.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ce site est à la fois une vitrine mais aussi un site informatif sur deux axes principaux : le législatif et la qualité. Il est à noter que l'entreprise a aussi créé un second site (avec des liens réciproques) qui se veut une plate-forme d'information sur la légionelle (en concurrence directe d'un autre site sur le même thème). Se poser ainsi en référent et pourvoyeur d'information ciblée est un bon moyen d'attirer le 'chaland'.

Ergonomie documentaire
La lisibilité est bonne (police simple, pas de fond de page), le graphisme et la présentation sont sobres. Bon compromis entre vitesse de chargement et résolution des images. Certaines images n'apportent aucune information. Homogénéité (charte graphique) entre le site et le papier de l'entreprise. L'entreprise diffuse (salons, expositions…) une plaquette d'entreprise (en html) sous forme de CD-ROM qui présente l'entreprise et ses principaux services mais surtout, offre de nombreux liens vers des sites partenaires, clients (exemples de prestations) et surtout institutionnels. Le logo de l'entreprise a été pensé dès le départ en fonction du site. Il y avait un souci de se démarquer du champ médical.

Navigation
Une arborescence limitée à 2 niveaux, une barre de navigation présente à toutes les page ainsi que des boutons de commande (retour page d'accueil, sommaire page en cours, haut de page) permettent une navigation intuitive et fluide. Les noms des rubriques sont en rapport explicite avec leur contenu. Le chargement est rapide (pas de fonds de page, peu d'images).

Visibilité du site
Le site ne possède pas de balise de mots clés pourtant il a une bonne visibilité. Il est riche en liens vers des sites professionnels et institutionnels concernant l'hygiène industrielle et fait lui-même l'objet de liens sur plusieurs sites. Plusieurs clients auraient accepté de citer le laboratoire à propos de leur démarche qualité, avec lien vers le site. Il a fait l'objet d'un référencement sur plusieurs moteurs.

3.3. Les services offerts par le site.

La nature de l'activité de l'entreprise nécessite un contact direct pour chaque transaction, il n'est donc pas question ici de commerce en ligne ni même de passer commande. L'information disponible sur le site est abondante et précise. Outre une présentation succincte de l'entreprise on y trouve toute une documentation sur les prestations du laboratoire, les standards et normes de qualités mis en œuvre et les divers protocoles standardisés d'hygiène industrielle. Mais surtout on y trouve une très abondante information, régulièrement mise à jour, sur la législation et la réglementation concernant l'hygiène publique. En outre le site offre des dossiers téléchargeables au format <.pdf> sous réserves de décliner son identité et fournir une adresse électronique. Un formulaire permet dans les mêmes conditions, de demander des informations.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Le site a été construit par l'un des associés (le PDG ancien informaticien) dans une perspective communication incluse dans le business plan. Le personnel a été invité sous forme de brainstorming à proposer des idées de contenu mais ce sont essentiellement les associés qui ont contribué à sa définition et sa mise en forme. La démarche a été analogue à celle d'une plaquette mais avec beaucoup plus de possibilités. Les mises à jour sont effectuées par deux des associés, l'un se chargeant de la veille juridique, l'autre de la démarche qualité. La création de ce site n'a bénéficié d'aucune aide incitatrice spécifique autre qu'une aide à la création d'entreprise émanant de la région.

5. Le devenir du site.

Ce site a trouvé très rapidement sa forme définitive et il répond bien aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Les mises à jour se font en continu au rythme des textes réglementaires. Cette veille juridique constitue une charge importante à laquelle toutes les entreprises du secteur sont soumises. Le site constitue en quelque sorte une capitalisation de ce travail qui sert à drainer vers lui des prospects professionnels aux intérêts bien ciblés. Le retour sur investissement du site n'est pas évident à évaluer mais une part importante des nouveaux clients déclareraient avoir connu l'entreprise par Internet. Les statistiques de l'hébergeur ont permis de voir monter l'intérêt des professionnels pour la légionellose. Cela a incité à la création d'un second site sur ce thème exclusif, c'est une préoccupation forte de nombreux clients : hôpitaux, hôtels, installateurs de piscines, centres sportifs, stations d'épuration et d'une façon générale tous établissements possédant une distribution d'eau chaude sanitaire ou des installation de climatisation.
Au niveau technique, la principale évolution que l'on pourrait envisager pour ce site serait de l'équiper d'un 'agent de recherche intelligent' permettant d'automatiser cette veille informationnelle. Il s'agit toutefois d'un investissement encore coûteux pour une petite entreprise.

EMBOUTEILGAZ

1. L'entreprise.

EMBOUTEILGAZ fabrique des usines clés en main de conditionnement et embouteillage de gaz d'hydrocarbures. Son cœur de métier est donc le contrôle de processus industriels. Son activité a commencé il y a 20 ans avec Butagaz dont l'entreprise était 'constructeur licencié'. A l'époque Butagaz n'appartenait pas encore à la SHELL. L'entreprise a démarré avec un partenariat très fort quant à la fabrication de machines sur plans provenant de l'ingénierie de Butagaz. Cela signifie qu'elle avait un contrat d'exclusivité mais que son travail ne lui appartenait pas. Aujourd'hui encore pour réutiliser sur certaines installations des plans conçus dans ce cadre l'entreprise doit reverser des droits de propriété intellectuelle. Déjà à l'époque Butagaz avait une division IDGL chargée d'écouter les besoins de l'exportation pour tout ce qui concernait le savoir-faire de conditionnement pour les besoins de l'étranger. C'est dans ce contexte un peu protégé et très porteur d'ouverture à l'international que l'entreprise a acquis son savoir-faire central.
Progressivement, après 7 ans de coopération EMBOUTEILGAZ en est venu à spécifier des fabrications de machines selon des critères demandés par les marchés extérieurs. Sur les marchés extérieurs il y a une très grande variété de critères que l'on n'a pas en France : en France le gaz en bouteille, c'est soit du propane, soit du butane. A l'étranger on trouve toutes sortes de mélanges. De même les robinets et les containers varient selon les températures d'utilisation (climat) et la législation locale concernant la sécurité. D'où une grande demande à l'étranger pour des fabrications très diverses y compris selon standard français (procédures de contrôle au remplissage, déchargement, sécurisation…). L'entreprise s'est donc "désenclavée" de son statut initial de constructeur licencié de Butagaz pour répondre à une demande forte à l'international. En terme d'image, l'entreprise a largement bénéficié de la renommée mondiale de la marque Butagaz dont les produits sont réputés pour leur fiabilité. Donc depuis 8 ans l'entreprise est indépendante de Butagaz et a développé une stratégie propre avec un marketing très offensif à l'international. Elle a considérablement élargi sa gamme de produits pour répondre à la diversité des besoins et utilise des technologies plus ou moins sophistiquées[1] selon les moyens du client et la qualification des ressources humaines dont il dispose.
Actuellement EMBOUTEILGAZ fait 95% de CA à l'export. Elle compte 80 salariés permanents dont 25 fonctionnels. La plupart du personnel permanent est au moins de niveau BTS-DUT. La main-d'œuvre peu qualifiée, employée en CDD pour la durée d'un chantier, constitue une variable d'ajustement et peu atteindre 30% des effectifs permanents. Ce sont le plus souvent des chaudronniers, soudeurs et câbleurs. Les effectifs sont à géométrie variable et on travaille souvent dans le stress selon la conjecture des marchés pétroliers. Les besoins de flexibilité sont tels que c'est le carnet de commande qui dicte les dates de congés. La distribution des compétences sur les fonctions est organisée par binôme pour pallier les absences.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

EMBOUTEILGAZ fabrique et livre clé en main des usines d'embouteillage de gaz totalement automatisée. L'entreprise maîtrise toute la chaîne de valeur de la conception-vente du produit sur cahier des charges jusqu'à un service après vente sophistiqué comprenant des services de télémaintenance. La prestation comporte la prescription du bâti (la construction des bâtiments est sous-traitée à des entreprises locales) la fabrication de tous les équipements, leur implantation, la mise en service, la formation éventuelle des personnels du client, et un SAV particulièrement réactif. EMBOUTEILGAZ est donc typiquement dans le service aux entreprises. B to B.

3. Le site web

L'appropriation d'Internet par l'entreprise s'est inscrite dans le fil d'un long processus de modernisation qui a commencé il y a 15 ans avec le remplacement des tables à dessin par des équipements de DAO. Ce basculement a été décisif, il a permis un archivage informatique de toutes les données techniques des installations livrées aux clients, donc avec une grande puissance de consultation et de tri. Cela a changé la façon de travailler : la conception n'est plus centrée globalement sur un client mais sur des problèmes types à résoudre de façon modulaire. La solution client n'est plus un tout mais devient un assemblage de modules. Cette nouvelle approche a permis une grande rationalisation de la production et de la maintenance avec une économie de moyens significative. Le passage à Internet était la suite logique et nécessaire de cette évolution.
Parallèlement à l'évolution de l'entreprise la technologie des composants pour milieu explosif a beaucoup évolué. Traditionnellement, en milieu explosif on utilisait exclusivement des composants pneumatiques. L'électronique ayant pris le pas sur une large partie de la pneumatique a permis de tout interconnecter grâce notamment aux automates

[1] Les technologies de contrôle de remplissage des bouteilles peuvent s'appuyer sur des principes physiques différents : la pesée mécanique simple (balance romaine), la pesée par jauge de contrainte, la mesure de flux de matière par spectrométrie IR, par effet Doppler, par effet Venturi. La technologie la plus sophistiquée quoique plus onéreuse présente l'avantage d'être indéréglable et ne nécessite aucune maintenance qualifiée.

programmables à microprocesseurs. De ce fait toutes les installations livrées actuellement sont pilotées par ordinateur et Internet devenait tout naturellement l'outil idéal pour des services à distance[2].
C'est donc à travers une culture informatique bien implantée que l'entreprise aborde l'Internet.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site n'a aucune fonction commerciale en ce sens que trois opérateurs se partageant le marché et le produit étant fabriqué après vente toute transaction se fait par un long processus de négociation. Les cibles du site sont donc essentiellement des clients et non des prospects. Les fonctions du site sont de trois ordres : Une fonction d'information sur les savoir-faire et la maîtrise technique de l'entreprise avec la présentation des différents éléments de production. Une fonction relationnelle entre l'entreprise et le client avec partage en ligne (accès réservé) de dossiers techniques. Une fonction opérationnelle offrant aux ingénieurs et techniciens des outils de travail à distance et au client un service après vente très réactif.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Bien que pourvu d'une charte graphique, ce site est d'abord fonctionnel et ne comporte aucune recherche esthétique. Il y a eu un effort d'homogénéisation des supports : typo, panoramiques, affiches d'expo, papier institutionnel, tout a la même charte graphique. Le fond de page avait pour but de bien marquer l'appartenance à un univers industriel dans lequel les clients se reconnaissent. L'impression un peu sombre, tristounette. Un jour il faudra sans doute revoir cet aspect. Les conventions de codage de polices et couleurs sont constantes.
Ce site est d'abord fonctionnel ce qui prime c'est ce que l'on peut faire avec. Aucune recherche particulière, le texte est en Arial noir sur fond blanc (les fonds de page augmentent les temps de chargement !), la lisibilité est excellente.
L'arrivée en page d'accueil passe par une page tunnel où se fait le choix de la langue (anglais, espagnol, français) et où figurent les coordonnées de l'entreprise ainsi que les mentions légales obligatoires.
La présentation est presque classique (en Γ) mais sans marge verticale. Logo en haut à gauche. Barres de navigation en marge haute. Le reste de la page est utilisé pour le contenu.
L'absence de marge verticale (traditionnellement à gauche) autorise la présentation de graphiques (généralement au format 'paysage') avec une lisibilité correcte.
L'information est riche, précise mais pas surabondante, il n'y a que ce qui est nécessaire pour l'activité de l'entreprise. elle est caractérisée par une forte orientation client (résolution de problème, réactivité).

Navigation

la navigation sur le site est fluide et les commandes sont simples, intuitives, et explicites :
Que ce soit en mode graphique ou sous forme de menus déroulants, les règles de navigation sont intuitives, obéissent à une logique constante et l'apprentissage en est rapide. Un objet-commande change d'apparence quand on le sélectionne ou l'exécute. Le site présente une arborescence à deux niveaux de ramification qui se concrétise fonctionnellement par une première barre de navigation permanente en haut de page. L'activation d'un choix dans cette barre fait apparaître une barre de navigation secondaire pour le choix de second niveau. Lorsque la navigation se fait par un objet-commande graphique (descriptifs produits) un premier choix se fait sur un sous-ensemble de cet objet (en forme de puzzle). Le sous-ensemble apparaît alors à grande échelle en ses parties (puzzle dans le puzzle) qui sont les objets-commandes permettant le second choix.
Dans chaque page il existe toujours un organe (menu, bouton ou vignette) de commande permettant de revenir en arrière. Un clic sur le logo (présent à toutes les pages) ou sur la commande accueil de la barre de navigation (présente à toutes les pages) permet de retourner directement en page d'accueil.
La partie accessible grand public du site se charge assez rapidement en RTC64. Ce ne serait pas le cas des dossiers techniques riches en graphiques et dessins. Toutefois il existe une version 'light' (tout ce qui n'est pas indispensable a été enlevé, notamment images diaporamas et fonds de pages) du site à l'attention des pays où les services de télécommunications sont peu performants.

Visibilité du site

L'objectif n'est pas d'être vu du plus grand nombre mais des seuls professionnels, clients et prospects concernés qui, de toute façon connaissent nécessairement l'entreprise (3 opérateurs seulement dans le Monde). La communication (au sens marketing) passe par d'autres voies (correspondants locaux).
Par contre, il est peut-être dommageable qu'il n'y ait pas de balise de mots-clés et assez peu de liens externes.
Référencement probable par l'hébergeur (Oléane).

[2] télédiagnostic, prise de contrôle, calibrage…

3.3. Les services offerts par le site.

Le site de EMBOUTEILGAZ outre sa fonction de vitrine de l'entreprise offre plusieurs services avancés : De nombreux courriels activables permettent de contacter directement tous les responsables de service. La présence d'intranet / extranet offre au client un espace personnel qui est un ''lieu'' de transaction et d'échan ge entre l'entreprise et le client qui peut ainsi intervenir sur la gestation de son produit dont il voit le dossier se construire en temps réel, de même les ingénieurs de l'entreprise en mission chez le client peuvent accéder à tous les dossiers et outils dont ils ont besoin à partir du réseau d'entreprise client.
Mais surtout l'entreprise a su exploiter les potentialités d'Internet pour mettre en place un SAV particulièrement performant et réactif. C'est ainsi que depuis peu le client peut commander en ligne toute pièce de rechange à partir d'une nomenclature personnalisée de son installation. Toujours en passant par le net, l'entreprise à développé des outils qui lui permettent à partir de son siège d'effectuer des tests, calibrages, télédiagnostics et même de prendre le contrôle des installations d'un client à distance. Dans un secteur où les enjeux d'un arrêt d'activité, même de quelques heures, sont considérables, une telle possibilité constitue un avantage concurrentiel déterminant qui a permis à une PME de préserver sa position sur un marché dominé par les 'grands'.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Une première tentative est faite de création de site vitrine à l'occasion du stage d'une étudiante en informatique. Cette expérience a entraîné une réflexion qui a rapidement engagé l'entreprise sur la nécessité d'une démarche professionnelle.
En 1995, la CCI a proposé un audit gratuit aux entreprises souhaitant aborder Internet. L'entreprise a su profiter de cette opportunité pour évaluer les possibles. Après l'audit, une subvention de la région décide l'entreprise à se lancer dans ce projet avec le soutien technique d'un prestataire. Au début L'entreprise ne réalisait pas trop le parti qu'elle pouvait tirer d'Internet et par prudence se limite à un investissement restreint. C'était une démarche d'exploration. Il en a tout de même coûté environ 600h d'ingénieur en interne et 300kF d'investissement et prestations externes à quoi il faut retrancher deux subventions de 100kF par la région. Mais L'entreprise considère qu'il y a pas mal de coûts cachés : d'abord le temps ingénieur n'a pu être chiffré qu'approximativement, ensuite il y a toutes les pertes d'efficacité qu'entraîne un tel changement pendant la phase d'adaptation au nouvel outil.
Le projet a fait l'objet d'une concertation collective sous l'impulsion d'un dirigeant convaincu et motivé.
Il y a eu une série de réunions entre les personnes concernées : service qualité, services commerciaux, informatique et communication. Le projet a été géré par étapes successives à mettre en place et à valider avant d'aller plus loin. C'est ainsi que le système de commande en ligne des pièces de rechange a été testé et validé avec quelques clients avant d'être généralisé récemment.

5. Le devenir du site.

L'entreprise vient de faire l'acquisition de Windev et Webdev[3] , ce qui devrait permettre de développer non seulement des applications nouvelles spécifiques mais aussi des passerelles pour faciliter le transit de données d'un système à un autre. De même pour créer des requêtes sur le serveur SQL pour obtenir des tableaux de bord plus évolués. L'entreprise souhaite pouvoir développer facilement d'autres applicatifs tels que le SAV de pièces de rechange. Mais pour le moment, la priorité c'est d'obtenir une liaison haut débit qui conditionne tous les autres projets.
Il fallait que ce site soit très évolutif. Il y a donc eu tout un travail en interne pour créer le site actuel en faisant table rase du précédent. Au début c'était simplement une vitrine de présentation mais déjà la structure était prévue pour permettre d'ajouter des pages et des fonctions nouvelles sans tout remettre en cause a chaque fois. D'étapes en étapes le site s'est enrichi de nouvelles fonctionnalités, la dernière étant la commande en ligne de pièces détachées.
Pour une PME, développer un site avec autant d'interactivité et l'accès à une telle masse de données c'est un très gros travail. Le responsable communication y consacre presque la moitié de son temps.
Actuellement, 140 usines sont installées dont les dossiers techniques complets sont présents sur l'espace client du site avec les nomenclatures en 3 langues (Anglais, Français, Espagnol). Depuis 1,5 ans que ca tourne, il faut remettre à jour les bases de données chaque fois qu'on fait une modification. Maintenant que le site se développe de plus en plus au point de devenir un outil de travail de premier plan, EMBOUTEILGAZ envisage de recruter un webmestre pour prendre en charge sa maintenance.
La maintenance du site est faite pour l'essentiel en interne, pour le reste en sous-traitance avec un prestataire qui possède un accès direct par ligne spécialisée. Pour l'essentiel de son contenu, le site est mis à jour de façon continue (au fil de l'eau) par l'alimentation des bases de données auxquelles il est relié. Cette tâche est entièrement réalisée en interne. Dès qu'elle disposera du haut débit l'entreprise envisage de rapatrier son hébergement, elle dispose d'hors et déjà des équipements et des compétences nécessaires.
Sur le plan opérationnel technique cette entreprise a atteint un très haut niveau d'intégration de son outil Internet à son appareil de production.

[3] Outils de développement Microsoft qui permettent d'écrire des applications tournant sous Windows

MINERAL

1. L'entreprise.

« MINERAL » est une petite (< 50 salariés) entreprise high-tech ayant une forte expertise dans le domaine des matériaux. C'est à la disparition du CERILH[4]. sur Paris que « MINERAL » est créé en 1988 en Arles, par des ingénieurs et techniciens issus de ce centre Une grande partie de la clientèle est récupérée. Le capital social de « MINERAL » est entièrement la propriété des salariés ce qui confère à l'entreprise la neutralité et l'indépendance que l'on peut attendre en expertise.
Le personnel est très jeune (âge moyen 33 ans) hautement qualifié avec une culture d'ingénieur centrée sur la performance technique. Le prestige et l'autorité résident dans l'excellence technique. Il y a peu de structure et de hiérarchie formelles, la communication est très horizontale, les gens se retrouvent spontanément par domaine d'expertise autour d'un problème donné. Parfois ça manquerait même un peu de cadrage, il manque peut-être d'une hiérarchie suffisante pour imposer une vue supérieure en cas de divergence d'experts, de débordement de l'affect, ou de choix stratégique non technique. Le traitement d'un problème complexe se fait avec une équipe à géométrie variable selon la nature du problème et les techniques à mettre en œuvre. Le personnel fonctionnel est peu nombreux et certaines activités fonctionnelles sont assumées par des cadres opérationnels et dirigeants. Les personnels opérationnels sont tous des experts de haut niveau chacun dans sa discipline. L'autorité dans une situation donnée est fondée sur le niveau d'expertise pour la situation. Une grande importance est accordée au savoir, à la veille technologique, à l'innovation, le haut niveau d'expertise constituant un avantage concurrentiel, l'entreprise entretient des liens suivis avec des laboratoires universitaires et de recherche. Pour l'essentiel cette entreprise est très proche du modèle adhocratique. D'après *Gareth MORGAN* ce type de structure serait la meilleure réponse à un marché turbulent et à l'obligation d'innover propre aux entreprises qui font de la technologie un avantage concurrentiel.

Initialement (héritage oblige) l'activité de l'entreprise était très axée sur les techniques des liants hydrauliques. Très vite l'entreprise a su évoluer et saisir des opportunités en périphérie de son activité initiale.
Cette activité a rapidement évolué vers des problématiques plus globales : études de matériaux, études d'ouvrages, pathologie d'ouvrages et de monuments, dégradations par la pollution, mouvements de sols, milieux agressifs, vieillissement des matériaux valorisation de certains sous-produits industriels.

L'entreprise répartit son activité selon trois axes :

* Contrôle analyse bétons, mortiers, sables, cendre... 20% d'activité	* Etudes et diagnostics Analyses en place et en laboratoire avec prestations intellectuelles de préconisation ou remédiation. 70% d'activité	* Recherche et développement recherche interne afin d'enrichir l'offre de prestations. recherche client : études personnalisées sur un problème spécifique soumis par le client 10% d'activité

Le Siège de « MINERAL » est en Arles (39p) mais l'entreprise possède une antenne (4p) à Paris, à proximité de ses plus gros passeurs d'ordres.
L'entreprise compte : 22 ingénieurs et docteurs 12 techniciens supérieurs 9 administratifs et fonctionnels.
Mais certaines personnes ont plusieurs casquettes : activité ingénieur + activité fonctionnelle.
Le laboratoire comporte quatre sections : Essais sur sites, Essais physiques, Micro structure, et Chimie analytique.
C'est le bureau d'études qui reçoit et examine toutes les demandes puis les envoie à la direction du laboratoire qui répartît vers les différentes sections selon les besoins. Il est exceptionnel que les résultats ne soient pas accompagnés de préconisations.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Avec la moitié de son personnel ingénieur ou docteur, « MINERAL » est une entreprise à très haut niveau d'expertise, imprégnée d'une forte culture d'ingénieur qui tend à privilégier la « chose technique ». C'est ainsi que l'entreprise a longtemps vécu sur son héritage et sa réputation négligeant trop longtemps les activités commerciales, marketing et la relation client. En 2000, la conjoncture dans le secteur est défavorable et l'entreprise se trouve en difficulté. Elle doit repenser sa stratégie et mettre en place une structure commerciale et marketing. L'accueil d'un stagiaire IAE (qui est aussi ingénieur chimiste donc avec double compétence) est l'occasion d'une réflexion qui se traduit par l'embauche du stagiaire comme responsable marketing et communication avec pour mission de formaliser la fonction commerciale et de structurer et amplifier la relation client. « MINERAL » est concerné par différents secteurs : BTP, génie civil, monuments historiques, environnements, valorisation de déchets industriels. L'activité de « MINERAL » est exclusivement du service aux entreprises et à quelques collectivités territoriales. Dans cet élargissement des prestations il s'est trouvé une convergence forte avec les « Monuments Historiques » qui sont devenus un vecteur médiatique

[4] centre d'études et de recherche de l'industrie des liants hydrauliques

important pour l'entreprise ce qui lui permet de se positionner sur le marché international le plus prestigieux (Egypte) de la sauvegarde des monuments historiques.
On observe que « MINERAL » s'adresse essentiellement à de gros passeurs d'ordre privés et institutionnels. Cette entreprise est donc typiquement en position de B to B.

3. Le site web

Cette sensibilité naissante de l'entreprise à la relation client a amené très naturellement le nouveau responsable marketing-communication à prendre en charge le développement et la maintenance du site web qui alla it devenir un outil majeur de la politique marketing communication de l'entreprise.

3.1. Les cibles et fonctions du site

« MINERAL » a une activité très technique avec des outils sophistiqués et son but en créant un site était de montrer à ses prospects tout ce que « MINERAL » est et sait faire. En effet, dans ce secteur d'activité, les possibilités d'instrumentation ont beaucoup évolué et il est primordial de les porter à la connaissance des intervenants afin qu'ils aient l'idée d'y recourir pour résoudre leurs problèmes. Il s'agit de convaincre plus que de séduire. C'est donc une fonction de vitrine mais avec une grande précision de l'information notamment en regard de la variété des problèmes client pour lesquels « MINERAL » est capable d'intervenir.
Un autre but était d'élargir la notoriété de l'entreprise au-delà des aspects techniques de ses prestations : meilleure gestion de la relation client et promotion de la démarche qualité (ISO-9001, COFRAC).
Le site a aussi une vocation de communication interne en permettant à tous les personnels, d'avoir facilement accès aux publications, aux innovations, aux dernières acquisitions d'équipements de la maison, etc.…

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Le site de « MINERAL » est doté d'une charte graphique respectée à toutes les pages (corps de texte en Arial noir sur blanc, titres principaux en Arial brun gras de taille supérieure, liens activables en bleu clair souligné) ce qui donne au site sa cohérence et une unité de style. Le haut de page est occupé par la barre de navigation et le logo à gauche. Ceci facilite le repérage et la recherche d'information. Le style est inspiré du standard des publications scientifiques. La forme est sobre, lisible, intelligible, au service du contenu. La rédaction est de bonne qualité dans un français concis et soigné. Les illustrations, peu nombreuses sont toujours informatives et en rapport avec le texte.
Les pages sont généralement courtes et la plupart entre dans un "écran".

Navigation

Un usage modéré des illustrations, l'absence de fond de page et d'animations confèrent à ce site un chargement rapide même en 64ko/s. L'orientation dans l'arborescence est très facile avec une barre de navigation de premier niveau explicite et présente à toutes les pages. Le survol d'une rubrique fait apparaître l'arborescence correspondante de second niveau sous forme de menu déroulant. Des commandes de retour (page d'accueil par logo, menu, haut de page, page précédente, sommaire…) sont systématiquement disponibles. La navigation à l'intérieur du site est donc très fluide et intuitive. De plus une exploitation systématique des liens hypertextes permet au visiteur de se déplacer dans le site en suivant le fil de sa pensée, sans avoir à se préoccuper de l'arborescence.

Visibilité du site

Ce site n'a pas besoin d'une visibilité grand public. Sa cible est très pointue (gros opérateurs du BTP, collectivités territoriales), il suffit que le site soit connu de cette cible. Tous les documents de l'entreprise portent l'adresse du site et les messages d'attente téléphonique invitent à le visiter. Le site comporte une balise de mots clés nombreux et pertinents. Le site figure également (avec liens) dans divers sites professionnels dont l'annuaire de la CCI. C'est pourquoi ce site obtient une excellente visibilité. Il semblerait qu'il ait fait récemment l'objet d'un référencement payant.

3.3. Les services offerts par le site.

Dans un secteur d'activité ou toute prestation fait l'objet d'une négociation préalable, le site de « MINERAL » n'offre bien évidemment aucune fonctionnalité commerciale en ligne. Par contre de nombreux Courriels activables permettent de s'adresser directement à chacun des spécialistes de l'entreprise pour des compléments d'information sur un sujet précis. Le principal service offert par ce site est d'abord une information abondante et de grande qualité.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Le site de « MINERAL » a été précédé d'une première version très simple, bricolée en interne mais qui n'apportait pas grand chose.
En pratique, le développement du nouveau site a été lié, dès le début, au projet de développement d'une section commerciale. Le responsable marketing à la tête de cette structure a donc été amené à assurer la coordination de la création du nouveau site. Cette création a été l'occasion d'une réflexion collective intense sur les métiers, connaissances et savoir-faire qui a amené l'entreprise à mieux cibler son discours selon l'interlocuteur (travail de segmentation). Cela s'est accompagné d'un gros travail de rédaction, il était essentiel de formaliser un maximum de données sur l'entreprise. Toutes les offres ont été inventoriées avec précision. Y ont contribué : Le responsable marketing, la documentaliste, le directeur commercial, le directeur administratif et financier, le directeur technique et deux seniors reconnus pour leurs idées innovantes. En outre, chaque ingénieur a été chargé de rédiger une fiche métier. Il s'agit donc d'un vrai travail collectif qui s'est étalé sur environ 10 mois.

5. Le devenir du site.

MINERAL souhaite fidéliser à son site des visiteurs chroniques qui reviennent régulièrement et considèrent le site comme une référence professionnelle incontournable. Le souci de « MINERAL » est donc la qualité de l'information : exhaustive sur le sujet, tournée vers la résolution de problèmes, précise, récente.
Sans que cela soit encore très clair au niveau de la réalisation pratique, le site est considéré comme un préalable à l'intégration d'un système général d'information et de gestion de la relation client qui seront liés entre eux.
Au moment de l'enquête le site est hébergé à l'extérieur, et la question est posée de savoir s'il faudra le rapatrier. Au niveau des fonctionnalités ce site s'enrichit régulièrement : déjà pourvu de très nombreux liens internes permettant une recherche aisée d'information il vient récemment de se doter d'un moteur de recherche interne. Ce qui tendrait à confirmer l'orientation de référent professionnel d'information.
Un espace client très orienté ''résolution de problèmes'' par profession, permet de consulter des exemples réels de solutions-propositions pour répondre à un problème concret. Il est possible au visiteur de s'abonner à un service d'alerte qui l'avertit par courriel de toute innovation susceptible de le concerner dans son domaine d'activité. Ce choix d'une information de type ''pull'' évite de saturer le prospect avec une information systématique trop peu ciblée. Cela évite aussi à l'entreprise la contrainte de périodicité des 'News'.

PHARMAPROD

1. L'entreprise.

L'entreprise est à l'origine un établissement de production crée en 1987 sur le site de Sophia Antipolis et dont la maison mère se sépare au début de 1997 à la suite d'une OPA réalisée peu avant. A cette date, elle est constituée à partir d'un LBO soutenu par un capital risqueur britannique et bénéficie au départ d'un contrat de fourniture de trois ans avec son ancienne maison mère, son objectif étant de constituer un laboratoire pharmaceutique à part entière. Cette orientation l'a conduit à un placement en redressement judiciaire en fin 1999 et à la mise en place d'un plan de continuité qui a été orienté vers un recentrage sur des activités de façonnage au profit d'une clientèle principalement nationale, avec un développement tourné à l'international vers l'Europe et une recherche de partenariat avec des fournisseurs du Maghreb.
L'entreprise se trouve sur un marché porteur dont elle bénéficie pour son développement, mais sur lequel la concurrence est appelée à devenir de plus en plus vive. Ses effectifs qui avaient été portés à près de 170 au moment de son démarrage, sont aujourd'hui de l'ordre de 120 salariés avec une perspective de croissance limitée en raison des gains de productivité recherchés.
L'entreprise est équipée depuis l'origine d'une informatique lourde de conduite de process avec deux AS 400 sous DOS et reliés par fibre optique, un BPCS et de la GPAO. L'ensemble qui commence à être ancien, connaît des problèmes de mise à jour et devra être renouvelé à assez bref délais. Tous les messages correspondant aux divers adresses mail données sur le site arrivent sur un même poste. Ils sont ensuite redispachés aux destinataires via un réseau interne « Lotus Note ». Quelques PC ont un accès direct à l'Internet par modem. Enfin, elle s'est récemment dotée d'un CRM

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

L'entreprise est spécialisée dans le façonnage à la demande et la fabrication de médicaments génériques. Elle a comme marché les groupes pharmaceutiques qui cherchent à sous-traiter leur fabrication soit de façon structurelle soit pour faire face à des besoins transitoires. Elle axe sa démarche sur la qualité, sa garantie qualité étant également une prestation de service fournie pour des recours à d'autres façonniers situés dans des pays à bas coûts de main d'œuvre. Son objectif est de constituer une offre global de capacité de façonnage de qualité vis-à-vis de laboratoires français et européens. Il s'agit donc d'un positionnement B to B.

3. Le site web

Le site a été crée en fin 1997, après le rachat de l'entreprise, à la demande du PDG qui était assez avant-gardiste en la matière et qui, depuis, veille à son développement et procède aux arbitrages le concernant. Il est placé sous la responsabilité du marketing et de la communication.
Depuis l'été 2002, le site est implanté chez un nouvel hébergeur situé à proximité et relié par un extranet : l'hébergeur initial a été abandonné car trop cher, manquant de possibilités de développement, incapable de fournir des statistiques et surtout pas assez souple en particulier pour actualiser le contenu du site.
Le site qui est avant tout un site de prospect, est quasiment un double site. Le site principal est facilement accessible, même avec du bas débit. Par contre, le second (qui reprend une présentation vidéo) est quasiment inaccessible, même avec du haut débit (temps de chargement prohibitif).

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site est destiné à informer les clients à la recherche d'un façonnier, des possibilités offertes par l'entreprise. Il reste un moyen complémentaire de la brochure papier, mais tend à prendre une part croissante dans la stratégie de l'entreprise, couplé à des prospections par mail.
Le site principal est destiné à montrer la grande technicité de l'entreprise, son grand sérieux et sa capacité à offrir des services liés au façonnage. Au delà d'une présentation de l'entreprise, il est principalement structuré par services avec une mise en avant de leurs responsables et possibilité de les contacter par mail. Il comporte également des liens avec des sites institutionnels ainsi que la possibilité de rechercher des documents avec des mots clefs. L'autre site est une vitrine qui, à l'origine, était une animation dans des salons.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire
La présentation du site principal est sans prétention, fonctionnelle et agréable avec des couleurs bleutées et un graphisme en blanc. La structure du site est simple et facile à lire : à partir de la page d'accueil, le site est formellement structuré en deux niveaux : rubriques et sous rubriques. La charte graphique est harmonisée avec celle de la plaquette papier. Le codage des couleurs et des polices ainsi que des règles de navigation est constant.

Navigation
Sur chaque page figure en bandeau horizontal la totalité des rubriques et en bandeau vertical, la totalité des sous rubriques de la rubrique considérée. Il est donc possible de naviguer en deux « clics » maximum d'une sous rubrique à une autre. La navigation est donc facilité par la stabilité des repères qui sont les mêmes pour toutes les pages, ainsi que le fait que chaque page consulté a son titre avec une correspondance apparaissant en plus foncé sur le menu (rubrique et sous rubrique). Il est donc facile, à tout moment, de savoir où l'on est, et l'apprentissage d'usage est très rapide.

Visibilité du site
La recherche du site à partir du nom est délicate en raison de la difficulté à le mémoriser : les visiteurs du site étaient donc principalement des connaisseurs de l'entreprise, ce qui n'était pas le but. Pour améliorer la visibilité du site un travail a commencé en fin 2002 afin de favoriser un référencement sur les gros moteurs de recherche, par mots clefs directement sur les pages du site. Ce choix correspond à l'idée que ce mode de recherche est bien adapté au comportement des clients, tandis qu'un positionnement par rang a été jugé trop onéreux et relevant d'une politique de court terme. Il n'y a pas encore eu exploitation des statistiques de visite, mais le sentiment est que les visites sont plus ciblées.

3.3. Les services offerts par le site.

Le site est avant tout destiné à disposer d'une plus grande visibilité vis à vis de clients potentiels qui se mettent de plus en plus à chercher des fournisseurs sur le web. Il offre comme service principal aux clients potentiels une bonne connaissance des capacités techniques de l'entreprise et des divers services qu'ils peuvent attendre d'elle: types de productions, développement analytique/contrôle qualité. Il offre également, à travers ses liens la possibilité de consulter des sites institutionnels nationaux et internationaux – ministères, bases de données médicales, presse professionnelle, médicale et scientifique -, ainsi qu'à travers des mots clefs, la possibilité d'accéder à des références de documents. Enfin, dans un autre ordre d'idée, le site comporte des offres d'emplois saisonniers en CDD.
Le site n'est pas interactif. Il comporte simplement les adresses, téléphones, FAX de l'entreprise ainsi que les mail des principaux responsables de services.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Le site a été crée à la demande du PDG, par un prestataire extérieur (agence de communication) géré par l'ancien responsable de la communication. Sa réalisation s'est faite sur un cahier des charges défini en interne par une « cellule projet » avec le service informatique pour les spécifications techniques, et le responsable de la communication pour le contenu. L'agence a fait des propositions à partir de ce cahier des charges. L'idée en vigueur à la création était d'avoir un site vitrine de l'entreprise : un site institutionnel équivalent de la brochure présentant l'entreprise et sans vocation à vendre ou à chercher des clients.
Le site a été refondu en début 2001 avec comme objectif de le mettre en harmonie avec le nouveau positionnement de l'entreprise (façonnage). Le site est cette fois conçu dans un but commercial avec comme objectif de présenter l'usine aux clients en mettant en valeur les compétences humaines (donner confiance aussi bien en interne qu'en externe). Le cahier des charges est réalisé par le responsable du « business development », le site étant réalisé par le prestataire après validation par le PDG

5. Le devenir du site.

Le site principal a été entièrement refondu en début 2003 pour le mettre en harmonisation avec une plaquette papier refondue fin 2002 ainsi qu'avec les évolutions de l'entreprise. Il n'y a pas eu de gros changement de fond, mais une modification de la façon de présenter l'entreprise (suppression de certaines rubriques jugées devenues inutiles) et une mise en cohérence des couleurs avec la plaquette Le second site, considéré comme une erreur, a été supprimé de même que les deux versions en Arabe et Russe du premier site
Le choix du CRM a été fait pour servir de base de donnée au services commerciaux. En début 2003 plusieurs milliers d'adresses contacts de laboratoires pharmaceutiques ont été implantées sur le CRM afin de servir de base pour des prospects par mailing. L'objectif est donc d'utiliser le CRM pour faire du « @mailing » en substitution au support papier ce qui devrait simplifier la prospection et revenir beaucoup moins cher. Si le prospect débouche sur un contact, le relais est passé au service commercial qui essaie de le transformer en client. L'objectif est alors de constituer une base de donnée sur les clients de façon à disposer d'un maximum d'informations permettant de leur faire des propositions commerciales.
L'objectif à venir est d'étendre le CRM, outil des commerciaux et du Développement, aux membres de la production ainsi qu'à l'Assurance Qualité. Il est également d'intégrer le site avec le CRM dans un extranet avec les clients : pour chaque client, toutes les grandes informations de base correspondant à une commande – planning, Assurance Qualité et audit, mise en production – pourraient être ainsi suivi en temps réel.

Les statistiques ont été utilisées pour s’orienter vers le référencement du site, mais la situation est trop récente pour permettre d’observer ses effets précis sur les comportements de navigation.
Les statistiques ont été utilisée pour s’orienter vers 1e référencement du site, mais la situation est trop récente pour permettre d’observer ses effets précis sur les comportements de navigation.

L'IMPRIMEUR

1. L'entreprise.

« L'IMPRIMEUR » est une petite entreprise (10p) du secteur de l'impression née à Marseille en 1992. Le personnel opérationnel (8p) très polyvalent travaille en deux équipes journalières afin d'assurer un taux d'utilisation suffisant des équipements, et une plus grande disponibilité vis à vis de la clientèle. Deux personnes assurent la direction de l'entreprise et toutes les taches fonctionnelles.
Initialement « L'IMPRIMEUR » était spécialisé dans la photogravure qui, dans la production de documents imprimés, est une étape intermédiaire entre la création de maquette et l'impression proprement dite.
Afin d'élargir la gamme des services offerts, la direction a décidé de l'acquisition d'une imprimerie. Il s'en est suivi un transfert d'activité (et de CA) vers l'imprimerie proprement dite. En effet l'étape photogravure a beaucoup évolué sur le plan technologique et les équipements sont devenus plus légers et le travail plus facile. Par ailleurs le tout numérique a changé la donne. Nombreux sont donc les clients professionnels qui réalisent cette étape en interne et fournissent des supports prêts à utiliser. Les demandes des clients sont très variables et peuvent concerner une partie ou une autre de la chaîne de production (maquettage, photogravure, impression). Certaines exigences peuvent nécessiter des technologies spécifiques. « L'IMPRIMEUR » est donc en rapport avec un réseau de partenaires disposant d'autres équipements ce qui permet de répondre à toutes les demandes en se répartissant les taches.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

L'entreprise dispose d'une clientèle massivement locale et assez fidèle ce qui assure un carnet de commandes régulier.
Toutefois le marché de l'impression est très saturé dans la région et « L'IMPRIMEUR » a tenté plusieurs stratégies palliatives. L'entreprise a d'abord essayé de formaliser et rationaliser sa politique de prospection et de conquête de clients nouveaux. Pour diverses raisons ce fut un échec et le relationnel direct continue de prévaloir avec le « bouche à oreille ». l'entreprise a aussi essayé de s'ouvrir au marché Parisien attiré par les coûts plus bas en région. Mais le coût des transports obère pour partie cet avantage concurrentiel.
Enfin l'entreprise a essayé de cibler une clientèle par nature très fidèle dont les commandes sont échelonnées dans le temps : celle des éditeurs de revues de qualité. C'est ainsi que « L'IMPRIMEUR » entretient une collaboration étroite avec « Vers l'Art » revue artistique d'audience nationale.
Donc, même si cette entreprise effectue de menues commandes pour des particuliers elle reste positionnée en B to B avec une clientèle d'entreprises et éditeurs.

3. Le site web

« L'IMPRIMEUR » semble plutôt réfractaire aux nouvelles technologies de l'Internet pour des raisons qui apparaissent plus culturelles que techniques. L'un des usages privilégié d'Internet pourrait être l'Echange de Données Informatiques avec les clients, les objets à imprimer constituant souvent de gros fichiers numériques. Or il se trouve que ces fichiers constitués à l'origine d'un assemblage de textes, images, photos ne sont pas d'une structure homogène très stable et peuvent être malmenés lors des transcodages multiples inhérents à l'EDI par réseau. Il en résulte une défiance des professionnels à l'égard de ces outils et quand bien même ils sont ouverts aux NTICs ils transmettent leur données sous forme numérique mais sur support matériel : ZIP et CDROM. L'avantage du transport instantané résultant de la dématérialisation est donc perdu. De plus, dans ce métier la dématérialisation des documents sources nécessite un étalonnage pour la restitution fidèle des couleurs à l'impression : une palette ou un nuancier matériels qu'il faut de toute façon expédier par la poste ou un coursier est indispensable.
Pourtant lorsqu'elle y est obligée (perte de colis par la poste, modifications de dernière minute) l'entreprise sait utiliser le réseau Numéris (aujourd'hui l'ADSL) et des formats qui permettent de verrouiller la composition d'un document. Les résistances viennent aussi pour une grande part des clients qui sont rassurés par la matérialité du support.
Dans ce contexte la création d'un Site Internet résulte de plusieurs circonstances : tout d'abord d'un effet de mode lié à la « Bulle Internet », ensuite une attente commerciale avec l'espoir de conquérir de nouveaux clients en élargissant la zone géographique de chalandise de l'entreprise, enfin d'une relation de proximité avec une entreprise cliente opérant dans le secteur de la création de site.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Ce site d'une extrême simplicité est une vitrine pour présenter l'entreprise sur Internet à ses clients potentiels qui peuvent être très divers. Le site a donc besoin d'une bonne visibilité. Le but initial du site est d'aider l'entreprise à toucher une clientèle au-delà de sa zone de proximité géographique.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire
Le site est très lisible (Arial blanc sur fond noir). L'importance de certains éléments de textes est marquée par la couleur de police. Un texte de bienvenue animé figure en page d'accueil mais se contente d'attirer l'attention sur le slogan de l'entreprise. Les illustrations représentent quelques unes des machines équipant l'entreprise et n'ont pas un caractère très informatif. L'utilisation d'une "frame" affichant un double fenêtrage (barre de navigation et contenu de page) peut poser problème en réduisant la zone de lisibilité utile

Navigation
L'arborescence du site ne comporte qu'un seul niveau de ramification. La navigation y est donc extrêmement simple et ne nécessite qu'un bouton de retour en page d'accueil. Le site ne compte que quelques pages avec quelques illustrations et aucun fond de page, son chargement est donc très rapide.

Visibilité du site
Le site possède une balise de mots clés pertinents, toutefois une recherche avec deux ou trois mots clé n'aboutit pas. Aucun lien fonctionnel réciproque avec d'autres sites de la profession. Référencement improbable.

3.3. Les services offerts par le site.

Le site offre une présentation succincte des prestations de l'entreprise, une page de tarifs et un formulaire de prise de contact.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

La création du site a été décidée personnellement par le "patron-créateur" de la boite dans le contexte d'une relation client préexistante avec un opérateur Internet. Le travail s'est réparti entre les deux entreprises. L'IMPRIMEUR mettant à profit son savoir-faire en graphisme maquettage s'est chargé de la conception du contenu tendis que le partenaire prenait en charge les seuls aspects techniques et purement informatique. L'ajustement entre contenant et contenu ne s'est pas fait sans tiraillements. La conception du contenu s'est faite suite à une réflexion sur les sites de la concurrence. Le partenaire n'a joué qu'un rôle opérationnel pour la technique Internet et les question de référencement hébergement, aucune contribution conseil sur le contenu.

5. Le devenir du site.

Actuellement le site est à l'abandon (les tarifs sont encore affichés en francs !, liens morts).

SAUVEGARDE

1. L'entreprise.

« SAUVEGARDE » a été créée à Marseille au sortir de la guerre (1946). Initialement cette petite entreprise fabriquait exclusivement des brassières et bouées en liège pour la marine marchande qui redémarrait. Le liège provenait des massifs des Maures et de l'Esterel. Il s'agissait donc d'une activité fortement attachée à une ressource locale. Dans les 60's l'apparition de nouveaux matériaux de synthèse conduisait à l'abandon du lièges et à des évolutions des produits notamment avec le développement du marché de la plaisance. A la fin des 70's l'entreprise cherche à se moderniser et le besoin de place se fait sentir. En 1980 une opportunité se présente : St-Martin-de-Crau pour se développer crée une zone d'activité attrayante : proximité de l'autoroute, foncier attractif, équipements collectifs. Toutefois l'entreprise végète et en 1984 elle est reprise par son actuel patron qui cherche à diversifier la production vers les équipements de prévention et de secours pour les activités industrielles en environnement marin et d'eau douce où la législation impose des mesures spécifiques de sécurité du personnel. En 1995 l'entreprise est confrontée à un nouveau défi. Jusque là les nations de tradition maritime avaient chacune leur législation et leurs normes en matière d'équipements de sécurité ce qui constituait une protection pour les entreprises de ce secteur où des normes de qualité très sévères sont imposées dans le cadres des homologations. En 1995, l'uniformisation de la réglementation à l'échelle de l'Europe, si elle protège encore de la concurrence asiatique, amène en France des concurrents Allemands et surtout Britanniques de grande taille face auxquels les petites entreprises ont du mal à lutter. La production des composants textiles est parfois délocalisée, seuls l'assemblage et les contrôles se faisant sur place.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

L'entreprise a essentiellement pour clientèle, outre la marine marchande, des opérateurs industriels très variés qui n'ont en commun que la proximité de leurs activités avec le milieux aqueux. L'entreprise se positionne donc typiquement en B to B. Toutefois l'entreprise a aussi une clientèle disséminée de plaisanciers et clubs de voile qui passe par des distributeurs d'accastillages et équipements de navigation. On a donc aussi un positionnement de type B to C distribué.

3. Le site web

Ce site simple a une structure de Catalogue et présente malgré l'absence de charte graphique de réelles qualités de style. Il mériterait d'être amélioré.

3.1. Les cibles et fonctions du site

La cible du site de type vitrine est double : clientèle des gros opérateurs industriels et institutionnels d'une part, distributeurs d'autre part.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Vu la grande simplicité du site il est difficile d'y trouver des erreurs sur le plan ergonomique. La lisibilité est bonne (Arial N/B). Pas de codage particulier des couleurs ni de charte graphique. La présentation classique en 'Γ' est respectée avec le logo en haut à gauche, la barre de navigation en marge gauche et en haut un titre ou un slogan. Les coordonnées de l'entreprise figurent en bas de marge gauche. Le site s'ouvre directement en page d'accueil (pas de tunnel), ne comporte aucun gadget (animations) et ne nécessite aucun téléchargement préalable. La désignation des rubriques dans la barre de navigation est explicite par rapport à leur contenu. L'absence de charte graphique (la seule constante est le logo) conduit à une hétérogénéité de style entre le site, le catalogue papier et le papier d'entreprise. l'adresse du site figure sur le papier. Une certaine esthétique est présente toutefois elle donne à penser que l'entreprise ciblerait uniquement le marché des activités nautiques.

Navigation

Le site est très simple, il n'y a donc pas de problème de navigation important. Arborescence à 4 niveaux pour le catalogue, à 2niveaux pour les autres rubriques. Le chargement des pages est très rapide même en RTC64

Absence de bouton de retour au menu quand on est dans les fiches produit (on doit utiliser la commande <précédent> du navigateur). Le retour en page d'accueil est implicite par clique sur le logo ou explicite sur la commande <présentation> de la barre de navigation

Visibilité du site
Avec une recherche du nom d'entreprise <sauvegarde> sur le moteur de 'voilà' l'entreprise est citée (avec un lien) comme membre sur le site de l'association de sécurité nautique www.salvanas.org qui arrive en 24ième position
Une recherche avec le mot clé <brassière> n'arrive qu'en 62ième position avec une citation dans <salvanas>.
Il semble donc que le référencement (gratuit) ne soit pas très efficace, bien qu'une liste de mots clés pertinente figure dans le code source de la page d'accueil. Le site ne propose pas de liens vers des partenaires et n'est cité avec lien que par <salvanas>.

3.3. Les services offerts par le site.

Le site propose un catalogue très incomplet de la gamme de produits qui donne tout de même une idée de la production de l'entreprise. Par ailleurs sont présentées un certain nombre de normes en vigueur concernant les différents matériels. Rien n'est dit de l'entreprise ni de la politique de qualité et des processus d'homologation, les coordonnées des distributeurs ne sont pas indiquées. Tel qu'il est ce site est très peu valorisé et il est probable que le retour est négligeable.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Hormis la bureautique courante, l'entreprise ne dispose d'aucune compétences en informatique. Le site a été créé ex nihilo à l'initiative d'un prestataire local de communication d'entreprise à qui il avait été demandé la refonte du catalogue. Le chef d'entreprise déclare s'être un peu laissé forcer la main. Cette création s'est donc faite hors de toute réflexion stratégique sur les objectifs à servir et les contenus et moyens à mettre en œuvre. Le prestataire n'est pas un vrai professionnel d'Internet, seulement un éditeur de supports de communication qui a élargi ses prestations au web.
Le gérant se montre peu motivé, voir désabusé, vis à vis d'Internet (il s'agit pourtant d'une personne encore jeune 45ans). Pourtant il reconnaît l'utilité du mail et déplore les coûts d'édition de catalogues qui deviennent assez vite obsolètes. Cette création n'a fait l'objet d'aucune démarche qui aurait permis à l'entreprise de bénéficier d'une aide incitative. Les ressources mises en œuvre se limitent à un (petit) budget de sous-traitance.

5. Le devenir du site.

Hormis la bureautique courante, l'entreprise ne dispose d'aucune compétences en informatique. Le site a été créé ex nihilo à l'initiative d'un prestataire local de communication d'entreprise à qui il avait été demandé la refonte du catalogue. Le chef d'entreprise déclare s'être un peu laissé forcer la main. Cette création s'est donc faite hors de toute réflexion stratégique sur les objectifs à servir et les contenus et moyens à mettre en œuvre. Le prestataire n'est pas un vrai professionnel d'Internet, seulement un éditeur de supports de communication qui a élargi ses prestations au web.
Le gérant se montre peu motivé, voir désabusé, vis à vis d'Internet (il s'agit pourtant d'une personne encore jeune 45ans). Pourtant il reconnaît l'utilité du mail et déplore les coûts d'édition de catalogues qui deviennent assez vite obsolètes. Cette création n'a fait l'objet d'aucune démarche qui aurait permis à l'entreprise de bénéficier d'une aide incitative. Les ressources mises en œuvre se limitent à un (petit) budget de sous-traitance.

LE MOTARD

1. L'entreprise.

L'entreprise « LE-MOTARD », fondée en 1989, fabrique et commercialise des pièces de remplacement pour motos. Il s'agit essentiellement de pots d'échappement et de silencieux en remplacement des pièces d'origine. Pratiquement toutes les marques de motos sont concernées, ce qui conduit à environ 500 références (pour une production annuelle de 15 000 à 20 000 pièces), et donc à un catalogue important. C'est à partir de ce catalogue que le site web a été constitué.
En réalité, le site concerne plusieurs entités économiques juridiquement distinctes. L'entreprise « LE-MOTARD » recouvre une entreprise de conception et de production (Le Motard Production) et une entreprise de commercialisation « LE-MOTARD ». Deux petites unités de production s'articulent à ce noyau : une filiale consacrée à la fabrication, au cintrage et à la soudure des tubes qui constituent la partie métallique des pots d'échappement, et une unité de fabrication de produit en composite, qui sert en particulier à l'habillage des pots d'échappement. Ces deux unités, fondées sur des processus techniques, peuvent aussi intervenir en diversification vers d'autres produits notamment en sous-traitance, mais cette diversification semble aujourd'hui en retrait. Ces quatre activités (production et commercialisation de pots d'échappement, travail des tubes métalliques, production de composite) sont présentés dans le site web « LE-MOTARD », les deux dernières étant pratiquement des sites indépendants, "hébergés" sur le site principal.
Plus généralement, la stratégie économique de l'entreprise se déplace d'une logique de production assumée en propre, vers une activité de conception et de commercialisation de pièces produites en sous-traitance en France et surtout à l'étranger (Europe de l'est). L'activité principale de l'entreprise se déplacera alors de la production vers la R et D (Conception, développement de pièces, maquettage). Aussi, l'effectif total du personnel impliqué dans les deux entreprises « LE-MOTARD » (production et commercialisation) est en restriction (de 70 personnes à l'origine vers 20 personnes à terme et environ 40 en 2003).
Le groupe d'entreprise est dirigé par un ancien champion de courses de motos. La cible commerciale est clairement celle des motards pour qui leur moyen de transport est considéré comme donnant des sensations fortes, même en dehors de la compétition. L'image de l'entreprise se fonde donc sur deux aspects complémentaires : la qualité des produits mais aussi leurs performances dans des situations compétitives.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Le client final de l'entreprise est le monde des motards, public spécifique assez différent par exemple de la masse des automobilistes. "A 90 % le motard est quelqu'un de passionné" selon le dirigeant. L'image de l'entreprise est largement liée à la capacité de conforter cette passion. Le marché des pièces de rechange motos est couvert par plusieurs petites entreprises, et l'identification de la qualité et de l'efficacité des produits est une composante importante du modèle économique de l'entreprise, malgré l'importance des problèmes de coût.
Pourtant, bien qu'il ne s'agisse pas d'une clientèle de masse, la distribution des produits est faite à travers un réseau très large de distributeurs. Il existe en réalité deux réseaux distincts, celui de la France, et celui de l'exportation. En France les produits « LE-MOTARD » sont commercialisés par 1500 distributeurs multimarques, couverts par une équipe de 8 représentants. Deux tiers du chiffre d'affaire sont assurés sur ce marché national. La part de l'exportation est croissante (avec un objectif de 40 % dès 2003). En ligne générale, la commercialisation est effectuée dans ce cas par l'intermédiaire de distributeurs exclusifs par pays.
La position de l'entreprise dans la chaîne de valeur est donc bien de type B to C (le client est un particulier). Mais ce client est d'un type spécifique (se rapprochant du modèle d'une communauté de pratiques, couverte par une presse spécialisée et des médiations collectives). Quant à la distribution, elle est assurée par des réseaux décentralisés et indépendants de l'entreprise, médiatisée par des événements (foires, expositions, compétitions), et en relation avec les constructeurs de motos. La position dans la chaîne de valeur est donc de type B to C, mais distribuée par des réseaux indépendants multimarques ou liés aux constructeurs, et dans un univers culturel spécifique. Enfin, l'existence d'impératifs techniques ou de sécurité implique des prescriptions de la part des constructeurs de motos et des pouvoirs publics. Cela a conduit à la création d'une fédération professionnelle (fabricants et distributeurs), dont l'entreprise est un acteur important.
L'entreprise est donc dans une double trajectoire : industrielle (recentrage sur la conception et recherche de gains de coûts de production) et commerciale (affronter un élargissement de l'environnement concurrentiel par la croissance de la part exportée et par l'affirmation de son identité de marque).
Ces éléments se retrouvent dans le site tel qu'il existe.

3. Le site web

Le site « LE-MOTARD » est un site plutôt centré sur l'abondance des informations disponibles que sur la qualité de la communication. Une amélioration des qualités graphiques et de la répartition des informations sur la page d'accueil a été réalisée peu de temps après l'enquête, mais la logique d'ensemble demeure.

Après un tunnel d'entrée (avec choix de la langue français ou anglais), on accède à une page d'accueil très chargée, et avec une structuration multicritère (un bandeau latéral renvoie aux différentes composantes, et un tableau central reprend ces thèmes de façon plus graphique). Enfin des boutons permettent d'accéder à des sous sites présentant les deux unités de production satellites de l'entreprise. Ces deux sous sites ont leurs logiques propres, et ils sont donc en quelque sorte "hébergés" par le site principal, qui concerne l'entité « LE-MOTARD » et donc les deux PME qu'elle recouvre. Dans ce cœur du site, et en utilisant soit le bandeau latéral, soit les photos ou cases du tableau central, on accède à des dossiers eux mêmes déclinés à plusieurs niveaux. Ainsi, la page d'accueil ne donne pas la structure du site (son plan), mais des entrées vers des éléments ayant chacun une structure propre. Ces entrées concernent la présentation de l'usine, des informations sur la participation de l'entreprise à des compétitions ou à des foires spécialisées, les gammes déclinées par constructeur (ou ensemble de constructeurs comme pour les européens), le tuning, les kits, les pièces détachées,…. Le site est ainsi structuré comme un catalogue détaillé, avec une présentation des moyens techniques et des performances, et l'ensemble de la gamme des produits, avec des fiches plus ou moins techniques, selon les niveaux choisis dans l'arborescence.
Cette logique de catalogue a été voulue. L'objectif était de donner un maximum d'informations en ligne, en évitant cependant le risque d'être espionné par la concurrence. Cette logique de catalogue détaillé (et plus facilement réactualisable que le catalogue papier qui existe aussi, explique la structure adoptée.

3.1. Les cibles et fonctions du site

La logique de catalogue en ligne adoptée dans le site s'explique d'abord par le "lectorat" visé. Il s'agit bien d'un consommateur, mais ayant un rapport privilégié au produit (ou plutôt à la moto sur laquelle le produit sera posé). Cette dimension de passion se retrouve dans des codes "communautaires" du monde des motards, et dans le fait que ceux-ci ont avec le réseau de distribution des rapports pas uniquement commerciaux.
Ce "catalogue en ligne" développe bien un message sur le produit (avec ses caractéristiques techniques). Cependant il se donne aussi les moyens de rendre plus visible la qualité et la performance de ces produits, en illustrant les conditions de production (rubrique "l'usine") ou de performance (actualités sur les compétitions et sur les expositions). Cette valorisation du catalogue découle sur un contenu mixte : des données (caractéristiques techniques, dimensions,…) et des images (photos).
Cependant, s'agissant d'un catalogue, même enrichi, les fonctionnalités se limitent à la diffusion d'informations, aucun retour n'étant permis de la part des internautes. Le site ne donne aucune adresse mail, ne propose aucun formulaire interactif. Il s'agit d'un choix délibéré : offrir une possibilité de communiquer à travers le site impliquerait un travail de traitement de ces messages reçus, et donc des ressources utilisées sans que le retour économique soit analysable. L'entreprise préfère que ces interactions aient lieu entre les distributeurs et les motards, la remontée des avis des consommateurs se faisant à travers le réseau (plus la lecture de la presse spécialisée, ou des forums sur Internet).

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

L'ergonomie générale semble plus déterminée par sa conception que par les conditions techniques de connexions. Ainsi, Le type de connexion requise n'a pas une grande importance, même si la connexion en bas débit peut ralentir l'accès à certaines photos. De même, dans la première version du site, la page d'accueil était tellement dense que certains boutons périphériques pouvaient être invisibles avec certains navigateurs. La lisibilité a été fortement améliorée à l'occasion d'une refonte de cette page d'accueil.
Les formes de navigation dans le site découlent du contenu mixte décrit plus haut. La page d'accueil reste dense, et segmente les différents dossiers (par thème, par marque,…) qui ont chacun une logique différente, et sont déclinés aussi en au moins deux niveaux. Par suite, il n'y a pas de plan de site global, ni de passage facile entre plusieurs composantes de l'arborescence globale. La navigation ouvre aussi sur deux liens internes présentant deux sous sites liés aux ateliers. Cette navigation un peu touffue est cohérente avec la volonté d'un site très documenté, pour un public spécialisé.
L'esthétique est une esthétique de catalogue de pièces techniques pour une activité qui peut concerner aussi la compétition sportive. Cela se traduit par l'abondance de photos mais sans une recherche esthétique trop élaborée.
La richesse de contenu est forte (c'est un site abondant en informations), et cela se traduit par un grand nombre de pages web, de données et d'illustrations.
L'actualisation est en rapport avec une stratégie de catalogue : il n'y a pas d'informations obsolètes ou de rubriques non renseignées, cependant l'actualisation est occasionnelle (en cas de nouveau produits, ou pour mettre à jour la rubrique des événements sans viser une actualisation permanente).

3.3. Les services offerts par le site.

La conception d'un site dédié à l'information, et sans possibilité (délibérément) de dialogue avec les internautes se traduit par l'absence quasi totale de services avancés : ni modalités interactives de communication, techniques ou de gestion, ni espace réservés pour certains distributeurs (pas de fonction extranet), les seuls liens externes renvoyant aux sites de certains distributeurs étrangers. La logique informationnelle est ainsi poussée à l'extrême : les communications sont totalement unidirectionnelles et l'internaute ne peut communiquer aucun message, et donc à fortiori aucune

commande directe. De la même manière, il n'existe pas d'espace réservé pour les professionnels que sont les distributeurs, ceux ci entretiennent des relations commerciales comme des relations techniques par d'autres voies.
L'entreprise est cependant dotée d'un réseau local, et 12 postes informatiques de ce réseau sont reliés à l'extérieur grâce à une liaison ADSL. Mais les liaisons qui sont exercées par ce réseau concernent plutôt l'amont de la production (les fournisseurs, les organismes publics ou administratifs, les marques –constructeurs de motos-, les associations professionnelles. Le réseau aval des distributeurs en France n'est souvent pas équipé (ni site internet, ni même adresse mail). Cette configuration renforce ainsi l'autonomie du site par rapport au système d'information et de gestion de l'entreprise.
Pourtant, l'idée de créer un site web est venue à l'origine de l'observation de ce qui se passait à l'étranger. L'importateur américain des produits « LE-MOTARD » dispose depuis au moins 6 ans d'un site qui lui est propre. C'est en partie par effet d'imitation que le site a été conçu. Les deux sites sont d'ailleurs en liens, et environ 8 % des connexions sur le site « LE-MOTARD » découlent directement du lien avec l'importateur américain.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Dès l'origine, le dirigeant a voulu suivre cet exemple, mais en l'adaptant à la situation française. Ainsi, il n'était pas question d'envisager du commerce électronique direct auprès du client final. Si cela lui semble monnaie courante aux USA, le dirigeant estime que la méfiance pour les transactions par cartes bancaires suffit à limiter fortement le développement du commerce électronique. De plus cette vente directe n'est pas le modèle économique de l'entreprise. Ce que le site devait donc permettre c'était de renforcer par cette médiation nouvelle une communication commerciale fondée sur l'image technologique des produits, donc un catalogue élargi aux processus productifs et aux performances (sportives), "une grosse vitrine avec beaucoup d'informations dedans".
Plusieurs prestataires se sont proposés. C'est finalement le maquettiste qui fait les divers documents de l'entreprise, notamment le catalogue, qui a été choisi. Il n'avait jamais fait de site avant. Le dirigeant a dit quelles étaient ses attentes de contenu et a défini le financement disponible (environ 3800 euros). Le maquettiste a acquis à travers cette expérience une compétence "site web" qu'il souhaitait pouvoir exercer ailleurs. L'élaboration du site a ainsi été fait en externe, mais par un prestataire habituel, très proche localement, et avec des itérations avec le dirigeant au fur et à mesure du déroulement du projet.
L'hébergeur pour sa part est un professionnel important du secteur (Wanadoo).
Ce premier site correspond aux objectifs donnés. Seule sa mise à jour et son amélioration à la marge sont donc "gérés" pour l'instant. La refonte de la page d'accueil, pour la rendre plus lisible, fait partie de ces améliorations limitées.
Comme le site est conçu pour être interrogé et non fourni ou interpellé, il est difficile d'en évaluer les retombées. L'analyse des statistiques reste assez élémentaire : d'où viennent les internautes, quelles pages ils lisent, comment ils cheminent dans le site. Ces informations semblent confirmer les objectifs du site : la première rubrique lue est souvent celle concernant l'usine. Au delà de la recherche d'un produit donné, c'est l'image générale (notamment technique et sportive) de l'entreprise qui semble aussi visée.
Mais l'usage de l'analyse des connexions comme outil de veille sur la communication commerciale s'affronte aux deux dangers déjà cités : ouvrir la possibilité pour les internautes-motards d'exprimer leur point de vue, ou leurs question, impliquerait des coûts en ressources humaines pour traiter cette communication sans retour d'investissement évident, trop entrer dans le détail technique risque aussi d'induire un "espionnage" de la part de la concurrence.

5. Le devenir du site.

Ces diverses raisons (les caractéristiques techniques et cognitives du réseau de distribution, le milieu culturel de la clientèle finale, le cadre très concurrentiel du secteur d'activité) ne permettent pas pour l'instant d'envisager une réorientation marquée de la stratégie de site web de l'entreprise. Le fait qu'il s'agisse d'une communication de type B to C distribuée vers des consommateurs structurés sur un modèle de "communauté" rend en effet particulièrement délicate la valorisation économique de déplacements trop marqués de modèles économiques.

LIBRIO

1. L'entreprise.

La société d'édition « LIBRIO » fut fondée en 1978 par quelques amis. Elle s'établit dans une bergerie des Alpilles en Provence. Cinq ans plus tard, en 1983, « LIBRIO » émigrait en Arles. En 1987, « LIBRIO » ouvrait des bureaux à Paris. Aujourd'hui dans sa vingt-quatrième année, « LIBRIO » , dont le catalogue compte près de 5000 titres, regroupe une équipe de plus de cent dix collaborateurs dont bon nombre partagent leur activité entre Arles et Paris. De surcroît, une vingtaine de conseillers extérieurs et une pléiade de traducteurs sont répartis dans toute la France, et pour certains à l'étranger. Le développement bien maîtrisé de l'entreprise est exemplaire.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Le schéma classique pour l'édition d'un titre comporte trois étapes :
L'étape éditoriale proprement dite qui comprend la lecture des « manuscrits », la correction, la composition, l'illustration... L'étape de fabrication comprend le choix du papier, de la couverture, de la reliure, l'impression, le graphisme, la PAO, là jaquette ... « LIBRIO » a intégré en interne tous les services de PAO et de photogravure. Ça lui permet de rester totalement maître de la présentation des ouvrages. Certaines taches sont parfois externalisées, il arrive de travailler avec des équipes graphistes externes ou mêmes de PAO mais c'est très ponctuel et l'essentiel de la production se fait intra-muros. Quand un titre sort, sa conception est totalement achevée, il est fin prêt pour être imprimé. Bien sûr l'impression est toujours sous-traitée, c'est un autre métier. Ensuite l'ouvrage revient pour la commercialisation. L'étape commerciale concerne le marketing, la diffusion, la promotion, la relation client, l'analyse des ventes ...
« LIBRIO » « maîtrise toute cette chaîne de valeurs sauf deux chaînons : l'impression qui est un métier à part entière très différent de l'édition et la distribution finale. En effet, sauf au siège pourvu d'une librairie, l'entreprise ne fait pas de vente directe et a décidé de distribuer ses ouvrages en passant par les libraires traditionnels de proximité avec qui elle entretient des relations suivies par l'intermédiaire de son équipe de commerciaux. « LIBRIO » « se positionne donc clairement en tant que B to C distribué.

3. Le site web

« LIBRIO » existe depuis bientôt 25 ans avec principalement une activité éditoriale et au fil des ans, le catalogue s'est étoffé jusqu'à contenir plus de 4500 titres. Les objectifs éditoriaux de l'entreprise, sont à peu près les mêmes que ceux de la concurrence. Toutefois la politique de l'éditeur n'est pas de faire du best-seller, mais de faire connaître de nouveaux auteurs et la littérature étrangère. Il est connu et apprécié pour cette spécificité sur laquelle il a construit son image. Dans cette perspective, Internet permet d'amplifier la diffusion et la promotion des textes étrangers et des jeunes auteurs. Il constitue un lien important pour de nombreux collaborateurs dispersés dans le monde entier. Par rapport à Internet, le catalogue c'est très important, il y a un lien nécessaire. Le site Internet aurait pu trouver sa place beaucoup plus tôt car l'éditeur assure une diffusion importante pour la littérature étrangères. Ça a été dès le départ le fer de lance de la maison et aujourd'hui encore elle est connue et appréciée pour cela, même si elle a beaucoup diversifié.
Les statistiques fournies par l'hébergeur (ProvNet) montrent un taux élevé de visites en provenance de l'étranger et pas seulement d'Europe : Amérique du nord, Amérique latine, Asie du sud est, Afrique francophone, Moyen Orient ...
L'arrivée d'Internet a donc été un peu tardive par rapport au potentiel offert par les liens avec l'étranger.
Le site est exclusivement francophone. Toutefois un site international polyglotte est accessible par le lien : <Droits Etrangers>. Ce site, créé en partenariat avec d'autres éditeurs et resté longtemps en chantier, se propose de faire la promotion de l'édition Française à l'étranger et notamment aux USA.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site de « LIBRIO » a trois fonctions majeures : afficher la présence de l'éditeur sur le marché et sa spécificité, mettre le catalogue à disposition du lectorat et du réseau de distributeurs, permettre des opérations de communication, de promotion sur un nouvel auteur, une réédition… Il offre en outre des services spécifiques aux distributeurs et permet à l'entreprise d'être partie prenante de nombreuses manifestations culturelles locales ou régionales.
Mais la cible du site ne se réduit pas au lectorat ni même aux distributeurs, il y a aussi une multitude d'acteurs intermédiaires du livre : bibliothécaires, enseignants, associations de parents, clubs de lecture, critiques littéraires, presse spécialisée… qui ont un rôle important dans la diffusion d'un titre.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Bonne homogénéité au niveau de la forme, il y a une réelle unité de style. Certains textes en bleu ciel ou noir sur bleu marine sont peu lisibles. Les caractères n'ont pas toujours une taille suffisante et le contraste sur le fond de page est parfois insuffisant. Tous les objets présentés sont entièrement contenus dans la page (pas d'ascenseur horizontal). De nombreux liens internes permettent de passer d'un titre à la biographie de son auteur puis à des articles de presse le concernant et de revenir sans perdre le fil de sa pensée. L'organisation générale du site permet d'exploiter au mieux la richesse informative de la base de donnée catalogue.

Navigation

Le temps de chargement est très bref (<10s en 56ko/s) L'arborescence du site ne comporte que deux niveaux de ramification. La barre de navigation figure à toutes les pages et la désignation des rubriques est explicite par rapport aux contenus. Mais la navigation n'est pas toujours intuitive par suite d'un manque d'homogénéité dans la forme des commandes et d'inconstance dans la logique de navigation. Si l'on n'entre pas sur le site par la page d'accueil il est facile de s'orienter, toutefois il manque une commande systématique et explicite de retour en page d'accueil. Absence de changement d'apparence de nombreuses commandes lorsqu'elles sont activées.

Visibilité du site

La visibilité du site qui a fait l'objet d'un référencement (payant) est très bonne. Le site est doté d'une balise de mots clés et la recherche d'un nom d'auteur ou d'un titre édité par « LIBRIO » aboutit au site avec la plupart des moteurs de recherche. Par ailleurs le site contient des liens (réciproques) vers les sites d'éditeurs dont « LIBRIO » assure la représentation commerciale ainsi que vers des sites culturels régionaux, ce qui améliore sa visibilité. Enfin le site figure dans l'annuaire des entreprises de la CCI du pays d'Arles.

3.3. Les services offerts par le site.

Outre la présentation de l'entreprise, le site « LIBRIO » propose comme principal service la consultation de son catalogue. On y trouve un outil pour rechercher un libraire-distributeur sur un département ou une ville. Aucune commande ne peut être passée en ligne. Sont aussi présentées les activités culturelles locales et régionales auxquelles participe « LIBRIO »

L'information catalogue est très abondante : extraits de textes des ouvrages, biographies détaillées des auteurs, articles de presse et critiques littéraires… Possibilité de s'abonner à une 'NewsLetter' par formulaire en ligne. Le site offre aussi des services réservés à la presse (codes d'accès individuels) et dédiés aux libraires distributeurs. Les adresses électroniques des différents services de l'entreprise sont fournies et permettent de contacter directement la personne concernée.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Le premier site de l'entreprise (1995) était une simple vitrine style "page perso" dépourvue de charte graphique et qui se contentait de présenter l'entreprise et ses nouveautés. C'est à la demande pressante de nombreux lecteurs que l'éditeur se décide à mettre son catalogue en ligne. Vu l'ampleur du catalogue, une telle décision imposait une réelle professionnalisation du site structuré en fonction du catalogue et comprenant des liens vers la base de données du catalogue. En 1999 , un renouvellement assez important du personnel favorise une grande ouverture à Internet comme outil de travail. Internet a été perçu comme un vrai média professionnel. Un comité de pilotage a été mis en place pour créer un nouveau site répondant à des objectifs clairement répertoriés. Un gros effort a été consenti pour la professionnalisation du site dans sa nouvelle version (2001). La création du site s'est faite en interne (avec le soutien technique d'un informaticien en CDD sur cette mission) et actuellement quatre personnes contribuent à sa maintenance sans aide extérieure : un informaticien pour la programmation et les questions techniques, la responsable communication et un éditorialiste pour le contenu, un graphiste pour la mise en forme. Plusieurs personnes de l'entreprise ont bénéficié de formations à l'utilisation de "DreamWeaver" et HTML.

5. Le devenir du site.

Depuis notre visite de l'entreprise ce site a encore beaucoup évolué. La forme s'est épurée en un style très sobre : le contraste des bleus marine et clair demeure mais presque tous les textes sont maintenant sur fond blanc (subsistent quelques textes en noir sur bleu marine) ce qui optimise la lisibilité et réduit le temps de chargement (pas de fond de page). La plupart des erreurs et omissions ergonomiques (commandes de navigation) a été corrigée. Seule la présentation d'ouvrages par une photo de couverture dont la résolution est insuffisante pour lire le titre pose encore problème lorsque ce titre n'est pas repris à côté de l'image.

Sur le fond, les objectifs assignés au site n'ont pas changé : il demeure un site vitrine et de communication avec bien sûr la consultation en ligne du catalogue. Conformément à ce qui nous avait été annoncé un site spécifique à l'intention des juniors a été créé pour s'adapter à ce lectorat très spécifique.
Il est à noter que le site ne possède aucun lien fonctionnel avec le système de gestion de l'entreprise qui est totalement indépendant et consiste en un service loué à un groupement d'éditeurs et hébergé par le plus gros d'entre eux.
La stratégie de cette entreprise s'inscrit dans un double mouvement de fort ancrage local et d'ouverture résolue à l'international qui illustre assez bien le concept de « glocalité » développé par Olivier TORRES.

VINS-SUD

1. L'entreprise.

« VINS-SUD » est fondée en 1936 par XX. A sa mort les enfants vendent l'entreprise de négoce à un groupe britannique de spiritueux qui recherchait des opportunités dans le vignoble français à fort potentiel. Confrontés à diverses difficultés ce groupe revend en 1997. C'est alors que les cadres ont décidé de racheter l'entreprise.
Les cadres sont donc l'actionnaire principal de l'entreprise. Il y a aussi quelques actionnaires physiques locaux dans les métiers du vin. Enfin il y a des actionnaires institutionnels, essentiellement des fonds de pension anglo-saxons.
Malgré un capital social très financiarisé, le PDG dispose donc d'une relative indépendance pour défendre une gestion très entrepreneuriale grâce au soutien des cadres.
La spéculation sur le foncier est inquiétante. Les petits propriétaires négociants ont tendance à disparaître. Le public consomme moins de vin mais il est devenu exigeant. Cela impose une politique de qualité avec des investissements techniques et humains importants. Pour tenir il faut une gestion rigoureuse, une stratégie orientée vers l'international et la qualité et une politique d'investissement mesurée pour ne pas devoir recapitaliser l'entreprise en externe. L'entreprise est saine et dégage des marges qui lui confèrent la capacité d'autofinancement nécessaire a son développement. De 1997 à 2003, la progression est régulière et les effectifs ont plus que doublé (47=>100).
Sur la commune de Gigondas, depuis 1997, l'entreprise est le seul propriétaire négociant indépendant.
L'idée de créer un site date de 1997. Dès le rachat de l'entreprise les cadres ont été très favorables à un projet Internet pour faire connaître l'entreprise.
L'entreprise est équipée de deux systèmes informatiques séparés (pour des raisons de sécurité) : Un OS400 est dédié à la comptabilité, la paie, la gestion des stocks, ce système hérité de la direction Britannique été conservé pour être opérationnel dès le rachat et éviter des problèmes d'adaptation et de formation. Un réseau Windows2000 administré par un serveur sous Linux a été déployé progressivement et prend en charge toute la bureautique et le système d'information (messagerie, Internet). Le site est hébergé chez Olléane (France Télécom).

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

L'entreprise détient toute la chaîne de valeur jusqu'à la distribution de gros. Ses clients directs sont les négociants-distributeurs, de grandes chaînes hôtelières et les restaurants de la région, son réseau de correspondants à l'exportation. Elle ne distribue pas directement au consommateur (sauf dégustation-vente au caveau). Il s'agit donc d'un positionnement B to C distribué.

3. Le site web

Dès le rachat de l'entreprise les cadres ont opté pour une stratégie de montée en qualité avec une forte présence à l'international (2/3 CA). Dans cette perspective il leur est rapidement apparu nécessaire de se positionner sur le net. Ce choix est allé de paire avec la mise en place d'un réseau informatique interne. La messagerie ne prenait tout son sens qu'avec l'Internet et la création d'un site.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Du fait du positionnement B to C distribué de l'entreprise, la cible du site est double : il vise en priorité un public amateur de bons crus régionaux que l'entreprise ne connaît pas directement, il concerne également les acteurs du réseau de distribution de l'entreprise.
Le site de type vitrine (haut de gamme) se développe selon plusieurs axes qui visent ces deux publics :
Présentation de l'entreprise et de la ligne de produits qui concerne autant le consommateur que les acteurs de la profession. Présentation de la région (culture, bonnes tables, recettes de cuisines) qui vise plutôt le consommateur. Evénementiel qui touche plutôt les acteurs de la profession.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

La lisibilité est bonne avec un bon contraste polices / fond, le graphisme et la présentation sont sobres. Bon compromis entre vitesse de chargement et résolution des images qui sont toujours de bonne qualité et en rapport avec le texte. Le codage des couleurs et des polices est constant ainsi que les règles de navigations. Homogénéité du style (charte graphique) entre le site, les plaquette et dépliants et le papier institutionnel qui mentionne l'adresse du site. Pas de gadgets inutiles et tapageurs, les <flash> ne sont utilisés qu'à bon escient en page d'accueil pour signaler des nouveautés. L'esthétique est particulièrement soignée : harmonie des couleurs, qualité des illustrations avec bords estompés. Sobriété élégance, raffinement caractérisent ce site très classe. L'information est complète, précise et à jour.

Navigation
La présence à chaque page de boutons de commande (retour page d'accueil, sommaire page en cours, haut de page), les fenêtres et bulles d'information s'ouvrant au passage du pointeur sur un objet, permettent une navigation fluide et intuitive. La gêne due au caractère implicite de certaines commandes a été corrigée par bulles d'information. Les intitulés des objets de navigation sont toujours explicitement en rapport avec le contenu de page ce qui permet de s'orienter rapidement vers l'information recherchée.

Visibilité du site
La recherche du site est immédiate et rapide par tout ou partie du nom de l'entreprise. Les mots clés isolés ne sont pas très efficaces par manque de pertinence et peut-être aussi par un mauvais référencement (non payant). Des associations logiques de mots clé sont nettement plus discriminantes. Ce site gagnerait certainement en visibilité s'il multipliait les liens réciproques avec des sites partenaires (professionnels, territoriaux, touristiques…)

3.3. Les services offerts par le site.

Le site est essentiellement une vitrine très 'soft' à l'esthétique léchée avec un contenu informatif riche et précis.
Le site ne présente pratiquement pas de fonctions interactives, il cherche peu à connaître ses visiteurs toutefois un formulaire de prise de contact a été ajouté. Il n'indique pas au visiteur le point de distribution le plus proche de chez lui.
On peut affirmer que ce site à pour principale fonction d'offrir une image de l'entreprise en rapport avec sa politique de qualité et d'induire un processus d'identification chez le visiteur client potentiel. Des éléments différenciateurs tels que l'indépendance stratégique et l'implication (financière) du personnel semblent insuffisamment valorisés en avantage stratégique. Le site est pauvre en liens tant internes qu'externes.
L'information offerte concerne l'entreprise, sa ligne de produits (qualité), des recettes du terroir présentées par des Chefs de la région et l'actualité de la profession

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Dès le départ les cadres se sont impliqués pour la création d'un site qui a été confiée à une petite entreprise locale qui offrait en même temps l'hébergement. Dès sa mise en ligne une seconde version est déjà en gestation. La responsable communication pilote l'élaboration d'un cahier des charges plus précis.
Avec le développement de sa politique de qualité l'entreprise est rapidement amenée à réfléchir sur sa communication et son image avec le soutien d'un organisme interprofessionnel.
Une charte graphique est définie pour l'ensemble des supports de communication de l'entreprise.
La réalisation technique de cette nouvelle version est confiée à un nouveau prestataire plus solide avec pour mission conjointe d'assurer le transfert de compétences pour que l'entreprise puisse effectuer en interne la maintenance.
Le recrutement récent d'une informaticienne réseau devrait permettre d'envisager de nouveaux développements du site.
Ont donc contribué à la création et à l'évolution de ce site : les cadres de l'entreprise, les responsables communication et informatique et successivement deux prestataires locaux de services web.

5. Le devenir du site.

Dans un premier temps il s'agissait de figurer rapidement sur le net sous forme d'une vitrine assez sommaire sans objectif stratégique particulier. Un premier site s'est fait sans réflexion véritable sur les objectifs et le cahier des charges manquait de précision. Avec le site actuel l'architecture est remaniée pour améliorer la navigation et la cohérence entre l'arborescence et le contenu. Une charte graphique est adoptée. Des liens aux bases de données de l'entreprise permettent la mise à jour en temps réel des données récurrentes. Depuis sa mise en ligne le site actuel s'est enrichi de plusieurs pages et une rubriques de 'News' est régulièrement mise à jour. Plusieurs erreurs et problèmes techniques touchant l'ergonomie ont été corrigés. Ce site, tout en restant dans sa perspective actuelle de vitrine pourrait encore s'enrichir : Outil de recherche du distributeur détaillant le plus proche d'un lieu donné, rubrique présentant les différentes étapes techniques des soins de la vigne jusqu'à la commercialisation du produit fini…
La création d'un Extranet/Intranet avait été envisagée à l'usage des commerciaux et surtout du réseau d'agents de distribution (dont à l'étranger !). Cette éventualité leur aurait permis de passer commande directement par formulaire avec informatisation de la fiche de suivi. Toutefois cette possibilité a été mise sous le coude, son intérêt n'étant pas évident : en effet le système de gestion et le système d'information n'étant pas reliés il aurait de toute façon fallu ressaisir à la main les bons de commande et fiches de suivi.
L'entreprise n'est pas en mesure d'évaluer le retour sur investissement de son site et les statistiques renvoyées par l'hébergeur sont peu exploitées.

L’AUBERGINE

1. L'entreprise.

L'entreprise "L'AUBERGINE" est une SARL à capitaux familiaux du secteur des Industries Agricoles et Alimentaires. Elle produit des préparations alimentaires cuisinées provençales, conditionnées en conserve. Ces produits sont transformés dans l'usine de l'entreprise. Celle ci dispose aussi d'une boutique dans le centre de la petite ville où se trouve l'entreprise. Les services administratifs, commerciaux et de gestion sont dans les mêmes locaux que cette boutique.
L'effectif global de l'entreprise est d'environ 30 personnes, réparties entre ces trois entités : administration, production, boutique. L'entreprise, créée en 1920, est en croissance maîtrisée (élargissement progressif de la gamme de produits, marchés en expansion avec la distribution en grande surface et l'intérêt des consommateurs pour les produits de terroir). Cette distribution en série, mais dans des rayons de spécialités régionales, la différencie, comme pour ces principaux concurrents, des produits distribués dans les rayons de conserves alimentaires standards moins chères. Le produit conserve ainsi une dimension "artisanale" mais dans des conditions modernes et industrielles de production (norme ISO 9002).
Les produits sont eux mêmes destinés soit à s'intégrer dans des plats à préparer, soit à être consommés tels quels. Le point commun est la référence à des recettes traditionnelles et à des procédés de fabrication, qui peuvent être ensuite complétés assez facilement par les consommateurs.
Le site web insiste sur cette identité de terroir, de recettes traditionnelles et de qualité.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

L'entreprise est en croissance et en approfondissement de gamme de production, mais en cherchant à maîtriser son image traditionnelle. Elle n'est donc plus une entreprise artisanale, mais concentre son identité sur des produits de spécialité à haute valeur ajoutée, vendu essentiellement sous sa marque propre.
La grande distribution constitue en France son plus gros marché. Une distribution en boutiques spécialisées existe aussi, notamment dans les régions peu couvertes (hors région parisienne et "grand sud est"). L'exportation représente 10 % environ de son chiffre d'affaire. Depuis peu, un nouveau marché est mis en place : la vente directe vers les professionnels de la restauration, dans des conditionnements adaptés à ce secteur. La production est aussi faite en sous traitance pour le compte de marques, notamment dans les chaînes de produits alimentaires de haute gamme, en France et à l'étranger. Enfin, il existe depuis l'origine une petite activité de vente directe au consommateur, dans la boutique locale et dans la vente par correspondance traditionnelle (sur catalogue). Cette activité s'élargit aujourd'hui par un dispositif de e-commerce, sur le site web de l'entreprise, mais aussi sur un site régional inter-entreprise.
Cette diversification n'empêche pas le fait que la chaîne de valeur dominante à laquelle se rattache l'entreprise est la grande distribution (en super et hyper-marchés). C'est ce secteur qui est le support de croissance essentiel. C'est là que la notoriété de la marque est en concurrence avec les autres entreprises du même type, et avec des gammes moins chères ou des marques de distributeurs. La cible est donc le consommateur traditionnel qui acquiert les produits de L'AUBERGINE à l'occasion de ses achats alimentaires généraux. Le modèle est donc du B to C distribué, et le rôle du site web est d'abord de contribuer à la notoriété des produits et donc de la marque. A travers cette communication commerciale sur internet sont donc ciblés les consommateurs (images, mais aussi recettes) et aussi à travers eux les distributeurs. Deux autres chaînes de valeur sont concernées de façon secondaires : la vente directe (par promotion de la boutique et la vente sur catalogue, et par une vente en ligne de coffrets), et le marché professionnel des restaurateurs. Ces deux activités (B to C et B to B) restent cependant minoritaires. L'objectif du site n'est pas de privilégier la vente directe (encore moins la seule vente en ligne), mais d'en faire un supplément à la communication commerciale du B to C distribué.

3. Le site web

Le site web est orienté essentiellement vers les consommateurs, qu'ils achètent dans la distribution ou en vente directe. La gamme destinée à la restauration est aussi présentée, mais avec une adresse e-mail pour une prise de contact traditionnelle. Un accès réservé (avec login et mot de passe) existe depuis peu et semble destiné aux médias (dossiers de presse, participation à des salons professionnels). Cet accès n'existait pas au moment de l'enquête, et n'a pas été pris en compte dans les traitements du rapport (notamment les chapitres 4 et 5).

3.1. Les cibles et fonctions du site

L'orientation générale du site est de type B to C distribué d'où un contenu rédactionnel et une iconographie sobre insistant sur le message privilégié : le terroir, les traditions et pratiques culinaires et la qualité des produits.
L'orientation secondaire est la vente directe, en privilégiant la présentation du dispositif, et la mise en œuvre de procédures interactives (formulaires de demande de catalogue ou de commande en ligne).

Le site est bilingue (français et anglais).

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Le site se veut sobre et lisible. Il allie des photos choisies pour leur harmonie avec l'image (et les couleurs) représentatives de la marque : charte graphique, logo. Ces éléments se retrouvent aussi sur le packaging des produits destinés aux consommateurs.
La page d'accueil est composée de quatre entrées, sous forme de 4 photos renvoyant à la boutique, aux recettes pour préparer un buffet campagnard, à la recette du mois (un produit L'AUBERGINE comme base de préparation d'un plat à cuisiner) et au module de commande en ligne. Un bandeau inférieur renvoie sous forme de pictogrammes à des informations complémentaires (courriels, plan d'accès à la boutique, fiche d'identité de l'entreprise, un plan du site), et un menu déroulant permet d'accéder à des pages pour "en savoir plus". Sur cette page d'accueil, s'ouvrent aussi deux espaces visant les autres cibles de site : une présentation de la gamme restauration et un lien mail activable; un accès à l'espace réservé (avec mot de passe).

Navigation

La navigation entre les pages est assez simple et intuitive : entrée par les quatre photos et retour par le logo L'AUBERGINE, plus liens spécifiques. Ce logo sur la page d'accueil n'a évidemment pas la même signification. Il permet d'accéder à l'espace réservé avec mot clef. Un bandeau en haut de chaque page permet d'accéder soit directement, soit par menu déroulant, aux autres pages. Ainsi, dans chaque page, le retour comme la navigation vers une nouvelle page sont possibles.

Visibilité du site

La visibilité du site semble bonne puisqu'il y a entre 15000 et 24000 visites par mois. Sur le moteur Google, la recherche des produits phares de L'AUBERGINE (la riste et le caviar d'aubergine, la tapenade, l'anchoïade) donne de bon résultats (entre le rang 5 et 25 des pages francophones). Par contre, la visibilité globale (telle que mesurée par la méthode Vu-métrix) est beaucoup moins évidente. On trouve donc facilement le site si on le cherche en fonction de la marque ou de produits phares que quelques producteurs français commercialisent. Il y a aussi une visibilité croisée (tous les produits L'AUBERGINE donnent l'adresse du site web sur leur emballage).

3.3. Les services offerts par le site.

Dans son objectif de communication commerciale le site n'aurait pas à offrir des services nombreux. En fait, le positionnement commercial ouvre sur la cuisine et donc sur les recettes. Celles ci sont pour partie en ligne, mais aussi dans des livrets de recettes qui peuvent être obtenus sur le site (un formulaire en ligne permet ainsi de collecter les coordonnées de clients éventuels, en B to C distribué, comme en B to C direct).
L'objectif de vente directe conduit à proposer des services supplémentaires : demande en ligne de catalogues, mais surtout achat en ligne de coffrets (à visée festive et de cadeaux), avec paiement en ligne sécurisée par carte bancaire.
En plus de ces services interactifs, une page "contacts" présente les courriel activables des principaux services de l'entreprise : contact, boutique, commercial (décliné par types de marchés, et incluant l'export), fabrication/qualité, administration.
Plus récemment a été ouvert un accès réservé. Evoqué durant l'enquête, cet accès semblait destiné à la presse spécialisée (périodiques culinaires ou féminins), et aux autres médias.
Il est à noter que les documents à commander en ligne ne sont pas proposés aussi en version Pdf, car l'un des objectifs est d'accroître à travers ces demandes en ligne le fichier clients directs de l'entreprise.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

A l'origine, L'AUBERGINE n'avait pas de site propre, juste une page sur le site de la CCI locale. Le site actuel a été créé pratiquement en une seule étape (quelques aménagements depuis). C'est l'agence de communication de la PME qui a élargi son activité à la création site web. C'est elle qui a été le prestataire de réalisation, en relation avec l'un des dirigeants de L'AUBERGINE qui coordonne les activités de communication. C'est à ce moment là qu'a été recrutée la personne qui gère le site en interne, pour une partie de son activité. Elle n'a pas reçu de formation technique à la construction ou à l'actualisation de site web (envisagée dans l'avenir). Comme le site est souvent réactualisé (en principe tous les mois), c'est elle qui coordonne avec le prestataire extérieur ces mises à jour, en procurant les éléments rédactionnels.
Une adresse mail "contact" est gérée par cette personne. Mais le jeu des adresses proposées s'est élargie à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Les divers responsables peuvent ainsi être contactés directement.
Dès l'origine, la fonction de vente directe par e-commerce et de popularisation de l'activité boutique-vente par correspondance, étaient offertes par le site. Avec le développement des courriers reçus vers ce secteur, une redéfinition des fonctions a été mise en œuvre. Tout le courrier électronique (notamment celui qui transite par des formulaires en

ligne) destiné à la vente directe est désormais traité par la responsable de la boutique. C'est donc elle qui gère le B to C lié au site.
La responsable du site conserve les autres attributions liées au site (coordination, actualisation, contenu de la communication). C'est donc elle qui assume l'objectif de B to C distribué.
L'évaluation des effets du site doit tenir compte de ses missions diverses (y compris dans l'avenir la dimension vers les professionnels). Le site est lu. Il reçoit de nombreux mails, sous forme de demandes, mais aussi de prises de positions ou de conseils. Une analyse des statistiques fournies par l'hébergeur est faite. Mais le site permet aussi d'élargir la fonction de vente directe (demande de livrets de recettes, de catalogues de VPC). L'activité de vente en ligne de coffrets semble avoir concerné 500 à 600 coffrets dans les 18 premiers mois.
Le site n'est pas intégré au système informatique de l'entreprise. Ainsi, les opérations comptables à la suite de la vente directe sont ressaisies. De même, le fichier clientèle directe est enrichi par le site, mais il n'y a pas de fichier mail indépendant, car le gros des relations de clientèle directe ne transite pas par le site. De plus, l'entreprise n'a pas actuellement de compétence informatique interne (gestion en externe).

5. Le devenir du site.

Le devenir du site semble dans la suite des premières diversifications survenues, et dans l'accroissement à cette occasion des personnes impliquées dans l'entreprise au suivi des contacts établis à travers lui, même si la responsable actuelle continuera à coordonner l'architecture générale du site.

HISTOIRE-MAG

1. L'entreprise.

La SARL « HISTOIRE-MAG » a été fondée en 1997 par 3 personnes qui se sont rencontrées au sein d'une structure de spectacle et d'animation médiévale qu'ils ont ensuite quittée pour lancer leur propre projet et fonder leur association : « Geste du Moyen-Age », de type loi 1901, en s'appuyant sur leur qualité d'intermittents du spectacle. Les trois sociétaires ont ensuite fondé la S.A.R.L., « HISTOIRE-MAG », orientée sur l'animation, le spectacle à vocation médiéval et le commerce de matériel historique et de reconstitution. L'absence de fournisseur sur ce marché en France ainsi que la publicité réalisée par l'intermédiaire d'une revue spécialisée sur le Moyen Age (indépendante de la SARL), leur a permis de constituer rapidement un important fichier client et de devenir la première entreprise en France de vente de matériel historique (costumes, armes et armures de la période médiévale utilisables en combat et spectacle) pour "reconstituteur" et artistes travaillant dans le domaine du spectacle médiéval. Toutefois devant les difficultés logistiques (délais de fourniture par un réseau d'artisans notamment) les associés ont connus plusieurs ajustements et déplacements d'activité, le thème de prédilection restant le Moyen-Age. Ainsi, partie du spectacle, après la distribution de matériel de reconstitution et de spectacle, l'entreprise a abordé le domaine de l'édition. La création d'une première revue "Histoire du Moyen Age" a été suivi par un essai (échec) dans la BD, puis de nouveaux magazines historiques (ou de polémologie), d'ouvrages spécialisés et enfin celui de la reconstitution virtuelle en 3D. A chacune de ces étapes, les associés ont cherché les moyens de valoriser économiquement ces déplacements. Actuellement, l'entreprise compte 9 personnes et se consacre essentiellement à l'édition avec une bonne expertise en infographie qui apparaît dans la tentative de développer un axe de prestation de service sur la "reconstitution virtuelle 3D".

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Au départ, l'entreprise s'adressait à un public "communautaire" divers mais relativement limité, passionné par le Moyen-Age et l'Image. Avec l'évolution rédactionnelle (appel aux universitaires), ce public s'est élargi . Donc l'entreprise est nettement positionnée en B to C, avec une importante composante de type "communautaire". Elle vise aujourd'hui aussi à valoriser ses savoir faire pour partie en B to B.

3. Le site web

Ce site est essentiellement un site vitrine de la société donnant l'illusion de fournir une grande quantité d'information par le nombre d'élément faisant office de menu, mais au final proposant un fonctionnement "type portail d'accès" avec des liens vers des sites spécialisés, ou vers des "portofolios" concernant la base iconographique des revues. Le site offre aussi une vue large de ressources disponibles hors de l'entreprise, notamment dans le milieu de la reconstitution historique.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Internet fut d'abord un élément de la chaîne de communication avec des fournisseurs puis avec des auteurs d'articles. L'outil apporte également une plus grande facilité d'usage par rapport aux moyens conventionnels comme la possibilité d'envoyer directement (sous forme numérique) l'ensemble des fichiers chez l'imprimeur faisant ainsi disparaître l'étape du « flashage » ce qui constitue une économie.
Progressivement, le positionnement de l'entreprise sur le net lui a permis de montrer ce qu'elle est capable de réaliser en matière d'édition et de communication externe.
Dans le cadre du premier magazine, Internet était utilisé dans le but de faciliter les échanges avec les auteurs écrivant des articles pour la revue. Néanmoins, un site Internet « Histoire du Moyen Age » fut créé par le biais d'une société extérieure, mais il n'était qu'une vitrine présentant succinctement la société et le magazine et dont l'objectif n'était que d'établir une présence sur le Web. Dans le même temps, un forum de discussion sur le web avait été mis en place (essentiellement du fait que cela ne coûtait rien et prenait peu de temps) mais sans véritable réflexion stratégique. Ce dernier n'a finalement que peu fonctionné faute d'objectifs clairement définis.
Lors du projet de création d'une revue de BD ("Fantast-BD"), un site Internet spécifique a été développé en interne, comme soutien à la revue. Le site reprenait le « design » du magazine et présentait en avant-première des extraits des B.D. à paraître dans la revue. Mis en place 3 à 4 mois avant l'apparition de la revue, le site avait pour objet de servir de lien avec les lecteurs et d'établir un véritable effet de bouche-à-oreilles communautaire. Il a permis de rassembler un noyau dur de "fans" de bande dessinée. En pratique l'impact de ce site Internet sur le résultat des ventes reste totalement inconnu et non maîtrisable, mais la revue n'a pas pu atteindre la diffusion suffisante pour perdurer. Elle a donc été arrêtée après son premier numéro. L'expérience acquise dans la création du site a été reprise dans les autres activités de l'entreprise.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

La page d'accueil totalement occupée par des images (dont la plupart activables) réparties en 3 colonnes est assez déconcertante, l'organisation du site n'apparaît pas, on ne sait pas où aller, l'ensemble fait « fouillis » et donne l'impression d'un manque de cohérence interne. Les 3 grandes parties du menu principal (3 colonnes : « Le magazine », « Le Moyen Age », « La documentation scientifique ») sont difficilement identifiables en tant que rubriques, il faut aller les visiter pour comprendre que les 2 dernières renvoient à des objets et liens externes..
Le choix des couleurs et polices permet une lisibilité correcte. Les liens directs sont signalés par un soulignement de certains passages du texte selon la convention « hypertexte ».
Au final, malgré la présence d'assez belles photos ce site n'offre pas les qualités esthétiques auxquelles on pourrait s'attendre eu égard aux sujets traités. Par ailleurs le niveau informatif du site reste pauvre, essentiellement orienté vers du visuel au travers des photos d'événements liés au milieu de la reconstitution. Les contenus informatifs se trouvent sur le magazine lui-même ou sur d'autres sites accessibles par liens.

Navigation

En soi et à quelques détails près la navigation sur ce site est tout à fait fonctionnelle et satisfaisante. Toutefois l'absence de structure apparente, le foisonnement d'image et le fait qu'il n'y ait pas séparation entre les objets (des images) de contenu et les objets fonctionnels de navigation rendent la navigation sur ce site plutôt difficile. Aucun objet activable n'est exclusivement dédié à la navigation ce qui est source de confusion. On ne sait jamais où l'on se trouve dans l'arborescence ni où l'on va, on peut même sortir du site sans s'en rendre compte. Exemple : si l'on veut contacter « HISTOIRE-MAG » par courriel (4adresses) rien, en page d'accueil, n'indique comment accéder à cette possibilité de contact.

Visibilité du site

Le site présente une balise d'environ 800 mots clé spécialisés et comporte de nombreux liens externes. Toutefois plusieurs recherches portant sur des associations de 3 ou 4 de ces mots clé effectuées avec divers moteurs n'aboutissent pas. Par contre une recherche sur l'un quelconque des titres édités par « HISTOIRE-MAG » donne au moins un résultat en première page et souvent dans les dix premières lignes. Le site est donc visible pour toute personne qui connaît l'un de ces titres.

3.3. Les services offerts par le site.

Peu de services sont proposés même si cette partie doit être développée prochainement (il n'est pas encore possible de commander en ligne sur ce site, seulement d'imprimer un bon de commande). Par contre le nouveau site : « Histoire du Moyen Age » associé à la revue du même nom offre une newsletter et un formulaire d'abonnement ou d'information. Les deux sites « HISTOIRE-MAG » et « Histoire du Moyen Age » sont assez intriqués par des liens réciproques et se ressemblent au niveau du graphisme. Un troisième site, à vocation "corporate" sous le nom <histoire-mag.corp> se met en place pour valoriser économiquement les différents savoir faire de l'entreprise : produits et services dérivés, propositions de partenariat, module de e-commerce,..)
Les visiteurs ont tendance à venir essentiellement en début de mois et se dirigent avant tout sur le carnet d'adresse des artisans, les liens Internet extérieurs (adresse des universités, sites possédant des sources documentaires ou des traductions, etc.) et les portfolios. Nous nous trouvons donc face à une population à la recherche d'information renouvelable rapidement et qui est intéressée par le contenu du numéro qui va sortir, non pas forcément du fait des articles mais probablement par son contenu visuel (photos). La possibilité des créateurs du site de remonter les connexions des visiteurs afin de savoir d'où ils proviennent montre que l'essentiel de ses derniers arrive du milieu de la reconstitution et notamment par la voie des forums de discussion. Les visiteurs sont donc des personnes issues de groupes de type « communautaire » qui ne sont donc pas forcément intéressés par le magazine en tant que tel mais par des informations spécifiques pouvant leur être d'un intérêt quelconque dans leur propre pratique. Les visiteurs viennent donc sur le site dans le but précis de prospection d'information et de "matériaux" à "pirater" correspondant à leur activité beaucoup plus que dans un objectif culturel généraliste ou d'accès à un savoir constitué.
Une analyse fine de ces comportement est nécessaire pour déterminer une stratégie du site et un meilleur ciblage des prospects qui se traduise par une augmentation des ventes.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Le site « HISTOIRE-MAG », a été créé en interne par l'un des associés dans un premier temps directement sous Dos en HTML puis, en seconde version avec PageMaker de Adobe. Il est prévu que les développements futurs se feront, sous DreamWeaver. Selon notre interlocuteur, les logiciels actuels (de création de sites) ne requièrent pas de connaissances techniques particulières et quelqu'un faisant un peu de mise en page peut parfaitement faire un site. Le site est hébergé par une société extérieure du fait de la nécessité de disposer d'un accès permanent ainsi que des sécurités (antivirus et firewall). Le coût est ainsi minimisé puisque l'hébergement est le seul élément payé par l'entreprise (à peu près 8 000 F

par an). La seule contrainte est une taille limite à ne pas dépasser, mais l'accès est illimité pour la société qui peut ainsi maintenir le site comme s'il était sur son propre serveur. Le responsable gère le site sans contraintes, effectue les modifications ou les mises à jour (à chaque parution du magazine) puis transfere l'ensemble sur le serveur. Le protocole de mise à jour est assez standardisé. La veille de la parution du magazine, le sommaire est mis en ligne ainsi que les images du numéro et la couverture. Le dernier numéro est alors placé dans la partie « ancien numéro » et la liste des articles est mise à jour. Les petites annonces sont, quant à elles, modifiées chaque semaine.

5. Le devenir du site.

Actuellement, le site de la société « HISTOIRE-MAG » a un objectif purement informatif. Mais le dirigeant de la société envisage d'y adjoindre une fonction d'achat en ligne, des transformations sont en cours afin de permettre l'implantation d'une fonction marchande (anciens numéros, livres, abonnement…). Cette stratégie s'appuie sur le fait que le public de ce secteur de l'édition est très sujet à l'achat « coup de cœur ». Il faut donc offrir la possibilité d'achat sans délai. De plus, le site peut être un support de diversification (vers des produits dérivés ou des offre de service ou de partenariat). Le nouveau site <histoire-mag.corp> semble dédié à cet objectif.
Une liste de diffusion doit être mise en place à partir du fichier client pour effectuer de la relance sur certains produits (prorogation d'abonnement avant expiration) mais également de revendre les données contenues. Dans ce cadre la communication par Internet est un moyen de réduire les coûts et de s'affranchir des problèmes de la poste.
Un développement actuel est l'acquisition de compétence dans la reconstitution numérique 3D[5] liée au patrimoine (reconstitution virtuelle 3D à partir de plans et de photos de vestiges de sites et de fouilles). Dans ce cadre tous les types de support numériques pourraient être utilisés et le site Internet deviendrait alors un vecteur de promotion et de commercialisation majeur.

[5] La reconstitution numérique d'un objet permet, sa description vectorielle étant réalisée une fois pour toutes, de calculer toute image de l'objet vu de tout point donné. Il s'agit ici de la généralisation des logiciels de dessin industriel vectoriel à la représentation de n'importe quel objet. Toutefois, ces logiciels supposent, pour réaliser de l'animation, une puissance de calcul considérable. Par contre, indépendamment de leur vitesse, ils sont d'une grande efficacité pour réaliser les calques de fonds très réalistes (décor) sur lesquels, par exemple, le créateur de BD fera évoluer ses personnages.

RENOV-PORTES

1. L'entreprise.

L'entreprise qui existe depuis 15 ans (1986) est en quelque sorte l'histoire d'un succès puisque tout a commencé avec son fondateur qui décapait et revendait des portes anciennes de récupération. Devant le succès rencontré, il décide de s'associer avec quelqu'un spécialisé dans la réalisation de devantures de magasins en bois, pour développer ce nouveau métier. L'entreprise compte à ce jour 23 personnes : 6 fonctionnels et 17 opérationnels (hors intérimaires). L'entreprise a deux activités principales : la restauration à la demande de pièces uniques et la copie d'anciennes portes. Elément d'importance pour la notoriété de l'entreprise, cette dernière activité s'élargit à la copie de portes prestigieuses d'hôtels particuliers de la région.
Basés en Provence au bord de la route nationale 7, passionnés par le travail de qualité, ils développent un atelier de menuiserie, un atelier d'ébénisterie, un atelier de ferronnerie, un atelier de ''patine'' et forment une vingtaine d'employés au travail exigeant et hautement technique de la restauration.
L'opportunité d'un deuxième emplacement à Saint Rémy de Provence (une petite ville au fort pouvoir d'attraction pour les touristes, visiteurs étrangers amoureux de belles demeures, à la recherche d'authenticité et d'un certain art de vivre), leur a permis de développer leur réputation et leur réseau de clientèle.
Tout en s'occupant de l'aspect commercial, les deux fondateurs continuent de prospecter et de participer à des ventes pour acquérir de nouvelles portes anciennes de façon à maintenir leur stock qui avoisine les 15 000 portes. C'est ce stock exceptionnel, présenté sur 3500 m2 d'exposition et ajouté à 15 ans d'expérience du métier, qui en fait les rois de ce marché des portes anciennes dont le concept commence à être repris.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

A ce niveau d'exigence, pour les amateurs fortunés, le prix n'est plus un facteur freinant la décision d'achat, certaines portes, véritables œuvres d'art, pouvant atteindre 200 000F.
Pour cette entreprise qui propose un produit unique, réalisé à la demande du client, l'acte commercial est d'une importance décisive puisque c'est le client qui va déterminer non seulement les caractéristiques esthétiques du produit (couleur des patines, ferronneries…) mais aussi fournir les données techniques pour une pose adéquate de la porte dans son environnement. Auparavant, il aura dû choisir « la » porte souhaitée, encore à l'état brut, c'est à dire décapée mais non restaurée, parmi un grand choix de possibilités.
A cet instant, le conseil d'un vendeur est indispensable pour présélectionner dans le stock un échantillon des portes qui pourront satisfaire au mieux les attentes du client, en fonction du style, du siècle et de la dimension recherchée. Il s'agit également d'aider le client à se représenter le produit après restauration dans son nouvel environnement.
Qu'il s'agisse de restauration unique ou de copie d'ancien, l'entreprise maîtrise presque toute la chaîne de valeur, depuis la récupération du produit jusqu'à la livraison au client (y compris expédition à l'étranger). Seule la pose de la porte reste du ressort du maçon et l'entreprise ne s'en charge pas. L'entreprise a parfois pour partenaires des décorateurs, architectes et maîtres d'œuvre mais ils sont le plus souvent mandatés par le client avec qui en dernier ressort se tisse la relation commerciale. Ainsi l'entreprise reste nettement positionnée en B to C.

3. Le site web

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site est à la fois informatif et relationnel. Il est tout d'abord destiné à se substituer à un catalogue papier, impossible à réaliser selon les fondateurs car le stock se renouvelle en continu et surtout parce que le produit est une pièce unique. Un catalogue papier serait donc très rapidement obsolète. Pour de tels produits un catalogue n'a de sens qu'à la condition de fonctionner "en temps réel" ce que permet justement un site Internet qui offre en outre la consultation à distance. Le site permet également de fournir des informations complémentaires au client intéressé et éventuellement de lui permettre de passer directement commande sans venir sur place.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Le site se présente selon la configuration en Γ classique dans la presse : en haut à gauche le logo de l'entreprise (épure d'une porte ancienne), en marge haute le nom de l'entreprise ou un entête de page, en marge gauche la barre de navigation se présente sous forme d'un sommaire. La fenêtre utile restante se répartit en deux colonnes : à gauche le contenu de la page choisie, à droite des informations de dernière minute et publicités en rapport avec le thème de la page ainsi que le choix de langue (Français, anglais). Cette dernière colonne manque de lisibilité avec trop de rubriques dont certaines font double emploi.

Les textes informatifs de contenu en noir sur fond blanc sont très lisibles. Les titres et les commandes de navigation bruns sur fonds beiges sont d'un contraste tout juste suffisant. La dominante de tons bruns et rouges rend la présentation un peu lourde, peu aérée.
La page d'accueil est clairement structurée en blocs logiques, elle est fonctionnelle et reste facile à appréhender malgré l'abondance du contenu. Le texte est très informatif notamment sur le savoir-faire de l'entreprise. Il est assorti de photographies qui viennent l'illustrer par des exemples de réalisation. Pour ce genre de produit dont la qualité esthétique est le premier argument de vente l'image est indispensable et le site en est richement pourvu.
Les informations sont massivement destinées à "montrer" les portes disponibles avec de nombreuses vignettes photos sur lesquelles il est possible de cliquer pour voir des agrandissements. Chaque photo est accompagnée des caractéristiques : n° d'identification, dimensions, essence et suivant les cas d'un trait caractéristique donnant une appellation et d'un bref historique.
Le site donne de nombreuses indications concernant ce que l'entreprise peut faire comme travail pour adapter les portes aux besoins du client ainsi que des recettes autour de l'entretien des portes et meubles anciens .

Navigation
Le site est bien structuré avec, deux niveaux principaux (rubriques et sous rubriques) de ramification de l'arborescence (une ramification possède trois niveaux). Les pages de chaque rubrique et sous rubrique sont structurées de la même manière notamment en ce qui concerne les commandes, les règles de navigation sont donc faciles à comprendre. La barre de navigation de premier niveau (présente à toutes les pages) a l'apparence d'un sommaire. L'activation d'un titre fait apparaître les sous-titres correspondants qu'il suffit d'activer pour se rendre à la page souhaitée. Le titre de la rubrique dans laquelle on se trouve devient gras dans le menu et s'affiche en tête de la page correspondante . Ainsi il est facile de savoir où l'on se trouve dans l'arborescence. Deux boutons de commande présents à toutes les pages permettent l'un de retourner en page d'accueil, l'autre d'accéder à un plan du site dont les titres activables permettent de se rendre en n'importe quel point du site. Toutefois la présentation de ce plan de site ne distingue pas les différents niveaux des rubriques dans l'arborescence. Si l'on est entré directement sur l'une des pages du site par un lien externe il est ainsi toujours possible de redescendre dans l'arborescence ou de se rendre à la page d'accueil. Enfin de nombreux liens internes permettent de se "promener" dans le site au gré de sa curiosité sans trop se soucier de sa structure. La navigation dans ce site est donc assez fluide et intuitive.

Visibilité du site
Le nom du site est en rapport explicite avec l'activité et le produit donc facile à trouver et à se remémorer. Le temps de chargement de la page d'accueil est rapide (moins de 15 secondes).mais le temps de chargement des pages avec beaucoup de photos est relativement long (2-3 minutes) avec une liaison RTC56. Le site est cité (avec liens) dans plusieurs sites touristiques de collectivités territoriales, et figure dans les liens de plusieurs entreprises locales ayant une activité de restauration de vieilles demeures.
Le problème c'est le référencement, il faut être vu. Sollicité sur ce problème l'informaticien, prestataire externe pour les questions techniques tergiverse. D'autres prestataires consultés proposent de refaire entièrement le site, ce qui n'est pas acceptable. Il est donc décidé de prendre des référencements payants sur les principaux moteurs. Jusqu'alors il était cantonné aux moteurs de recherche, notamment aux webrings[6], liés à l'antiquité et à la décoration.
De plus, l'achat du nom de domaine <www.olddoors.us> permet d'être bien placés par les moteurs de recherche américains (les sites <.us> apparaissent en tête des résultats). Le site <www.olddoors.com> est redirigé vers cette nouvelle adresse. Le site comporte une balise de mots clé assez riche en vocabulaire du métier. Le choix des mots clefs a été bien réfléchi. Il y a eu un travail très important au départ pour avoir des descriptifs signifiants.

3.3. Les services offerts par le site.

Le coin presse est encore en construction.
Peu de lien externes sinon vers le site de « Atelier pierres » entreprise voisine fabricant sur mesures des encadrements de portes en pierre de taille.
Contacts : les deux sites (perso) et les coordonnées spécifiques des deux fondateurs (y compris les adresses mail).
Un formulaire à remplir (nom, société et adresse mail obligatoire) permet une demande de renseignements en ligne.
2 adresses en Provence : adresses, tel, fax ; mail. La page de plan d'accès est en construction.
Un projet de création d'un espace client réservé devrait permettre au client de consulter à distance l'état d'avancement de "sa porte".

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Le site dans sa forme actuelle résulte de l'initiative personnelle de la nouvelle responsable commerciale qui ayant des compétences en informatique et très intéressée par la création de site, a proposé de s'occuper du site de l'entreprise.

[6] communautés de sites consacrés à un thème particulier et qui se regroupent en anneaux

Arrivée le 5 juin, elle a construit le site dès le mois d'août. Cette création de site a été précédée par la définition d'une charte graphique pour l'entreprise et d'une longue phase de collecte d'informations sur les métiers de l'entreprise avec prises de vues et relevé de dimensions des portes en stock (et pour certaines de leur histoire).
Le site a été totalement remanié pour trois raisons : un refus de travailler avec FrontPage (jugé trop complexe), des questions d'esthétique et des raisons personnelles. La création du site s'est inscrite dans la stratégie d'intégration de cette personne à l'entreprise, alors que le premier avait été réalisé (avec FrontPage), par l'informaticien externe qui s'occupe du parc informatique de l'entreprise.
Pour décider de la forme à donner au site sa créatrice a abondamment consulté le site de Bertrand Barthelot <www.abc-netmarketing.com>. C'est un site qui est très riche en ressources et conseils précieux pour quelqu'un qui veut construire un site d'entreprise. La responsable du site tient beaucoup à la création-maintenance du site en interne. Ne voulant pas investir davantage sur l'outil de création que sur le site lui-même elle utilise <Immediat> plutot que <FrontPage>. Malgré ses limitations ce logiciel d'apprentissage rapide permet d'obtenir rapidement un résultat et donc de garder la maîtrise du site en interne sans compétences particulières en informatique.

5. Le devenir du site.

Dans l'ensemble ce site est bien adapté aux objectifs de l'entreprise. La prééminence du visuel correspond à une nécessité : montrer la qualité esthétique d'un produit unique sur mesure. L'entreprise envisage également d'offrir au client un espace personnel sur lequel il pourrait voir l'état d'avancement de la restauration de "sa" porte.
A la date de l'enquête, la Responsable Commercial était en train de préparer une nouvelle version du site : suppression de la colonne de droite, projet de 'press-book' pour les réalisations les plus prestigieuses, ajout de nouveaux services (tarification) et suppression d'autres dont l'utilité n'est pas démontrée, obtention de nuances couleurs plus proches du papier d'entreprise… Son habileté informatique restant limitée et l'outil n'offrant pas une grande souplesse, elle éprouve des difficultés à produire un site qui corresponde bien aux besoins et à l'image de l'entreprise.
Pour certains aspects du site elle ne peut innover comme elle le souhaiterait, se heurtant au coté un peu traditionaliste de l'entreprise.

LE GARAGE

1. L'entreprise.

« LE GARAGE » est une société de vente et de réparation de véhicules spécialisée dans les marques Alpha-Roméo, Fiat et Lancia du groupe Italien. La structure existe depuis 1989 et possède le statut de concessionnaire. Elle réalise de la vente de véhicule neuf, de la vente de véhicule d'occasion, de la vente de véhicule utilitaire, de la vente de pièces détachées, de la location longue durée (1à 5ans) en direction des sociétés ou des commerciaux, ainsi que de la réparation de véhicules. Tous ces secteurs sont orientés sur les marques du concessionnaire (Alpha-Roméo, Fiat et Lancia, donc). « LE GARAGE » effectue également du service dit " rapide " (changement de filtre à air, petite mécanique, etc.) ainsi que de la mécanique plus lourde (changement d'embrayage, réparation ou changement de Turbo, Turbo-Diesel, train avant ou train arrière, etc). La société effectue également des révisions sur tout type de véhicule, de toutes marques, qu'ils soient neufs ou d'occasion.
Pour ce faire, la société est équipée d'un atelier de mécanique et d'un atelier de service rapide, mais, du fait de l'absence d'un atelier spécifique dans ses locaux, est obligée de sous-traiter le travail de carrosserie.
« LE GARAGE » fait partie d'un groupe familial comportant des concessionnaires de différentes marques dans toutes la région (Il existe des concessionnaires pour les marques Seat, Volkswagen, etc.). La société compte environ cinquante salariés.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Par son statut de concessionnaire « LE GARAGE » assure la distribution de trois enseignes de voitures et offre diverses prestations de services : financiers, SAV, entretien révision périodique, expertise, location, reprises vente d'occasions…
On est donc typiquement dans une activité B to C orientée principalement vers une cible de particuliers. Ceci est particulièrement vrai pour le commerce d'occasion. Il existe aussi une partie orientée vers les professionnels surtout pour les véhicules neufs.

3. Le site web (de l'entreprise)

Le site <legarage.fr> est le site officiel de l'entreprise.
La société a également accès à l'Intranet du réseau Fiat lui permettant de connaître les disponibilités des véhicules neufs ou des pièces détachées en stocks.
D'après notre interlocuteur, la culture manageriale des dirigeants serait de style familial avec communication orale directe (il s'agit d'un groupe où chaque concession est dirigée par un membre de la même famille). L'informatique est essentiellement utilisée dans le cadre d'applications bureautiques et il n'existe qu'une seule adresse e-mail générique pour l'ensemble de l'entreprise. La société n'a pas mis en place de réseau informatique entre les différents concessionnaires du groupe.
Nous nous trouvons ici dans le cas d'une entreprise faiblement acculturée aux NTICs avec une absence de réflexion stratégique de la part de la direction elle-même, vis-à-vis de ces technologies. Le site <legarage.fr> n'a été mis en place que parce qu'il "faut être sur Internet" et surtout du fait qu'un membre de la société (le fils de la patronne de « LE GARAGE ») s'en était occupé personnellement. Depuis le départ de cette personne le site a peu évolué.

3.1. Les cibles et fonctions du site (de l'entreprise)

Le site officiel de « LE GARAGE » <legarage.fr> existe depuis 2 ou 3 ans, mais le nouveau responsable du site s'occupe d'une autre page web (sur un site de petites annonces) depuis août/septembre 2002.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

Ce site vitrine sans aucune particularité consiste en quelques (8) pages descriptives des "produits-services" proposés par la société « LE GARAGE ». Chaque page présente succinctement l'offre de la société dans le domaine et indique le nom du responsable avec son numéro de téléphone et parfois une photo.
Le site est assez peu informatif. Une page de petites annonces d'occasions accessible par un lien de la page « Département Occasions » semble rarement mise à jour.
La présentation est simple claire et lisible (Arial bleu sur fond blanc, titres en gras). Toutefois l'usage des couleurs de police n'est pas constant. Par ailleurs l'usage de caractères bleu souligné pour certains titres peut donner à penser qu'il s'agirait de liens hypertexte (non respect des conventions usuelles).

Navigation
Une barre de menu constante avec des rubriques explicites est présente à toutes les pages et permet d'accéder, d'où que l'on soit, aux pages de chacune des rubriques : Présentation de la société; Département véhicules neufs; Département Financement; Département véhicules d'occasion; Offres véhicules d'occasions; S.A.V atelier express; Pièces détachées et accessoires; Plan d'accès.
Le cheminement se fait de manière très simple et intuitive du fait que l'arborescence ne comporte qu'un niveau de ramification : un clic mène à une page. Dans la page "véhicules d'occasion" un lien donne accès à une page de petites annonces pour laquelle aucun retour n'est prévu.

Visibilité du site
Selon le compteur d'accueil, à la date d'enquête, le site n'avait reçu que 7200 visiteurs depuis sa création (2000) (12000 fin 2003). Le site semble assez peu visible. Des recherches avec les mots clés :["voiture d'occasion" & fiat & nom de la ville] ne donnent aucun résultat hormis la citation de « LE GARAGE » dans quelques sites fédérateurs de concessionnaires. Sur l'un d'eux un lien renvoi à la page de petites annonces peu actualisées du site. L'entrée par cette page dépourvue de retour en page d'accueil interdit de visiter le site.

3.3. Les services offerts par le site. (de l'entreprise)

Ce site n'offre pratiquement aucun service. Il est très peu informatif (sinon l'adresse, les horaires et les principaux numéros de téléphone) et ne propose aucun service avant vente d'aide à la préparation d'un achat. Quand aux petites annonces elles sont peu actualisées. Il y a des liens vers les sites des marques représentées (en cliquant sur leurs logos), mais ce sont les sites internationaux qui sont alors activés (en anglais).

4. Les acteurs de la création du site (de l'entreprise) et de son actualisation.

Le site <legarage.fr> a été réalisé par « Les pages Jaunes/Wanadoo » (qui le gère et l'héberge), sur l'initiative du fils de la patronne de la société. Plus personne ne s'occupait du site avant qu'il ne vienne entre les mains de notre interlocuteur qui aurait été désigné du fait de sa connaissance en informatique et sa culture Internet (B.T.S. informatique et gestion). Mais celui-ci à préféré créer un outil indépendant plutôt que de restructurer ou refaire le site. En effet : la modification des informations n'est pas possible directement car pour tout changement, une disquette doit être envoyée à Wanadoo qui effectue les modifications, or le nombre de modifications acceptées (par contrat) par Wanadoo est de 6 par an au maximum.

5. Le devenir du site. (de l'entreprise)

Ces limitations contractuelles imposées par wanadoo sont incompatibles avec le commerce automobile d'occasion dont le parc se renouvelle très vite. Dirigeant le secteur "véhicules d'occasion", le nouveau responsable du site a donc choisi d'adjoindre au site institutionnel <legarage.fr>, un sous site dans un portail de petites annonces. Sur ce nouvel outil lequel il peut effectuer lui-même toutes les mises à jour de façon simple et rapide. Cet ensemble de problèmes ainsi que le coût de maintien du site (environ 1500 € HT par an) font que la fermeture du site institutionnel a été envisagée, mais n'a finalement pas été réalisée.

3. Le site web (de petites annonces)

Ce second site, <petiteannonce.fr-LE GARAGE>, est une rubrique indépendante de la société et consiste en une série de pages contenant des petites annonces de vente de véhicules d'occasion hébergée par le site de petites annonces du groupe SPIR : <petites-annonces.fr>. Il ne concerne que les véhicules d'occasion commercialisés par notre interlocuteur.

3.1. Les cibles et fonctions du site (de petites annonces)

L'objectif des pages Internet de petites annonces est double : Il s'agit en premier lieu de trier une clientèle pour amener les seules personnes véritablement intéressées à se déplacer et à venir chez le concessionnaire, phase qui concrétisera l'acte d'achat. En second lieu, l'outil permet de recueillir un certain nombre d'informations (en suscitant un appel téléphonique) sur la personne afin de mieux la cibler en tant que client potentiel et essayer de " coller " à ses attentes ou de l'amener à modifier ses attentes (Pour le commercial, un acheteur à budget plafonné peut accepter un dépassement si on sait lui présenter un financement avantageux pour le dépassement). Dans tous les cas Internet est ici d'abord un moyen d'éviter de perdre du temps avec de simples curieux faiblement motivés pour un achat et d'aider le client potentiel à élaborer son projet d'achat de façon autonome et sans avoir à se déplacer. Par cette démarche il y a une sorte

de redéploiement de l'approche commerciale dont l'énergie sera ainsi plus disponible pour engager un acte d'achat préalablement mûri.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire
Il s'agit de pages d'annonces très standard (avec les fonctions habituelles : panier, faire suivre, répondre) avec une option photo activable. Les annonces sont très lisibles mais la rédaction est peu soignée.

Navigation
Dans son ensemble le site de <petites-annonces.fr> est assez bien construit avec une bonne navigabilité.
L'accès aux annonces de professionnels se fait par choix successifs du département puis de la commune dans des menus déroulants. Ce processus ne permet pas d'atteindre les pages de « LE GARAGE » dont l'adresse porte un code postal "professionnel" qui n'est pas un code de commune et ne figure donc pas dans le menu <communes>. Il faut donc rechercher par nom de professionnel (ce qui suppose qu'on le connaît ! ! !). On parvient alors sur une page d'accueil contenant des informations générales sur « LE GARAGE » et une barre de menu qui donne accès aux annonces, à une galerie photo, à un formulaire de prise de contact. Ces pages, conçues par des professionnels d'internet ont une bonne navigabilité (barre de navigation et retours à toutes les pages). Mais on peut aussi accéder à ce sous site à partir d'une recherche sur un véhicule.

Visibilité du site
Il s'agit d'un site généraliste professionnel de petites annonces avec référencement multiple et dont la visibilité et la notoriété sont telles qu'il est très accessible.

3.3. Les services offerts par le site. (de petites annonces)

Les pages « LE GARAGE » du site offrent des petites annonces classiques dans leur forme mais plutôt informatives et accompagnées d'une à cinq photos par annonce permettant au prospect de "voir" l'offre. La page d'accueil donne quelques informations sur le concessionnaire et sa localisation mais les annonces peuvent donner à penser qu'il s'agit d'annonces de particuliers, et le N° de Tel. est le portable du responsable Internet de « LE GARAGE ». Toutes les annonces mentionnent : « demander Frédéric ». Le rafraîchissement des annonces est fait 2 fois par semaine et nécessite globalement 2 heures de travail selon le taux de renouvellement du parc.(40 voitures).

4. Les acteurs de la création du site (de petites annonces) et de son actualisation.

Ce site n'est en fait qu'une série de pages (attribuées à « LE GARAGE » pour y publier ses annonces) et hébergées par <petites-annonces.fr> du groupe SPIR. Les pages ont été créées par SPIR mais avec la possibilité d'en modifier le contenu de façon simple et rapide (base de données) après une procédure classique de connexion (logon). C'est donc le responsable Internet de « LE GARAGE » qui assure lui-même l'actualisation du contenu à distance (de son domicile).

5. Le devenir du site. (de petites annonces)

La stratégie Internet développée ici n'est pas le fruit de l'entreprise mais d'un "acteur" qui a perçu l'intérêt d'internet et le bénéfice qu'il pouvait en tirer dans l'exercice de son activité. La direction accepte cette stratégie du moment que le coût n'en est pas trop élevé et qu'elle n'a pas à s'en préoccuper.
Pour le moment il n'est pas question d'offrir une réservation de véhicule en ligne, cela ne correspond pas aux mœurs commerciales dans ce secteur (un essai du véhicule s'impose même s'il n'est que symbolique).
Pour le responsable Internet, l'avenir ce serait le 3D. Son projet, si l'expérience marche bien, serait de proposer une présentation panoramique à 360° de chaque véhicule, permettant de le voir dans son entier, de voir l'habitacle, le coffre, de zoomer les détails, etc. , c'est-à-dire pouvoir réaliser une pré-visite virtuelle complète du véhicule de chez soi via Internet. Là encore l'objectif est d'effectuer un tri dans la clientèle afin de ne déplacer chez le concessionnaire que les seules personnes déjà (presque) préparées à effectuer un acte d'achat. Cela permettrait aussi au client d'élaborer et préciser son projet d'achat sans avoir à se déplacer.

RESIDENTS

1. L'entreprise.

La société « RESIDENTS » est une entreprise de gestion de résidences para-hôtelières qui existe depuis une dizaine d'années. Son siège social est situé à Aix-en-Provence, mais elle exerce son activité dans différents départements (Bouches-du-Rhône, Var, Haut-Rhin et Bas-Rhin), ce qui représente à peu près 700 lots (1 lot = 1 unité d'habitation) dont 200 sur Aix. Une dizaine d'employés travaillent sur la zone d'Aix-en-Provence répartis entre la fonction de "gestion" et une fonction de "maintenance" (ménage, entretien, réparations). « RESIDENTS » gère des résidences dites "para-hôtelières" (ce domaine d'activité possède un statut et un régime juridique propres) à destination des étudiants et des personnes du troisième âge. La gestion consiste en la location de logements (souvent meublés) dans des bâtiments appartenant à des investisseurs extérieurs et en un ensemble de services associés (sécurisation des lieux, fourniture de mobilier, ménage dans les logements, lavage des draps, portage de repas…). Dans ce dispositif, des sociétés d'investissement construisent des résidences destinées à des personnes âgées, à des étudiants ou des écoles, et les donnent ensuite en gestion à « RESIDENTS ».

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

« RESIDENTS » peut donc être perçu comme ayant deux types de clientèle : d'une part des sociétés d'investissement auxquelles il propose d'externaliser leur gestion locative, d'autre part des particuliers auxquels il offre du logement locatif assorti de divers services. Il s'agit donc de deux cibles bien distinctes. « RESIDENTS » a donc un double positionnement de B to B vis à vis des sociétés d'investissement et de B to C vis à vis des particuliers demandeurs de logement avec prestations. Toutefois l'essentiel de l'activité continue de « RESIDENTS » concerne les services de location et l'on peut considérer que cette entreprise est positionnée en B to C.

3. Le site web

Pour « RESIDENTS », Internet peut-être d'abord une prestation de service constituant un produit d'appel pour attirer sa clientèle étudiante. En effet une borne d'accès Internet est disponible dans le hall d'accueil du bâtiment principal à Aix-en-Provence. Il s'agit d'un test ayant démarré en juillet 2001 mais qui n'a pas obtenu le succès escompté. L'accès fonctionne grâce à un système de cartes prépayées, ou à monnaie et permet de se connecter au web. L'initiative visait particulièrement les étudiants démunis d'ordinateur. Un certain nombre de cartes prépayées ont été achetées par « RESIDENTS » à l'installateur, l'objectif initial était de réaliser un bénéfice sur leur revente, mais au final, ces dernières ont été distribuées à prix coûtant. Il est aujourd'hui question que cette borne d'accès soit supprimée.

3.1. Les cibles et fonctions du site

Par son contenu le site vise deux catégories de personnes :
D'une part les personnes âgées non dépendantes qui recherchent un logement avec prestations (sécurité, contrôle d'accès, restauration, services de soins de proximité, entretien…). On peut toutefois s'interroger sur la probabilité d'atteindre par Internet cette cible souvent peu acculturée et plus réfractaire à la technologie.
D'autre part les étudiants friands de nouvelles technologies.
Ce site est uniquement une vitrine avec pour objet de rendre publique une offre. La demande de logement à Aix est telle qu'il n'est pas utile de prospecter le marché pour de nouveaux clients. Le site est une simple transposition de plaquette papier et ne présente aucune mise à profit du potentiel de l'outil.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire

De manière générale, le site « RESIDENTS » se présente comme une série de pages présentant les résidences dans lesquelles il est possible de louer un appartement. L'information est limitée et cela incite à recourir au formulaire pour en savoir plus. L'esthétique du site est assez simple avec des fonds unis et des photos d'ensemble. Il y a une unité de style pour l'ensemble des pages. Les textes en Arial gris sur fond blanc sont très lisibles. Les titres sont en Arial vert gras sur fond blanc. On retrouve à toutes les pages l'association du vert et du gris. Les pages personnes âgées constituent un sous ensemble dont la charte graphique est différente, les tons dominants sont le bleu et le doré, les textes en Times New Roman, la présentation y est plus élaborée et l'information plus abondante.

Navigation
Le site de « RESIDENTS » apparaît comme dédoublé et imbriqué. La partie Résidence Personnes âgées constituant un véritable site avec sa page d'accueil propre (avec choix anglais français) à l'intérieur du premier, plusieurs liens externes renvoient d'ailleurs directement à cette "page d'accueil".
Les pages de cette partie contiennent une "frame" à deux cellules l'une contenant un menu, l'autre le contenu ce qui diminue la surface d'affichage utile. La résolution des images est suffisante sans rendre les temps de chargement excessifs, même en RTC64.
Les menus se présentent le plus souvent sous forme d'images cliquables. La navigation est assez intuitive, toutefois il manque des commandes < retour page d'accueil> et <retour menu>
Des liens transversaux permettent de sauter directement d'une résidence à l'autre sans revenir en page d'accueil. La structure du site n'apparaît donc pas clairement et peut désorienter le visiteur. L'accès au formulaire se fait tantôt comme passage à une page spécifique de l'arborescence (substitution de fenêtre) tantôt comme "popup" (superposition d'une nouvelle fenêtre), le retour n'est donc pas le même.

Visibilité du site
Le site semble assez visible. Une recherche sous divers moteurs et annuaires de recherche avec les mots clés : <résidence & étudiants & aix> ou <résidence & aix & "personnes âgées"> aboutit à une citation du site en première page. Le site ne comporte pas de balise de mots clés par contre il figure dans plusieurs annuaires de logements étudiants et d'immobilier locatif.

3.3. Les services offerts par le site.

Le site de « RESIDENTS » est essentiellement une vitrine (très statique) de présentation des différentes résidences. La description des résidences étudiants est très succincte (quelques photo d'ensemble et un texte assez bref) La description des résidences personnes âgées est un peu plus détaillée. Un formulaire de demande d'information est disponible. Initialement les tarifs étaient indiqués mais cette information aurait été supprimée pour éviter les mises à jour.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

L'initiative de créer un site émane du responsable local d'Aix-en-Provence (la personne interrogée). Pour lui la clientèle étudiante est amateur d'Internet, il faut donc y être pour la rencontrer.
C'est suite à une proposition d'un prestataire Internet de son entourage que M. S____ a suggéré l'idée à sa direction. Après acceptation, « RESIDENTS » ne disposant pas des compétences requises, le site Internet à été réalisé par ladite société qui assurait l'hébergement. Le site existe maintenant depuis 4 ou 5 ans et à connu plusieurs transformations effectuées par la société créatrice. Toutefois l'hébergement a changé de main.
Le contenu a été défini par « RESIDENTS ». Les données sont volontairement limitées afin d'avoir une faible obligation de remise à jour des pages

5. Le devenir du site.

Le site, sauf création de nouvelle résidence semble devoir rester figé. Curieusement aucun réseau informatique n'a été mis en place entre les résidences des différentes régions de la société « RESIDENTS ». Toutes les informations concernant la gestion sont transmises au siège à Aix-en-Provence par courrier papier. Il semblerait que cette entreprise soit peu acculturée aux NTICs (Une seule personne de la direction utilisait le courrier électronique de la société à l'époque de l'enquête).
Le directeur local d'Aix souhaitait mettre en place un cybercafé dans la résidence, pour créer un lieu de sociabilité et offrir un nouveau service avec la possibilité d'étendre ce dernier à l'ensemble des résidences en cas de succès. Il s'agit surtout selon lui de donner à la société une image innovante et à l'écoute des besoins de sa clientèle. Des erreurs de la direction quant à la taille initiale du projet ont conduit à l'échec.
Le projet de relier toutes les chambres en réseau avec fourniture d'accès Internet a aussi été envisagé. Mais dans le contexte de pénurie de logement cet investissement n'aurait pas constitué un avantage concurrentiel déterminant, il a donc été abandonné. Toutefois la résidence de Toulon conçue dès le départ (ce qui diminue les coûts) avec réseau intégré connecté à l'école (ISEM) a remporté un franc succès. Cette connexion était dans le cahier des charges défini par l'école pour la création de la résidence étudiante.
Ces tentatives sont le fait de directeurs locaux de résidences convaincus de l'intérêt des NTICs eu égard à leur clientèle étudiante. Toutefois les ressources modestes de cette clientèle et l'état de pénurie de l'offre locative constituent un frein à des équipements qui n'apporteraient aucun avantage concurrentiel significatif.
Actuellement le seul effet mesurable du site est un bouclage plus précoce des candidatures de location.

HOTEL MARITIMA

1. L'entreprise.

« MARITIMA-HOTEL » est un hôtel restaurant 3 étoiles, à capitaux familiaux et indépendant de tout réseau. Il est situé au fond d'un golfe méditerranéen, entre deux communes ayant de larges infrastructures balnéaires. Il comprend 44 chambres, dans un grand parc de 2 hectares, avec accès direct à la mer et piscine. Tout un ensemble d'activités de loisir est disponible dans un rayon d'une trentaine de kilomètres.
L'entreprise emploie environ 15 personnes (25 en été). La plus grosse partie de son activité se déroule en haute saison touristique (juillet et août) avec une extension à la moyenne saison (juin et septembre) et à quelques périodes plus spécifiques. L'hôtel s'adresse aussi aux débouchés professionnels : colloques, séminaires et formations, avec la disponibilités de salles de travail et de matériel pour ces activités collectives.
Actuellement, l'activité est volontairement centrée sur ces périodes de haut taux de réservation ce qui implique la fermeture durant l'hiver (sauf séminaires ou repas de groupes). La rentabilité de l'hôtel est meilleure dans un tel schéma d'activité à forte saisonnalité, en raison de l'importance des coûts fixes dans cette activité. Or c'est dans ces périodes que l'hôtel connaissait depuis plusieurs années une détérioration de ses taux de réservation.
Le directeur actuel, spécialisé dans le marketing, a été embauché pour contribuer à redresser cette situation. Le site web a été créé dans ce but, comme partie prenante d'une politique de communication commerciale destinée à faire connaître l'hôtel à une clientèle nouvelle.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

L'hôtel vise en majorité des clients en séjour touristique, et par réservation directe auprès de l'hôtel (accueil téléphonique, courrier ou mails). L'objectif est donc de générer une demande suffisante pour utiliser le plus largement possible la capacité d'hébergement durant la période de haute saison, avec des séjours si possible à durée standardisé (à la semaine). En raison des coûts fixes mobilisés durant cette période, se rapprocher d'un remplissage maximal permet des gains marginaux très importants. Cet objectif était atteint dans le passé sur une base de fidélisation des clients et de bouche à oreille, sans avoir à déléguer à des centrales de réservation, à des tour opérateurs, ni à faire une prospection importante dans les média. Mais les comportements des vacanciers ont évolués : leurs demandes sont plus volatiles, l'offre s'élargissant et s'internationalisant. Le cœur de cible reste les français et les européens (allemands, suisses,…) les américains ou les asiatiques n'étant pas encore visés.
Le nouveau directeur a donc conduit une politique de marketing et d'optimisation de l'usage des ressources afin de rétablir le contact avec cette cible commerciale, en tenant compte de ses comportements plus volatils. Le recentrage sur le cœur de cible estival avec des investissements en communication commerciale (2,5 % du CA contre pratiquement rien autrefois) a permis le redressement des taux de réservation en période estivale soit un gain d'environ 150 000 euros par an. C'est sur la base de l'optimisation de cette chaîne de valeur fondée sur les réservations directes pour la période de haute activité que des cibles secondaires sont envisagées pour l'avenir (amélioration du CA imputable à la moyenne saison).
Cette chaîne de valeur fondée sur la captation d'une demande plus volatile et dans un environnement plus concurrentiel, est la seule qui peut être entreprise, l'hôtel n'étant pas appelé à grandir, et ne faisant pas partie d'un groupe plus large permettant des économies d'échelle. Dès lors les dépenses en communication devenaient l'investissement le plus rentable. La création du site web est une partie de cet investissement.

3. Le site web

Le site web est construit en fonction de cet objectif : il est destiné à faire connaître l'existence de l'hôtel, à en montrer les attraits et les prestations, non seulement aux personnes qui découvrent l'hôtel à travers le site, mais aussi à celles qui ont déjà pris contact, et qui approfondissent leur regard par les informations qu'offre le site. Enfin le site permet de commencer l'acte de réservation (par un formulaire en ligne de pré-réservation). Le site est ainsi d'abord un outil de marketing, mais aussi une vitrine de l'hôtel, et partiellement un outil de relation clientèle. De ce point de vue, ce site correspond bien aux sites marchands de l'hôtellerie touristique. Il doit aussi trouver sa place par rapport à des supports institutionnels (services touristiques des collectivités), ou marchands (centrale de réservation, portails professionnels, tours opérateurs).

3.1. Les cibles et fonctions du site

Le site vise d'abord à drainer de nouveaux clients vers une PME dont la demande est changeante, et dont la zone géographique de prospection est importante. La clientèle professionnelle liée aux séminaires complète cette cible. Dans ce contexte, le site doit d'abord viser la diffusion d'informations sur les services offerts, en privilégiant le coté visuel (importance des photos, cartes et animations). Le site permet donc de s'adresser à des publics inconnus et de plus de leur transmettre une "brochure" très complète.

De plus le site inclus des modalités interactives, puisqu'en dehors des coordonnées téléphonique ou e-mail, le visiteur peut aussi remplir en ligne une demande de réservation.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Bien qu'offrant des animation, le site est assez facilement accessible en RTC. Les animations (visite à 360°) sont implantées sur un site spécifique (qui vend ce type de prestation à de nombreux hôtels), auquel renvoie le site de l'hôtel par liens transparents pour l'utilisateur.
Le site proprement dit est bilingue (français et anglais) et se structure à partir d'un tunnel d'entrée invitant à choisir la langue. Ensuite, la navigation est globalement structurée, avec quelques problèmes de retour.
Le contenu est pour partie informatif (grille de prix, de services), et pour partie graphique (nombreuses photos, carte interactive des loisirs dans la région,..). Un soin particulier a été attaché au choix de ces éléments graphique. Certaines informations ne sont pas toujours actualisées en temps réel en raison de l'actualisation par une prestataire extérieures.

3.3. Les services offerts par le site.

En raison du public visé, le site associe des services interactifs à la dimension de communication / marketing. Cependant, ceux-ci n'impliquent pas une automatisation du "back office". Ainsi, le traitement d'une pré-réservation venue par le site est équivalente à une demande venue par courrier. Le problème n'est pas simplement technique, l'hôtel disposant d'un logiciel de traitement des réservations. Il tient compte aussi d'aspects plus difficilement automatisables (réservations de courtes durées en période de haute activité). Le problème se pose aussi pour les centrales de réservation ou les opérateurs touristiques, qui adressent des fax pour confirmation.
De même, il n'y avait pas au moment de l'enquête de logiciel permettant de suivre dans l'avenir (fichier mails clients) les prospects ou clients venus à travers le site.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

La mise en place du site s'est intégrée au plan de communication / marketing, plus large, adopté par le nouveau directeur. Il s'agissait de rehausser rapidement les taux d'occupation de l'hôtel en période estivale. Cet investissement (2,5 % du CA) a notamment concerné des publicités dans des revues spécialisées, des mailing, du commercial direct en liaison avec d'autres hôtels,… Le redressement a été spectaculaire (+ 40 % en deux ans). Le site représente environ un quart de cet investissement. (création, hébergement, bandeaux publicitaires sur Internet renvoyant au site, site de visite animée). Le coût total Internet est de 4500 à 5000 euros par an. C'est le directeur qui coordonne cette stratégie marketing (c'est son métier déjà exercé dans plusieurs secteurs et plusieurs pays). De même c'est lui qui définit les contenus (notamment qui cherche les meilleures photos à présenter).
Mais la réalisation technique du site a été faite par une spécialiste, qui a tout repris à zéro, malgré un travail antérieur d'un stagiaire. L'actualisation se fait selon les mêmes principes, le rédactionnel étant affaire du Directeur, la réalisation étant faite par la prestataire.
On peut évaluer les effets globaux de la politique de communication : + 40 % de fréquentation, + 150 000 euros de CA. Mais la part du site est plus complexe à évaluer. On peut cependant voir que pour 300 visites du site, il y a une réservation qui semble en découler, pour une durée moyenne de 2,5 jours. Depuis la création du site, il a eu plus de 40 000 visites. Mais d'autres effets sont moins mesurables : le site sert aussi de brochure interactive à des clients potentiels contactés par d'autres média.
Une évaluation plus précise des cheminements conduisant vers le site (notamment en provenance de bandeaux publicitaires, ou de sites portails) n'avait par été faite lors de l'enquête.

5. Le devenir du site.

Un approfondissement de la stratégie de marketing par Internet est envisageable, notamment dans une gestion de la relation client, mais utilise des ressources humaines (le Directeur y consacre déjà du temps par lui même). Or la capacité de l'hôtel est limitée et ne peut pas grandir sauf à déborder le cœur de cible et élargir les périodes d'ouverture et améliorer la communication spécifique à la clientèle professionnelles (les séminaires). Cela incite à être prudent et à ne pas sur-investir dans cet outil.

OSTEOFORM

1. L'entreprise.

L'entreprise OSTEO-FORM est un institut privé de formation à une spécialité para médicale, l'ostéopathie. Cette pratique a d'abord été enseignée en formation continue à des membres du corps médical (médecins ou kinésithérapeutes), puis en formation initiale. Depuis peu de temps cette discipline est reconnue légalement et sa formation comme son exercice sont en voie de codification.
L'entreprise étudiée a suivi cette évolution, commençant par la formation continue, puis lui adjoignant un cursus complet de formation initiale. Sur le plan juridique, l'entreprise recouvre en fait deux entités, l'une assurant l'enseignement, l'autre la gestion administrative. L'expression "l'entreprise" renvoie à cet ensemble qui recouvre toutes les activités de cette entreprise de services.
La discipline étant en voie d'institutionnalisation, l'entreprise s'articule sur le plan national à plusieurs ensembles plus larges : un groupe d'écoles de formation, des corps professionnels définissant les règles de la formation et de l'exercice. Elle a aussi des liens directs avec une revue professionnelle (réalisée dans la même ville). Toutes ces composantes ont leur propre site web, plusieurs ayant été réalisés par le responsable du site d' OSTEO-FORM. Des liens existent au départ du site vers ceux de ces autres entités et réciproquement.
L'effectif de l'entreprise est réduit (moins de 10 salariés permanents), mais le nombre de professionnels concernés est nettement plus important car les enseignants sont des vacataires. Les étudiants (autre partie prenante des effectifs de l'entreprise bien que "clients") sont environ 200 sur l'ensemble des niveaux d'étude. Cela constitue un ensemble d'acteurs internes qui sont aussi en partie la cible du site web.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

En tant qu'école professionnelle supérieure, l'entreprise a comme objectif de s'assurer un recrutement de qualité (les candidatures sont plus nombreuses que le nombre de places). Le financement découle des frais de scolarité payés par les étudiants. La notoriété de l'école est donc une composante majeure de son attractivité et de sa capacité à sélectionner les meilleurs candidats. Cette attractivité est aussi liée à la notoriété de la discipline enseignée. Celle ci est en développement. Ces deux points font partie des messages que le site web peut rendre plus facilement communicables.
L'activité de formation situe ainsi l'entreprise dans un modèle B to C de services, mais dans le secteur de la formation. Dans le cadre de l'institutionnalisation de la pratique par les pouvoirs publics, les services actuellement offerts, le réseau national de rattachement et son encrage dans un ensemble de normes professionnelles, constituent une forme d'avantage relatif par rapport à des nouveaux entrants éventuels dans ce secteur. Là encore, le site web contribue, soit directement, soit par ses liens vers le réseau professionnel plus large, à asseoir la position de l'entreprise dans ce nouveau contexte.

3. Le site web

Le site web est en cours d'amélioration. Cela découle en partie d'évolutions dans les cursus et dans l'environnement institutionnel, mais surtout d'un approfondissement progressif de la compétence "Internet" de son principal responsable. Une fenêtre en surimpression au démarrage rappelle d'ailleurs ces évolutions continues pour s'en excuser auprès des utilisateurs.
La page d'accueil se décline essentiellement à l'horizontale, autour de 4 entrées principales : la profession (ensemble d'informations sur l'ostéopathie et son cadre d'exercice, l'établissement (historique, structures, ressources, outils), enfin les deux cursus (la formation temps plein, la formation continue pour les professionnels). Au centre sont inscrites des informations générales (adresses et coordonnées, journées "portes ouvertes"). Enfin, plusieurs liens vers des partenaires institutionnels et professionnels (incluant le site du prestataire) sont en bas de page.
Le site contient donc de nombreuses pages, chargées elles mêmes d'informations nombreuses. Cette caractéristique d'un site orientée vers les informations et les données plus que vers la graphie ou les images s'explique par l'identité de l'entreprise et de ses services. Le bien essentiel offert est la connaissance, le site privilégie donc l'information.

3.1. Les cibles et fonctions du site

L'importance de l'information, des connaissances, donc de données dans le contenu du site s'explique largement par la fonction de l'entreprise : la formation. La cible visée est en fait assez large, et partiellement hétérogène.
Tout d'abord, si c'est le particulier qui est le client de l'entreprise, il n'est pas pour autant un vrai consommateur. La formation est un investissement, et le futur étudiant (et souvent les familles qui financent) doivent avoir une vision large des activités de l'entreprise, et du service (en l'occurrence de la discipline enseignée). Le crédo du responsable est que le site n'est pas un site marchand mais une présentation du centre de formation et de la discipline, donc une sensibilisation préalable à un choix de formation et de profession. Il ne s'agit donc pas directement de prospecter des futurs élèves, mais de contribuer pour certains à envisager cette orientation. En 2003, seuls 4 des inscrits sont venus après avoir vu le site.

Ensuite, le futur inscrit ou la personne cherchant une formation, n'est pas la seule cible du site. Le site s'adresse aussi à des professionnels (contribuant ainsi à la notoriété de l'entreprise) et à des parties prenantes de l'entreprise : les enseignants et les étudiants. L'entreprise est doté d'un réseau local. Actuellement, le site n'est pas relié à ce réseau pour des raisons de sécurité, mais il devrait l'être à terme. Un espace réservé permettrait ainsi de faire du site le point d'accès en ligne à un intranet ouvert aux enseignants et étudiants.
La fonction du site n'est donc pas de ne s'adresser qu'aux "outsiders". Il peut aussi devenir une ressource pour les "insiders". Par suite, c'est bien les données qui dominent, les images étant peu mises en œuvre. Tout cela renforce le caractère sérieux et professionnel, même au risque d'une certaine austérité.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Le site a été refondu depuis l'enquête, mais la logique reste la même.
S'agissant surtout de données textuelles, le type de connexion n'a pas une grande importance (le réseau RTC supporte bien la configuration du site). Il y avait cependant alors une petite partie vidéo impliquant le téléchargement éventuel d'un plug-in, et mieux adaptée à une liaison haut débit.
Les formes de navigation sont assez classiques : quatre grandes rubriques ouvrent chacune sur un menu spécifique, lequel se décline encore. La logique est donc totalement séquentielle, avec systématiquement un retour possible vers la page accueil, et une bonne navigation inter-rubriques.
L'esthétique est fonctionnelle et volontairement modeste (le premier métier du responsable technique du site est la communication, la vidéo et le cinéma ce qui lui donne des compétences en matière d'animations). Mais ce qui est recherché c'est une construction basique du site (à base de Dreamweaver et de html) pour avoir la compatibilité avec le maximum de navigateurs utilisés. Aussi, les animations "flash" sont limitées au maximum.
L'information, au contraire, est abondante et bien rédigée, selon les cas par les responsables, les enseignants ou l'administration.
L'actualisation est occasionnelle, en fonction de documents proposés au responsable du site, ou pour des évènements programmables : journées portes ouvertes, calendrier, modifications de contenu. Il existait, au moment de l'enquête certaines pages obsolètes.

3.3. Les services offerts par le site.

Il faut distinguer ici ce qui est en place et ce qui devrait l'être dans l'avenir (certaines modifications ont déjà été réalisées). Dans son architecture actuelle, le site est bi-directionnel (adresse mail et formulaires en ligne sont disponibles), mais il reste essentiellement un site que l'on consulte. C'est la cible des "outsiders" qui est actuellement visée dans la pratique.
L'ajout de services avancés est cependant envisagée : une fonction intranet (pour les "insiders"), des rendez vous (pour les journées portes ouvertes) ou des formulaires de pré-inscription. Cependant, ces projets doivent trouver leur vraie utilité par rapport aux ressources utilisées et aux risques (sécurité du réseau local).

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

A l'origine (environ 1997), c'est le directeur de l'école qui a souhaité une vitrine internet pour son établissement. A l'époque le site avait peu de pages, à partir d'un logiciel minimaliste de création de site, et réalisé par le responsable de la brochure de présentation. Il s'agissait en fait d'une brochure sur Internet. L'objectif n'était pas commercial, au sens de la prospection de nouveaux étudiants, mais de présenter l'entreprise dans un nouveau média appelé à se développer. L'outil technique que constitue Internet permet d'offrir une information beaucoup plus développée que les supports papier habituels.
Le responsable actuel du site, parent proche du directeur, est arrivé à Internet par sa formation en communication et vidéo/cinéma. Son intérêt pour l'informatique lui a permis d'acquérir les compétences. Mais il se conçoit comme offrant un cadre général, le contenu rédactionnel pouvant s'étendre selon les offres des différents acteurs de l'entreprise. Comme il gère aussi le réseau local de l'entreprise, il rencontre tous ces acteurs, et peut donc voir si ceux ci s'approprient l'outil internet. Mais pour l'instant les demandes restent limitées. Le dispositif de gestion du site reste assez informel. Il n'y a pas de comité rédactionnel, de réunions. Il a fondé l'architecture du site afin de pouvoir l'actualiser à la demande dans des délais très rapides.
L'hébergeur se trouve aux USA, mais cela est relativement transparent pour la gestion du site.
L'évaluation des effets du site découle de sa conception. Il ne s'agissait ni de faire de la prospection (l'école communique dans des revues spécialisées beaucoup plus efficaces pour avoir des candidatures de qualité), ni de la relation au client ou aux partenaires (l'accès intranet reste un projet). C'était donc plus un objectif de présence, permettant aussi de voir quelles attentes s'exprimeraient. Les coûts sont d'abord liés à l'hébergement et aux vacations du responsable.
Le référencement a été pris en compte, mais l'accès au site peut venir de plusieurs origines. Il existe en fait un réseau de sites qui parlent de l'ostéopathie, en qui ont de nombreux liens entre eux (portail thématique, autres écoles du même

groupe, revue…). Mais en fait, il est très difficile de savoir pour de nombreux cas de connexions quelles raisons ont conduit à venir sur le site.
L'analyse des statistiques (une moyenne de 2000 visites par mois, avec une grande saisonnalité), ou des cheminements (quelles pages sont privilégiées) est difficile à interpréter. Beaucoup de connexions semblent aléatoires ou sans objectifs précis. Seules 300 personnes semblent réellement intéressées chaque mois. Les retombées économiques du site sont donc difficiles à évaluer, mais ce n'était pas l'objectif privilégié
Du point de vue de la professionnalisation des acteurs, la présence du responsable du site explique sans doute la faible appropriation par les autres acteurs. Ceux-ci se reposent sur sa capacité à ajuster le site en des délais rapides. Une autre conception de l'architecture du site permettrait par exemple qu'une secrétaire fasse des actualisations directes. Mais ceci impliquerait certaines conditions plus coûteuses, notamment pour rapatrier sur le serveur de l'hébergeur les données actualisées. La mise en lien partielle avec l'intranet local contribuerait aussi à cette professionnalisation, mais là encore il s'agit pour l'instant de projets. En fait la professionnalisation la plus forte est celle du responsable du site. Dans l'entreprise il est une ressource interne (car c'est un vacataire), mais il développe aussi son savoir faire pour d'autres clients externes.

5. Le devenir du site.

C'est un certain apprentissage des outils modernes qui est peut être l'objectif essentiel. Le site permet aujourd'hui un effet de réseau avec les sites des autres opérateurs de la discipline. Il permet aussi d'affiner l'image de l'entreprise et de la discipline, dans une période où l'institutionnalisation de la profession va modifier très largement les conditions de formation et d'exercice. Le site peut d'un autre coté devenir un outil pour les acteurs internes de l'entreprise (notamment un accès intranet consultable hors des heures d'ouverture).

LE COURS

1. L'entreprise.

« LE-COURS » est un lycée professionnel privé agréé mais non conventionné. Il ne bénéficie donc d'aucun soutien financier public et les enseignants sont rémunérés par l'établissement et non par l'état comme c'est le cas pour les établissements sous convention. Toutefois l'agrément impose des règles de fonctionnement précises et un alignement des programmes sur ceux du secteur public, les enseignants sont soumis aux mêmes critères de qualification que dans le public. La gestion d'un tel établissement n'a rien à voir avec la fonction publique et s'apparente nettement à une PME
A l'origine cet établissement était une école « PIGIER » qui formait des secrétaires sténodactylo. Après divers péripéties dont l'abandon de l'enseigne PIGIER, l'établissement est repris en 1994, par Me PINSON qui le restructure et le scinde en deux : Une unité de formation aux métiers du tertiaire : assistant de direction, gestion et communication d'entreprise avec sortie aux niveaux CAP, BP et BTS ; une unité de formation aux métiers de soins corporels : coiffure, esthétique, relaxation, au niveau CAP. Les deux unités sont hébergées dans des locaux proches mais distincts.

2. Situation économique et position dans la chaîne de valeur.

Un lycée privé hors convention fonctionne réellement comme une entreprise. Il doit en particulier se rendre visible de son marché. Dans le cas présent la clientèle est une population largement féminine, essentiellement en formation initiale dont une part importante sous contrat de formation en alternance. Chaque année quelques places sont réservées à la formation professionnelle d'adultes demandeurs d'emploi à travers un partenariat avec l'ANPE. Une part significative de ce public est recrutée en situation d'échec scolaire ou pour le moins de retard. Au moment de notre enquête, « LE-COURS » ne propose pas de formation continue à destination du personnel des entreprises. Il s'agit donc exclusivement d'un positionnement B to C. (Depuis notre visite « LE-COURS » offre des services aux entreprises pour la formation et la qualification de leurs personnels mais cela reste une activité mineure).

3. Le site web

Site touffu. Aucune unité de style. Surabondance d'animations (gif). On a le sentiment que les auteurs ont voulu montrer leur savoir-faire et s'amuser en utilisant tous les gadgets possibles.

3.1. Les cibles et fonctions du site

« LE-COURS » est entre autre confronté à la nécessité d'être clairement visible de son marché (l'enseignement public n'est pas confronté à ce problème). Ce marché est constitué d'un public surtout féminin en situation d'échec ou retard scolaire et demandeur de formations professionnalisantes courtes (2 ans maxi) permettant une (ré) insertion rapide sur le marché du travail. Classiquement cette visibilité passait (et pour une large part, passe encore) par « les pages jaunes » et divers annuaires professionnels utilisés par les conseillers d'orientation. Internet est apparu pour tous ces établissements comme une façon d'améliorer leur visibilité notamment en fournissant une information plus large et plus précise sur les prestations offertes et les performances de l'établissement. En outre le site permet d'élargir la gamme des services offerts aux élèves par le réseau informatique de l'école.

3.2. L'ergonomie du site. (les conditions d'usage par les internautes)

Ergonomie documentaire
De nombreux titres sont abusivement présentés en bleu clair souligné c-a-d selon la convention réservée aux liens.
Absence flagrante de charte graphique : chaque page a un style différent (typographie, couleurs, fond de page, occupation de l'espace…).
Usage abusif d'animations (17) et de textes défilants (13) qui dispersent inutilement l'attention du visiteur et provoquent une fatigue oculaire désagréable.
La barre de navigation (marge verticale gauche) trop large et la page actuelle apparaissent dans deux fenêtres différentes ce qui réduit la largeur de page utile à portion congrue et interdit d'avoir une vue d'ensemble. Les commandes de la barre de navigation sont constituées d'une icône et d'un texte (côte à côte), ce qui prend inutilement de la place.
Le titre de commande n'est pas toujours explicitement en rapport avec le contenu de la rubrique.
Le survol de certains textes par le pointeur les fait inutilement changer d'apparence sans que cela corresponde à une action ou un lien. Inversement la commande <imprimer> ne change pas d'apparence au survol du pointeur ce qui peut induire une répétition de la commande.

Navigation
La structure du site est simple (arborescence à 3 niveaux) et la navigation y est donc plutôt facile.
Présence à toutes les pages des commandes <page précédente> et <imprimer>.
Les commandes <haut de page> et <retour sommaire> seraient utiles pour les pages largement plus hautes que l'écran.
Certaines commandes sont des objets animés, il faut courir après avec le pointeur ! (à prohiber absolument !)

Visibilité du site
La visibilité du site est faible. Certes une recherche par le nom de l'école aboutit en première position avec les principaux moteurs. Cette recherche fait aussi apparaître plusieurs annuaires professionnels d'organismes de formation dans lesquels l'école est citée mais sans qu'y figurent un lien vers le site de l'école.
Le site contient une balise de mots clé :
<meta name= "keywords" content= "école, privée, CAP, BEP, BTS, coiffure, esthétique, cours ,alternance">
mais ces mots clé ne sont pas très discriminants et les recherches avec les principaux moteurs sont peu efficaces ou n'aboutissent pas. Il ne semble pas que le site ait fait l'objet d'un référencement.

3.3. Les services offerts par le site.

Il s'agit essentiellement d'un site vitrine pour présenter l'école et les prestations offertes à son public : préparation aux divers diplômes par spécialités.
Le côté excessivement « ludique » du site et son manque de cohérence graphique peut connoter fâcheusement l'image de l'établissement aux yeux des parents d'élèves.

4. Les acteurs de la création du site et de son actualisation.

Il s'agit essentiellement d'un site vitrine pour présenter l'école et les prestations offertes à son public : préparation aux divers diplômes par spécialités.
Le côté excessivement « ludique » du site et son manque de cohérence graphique peut connoter fâcheusement l'image de l'établissement aux yeux des parents d'élèves.

5. Le devenir du site.

Ce site dans sa première version a été développé à l'initiative d'une personne ressource, M. Pinson (proche de la direction) avec des moyens minimalistes et dans une démarche collective.
La définition d'un cahier des charges précis était un préalable exigé par l'IUT soucieux de ne pas laisser ses étudiants se perdre dans des stages mal préparés. La définition du contenu du site s'est faite au cours d'une réflexion entre M. Pinson et quelques volontaires étudiants du BTS communication de l'école (5 au départ, 2 à la fin). La recevabilité du projet a été validée au cours d'une réunion de travail réunissant tous les intéressés et animée par un professeur d'informatique de l'IUT , un professeur de techniques de communication de l'école et M. Pinson.
La réalisation a fait l'objet de ''bidouillages'' du code HTML qui ont rendu nécessaire une seconde version (ultérieure à notre enquête) elle aussi réalisée par un collectif d'étudiants. Des fonctionnalités interactives (supposant une intégration du site au réseau interne de l'école) envisagées pour la première version semblent avoir été abandonnées ou mises ''sous le coude''. Contrairement à ce qui était envisagé, la seconde version n'a pas été réalisée par un professionnel.
Relativement à ses objectifs restreints, ce site serait plutôt de bonne qualité si une charte graphique en rapport avec l'image de professionnalisme recherchée par l'école, était adoptée. La visibilité pourrait être grandement améliorée en multipliant les liens réciproques avec des sites partenaires (annuaires professionnels de formations).