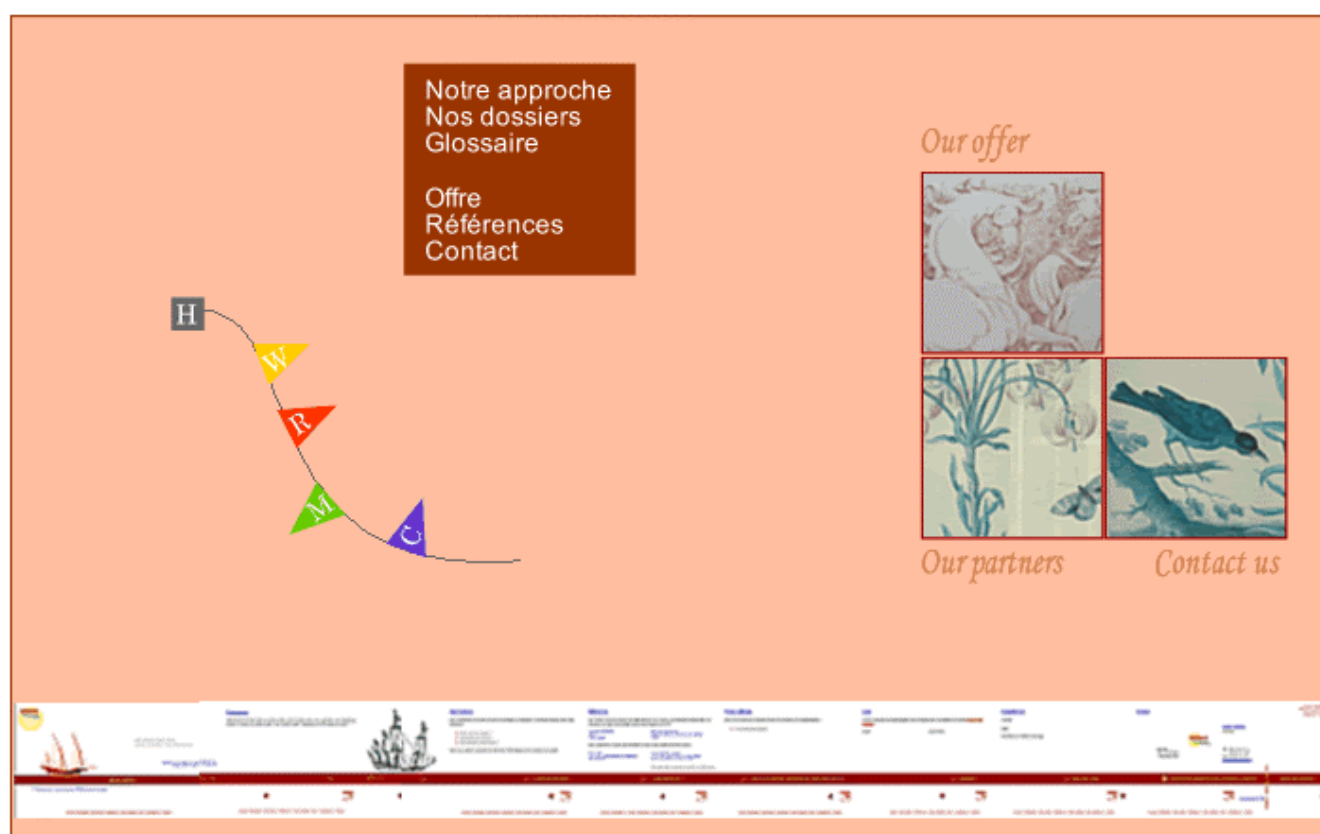


---

# Stratégie de création de sites Internet : constatations et conseils

---

Angela CRISTINA



Mémoire - Master Nomic 2e année - EJCM  
Année 2005-2006

## Sommaire

Remerciements .....	3
1. Introduction.....	4
2. Site Internet et plan de communication .....	5
2.1 La stratégie de communication .....	5
2.2 Le site Internet dans la communication externe globale.....	6
3. Rôle et enjeux de la création d'un site.....	7
3.1 Les spécificités d'Internet.....	7
3.2 Enjeux .....	8
4. Comment établir une stratégie pour un site ?.....	9
4.1 Objectifs et cibles .....	10
4.2 Positionnement du site .....	13
4.3 Stratégie de promotion du site .....	14
5. Relations entreprises-réalisateurs .....	14
6. Quelles informations fournir pour que le site réponde à la stratégie définie ?	16
7. Que se passe-t-il dans la pratique ?.....	18
7.1 Comment les entreprises procèdent-elles ?.....	20
7.2 Comment les prestataires procèdent-ils ?.....	22
7.3 Inconvénients d'une telle pratique.....	23
8. Quelques exemples.....	25
8.1 Une coopération réussie .....	25
8.2 Quand la collaboration se passe moins bien... ..	29
9. Neuf conseils aux entreprises .....	32
10. Conclusion .....	35
11. Bibliographie et webgraphie.....	36
12. Annexes.....	37
12.1 Interviews de chefs d'entreprise.....	37
Toplink Innovation .....	37
Réseaux NSR et Neurone .....	40
Managis.....	44
MB Consultants.....	48
Promessage .....	51
12.2 Interviews de prestataires .....	54
Dir'Info.....	54
Bardez Communication .....	59

## Remerciements

*Je tiens à remercier Jean-Paul Bardez, Bertrand Bonnefoy, Alexandre Lorenzi, Régine Demoulin, Claude Leloustre, Michel Babou et Lisa Woodworth qui m'ont accordé une partie de leur temps en répondant à mes questions, ainsi que M. Rufino pour ses précieux conseils.*

# 1. Introduction

Le master « Nouveaux médias de l'information et de la communication » vise à former des professionnels de la communication spécialisés dans la stratégie de communication et la gestion de projet multimédia. Plus précisément, le cœur de métier de cette formation est chef de projet multimédia. C'est un métier récent, encore peu répandu. Il est lié à la montée en puissance d'Internet et au nombre considérable de sites créés dans les entreprises ou autres organisations (institutions, associations, etc.). C'est un métier qui répond d'ailleurs à un besoin réel, car beaucoup d'entreprises n'ont encore aucune expérience en matière de création de site Internet et mettent trop souvent en ligne des sites sans grand intérêt faute de stratégie.

Depuis le début de l'année scolaire, j'entends donc parler de cahier des charges, de comité de pilotage et d'autres outils de gestion de projet, apparemment indispensables pour obtenir un site professionnel. Or, il se trouve que j'ai dans mon entourage deux consultants dont le métier est de créer des sites Internet. Et là, le discours que j'entends depuis plusieurs années n'est pas du tout le même. Le cahier des charges semble plutôt être une denrée rare ou du moins difficile à obtenir et les réalisateurs de sites le regrettent... mais semblent réussir à produire des sites de qualité malgré les difficultés qu'entraîne cette lacune. Je me suis évidemment interrogé plusieurs fois sur l'écart séparant ces deux discours. Je me demandais pourquoi les entreprises considéraient cette demande de la part des prestataires comme saugrenue et, par ailleurs, comment ceux-ci pouvaient travailler correctement sans instructions précises. Il m'a paru intéressant d'approfondir ici cette question afin d'identifier quels sont les éléments déterminants pour la qualité, l'efficacité du site à réaliser.

Plus précisément, j'essaierai de répondre à la question suivante : quels éléments une entreprise doit-elle mettre en avant et quelle démarche doit-elle suivre pour que son site lui apporte une valeur ajoutée par rapport à la communication papier

et ne soit pas une simple duplication en ligne de sa plaquette, pour que ce site constitue un bon outil stratégique ?

Pour ce faire, je commencerai par situer le site Internet dans la communication externe globale de l'entreprise et rappeler pourquoi il est important que tous les supports de communication, y compris le site Internet, obéissent à une stratégie de communication. J'expliquerai ensuite le rôle et les enjeux d'un site Internet, en détaillant les spécificités de ce support et sa valeur ajoutée, avant de poursuivre sur la stratégie du site lui-même. Dans cette partie, je mettrai l'accent sur l'influence des objectifs et des cibles dans la conception d'un site et j'évoquerai également le positionnement du site. J'aborderai alors la question des échanges entreprises-réalisateur et celle du comité de pilotage pour arriver ensuite aux informations à transmettre au prestataire chargé de créer le site, sans entrer toutefois dans le détail des méthodes de gestion de projet et ni dans celui du cahier des charges.

Je passerai alors à une partie basée sur les interviews, où je tenterai de décrire la démarche des entreprises (surtout celle des PME) et celle des prestataires, puis je soulignerai les problèmes soulevés par les méthodes décrites. Je continuerai par un exemple de coopération réussie, suivi d'un exemple, significatif, de collaboration difficile.

Je terminerai par quelques recommandations à l'usage des entreprises qui souhaitent que leur site constitue un outil stratégique.

## **2. Site Internet et plan de communication**

### **2.1 La stratégie de communication**

Fondée sur la stratégie de l'entreprise, la stratégie de communication s'articule autour de l'objectif (ou des objectifs) de communication, des cibles et du message. Toutes les préconisations du plan de communication dépendent de ces trois paramètres.

L'objectif constitue l'élément central de la stratégie de communication. Il repose sur la logique globale de l'entreprise et implique une vision à long terme. Ceci peut être un objectif d'image – par exemple, rechercher une image d'entreprise citoyenne, se positionner comme une marque de luxe, etc. – ou un objectif de notoriété – faire connaître son entreprise au niveau national, élargir sa clientèle en direction d'un nouveau public, faire connaître un nouveau produit... Les différents objectifs doivent être cohérents entre eux, ne pas se contredire.

Autre élément de la stratégie de communication, le message. Il définit l'axe de toutes les communications. Il en fournit la direction et assure la cohérence du discours. Le message doit être en accord avec les objectifs et l'identité de l'entreprise.

Les cibles découlent, elles aussi, des objectifs. L'entreprise doit hiérarchiser les cibles, c'est-à-dire déterminer quelles sont les cibles prioritaires (cibles primaires et cœur de cible) et les cibles secondaires. Il est également utile d'analyser le profil des cibles : les caractéristiques socioprofessionnelles, mais aussi les attentes, les comportements...

Le plan de communication définit ensuite les moyens selon leur capacité à atteindre les objectifs et parce qu'ils sont adaptés aux cibles déterminées.

Les actions de communication qui ne reposent pas sur une stratégie de communication peuvent certes s'avérer bénéfiques, mais elles ne le sont que de manière aléatoire et partielle. Pour qu'une action de communication atteigne son but, il est nécessaire qu'une réflexion ait eu lieu en amont, afin de définir un objectif, une cible, un message. Tous les moyens employés se complètent et agissent en synergie.

Un site Internet fait partie d'un tel ensemble et, comme les autres supports, il doit rester cohérent avec la stratégie de communication et atteindre le public ciblé.

## **2.2 Le site Internet dans la communication externe globale**

Ce support de communication présente des avantages certains. Il touche un public très vaste et ne connaît pas de frontière. Surtout, il permet de communiquer en temps réel et de façon interactive. Il offre une multitude de possibilités, allant bien au-delà du simple site-vitrine. Les entreprises l'ont compris pour la plupart et le site

Internet est devenu un incontournable de la communication externe d'entreprise. La grande majorité des organisations possède aujourd'hui un site, voire plusieurs, sans parler des intranets et des extranets.

L'importance de ce média dans la communication globale est irréfutable mais un site peut aussi bien être envisagé comme la pierre angulaire de la communication globale d'une entreprise, que comme un simple soutien, un complément aux autres moyens de communication. La société Managis (cf. interview en annexe), par exemple, qualifie ainsi la place qu'occupe son Internet : « Ce n'est pas un élément majeur de communication, mais c'est un moyen indispensable. Avant de me rencontrer, les prospects vont voir mon site. Il est inimaginable d'avoir une carte de visite sans adresse web. D'ailleurs, la question n'est plus : *Avez-vous un site ?* mais : *Quelle est l'adresse de votre site ?* ». Tout est possible donc et, ici encore, tout dépend de l'objectif de communication et des objectifs de l'entreprise. Quoi qu'il en soit, le site Internet doit être cohérent avec l'ensemble de la communication de l'entreprise. Il doit respecter l'identité visuelle de cette dernière, décliner sa charte graphique, véhiculer le même message, la même image que les autres supports de communication.

Il arrive souvent que l'entreprise n'ait établi ni stratégie ni plan de communication. La création d'un site Internet soulève alors des questions essentielles pour l'entreprise : quelle image veut-elle donner d'elle-même, quelle est sa vocation... La charte graphique sera, dans ce cas, créée pour l'occasion et déclinée sur les autres outils (plaquettes, cartes de visite) qui seront souvent réalisés dans la foulée ou peu de temps après.

## **3. Rôle et enjeux de la création d'un site**

### **3.1 Les spécificités d'Internet**

Comme les autres supports, le site Internet présente des particularités, et elles sont loin d'être négligeables.

Un site Internet est un outil très puissant et modulable, mais c'est aussi un média dont le public est bien plus vaste que celui des autres médias, y compris la télévision. Votre site peut ainsi être consulté simultanément à Marseille, à Paris, Londres, New York ou Hong Kong.

De plus, ce support met en place une communication non intrusive. En effet, ici, c'est le public qui recherche l'information ou la communication ; elle ne lui est pas imposée.

Mais ce qui distingue la communication via Internet des autres supports, c'est l'interactivité, la notion de temps réel, une diffusion aisée et rapide des informations. C'est là que réside la véritable valeur ajoutée d'Internet.

Avec Internet, la communication cesse d'être unidirectionnelle et devient interactive. Si les fonctionnalités adéquates ont été prévues, il est possible d'exploiter les informations, les commentaires retournés par les visiteurs du site, en vue, par exemple, d'une amélioration du site ou d'une prise de contact (s'il s'agit d'un client ou d'un fournisseur) ou encore pour une campagne de marketing direct. Un site permet d'annoncer des nouveautés, des événements... L'actualité de l'entreprise, en somme. Tout ceci est modifiable instantanément et consultable sans délai par les internautes. De même, un site permet de publier un communiqué ou un dossier de presse fraîchement rédigé que les journalistes pourront, à leur tour, télécharger à leur convenance et publier très rapidement.

### **3.2 Enjeux**

On pourrait dire que le site est un miroir de l'activité de l'entreprise. Il laisse transparaître sa « personnalité », ses valeurs, sa stratégie. Il véhicule une image de l'entreprise.

Le site correspond souvent au premier contact d'un internaute avec l'entreprise. Il peut s'agir d'un étudiant qui effectue des recherches, d'un candidat à l'embauche qui voudrait en savoir plus sur l'entreprise, d'un prospect qui s'informe sur l'offre commerciale de l'entreprise, sur ses références... Le site constitue de plus en plus la première étape d'une relation commerciale, partenariale ou professionnelle.

C'est donc un atout commercial pour une entreprise : « c'est un support à l'avant-vente » (interview de Toplink – cf. annexes).

L'enjeu en est d'autant plus important. Un site qui ne répond pas à une stratégie réfléchie peut s'avérer désastreux. Non seulement il ne remplira pas ses objectifs, mais encore il risquera de diffuser une image de l'entreprise très éloignée de celle recherchée.

Par ailleurs, un site Internet met des informations à la disposition de tous et une fois publiées, ces informations deviennent incontrôlables quant à leur diffusion et à leur exploitation. Les résultats peuvent se révéler inattendus et l'image de l'entreprise peut en pâtir. Il est indispensable de réfléchir à ce que l'on souhaite mettre en ligne.

Il en est de même pour les fonctions dynamiques et interactives. Si le site comporte un formulaire en ligne et que personne ne répond ou ne collecte les informations transmises par le visiteur, celui-ci aura une « mauvaise impression » de l'entreprise. Si le site prévoit des fonctionnalités de e-commerce ou de e-business, l'entreprise doit prévoir l'organisation et la logistique nécessaires pour répondre dans un délai acceptable à la demande du visiteur. Une fois encore, l'image de l'entreprise est en jeu.

Un site Internet peut constituer un support à valeur ajoutée, à condition d'établir une stratégie adaptée aux capacités de l'entreprise et à ses besoins. Une entreprise qui se contente de reproduire sa plaquette en ligne, ne tire pas parti des spécificités de ce support.

## **4. Comment établir une stratégie pour un site ?**

Lorsqu'une entreprise décide de créer son site Internet, elle en attend des résultats concrets. D'ailleurs, avoir un site juste pour être présent sur le Net ne sert pas à grand chose et même un simple site vitrine mérite une réflexion préalable. Un site risque de connaître un échec si ce qu'il propose n'est pas à la hauteur des attentes de ses visiteurs. Or, le site, nous l'avons vu, met en jeu l'image de l'entreprise.

D'où l'importance de mener une étude, ou du moins une réflexion, en amont de la réalisation du site, afin d'établir une stratégie. Cette étape me semble indispensable si l'entreprise souhaite que son site soit un réel outil stratégique.

#### **4.1 Objectifs et cibles**

Le point central d'une stratégie, c'est l'objectif. Toutes les autres spécifications en découlent. Il convient donc de commencer par définir clairement l'objectif, les missions du site : qu'est-ce que le site va apporter à l'organisation, à quoi va-t-il lui servir ? Les objectifs d'un site peuvent être multiples : faire connaître l'entreprise, ses produits ou ses services au niveau national ou international, informer, améliorer son image de marque, diffuser un message, rechercher des contacts, des clients, vendre en ligne... Mais l'objectif du site doit être fondé sur la stratégie de communication et sur la stratégie de l'entreprise. Et si l'entreprise ne possède pas de stratégie de communication, elle doit au moins se fixer un objectif et un axe de communication qui lui permettront de garder le cap.

Les cibles sont étroitement liées à l'objectif ; elles sont induites par ce dernier. Il est nécessaire de les identifier et d'en établir le profil car elles influent sur la façon dont le site est développé ; elles permettent d'imaginer les services à déployer sur le site. La conception de ce dernier sera ainsi différente selon qu'il s'adresse à des professionnels ou au grand public, à des artistes ou à des financiers, à un public jeune ou à des seniors... Cela s'applique aussi bien au contenu, au découpage des informations qu'au graphisme. Les prestataires de service et les donneurs d'ouvrage interviewés insistent d'ailleurs tous sur la nécessité de définir les objectifs et les cibles.

Pour illustrer à quel point les objectifs et les cibles influent sur le résultat final, prenons le cas d'un site de tourisme (celui de l'Office du tourisme italien) et celui d'un institut international de recherche dans le domaine de l'informatique et de l'électronique (celui de l'IEEE). Le premier s'adresse au grand public et a pour objectif d'attirer les touristes en Italie. Le second met à la disposition des

internautes un certain nombre d'informations et de documents de recherche ; il s'adresse à un public d'ingénieurs, de techniciens, d'étudiants.

Illustration 1 – Site de l'Office du tourisme italien – <http://www.enit.it>

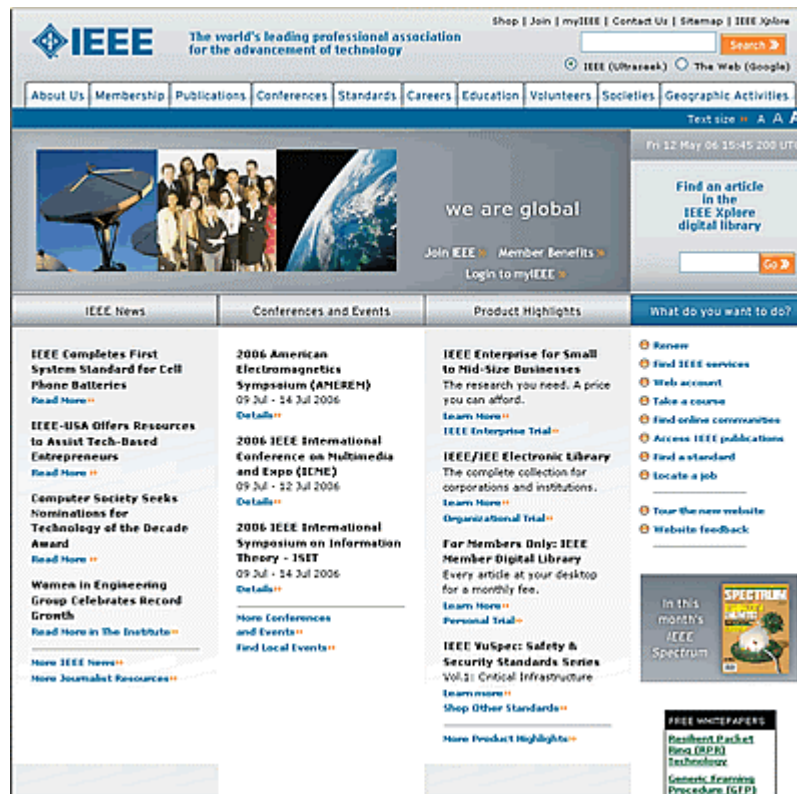


Ce site est plus coloré, plus illustré que celui de l'IEEE (illustration 2). Il se présente un peu comme une revue : on se rend compte qu'il s'adresse au grand public. En observant les différentes rubriques proposées, on constate en outre que les concepteurs du site se sont penchés sur les préoccupations des touristes éventuels (leur cible principale) et ont, par exemple, placé la rubrique sur l'art italien en première position. En revanche, on peut se demander si leur objectif était d'attirer les touristes en général ou bien une catégorie précise de touristes : plutôt cultivés, amoureux de la nature (la page nature est axée sur les sites protégés, parcs naturels, etc.), ayant besoin de se relaxer (trois pages sur les stations

thermales)... Et quelle image de l'Italie ont-ils cherché à transmettre ? Évidemment pas celle de l'Italie fourmillante et bruyante des films de Risi ou Scola, ni celle de la Dolce Vita...

Beaucoup de texte, peu de photographies. Ce n'est pas à cela qu'on s'attend en allant visiter un site de tourisme. D'ailleurs, l'une des personnes que j'ai interviewées m'a rapporté ceci, entendu lors d'un congrès traitant des sites web consacrés au tourisme : « en premier, un site doit séduire et en second lieu, informer » (interview de Managis). Certes, mais cela ne peut pas s'appliquer à tous les sites : on en revient à l'objectif...

Illustration 2 – Site de l'IEEE - <http://www.ieee.org/portal/site/iportals/>



Le site de l'IEEE est totalement différent. Sobre et élégant, ce site est factuel et riche en informations. Il projette une image high-tech, une image de sérieux, conformes à la réputation de cette association mondialement connue et reconnue. Ce site est essentiellement un site d'information : informations sur les conférences,

sur les normes, sur les innovations, base d'articles de chercheurs et publications. Il semble aussi avoir pour objectif de recruter des membres et comporte donc des rubriques interactives (formulaire d'inscription, par exemple). Le graphisme, la navigation, la structure, les fonctionnalités laissent percevoir que ce site est conçu comme un outil efficace de mise à disposition d'informations diverses pour des adhérents et pour un public répartis dans différents pays. L'accroche « We are global » confirme l'axe international du message. La volonté de véhiculer une image high-tech est manifeste.

## **4.2 Positionnement du site**

Pour compléter la stratégie du site, l'entreprise doit déterminer le positionnement du futur site. Une recherche effectuée à l'aide des moteurs de recherche permet d'avoir un aperçu des sites concurrents (sites traitant du même thème ou sites d'organisations du même secteur d'activité) et d'en effectuer un audit. Celui-ci a pour objet, d'une part, de savoir si le créneau visé est déjà occupé et, d'autre part, d'analyser les caractéristiques (types de rubrique, contenu, arborescence, convivialité, fonctions proposées...) des sites concurrents. Il s'agit ici d'identifier les caractéristiques applicables au futur site et de déterminer ce que celui-ci apportera de différent ou de plus aux internautes. D'ailleurs, Jean-Paul Bardez indique que ses clients sont nombreux à consulter les sites concurrents et à lui en communiquer les adresses pour qu'il se base dessus.

On peut alors commencer à réfléchir aux fonctionnalités du site – déterminer ce qu'on veut faire avec et, surtout, ce que le public cible en attend (les informations qu'il espère y trouver, les opérations qu'il pense pouvoir y effectuer, etc.) ; penser au nombre de pages et de rubriques souhaité (arborescence), aux fonctions d'administration, à l'évolutivité du site, au budget, etc.

Réussir à avoir une vision globale permet de savoir vers quoi on veut se diriger, de se forger une idée du résultat que l'on souhaite atteindre.

### **4.3 Stratégie de promotion du site**

Autre point important pour la réussite d'un site : la promotion du site. Il ne suffit pas de mettre un site en ligne pour qu'il soit visité. Si personne ne connaît l'existence d'un site, personne ne le consultera. C'est pourquoi l'entreprise doit prévoir dès le départ une stratégie de promotion du site.

La promotion inclut le référencement du site, qui inclut la déclaration d'URL sur les moteurs de recherche, mais aussi l'insertion de mots-clés dans le code (au niveau des « tags » et « méta-tags ») mais aussi dans le texte, ce qui influence donc la rédaction du contenu. La promotion du site s'effectue aussi par l'établissement de liens vers d'autres sites et réciproquement (netlinking) et par des bandeaux publicitaires.

L'annonce du site passe également par le biais des autres supports de communication de l'entreprise. Un site nouveau peut être annoncé dans le journal ou la newsletter de l'entreprise, par le biais de flyers, etc. S'il s'agit du site institutionnel de l'entreprise, il convient également de prévoir la mise à jour des supports papier (papier à en-tête, cartes de visite, plaquette, etc.) afin que l'adresse du site y figure. Si c'est un site de e-business ou de e-commerce, l'enjeu est encore plus important, et le site devra faire l'objet d'une campagne de communication plus large. Bien sûr, tout ceci ne s'improvise pas et met en jeu des processus de production et des budgets. D'où l'importance de définir la stratégie de promotion du site très tôt dans le déroulement du projet.

## **5. Relations entreprises-réalisateurs**

Lorsqu'il existe un cahier des charges et qu'il a été élaboré consciencieusement, les relations client-prestataire sont simplifiées. Ce document fixe en effet un cadre de référence pour les deux parties en présence. Le prestataire y trouve bon nombre des informations qui lui sont utiles et sollicite moins le donneur d'ouvrage.

Toutefois, le cahier des charges ne constitue qu'un point de départ. Il est d'ailleurs souvent modifié à mesure de l'avancement du projet. D'autre part, l'échange d'informations se poursuit, le plus souvent oralement, tout au long du projet. Cette communication passe par des réunions, le téléphone, l'e-mail ou tout autre moyen, mais elle est indispensable. On ne peut pas réaliser un site efficace sans une bonne qualité de dialogue entre l'entreprise et le réalisateur.

Ces échanges plus ou moins formels peuvent suffire lorsque le projet implique trois ou quatre personnes, mais dès que le nombre d'intervenants augmente, cela se complique sérieusement. Il devient alors indispensable que chacune des deux parties désigne un chef de projet qui sera l'interlocuteur unique, ou du moins privilégié, pour l'autre partie.

Cependant, le chef de projet ne peut pas prendre de décisions stratégiques de manière isolée. Il doit en référer à sa hiérarchie et aux autres personnes concernées. De plus, l'avis de chacun, y compris le prestataire, peut s'avérer intéressant. C'est pourquoi, il est important de créer un comité de pilotage. Ce dernier a pour rôle de valider les étapes, de contrôler le respect des objectifs, de prendre les décisions stratégiques, etc. Selon Wikipédia, « le comité de pilotage est un groupe de personnes chargées de veiller au bon fonctionnement d'un projet au sein d'une entreprise. Pour améliorer le suivi d'un projet sur le plan de l'observation et des choix à effectuer, il se constitue généralement une équipe transversale au projet : le comité de pilotage. Le comité de pilotage est généralement constitué d'un membre de chaque catégorie de rôle ».

Le comité de pilotage est composé du maître d'ouvrage (client), du maître d'œuvre (le prestataire), des utilisateurs et des chefs de projet de chaque partie. Ce dispositif a pour avantage de garantir le dialogue, les échanges, indispensables, entre l'entreprise et le réalisateur, et de les formaliser. Il permet de prendre en compte tous les points de vue : celui de l'utilisateur, celui du concepteur, de l'informaticien... Il y a donc concertation sur les aspects essentiels.

De ce fait, le comité de pilotage oblige chacune des parties à assumer ses responsabilités : la mauvaise foi devient plus difficile à masquer...

## **6. Quelles informations fournir pour que le site réponde à la stratégie définie ?**

Souvent une entreprise ne dispose pas des compétences requises en interne et choisit de faire appel à un prestataire extérieur (indépendant, web-agency...). Le problème qui se pose alors est de communiquer à ce dernier les informations nécessaires pour que le futur site réponde vraiment aux besoins.

Quelles sont ces informations ? Ce sont celles qui constituent généralement le cahier des charges. Il s'agit d'un document qui formalise les besoins du donneur d'ouvrage de manière fonctionnelle, dans un langage non technique. C'est un document de référence pour les deux parties en présence. Il peut être défini comme suit : « Le cahier des charges est le document de travail qui va permettre aux décideurs de communiquer le contenu de leur projet aux personnes internes et externes à l'entreprise. Ces dernières doivent en déduire toute la teneur et les implications [...] » (Guide de gestion de projet Internet).

L'élaboration de ce document implique une grande rigueur. Les relations avec le consultant risqueraient de pâtir d'un manque de précision dans le cahier des charges et le site pourrait ne pas correspondre à ce que l'entreprise espérait. Il est impératif de définir les besoins fonctionnels car les technologies Internet offrent de nombreuses possibilités, de nombreuses options et, à défaut de précisions, le prestataire pourrait développer certaines fonctions dynamiques ou interactives pouvant s'avérer inutiles et coûteuses pour l'entreprise. À l'inverse, il pourrait aussi ne pas réaliser des fonctions indispensables non spécifiées. Il convient donc de prendre son temps et d'essayer de parvenir à une vision globale du projet.

Le cahier des charges indique généralement, en premier lieu, le contexte du projet (renseignements sur la société, origine du besoin) et la stratégie du site (voir ci-

avant). Le cahier des charges détaille ensuite les besoins (qui, rappelons-le, sont liés à la stratégie établie), présentés par thème. Il comporte souvent les rubriques suivantes :

- ✓ structuration du site,
- ✓ graphisme et ergonomie,
- ✓ promotion du site,
- ✓ spécificités techniques,
- ✓ maintenance du site,
- ✓ choix du prestataire (en cas d'appel d'offre).

D'après les consultants que j'ai interrogés, les cahiers des charges sont souvent incomplets. Pour Bardez Communication, ce document devrait apporter les informations suivantes :

- ✓ le nom de la société, son identité, ses activités,
- ✓ l'objectif, les bénéfices attendus,
- ✓ les cibles,
- ✓ le message à faire passer,
- ✓ les fonctionnalités du site,
- ✓ le contenu (textes, illustrations, photos),
- ✓ la navigation (les menus),
- ✓ le découpage du contenu par page,
- ✓ des informations sur les parties dynamiques : formulaires d'inscription en ligne, les parties privées de type intranet, les pages dynamiques, les fonctions évoluées.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais on remarquera que les éléments stratégiques (activités de la société, objectif, cibles, message) arrivent en tête.

Il en est de même pour Dir'Info qui ajoute quelques données d'ordre technique :

- ✓ l'idée générale, l'environnement, le besoin, le public visé, le budget ;
- ✓ les besoins fonctionnels ;
- ✓ la volumétrie (bases de données, nombre d'utilisateurs...) ;

- ✓ la qualification des gens qui interviendront comme utilisateurs du back-office ;
- ✓ l'environnement du système d'information général (s'il y a des échanges de données...).

Pour fournir toutes ces informations, l'entreprise doit avoir effectué un travail préparatoire conséquent. Cependant, il arrive souvent que la personne responsable du projet (le chef de projet ou le chef d'entreprise lui-même dans le cas d'une petite structure) ne possède pas les compétences nécessaires pour mener à bien cette tâche. Dans ce cas, elle peut faire appel à un consultant extérieur qui l'aidera à définir et à formaliser la stratégie du site et les besoins. Il est préférable que ce consultant ne soit pas celui qui réalisera le site, pour ne pas risquer qu'il favorise ses intérêts (en ajoutant, par exemple, des fonctionnalités dynamiques coûteuses ne correspondant pas au besoin réel) au détriment de ceux de l'entreprise (budget et résultat). Une entreprise peut, en revanche, demander au réalisateur du site de revoir le cahier des charges élaboré en interne, afin de bénéficier des conseils d'un professionnel expérimenté.

## **7. Que se passe-t-il dans la pratique ?**

Dans l'idéal, une entreprise qui souhaite faire réaliser un site Internet possède une stratégie de communication, met au point une stratégie pour son futur site, fait une étude des besoins et rédige un cahier des charges.

Pour avoir une idée de la manière dont cela se passe dans la réalité, j'ai interviewé deux prestataires dont l'activité principale est la réalisation de sites Internet (l'un se présente comme consultant, chef de projet Internet, l'autre comme webdesigner) et cinq chefs d'entreprise ou chefs de projet ayant fait faire un site récemment. Les prestataires sont tous deux des indépendants. L'un d'eux possède une clientèle essentiellement composée de consultants, de professions libérales et de PME, l'autre a une clientèle plus variée, incluant des entreprises grandes et moyennes. Quant aux entreprises interrogées, elles incluent un réseau de recherche européen (dont l'Inserm et l'Université de la Méditerranée sont parties prenantes), une

entreprise de conseil (PME), un consultant en TIC, une entreprise de télécommunications (unipersonnelle) et une professionnelle libérale en communication internationale. Toutes ces entreprises sont basées à Marseille, La Ciotat et Toulon.

J'ai procédé par interviews semi-directives. Le questionnaire destiné aux prestataires était différent de celui concernant les donneurs d'ouvrage. Je n'ai pas systématiquement posé toutes les questions prévues ; les réponses étant souvent déductibles des réponses précédentes. Les entretiens, d'une durée de vingt minutes environ, se sont déroulés en face à face pour les prestataires et, par téléphone, pour les donneurs d'ouvrage.

Mon objectif était de tenter de répondre aux questions suivantes :

- Comment les entreprises procèdent-elles ? Quelle réflexion mènent-elles avant de contacter un prestataire ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de leur démarche ? Qu'est-ce qui est déterminant pour la réussite du projet ?
- Quelles sont les informations, d'ordre stratégique et technique, à communiquer impérativement aux prestataires ?

#### **Principaux résultats des interviews de chefs d'entreprise (5 au total)**

<b>Démarche adoptée</b>	<b>Nombre (sur 5)</b>
Élaboration d'un cahier des charges	0
Réflexion sur la stratégie du site	1
Identification de l'objectif (sans formalisation)	4
Identification des cibles (sans formalisation)	2
Mise en place d'un comité de pilotage	0

Adéquation du site aux besoins	Nombre (sur 5)
Entreprises satisfaites de leur site	5
Entreprises ayant fait évoluer leur site ou prévoyant de le faire	4

Recommandations des personnes interrogées	Nombre (sur 5)
Réfléchir à une stratégie de communication	1
Réfléchir à une stratégie pour le site	1
Établir un cahier des charges	4
Se faire conseiller par le prestataire	3

### 7.1 Comment les entreprises procèdent-elles ?

L'expérience montre que les entreprises ne prennent pas toutes la peine d'élaborer un cahier des charges. Loin s'en faut. Pire, elles ne font pas la démarche stratégique nécessaire pour formuler une demande leur permettant d'obtenir un site efficace.

Il semble en outre y avoir un clivage important sur les phases préparatoires entre les petites et les grandes structures. Or, les PME représentent l'essentiel du tissu économique français... Il y a donc d'un côté les grandes entreprises qui suivent une démarche plus ou moins rigoureuse de gestion de projet, font une étude des besoins, établissent un cahier des charges, désignent un chef de projet, lancent un appel d'offre, sélectionnent le prestataire selon des critères prédéfinis et mettent en place un comité de pilotage. De l'autre, nous avons les PME et autres petites structures qui font appel à un prestataire en ayant plus ou moins réfléchi à ce dont elles ont réellement besoin.

Cependant, ce ne sont là que des grandes lignes qui doivent être nuancées. Plusieurs autres éléments entrent en jeu et notamment le budget et la taille du site. La préparation effectuée par l'entreprise pour un petit projet est souvent assez

limitée, les prestataires le confirment : « si ça [la proposition] porte sur un petit site (4-5 pages), je renvoie sur quelqu'un d'autre pour des raisons économiques. Dans ce cas là, le besoin est généralement mal défini » (cf. interview de Dir'info, en annexe). Quant aux entreprises qui font appel à des professionnels indépendants, elles semblent compter sur le prestataire pour les conseiller, non seulement sur ce qui est techniquement faisable ou non, mais aussi sur ce qui est souhaitable. Pour eux, le prestataire doit être à même de capter leur identité et de comprendre leurs besoins.

Cela étant, les projets plus importants, émanant souvent d'entreprises de taille plus conséquente, ne sont pas toujours préparés de manière optimale non plus : « pour les sites plus importants, la demande n'est pas plus précise, mais l'idée a mûri. Les clients savent ce qu'ils veulent sans savoir le formaliser » (cf. interview de Dir'info).

Les différences de traitement entre petits et gros projets me semblent logiques. En effet, une PME ne dispose pas forcément de personnel compétent pour mener une réflexion approfondie sur les besoins de l'entreprise par rapport à un site, mettre au point une stratégie et rédiger un cahier des charges. Pour un professionnel libéral, la situation est encore plus délicate puisqu'il ne peut compter que sur lui-même et que souvent le temps lui manque. Enfin, ces deux types de structure n'ont souvent pas le budget nécessaire pour faire appel aux services d'un consultant neutre (c'est-à-dire un professionnel autre que celui qui réalisera le site) pour les aider à mener les études préliminaires et à élaborer le cahier des charges.

Par ailleurs, le manque d'expérience dans le domaine du web semble significatif. Certains n'ont aucune idée de la façon dont ils doivent s'y prendre et des possibilités offertes par Internet. Une des personnes interviewées m'a expliqué qu'ils avaient établi un cahier des charges, au fur et à mesure, avec le prestataire qui réalisait le site, «[...] car nous avons une méconnaissance complète de ce support et des possibilités existantes ». Les entreprises qui ont déjà fait faire un site auparavant ont une autre attitude. Comme dans tous les domaines, elles tirent

les conséquences des expériences passées. Même si elles ne préparent pas forcément de cahier des charges, elles réfléchissent davantage à l'objectif du site et à leurs besoins.

## **7.2 Comment les prestataires procèdent-ils ?**

Les deux prestataires interrogés indiquent qu'ils doivent souvent se passer de cahier des charges et ils le regrettent. Quelquefois, ils en établissent un eux-mêmes afin de le joindre à leur offre, ou bien ils rédigent un devis détaillé. Le devis sert alors de référence. Ils procèdent dans ce cas par interviews et cela leur demande beaucoup de temps. S'ils n'obtiennent pas suffisamment d'informations, soit ils refusent l'affaire soit ils font des propositions basées sur le budget de l'entreprise. Quant aux cahiers des charges proposés par les clients, ils sont souvent incomplets (même pour de gros projets) et parfois inutilisables. Ils peuvent même contenir des incohérences (entre les fonctionnalités demandées, par exemple).

Pour pallier ces insuffisances, les prestataires recourent au dialogue tout au long du projet. L'un des deux réalisateurs interrogés accompagne ses clients dans leur réflexion. Il leur pose des questions précises, afin de cerner leur identité, leurs objectifs, leurs besoins. L'autre exige d'avoir un interlocuteur unique et, si possible, la mise en place d'un comité de pilotage.

Ils parviennent, grâce à ces échanges, à obtenir un certain nombre d'informations et à percevoir la stratégie du client. Toutefois, leurs principales préoccupations portent sur des aspects fonctionnels, graphiques et techniques, ainsi que sur le profil des utilisateurs du site. Ils ne cherchent pas à définir une stratégie pour le site à la place de leur client.

Du fait de l'absence de données précises au départ, ces professionnels n'ont pas de visibilité et sont contraints d'effectuer des modifications au fur et à mesure. Cela induit une augmentation de la charge de travail du projet, nuit au résultat et occasionne des tensions avec le client.

### 7.3 Inconvénients d'une telle pratique

Il est évident que le fait de négliger les phases préparatoires et de ne pas au moins identifier un objectif et des cibles constitue une erreur de la part des entreprises. Leurs chances d'obtenir un site efficace s'en trouvent considérablement réduites.

En effet, tout dépend alors de plusieurs facteurs : le prestataire choisi, la capacité de l'entreprise à collaborer avec celui-ci et les connaissances du client en matière d'Internet.

Si le prestataire est sérieux et possède des compétences relevant à la fois de la communication et de la conception-réalisation de sites Internet et qu'il prend le temps de dialoguer avec le donneur d'ouvrage, alors le site sera sans doute une réussite. Le prestataire peut effectivement aider son client à mener la réflexion qui aurait dû avoir lieu en amont et lui « extraire » les informations pertinentes. Encore faut-il qu'il y ait un « bon contact » entre les deux interlocuteurs.

L'entreprise doit aussi accepter de consacrer du temps au projet et ne pas se décharger totalement sur le prestataire : « C'est particulièrement les phases préparatoires qui font défaut. Trop souvent, la direction pense à tort que le projet peut être confiné dans la tête d'une personne voire sous-traité intégralement. Grave erreur » (*Guide de gestion de projet Internet*).

Cette démarche empirique pose plusieurs problèmes. D'abord, elle présente un caractère aléatoire et repose sur beaucoup de conditions. Les risques touchent ici les deux parties.

Pour ce qui est du donneur d'ouvrage, il peut se voir livrer un site ne correspondant pas à ses besoins et/ou assez coûteux. Ceci pour plusieurs raisons possibles : soit le prestataire n'est pas parvenu à cerner la stratégie et les besoins de son client et il a réalisé un site en se fondant sur le budget annoncé et quelques éléments d'information non hiérarchisés ; soit, en l'absence de précisions sur les besoins, il a effectué des choix basés sur des critères de rentabilité pour son entreprise... Mon interlocuteur du réseau Neurone le reconnaît : « C'est vrai qu'avec un autre prestataire, nous aurions peut-être eu un résultat complètement inadapté, en

raison de la mauvaise définition de nos besoins. C'était effectivement un risque » (cf. annexes). Bien sûr, si le client possède une bonne culture Internet, le risque est moindre...

Cette méthode empirique peut, en outre, compromettre la durée de vie du site, car elle réduit la visibilité du prestataire. Il est, en effet, plus difficile dans ces conditions d'obtenir une vision d'ensemble du projet et de prévoir les besoins sur le moyen et le long terme.

Côté prestataire, cela pose un problème de rentabilité : s'il accepte un tel projet, il doit passer beaucoup de temps avec le client pour pallier l'absence de cahier des charges et ce, généralement pour le même prix. D'autre part, en cours de projet, le client peut changer d'avis à plusieurs reprises et lui faire modifier ses réalisations un certain nombre de fois, d'où un deuxième facteur de risque financier pour le prestataire.

L'absence d'un comité de pilotage peut également nuire à l'avancement du projet, d'autant plus que, souvent, les décisions prises lors des échanges informels entre le donneur d'ouvrage et le prestataire ne sont pas formalisées dans un compte-rendu validé par les deux parties en présence. Cela entraîne un risque de malentendu et d'imprécision. Les consignes ou les propositions sont parfois vagues. D'autres fois, elles sont acceptées sans qu'on en ait envisagé les conséquences parce qu'on y a juste « jeté un coup d'œil » ou parce qu'elles ont été formulées en fin d'entrevue alors qu'on était sur le point de partir... Quoi qu'il en soit, il ne reste aucune trace de ce qui s'est dit ou ne s'est pas dit. Autrement dit, c'est la porte ouverte à la mauvaise foi, d'un côté comme de l'autre.

En bref, lorsque aucun outil de référence (cahier des charges) ou de suivi de projet (compte-rendu de réunion, comité de pilotage...) n'est mis en place, client et prestataire s'exposent à des difficultés. Dans ce cas, il n'existe aucune protection, aucune garantie, ni pour le donneur d'ouvrage ni pour le prestataire.

## 8. Quelques exemples

### 8.1 Une coopération réussie

Parmi les entreprises que j'ai interviewées, Toplink Innovation s'est avérée la plus enthousiaste à propos de son site (cf. annexes). Son gérant estime que le site remplit totalement son objectif et que les visiteurs y trouvent ce qu'ils cherchent : « Il [le site] est clean, clair, simple et compréhensible. On ne pouvait pas demander plus avec notre budget. Les retours sont très positifs. Les gens trouvent que le site est clair, qu'on comprend bien ce qu'on fait. Une femme, qui est dans le management, m'a dit que c'était un modèle de communication... ». Un peu plus loin dans l'interview, il ajoute : « Avec le recul, je dirais que si c'était à refaire, je referais le même ».

Mais, cette entreprise est aussi celle qui a mené la réflexion la plus poussée en amont. Ce n'est donc pas une coïncidence.

Pour en savoir un peu plus, j'ai interrogé le prestataire qui a réalisé ce site (Bardez Communication).

- Comment s'est déroulé la collaboration avec Toplink ?
- Il y a eu un entretien de prise de contact par téléphone. Suite à quoi, j'ai eu un entretien avec le gérant qui m'a présenté la stratégie de la société et expliqué pourquoi il voulait un site Internet et ce qu'il devait contenir.
  
- La stratégie de la société, c'est-à-dire ?
- Il voulait se recentrer sur le montage de projets européens et sur l'obtention de financements.

Le but du site était de donner des informations sur les financements européens qui sont très complexes et, en fait, que les visiteurs du site se rendent compte que, même avec les informations du site, ils ne s'en sortiraient pas tout seuls ; qu'ils ont besoin de spécialistes.

J'ai donc fait un devis qui a été accepté et ensuite j'ai travaillé directement sur le graphisme. Je suis allé voir le gérant dans l'entreprise pour lui montrer les

propositions graphiques (logo et mise en page) et il y avait quatre personnes de la société. Là on a choisi le logo, l'emplacement de la baseline par rapport au logo, et on a défini le plan du site. On a défini avec pas mal de précision les rubriques du site. C'était un brainstorming de 4 heures, très efficace.

Ensuite, ça a un peu ralenti, parce qu'Alexandre n'a pas pu me fournir tous les textes. Ça ne m'a pas empêché d'avancer sur la construction des pages du site mais il nous manquait des choix au niveau de la navigation, notamment le mode d'affichage du contenu des 5 rubriques, quand on les survole avec la souris. Ensuite, lorsque j'ai eu les textes, j'ai pu passer à la réalisation qui m'a pris 3 semaines et ce n'est pas ce que j'avais prévu au départ. Il y avait en plus le français et l'anglais.

- Pourquoi ne l'aviez-vous pas prévu au départ ?

- J'avais sous-estimé la charge de travail par rapport aux contraintes techniques. J'ai livré avec retard. Par contre, pour les dédommager, je leur ai proposé de leur fournir gratuitement des cartes de vœux aux couleurs de l'entreprise, pour un envoi par e-mail. De toute façon, ils voulaient le faire dans un second temps pour annoncer le lancement de leur site.

La recette a été acceptée sans problème. Le site correspondait à la commande. Plus tard, ils m'ont rappelé pour faire un plan d'accès qui a été ajouté sur le site et qui a été livré aussi sous forme de pièce-jointe pour les envois par e-mail.

- À quel point avaient-ils préparé leur projet ?

- Ils m'ont livré tout le contenu. Ils savaient ce qu'ils voulaient mettre. Ils avaient leur message, puisqu'ils l'avaient déjà présenté oralement à des clients. Ils avaient leur business-model. Ils avaient une stratégie pour le site. Ils avaient besoin de quelqu'un qui mette ce message en valeur en utilisant les technologies Internet. La réflexion avait été assez poussée.

- En quoi la cible du site a-t-elle influencé la conception de celui-ci ?  
- Vu que le site s'adressait à des chefs d'entreprise, il fallait que le message s'apparente à des transparents PowerPoint. C'est quelque chose qu'ils ont l'habitude de voir. D'ailleurs, les informations qui m'ont été fournies l'étaient sur des transparents. Et l'une des consignes était : « il faudrait pouvoir s'en servir comme d'une présentation en ligne ».

- Y a-t-il eu des tensions ?  
- Quelques-unes à cause du retard, mais Alexandre Lorenzi est toujours resté ouvert au dialogue.

Je leur ai également fourni une sorte d'intranet de suivi de projet. Et un mini-intranet comportant divers documents à télécharger : présentation PowerPoint, charte graphique, logo, papier à en-tête, carte de visite, le plan d'accès...

- Croyez-vous que la réflexion menée et les informations fournies étaient suffisantes pour que le résultat soit satisfaisant avec n'importe quel prestataire ?  
- Non, je ne pense pas. Le risque aurait été que le prestataire ne poursuive pas le projet pour manque d'information. Pour le reste, Alexandre savait ce qu'il voulait et il a une culture Internet suffisante pour ne pas se laisser piéger.

Illustration 3 – Page d'accueil du site de TopLink Innovation  
(<http://www.toplink-innovation.fr>).



Le gérant de Toplink tenait à ce que les fiches Savoir-faire (partie inférieure gauche de l'écran) figurent en accès direct en première page. Elles sont également accessibles sur la page Notre offre. Autre exigence : qu'il y ait un lien vers la dernière annonce de presse sur la page d'accueil, précédé du début de l'article.

Illustration 4 – Une page intérieure (la page Notre offre) du site Toplink.



Dans les pages intérieures qui détaillent l'offre, chaque sous-rubrique est associée à un pictogramme qui laisse paraître la maturité de la réflexion de l'entreprise. Ces pictogrammes permettent d'afficher les fiches Savoir-faire correspondantes. Un mini-logo Toplink en marge gauche des pages qui dépassent la hauteur d'un écran permet de remonter en haut de la page. La continuité référentielle apparaît sous forme de menu (pavé dans la partie supérieure gauche de l'écran) : on peut accéder à toutes les rubriques où qu'on se trouve.

## 8.2 Quand la collaboration se passe moins bien...

Pour illustrer les problèmes qui peuvent survenir lorsque les informations, les consignes ne sont pas claires, j'ai demandé à Jean-Paul Bardez de me parler d'une expérience de collaboration moins réussie. Je pense que cet exemple est très représentatif des dérives qui peuvent se produire.

- Comment s'est déroulé le projet de site Internet pour la société A.<sup>1</sup> ?  
- Au début, j'ai eu l'impression d'un besoin clairement défini parce qu'on m'avait fourni des documents. J'ai donc établi un devis de réalisation. Celui-ci comprenait la réalisation d'un logo, d'une plaquette et du graphisme du site, la prise de photographies et l'intégration des textes.

Après être parvenu à un logo et à une maquette de page d'accueil qui satisfaisaient le client, celui-ci a abandonné son idée d'un nouveau logo et m'a demandé de rajeunir son logo existant. Ce que j'ai fait.

Ensuite, pour pouvoir faire la plaquette qui était urgente, j'ai réalisé la prise de vue des salles. Le client n'en a pas été satisfait parce qu'il aurait préféré une vue plus panoramique. Il a donc décidé de faire appel à un photographe professionnel.

- Est-ce qu'il avait demandé précisément une vue panoramique ?

- Non. Ce n'est qu'après que j'ai fait deux séances de prise de vue qu'il a exprimé ce besoin.

Ensuite, je suis passé à la réalisation de la plaquette. Je lui ai fait 2 propositions, aucune ne lui a plu. Ce qu'il voulait, en fait, c'était une mise en page précise, où la plupart des éléments étaient centrés, mais qu'il n'arrivait pas à formuler. Nous avons donc fini par faire la mise en page ensemble, un week-end entier. Le client était d'ailleurs insatisfait car il avait l'impression de faire le travail à ma place. Quant à moi, je ne pouvais pas jouer mon rôle de professionnel et apporter une valeur ajoutée, je me limitais à essayer de lui faire comprendre ce qu'on ne peut vraiment pas faire au niveau visuel.

J'ai ensuite eu besoin de deux jours supplémentaires pour refaire, sur un logiciel qui génère les fichiers d'impression, le travail fait avec le client sur un logiciel qui permettait de visualiser rapidement les modifications. À chaque fois que je lui

---

<sup>1</sup> Je ne nomme pas cette société et je ne fais ni lien vers son site ni capture d'écran de celui-ci (ce qui est dommage) afin de respecter la confidentialité demandée par le consultant. Toutefois, l'exemple mérite d'être exposé.

soumettais le travail définitif, il modifiait encore quelques détails alors qu'il avait dit à l'étape précédente « cette fois-ci, c'est bon ».

Quand nous sommes passés à la réalisation du site Internet, mon client était dans un état d'esprit tel, que la page d'accueil qui lui avait plu, lorsque je la lui avais présentée en même temps que le logo, ne le satisfaisait plus. Les trois autres propositions qui ont suivi n'ont pas rencontré davantage de succès, alors qu'à chaque fois je suivais ses indications.

Jusqu'à la fin de ce projet, le client n'a pas cessé de remettre en question des éléments qui n'avaient jamais semblé poser problème avant : menus, illustrations, etc. Le problème étant qu'il n'y a jamais eu de validation formelle, ni même de réunions de validation, ce que je pratique habituellement. Les délais étaient très courts, on a géré l'urgence... et on a perdu énormément de temps, car on fonctionnait de manière déstructurée.

À partir du moment où il a remis en question le logo qu'il avait pourtant validé, on est entré dans ce mode de fonctionnement irrationnel. Plus personne n'était à sa place. Je ne me laisserai plus entraîner dans une dérive de ce type.

- Est-ce que le site vous semble malgré tout réussi ?

- Oui, sinon je ne l'aurais pas livré ou au moins je ne l'aurais pas signé. C'est un site qui fournit beaucoup d'informations tout en restant clair. Des zones sensibles font apparaître des plans ou des photos.

- Remplit-il ses objectifs ?

- Il remplit les objectifs qu'on m'a fixés : photos et descriptifs des salles, plans des salles et plan d'accès.

- Le client ne vous a pas communiqué les objectifs du site ?

- Ce qu'il m'a dit c'est qu'il avait un concurrent qui allait s'installer sur Marseille et qu'il voulait consolider sa présence.

- Quels documents vous avait-il fourni au départ ?
- Un cahier des charges qui indiquait uniquement le contenu des pages et l'arborescence du site, que j'ai d'ailleurs proposé de simplifier. Et des recommandations de mise en œuvre d'une campagne de publipostage par e-mail pour mon information. Au départ, nous nous sommes vus une heure environ durant laquelle il m'a présenté son activité et ses besoins (une plaquette, un logo, un site Internet, le tout étant urgent). Il m'a précisé aussi qu'il voulait donner une image de sérieux, d'accueil et de professionnalisme et qu'il voulait mettre ses locaux en avant (élément central de son offre).

En conclusion, cela s'est mal passé parce qu'il manquait un cahier des charges ou du moins une idée précise des besoins, ainsi que les outils de suivi et de validation formelle tels que des réunions, des compte-rendus de réunion et des tests par un utilisateur-type. Tout cela en raison d'un manque de temps et surtout d'un refus implicite d'une approche contractuelle. De ce fait, à la fin, je n'avais aucun moyen de prouver ma bonne foi et j'ai été contraint de lui accorder un avoir pour la livraison finale.

## **9. Neuf conseils aux entreprises**

Nous l'avons vu, obtenir un site qui réponde aux besoins stratégiques et fonctionnels de l'entreprise n'est pas si évident que certains l'imaginent. La réussite de ce type de projet repose sur la capacité de l'entreprise à communiquer les informations essentielles au consultant et sur la faculté de ce dernier à les transcrire en éléments graphiques, textuels, structurels et fonctionnels.

Plus concrètement, je voudrais récapituler ici les étapes, les méthodes qui me paraissent indispensables si l'entreprise veut disposer d'un véritable outil stratégique et pas seulement d'un site quelconque.

### *1/ Respecter la stratégie de communication*

Tout d'abord, les entreprises doivent garder à l'esprit qu'un site Internet est un vecteur de communication, un vecteur d'image. En cela, le site doit être intégré à la communication externe de l'entreprise et obéir à la stratégie de communication de

l'entreprise. La stratégie de communication définit des objectifs, des cibles, un message, une image. Le site doit correspondre à ces objectifs et à ces cibles et doit véhiculer le message défini et l'image souhaitée. Il doit aussi respecter l'identité visuelle de l'entreprise.

Si l'entreprise ne possède pas de stratégie de communication, elle doit au moins réfléchir à l'image qu'elle veut donner et à l'axe de son discours. Cela me paraît un minimum.

Ces informations doivent être transmises au consultant qui réalisera le site.

### *2/ Fixer la stratégie du site Internet*

Il est particulièrement important de définir les objectifs du site et ses cibles précises. Nous l'avons vu précédemment, ces éléments conditionnent la conception du site. Il faut notamment se demander ce qu'un site Internet va apporter à l'entreprise et « pour quoi faire » on veut un site. On s'interrogera également sur le type d'information ou de service que les visiteurs viendront chercher sur le site.

Les entreprises doivent aussi penser à déterminer ce que leur site apportera de plus ou de différent que les sites concurrents (positionnement). Il convient ici aussi de se placer du point de vue du public cible.

Ne pas oublier de prévoir la campagne de promotion du futur site.

### *3/ Définir les besoins*

Cette étape est aussi importante que la précédente. Les besoins découlent des objectifs et des cibles. Tout est lié.

L'entreprise doit définir ses besoins fonctionnels du mieux qu'elle le peut. Une étude approfondie des besoins permet d'avoir une vision globale du projet et de prévoir ses implications éventuelles sur l'organisation de l'entreprise. Ne pas oublier les coûts d'exploitation.

#### *4/ Rédiger un cahier des charges*

Nous l'avons vu, les entreprises négligent trop souvent le cahier des charges. Celui-ci constitue pourtant une référence, une garantie pour les deux parties en présence.

Le cahier des charges formalise et détaille les éléments d'information résultant des trois points décrits ci-avant, ainsi que les contraintes techniques. Ne pas oublier de préciser les rôles et tâches de chacun dans la réalisation du site.

#### *5/ Se faire aider par un professionnel*

Des consultants peuvent aider les entreprises à définir leur stratégie et leurs besoins, et à rédiger leur cahier des charges. Cette possibilité est particulièrement intéressante lorsque l'entreprise n'a pas les compétences requises pour effectuer ce travail en interne.

Il est préférable de choisir un consultant autre que celui qui réalisera le site.

#### *6/ Choisir un prestataire « multi-compétences »*

Le prestataire idéal devrait avoir des compétences en communication, en graphisme, en ergonomie et en informatique. Bien sûr, ces compétences peuvent être réparties sur plusieurs personnes.

Il est bon de lancer un appel d'offres mettant en concurrence plusieurs prestataires, et de ne pas choisir systématiquement le moins cher. Un meilleur rapport qualité-prix est plus intéressant qu'un prix bas.

#### *7/ Mettre en place des outils de suivi de projet*

Lorsque le projet implique plusieurs personnes, il est indispensable de désigner un interlocuteur privilégié pour chacune des deux parties en présence : un chef de projet.

Tout aussi essentiel, le comité de pilotage valide les différentes étapes du projet et permet d'avancer sur des bases acquises. Cela évite que les décisions importantes soient tout le temps remises en question.

Les réunions de suivi, les comptes-rendus de réunion et autres outils d'échange garantissent que le prestataire et le client restent sur la même longueur d'onde tout au long du projet. Cela prend du temps, mais on risque d'en perdre encore plus si les échanges sont insuffisants.

### *8/ Penser à l'avenir*

Lors de l'étude des besoins, il est important de penser à la maintenance et aux mises à jour du site, à l'évolutivité des applications.

### *9/ Prendre son temps*

Les entreprises doivent prendre le temps de réfléchir en amont du projet : à l'utilité du site, à ses objectifs, aux besoins fonctionnels, au budget, etc. Il est aussi important que le projet ait le temps de mûrir et de s'affiner.

Elles doivent ensuite consacrer du temps à dialoguer avec le réalisateur du site.

L'objectif est de réussir à transmettre à ce dernier les éléments qui lui permettront de créer un site efficace.

Travailler dans l'urgence peut s'avérer risqué.

## **10. Conclusion**

Il me semble évident que les PME et autres petites structures n'ont pas mesuré l'importance de la réflexion stratégique en amont de la création d'un site. Cela tient sûrement à la nouveauté du média. Tous n'ont pas encore pris conscience de la valeur ajoutée et des enjeux qu'il présente.

Par ailleurs, je pense que l'impression de facilité qui se dégage d'Internet pourrait être une autre explication. Beaucoup de sites professionnels sont encore faits par des amateurs. Et les blogs, qui sont à la portée de n'importe qui, renforcent encore cette impression. Remarquons à ce propos que les blogs étaient initialement destinés aux particuliers, mais qu'ils sont de plus en plus utilisés à d'autres fins que la publication de carnets de voyage... Et je doute fort que les blogs des hommes politiques aient été conçus sans aucune démarche stratégique, car l'image est pour eux capitale et ce quel que soit le support.

Les entreprises connaissent bien l'importance de l'image mais les PME n'ont souvent ni le temps ni les compétences pour définir une stratégie de communication. Leurs actions de communication sont parfois envisagées au coup par coup. Il en est de même pour le site Internet. Le besoin survient, elles contactent un concepteur de sites et se basent sur les recommandations de ce dernier.

En fait, les exemples et les interviews que nous avons vus montrent que les entreprises ont besoin d'être assistées par un professionnel dans les phases préparatoires. C'est là que se situe le rôle de conseil en stratégie de création de site Internet d'un chef de projet multimédia.

## **11. Bibliographie et webgraphie**

*Guide de gestion de projet Internet* – CRP Henri Tudor, CCILB, CRITT-TTI  
*Recommandations pour la création d'un site communal ou intercommunal* – CNIE, CRITT-TTI.

*Votre site Internet : le créer, le développer et l'améliorer* – ARTESI Ile-de-France

*Cours de gestion de projet multimédia*, Laetitia Biciacci

*Internet et Marketing*, Jean-Jacques Rechenmann, Éditions d'Organisation

*Stratégies des sites qui rapportent*, Philippe Monteiro Da Rocha, Campus Press

*Le plan de communication*, Thierry Libaert, Éditions Dunod

*Communicator*, Marie-Hélène Westphalen, Éditions Dunod

<http://fr.wikipedia.org>

<http://www.anetville.com>

<http://www.critt-tti.net>

<http://www.ecommerce-guide.com/solutions>

<http://www.digital-web.com/>

[http://journaldunet.com/itws/it\\_nielsen.shtml](http://journaldunet.com/itws/it_nielsen.shtml)

## 12. Annexes

### 12.1 Interviews de chefs d'entreprise

**Toplink Innovation**

**Groupement de consultants (B-2-B)**

**Alexandre Lorenzi, directeur**

**[www.toplink-innovation.fr](http://www.toplink-innovation.fr)**

1- Vous avez fait réaliser un site Internet il y a quelque temps ; qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

Un site Internet, c'est vital pour exister, ne serait-ce que d'un point de vue commercial. On dit aux prospects ou aux clients : « Faites un tour sur le site ». Cela permet aux clients existants de connaître l'évolution de l'entreprise, sa stratégie...

C'est un lieu de rencontre pour les prospects et les clients existants.

2- Aviez-vous alors mené une étude de faisabilité ?

Non.

3- Comment avez-vous analysé vos besoins ?

Tout d'abord, on a fait un brainstorming stratégique.

Puis, nous avons fait plusieurs brainstormings en interne pour déterminer l'aspect de la 1<sup>re</sup> page, avec les menus déroulants. Le prestataire y a participé. C'était très productif. On savait ce qu'on voulait. Une fois qu'on l'a transmis au prestataire et qu'on s'est mis d'accord sur certains points, ça a été assez vite. Nous avons fourni le contenu et les traductions en anglais. Le prestataire a proposé une architecture et des maquettes pour chaque page.

4- Aviez-vous établi un cahier des charges ?

Non.

5- Si oui, quels types d'informations comportait-il ?

- 6- Dans le cas contraire, aviez-vous réfléchi à l'objectif du site, à ses cibles ?  
Quels étaient-ils ?  
On avait une idée assez précise de la façon dont on voulait accrocher le client en 1<sup>re</sup> page. On savait ce qu'on voulait.  
Les cibles étaient définies, l'objectif était clair.
- 7- (Si pas de cahier des charges) Quels éléments d'information avez-vous fourni au prestataire ?  
Nous avons expliqué au prestataire la stratégie de l'entreprise, et la stratégie établie pour le site. Nous lui avons indiqué les cibles, les objectifs. Nous lui avons expliqué ce que nous voulions pour la 1<sup>re</sup> page.
- 8- (Dans l'un ou dans l'autre cas) Le prestataire vous a-t-il réclamé d'autres informations ? Et lesquelles ?
- 9- Votre site remplit-il ses objectifs ?  
Oui, complètement.  
On sait où on est, on peut accéder facilement aux différentes rubriques : la navigation est bien faite.  
Il présente clairement la chaîne de valeur dans laquelle on se situe.  
Il est clean, clair, simple et compréhensible.  
On ne pouvait pas demander plus avec notre budget.
- 10- Les utilisateurs et le public du site sont-ils satisfaits ? Comment le savez-vous ?  
Les retours sont très positifs. Les gens trouvent que le site est clair, qu'on comprend bien ce qu'on fait. Une femme, qui est dans le management, m'a dit que c'était un « modèle de communication » !
- 11- Quelle valeur ajoutée votre site vous apporte-t-il par rapport aux autres modes de communication ?  
J'estime que la communication directe (du type acheter un encart dans un journal) ne sert à rien dans mon domaine, et ça coûte cher.

En revanche, les articles de presse, c'est intéressant et d'ailleurs, ils sont sur le site.

Un site c'est plus abordable qu'un encart et ça rapporte davantage de clients.

C'est un support à l'avant-vente et au business. C'est une façon de filtrer les contacts, de mesurer leur degré de motivation. On y trouve toutes les informations. C'est le dernier rempart, avant le coup de fil.

Le site vient aussi en renfort par rapport aux partenariats que nous établissons avec les pôles compétitivité, les collectivités locales qui parlent de nous...

12-Êtes-vous satisfait de votre site ?

Tout à fait.

13-Avez-vous des regrets par rapport à celui-ci ?

Aucun. Avec le recul, je dirais que si c'était à refaire, je referais le même.

14-Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut créer son site ?

Je leur dirais de ne pas le faire eux-mêmes, de le faire faire par un professionnel.

Mais de le faire après avoir établi la stratégie de l'entreprise, puis la stratégie de communication. De faire ensuite un petit cahier des charges du site, de définir les objectifs du site.

Mais surtout ne pas travailler seuls, les avis extérieurs sont toujours très utiles.

## **Réseaux NSR et Neurone**

**Université de la Méditerranée et Inserm**

**Réseau formé dans le cadre d'un projet européen**

**Régine Demoulin, chef de projet**

**www.euneuro.net et, partiellement, www.euneurone.net**

Pilotage du projet : un scientifique + un chef de projet

1- Vous avez fait réaliser un site Internet il y a quelque temps ; qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

Nous avons des impératifs. Dans le cadre d'un projet européen, la Communauté européenne nous imposait de créer un site, et nous allouait le budget pour ce faire.

Nous avons également une motivation par rapport au public que nous voulions toucher, qui est dispersé à travers le monde.

2- Aviez-vous alors mené une étude de faisabilité ?

Non.

3- Comment avez-vous analysé vos besoins ?

De manière assez empirique, avec l'aide du prestataire. Nous connaissions les objectifs, les cibles et les besoins plus ou moins.

4- Aviez-vous établi un cahier des charges ?

Oui, avec le prestataire car nous avons une méconnaissance complète de ce support et des possibilités existantes.

5- Si oui, quels types d'informations comportait-il ?

La plupart des éléments ont été définis au fur et à mesure de l'avancement, d'autant plus que le site avait deux objets, correspondant à deux étapes.

L'objectif n° 1 consistait à recruter 16 personnes réparties dans le monde et l'objectif n° 2 était le suivi du réseau.

Le prestataire nous a aidé à affiner les besoins et à définir ce qui était du domaine du possible ou non. C'était très important qu'il puisse nous aider, car nous n'étions pas capables de faire ça.

6- Dans le cas contraire, aviez-vous réfléchi à l'objectif du site, à ses cibles ?  
Quels étaient-ils ?

7- (Si pas de cahier des charges) Quels éléments d'information avez-vous fourni au prestataire ?

Des textes, quelques visuels. Mais c'est le prestataire qui a conçu le logo et le graphisme.

8- (Dans l'un ou dans l'autre cas) Le prestataire vous a-t-il réclamé d'autres informations ? Et lesquelles ?

Nous avons travaillé avec lui pour définir tout le nécessaire. Cela a été un travail long, avec beaucoup d'échanges, d'allers-retours, de réorientations... Beaucoup de réunions, d'appels téléphoniques, d'e-mails...

9- Votre site remplit-il ses objectifs ?

Oui, complètement.

La phase recrutement a été une réussite à 100 % (nous devions recruter 16 personnes dans le monde et nous y sommes parvenus).

Quant à la phase réseau, l'objectif est atteint. Le site comporte un intranet et un extranet. Il contient des informations, des photos ; permet de télécharger des documents, d'archiver, d'effectuer des réservations pour des colloques, des conférences.

10- Les utilisateurs et le public du site sont-ils satisfaits ?

Nous sommes 3 administrateurs. Oui nous sommes satisfaits, c'est très fonctionnel.

En ce qui concerne le public, il me semble que le site est sous-utilisé car nous n'avons pas assez informé sur son existence. Mais les utilisateurs de l'Intranet (au nombre de 250) sont généralement satisfaits ; ils trouvent ce qu'ils cherchent.

11-Comment le savez-vous ?

Lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, ils le disent. Ils appellent.

12-Quelle valeur ajoutée votre site vous apporte-t-il par rapport aux autres modes de communication ?

La diffusion en temps réel de l'information.

Son accessibilité à tout le monde, en même temps.

L'accessibilité réseau-hors réseau via l'intranet et l'extranet.

C'est un moyen de regrouper tout ce qui sert à la vie du réseau. Cela évite un éparpillement de l'information, qui est centralisée sur le site. On sait que l'information existe et on sait où la trouver.

Le site nous rend visible en tant que réseau européen et rend visible le travail du réseau auprès des 300-400 personnes qui le composent.

13-Êtes-vous satisfait de votre site ?

Complètement.

Il correspond à nos besoins.

Et c'est un outil évolutif (nous avons d'ailleurs pu obtenir diverses modifications).

14-Avez-vous des regrets par rapport à celui-ci ?

Non.

Le plus difficile, c'est de mettre en adéquation nos besoins et ce que le prestataire comprend de nous.

C'est vrai qu'avec un autre prestataire, nous aurions peut-être eu un résultat complètement inadapté, en raison de la mauvaise définition de nos besoins.

C'était effectivement un risque.

- Pourquoi n'avez-vous pas fait appel à un consultant en assistance à maîtrise d'ouvrage ?

Nous avons un budget trop serré.

15-Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut créer son site ?

Essayer de définir un cahier des charges dès le début du projet, avec un planning assez précis, et de faire valider ce cahier des charges.

Bien définir les besoins – pour quoi faire et comment on le fait – pour arriver aux objectifs à atteindre. Si on ne le fait pas, on risque de perdre son temps.

Ne pas faire ça seul si on n'a pas les connaissances adéquates.

## **Managis**

**Claude Leloustre, consultant en TIC**

**www.managis.fr**

1- Vous avez fait réaliser un site Internet il y a quelque temps ; qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

J'en avais un « bricolé » depuis trois ans et j'en voulais un professionnel. Je suis consultant en TIC et, dans ce secteur, c'est une nécessité. On n'existe pas si on n'est pas sur le net.

2- Aviez-vous alors mené une étude de faisabilité ?

Non.

3- Comment avez-vous analysé vos besoins ?

Ça s'est fait avec le prestataire.

4- Aviez-vous établi un cahier des charges ?

Non, mon cahier des charges tenait en deux lignes : « j'ai besoin d'un site vitrine, uniquement pour de la présentation d'informations ». Le reste, nous l'avons élaboré ensemble, avec le prestataire.

5- Si oui, quels types d'informations comportait-il ?

6- Dans le cas contraire, aviez-vous réfléchi à l'objectif du site, à ses cibles ?

Quels étaient-ils ?

L'objectif principal était d'être présent sur le net, de pouvoir transmettre une adresse web en guise de plaquette, lorsque je suis à distance notamment.

7- (Si pas de cahier des charges) Quels éléments d'information avez-vous fourni au prestataire ?

Le prestataire a conduit un entretien. Il a passé 1 heure à me poser des questions portant aussi sur mes goûts et mes loisirs, puis sur les rubriques que je voulais voir sur le site, afin de pouvoir commencer le travail. Au bout de 10 jours environ, il m'a présenté une première maquette à laquelle j'ai adhéré quasiment tout de suite.

J'ai fourni le contenu. Par ailleurs, je tenais à ce qu'une maquette de bateau figure sur le site. Mais il s'agissait de la maquette d'un bateau particulier. J'ai fini par la trouver et le prestataire en a fait la photo.

- Aviez-vous une charte graphique ?

Non.

- 8- (Dans l'un ou dans l'autre cas) Le prestataire vous a-t-il réclamé d'autres informations ? Et lesquelles ?

- 9- Votre site remplit-il ses objectifs ?

Oui, à l'époque.

Aujourd'hui, il me manque la possibilité de le modifier moi-même, par exemple pour changer le logo que j'ai fait refaire par la suite et qui, du coup, ne figure pas sur le site ; et pour ajouter quelques références.

Ce sont des objectifs nouveaux. J'ai prévu de faire modifier le site pour ajouter cette fonctionnalité.

- 10- Les utilisateurs et le public du site sont-ils satisfaits ?

Oui. L'originalité du site est un facteur très important (le site présente une navigation traditionnelle et fonctionnelle mais il offre aussi la possibilité de se déplacer d'une page à l'autre, horizontalement, le long d'une ligne d'horizon d'une dizaine de pages).

Mais les gens me disent aussi que le site ne bouge pas, qu'il n'est jamais mis à jour.

- 11- Comment le savez-vous ?

J'ai des retours.

- 12- Quelle valeur ajoutée votre site vous apporte-t-il par rapport aux autres modes de communication ?

Dans mon domaine, ce n'est pas un élément majeur de communication, mais c'est un élément indispensable.

Avant de me rencontrer, les prospects vont voir mon site. Il m'est inimaginable d'avoir une carte de visite sans adresse web. D'ailleurs, maintenant la question n'est plus « Avez-vous un site », mais « Quelle est l'adresse de votre site ? ».

13-Êtes-vous satisfait de votre site ?

Oui, parce qu'il répond à la fois à ces trois critères : l'originalité, l'adéquation à mon image et à mes goûts, et la rapidité d'exécution.

14-Avez-vous des regrets par rapport à celui-ci ?

Celui de ne pas avoir pensé à l'évolutivité.

15-Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut créer son site ?

D'élaborer un mini-cahier des charges, pas trop détaillé, pour ne pas brider l'imagination du concepteur du site. Indiquer les descriptions fonctionnelles et les contraintes techniques (par exemple, si on veut que le site soit consultable depuis Explorer et Firefox, qu'il soit lisible à la fois en environnement PC et Mac, etc.), ça évite les mauvaises surprises. Penser à tous les coûts cachés, comme l'achat des photos et définir qui fait quoi, par exemple, qui remplit le contenu.

Ne pas oublier au niveau du cahier des charges de passer du temps sur la stratégie du site. Définir pourquoi on le fait, pour qui et pour quelle utilisation. De là, on déduit les fonctionnalités nécessaires. Si on ne le fait pas, il y a un risque d'échec.

En ce qui concerne le prestataire, il faut avoir en face de soi un bon technicien, un bon graphiste et surtout un bon chef de projet s'il y a plusieurs personnes, ce qui est souvent le cas. Un bon chef de projet, c'est-à-dire quelqu'un qui soit capable de comprendre les besoins du client même si ce n'est pas écrit.

Et, comme pour tout projet de prestation intellectuelle, il faut qu'il y ait un feeling réciproque avec le prestataire, il faut que le courant passe.

D'après une expérience précédente qui, elle, s'était mal passée, je peux ajouter ceci :

- ne pas privilégier la technique ou le graphisme au détriment de l'autre, et

- voir grand et commencer petit. Il est préférable d'avoir quelque chose de rapidement opérationnel, en prévoyant précisément les évolutions à venir, donc de procéder par palier, que de vouloir tout, tout de suite. C'est ce que nous avons fait (c'était pour une association de professionnels) : ça a mis deux ans et ça a fini par un procès. Le chef de projet du prestataire est parti en cours de route et a été remplacé par un informaticien qui est parti sur des réalisations informatiques sans tenir compte du reste.

Par ailleurs, j'ai assisté ce week-end à un congrès où il a été question de sites web consacrés au tourisme. On nous a présenté une étude comparative de sites web touristiques au niveau mondial : des sites nationaux, des sites régionaux... Puis on nous a communiqué le résultat d'une enquête qui avait été menée auprès de l'homme de la rue pour savoir quel site le grand public préférait. Et bien, un seul site recueillait 80 % des suffrages. Je crois que c'était le site de la Chine. Le site de l'Italie arrivait en dernier ! Il ne comportait que du texte, très peu d'illustrations.

Et puis, entre deux interventions, j'ai entendu ceci que je trouve très intéressant : « en premier, un site doit séduire et en second lieu, informer »...

## **MB Consultants**

### **Consultants en télécommunications**

**Michel Babou, directeur**

**www.mbconsultants.fr**

1- Vous avez fait réaliser un site Internet il y a quelque temps ; qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

J'avais besoin d'être visible, de présenter mon offre professionnelle.

2- Aviez-vous alors mené une étude de faisabilité ?

Non.

3- Comment avez-vous analysé vos besoins ?

Pas vraiment.

4- Aviez-vous établi un cahier des charges ?

Non, on y a réfléchi ensemble, avec le prestataire. C'était plus une création commune qu'un travail commandé. Il arrivait à retirer l'essentiel de ce que je lui disais.

5- Si oui, quels types d'informations comportait-il ?

6- Dans le cas contraire, aviez-vous réfléchi à l'objectif du site, à ses cibles ?

Quels étaient-ils ?

Plus ou moins. Ce n'était pas le premier site Internet que je faisais faire. Je savais ce que j'attendais de ce site. Je voulais un site vitrine qui suffisait à mes besoins.

7- (Si pas de cahier des charges) Quels éléments d'information avez-vous fourni au prestataire ?

Ça s'est fait oralement. Beaucoup d'échanges.

Pour le reste, je lui ai fourni des photos et, surtout, 5 ou 6 fiches de présentation des différentes facettes de mon métier, qui correspondaient aux différentes pages d'ailleurs. Le découpage, on y a réfléchi ensemble. C'était beaucoup un travail d'échange.

8- (Dans l'un ou dans l'autre cas) Le prestataire vous a-t-il réclamé d'autres informations ? Et lesquelles ?

9- Votre site remplit-il ses objectifs ?

Oui. Et la photo s'est révélée utile. Elle permet d'être identifiable.

10- Les utilisateurs et le public du site sont-ils satisfaits ?

Oui. Les gens vont souvent sur le site après m'avoir contacté. Ça leur permet de savoir ce que je fais, ce qu'est mon offre.

11- Comment le savez-vous ?

12- Quelle valeur ajoutée votre site vous apporte-t-il par rapport aux autres modes de communication ?

J'ai des plaquettes. Mais le site lui est accessible à tous, c'est un outil souple et adaptable. J'ai pu le faire évoluer en fonction de mon évolution professionnelle. Et puis je voulais une identité plus marquée, centrée sur Toulon et le Var, j'ai donc remplacé l'illustration précédente par une photo de Toulon.

On ne présente pas la même chose sur une plaquette et sur un site. Sur un site, on développe plus les choses.

13- Êtes-vous satisfait de votre site ?

Oui.

14- Avez-vous des regrets par rapport à celui-ci ?

Non. Le site a été modifié à mesure que mes besoins s'affinaient.

15- Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut créer son site ?

D'abord, s'assurer que le prestataire s'intéresse à l'entreprise. Il faut que le fabricant du site prenne le temps de connaître le client.

Ne pas s'adresser à des gens qui font du travail en quantité. Cela donne des sites qui sont totalement impersonnels, une plaquette en ligne.

Il faut s'assurer que le site sera fait selon des critères personnalisés et non standards.

Un cahier des charges permettrait de cadrer les besoins essentiels. Il protège dans les deux sens. Ça garantit aussi le prestataire contre les changements d'idée, de cap des clients. Plus le site est compliqué, plus le cahier des charges doit être précis.

## **Promessage**

**Cabinet de communication internationale**

**Lisa Woodworth, directrice**

**[www.promessage.net](http://www.promessage.net)**

1- Vous avez fait réaliser un site Internet il y a quelque temps ; qu'est-ce qui a motivé cette décision ?

Je suis dans la communication internationale et j'ai des services à vendre. J'étais sur le point de faire faire une plaquette et je me suis dit que c'était un site qu'il me fallait, pas des plaquettes. J'avais besoin d'être visible, de présenter mon offre professionnelle.

2- Aviez-vous alors mené une étude de faisabilité ?

Non.

3- Comment avez-vous analysé vos besoins ?

Pas vraiment.

Mais je savais ce que je voulais. J'avais dessiné à la main les pages. Je savais exactement où je voulais aller.

4- Aviez-vous établi un cahier des charges ?

La réflexion s'est faite en cours de projet. Celui-ci a été interrompu plusieurs fois pour des raisons extra-professionnelles. Ça m'a laissé le temps de réfléchir. Et ça a évolué au fur et à mesure.

5- Si oui, quels types d'informations comportait-il ?

6- Dans le cas contraire, aviez-vous réfléchi à l'objectif du site, à ses cibles ?  
Quels étaient-ils ?

Oui. Je voulais mettre en avant les autres consultants et les peintres avec qui je travaille, pour un public local, national et international. Je m'adressais à un public professionnel.

Le site sert de référence pour les nouveaux clients : « allez voir le site pour savoir ce qu'on fait.

J'avais aussi un objectif culturel, via les peintures, je voulais promouvoir Marseille à l'international.

7- (Si pas de cahier des charges) Quels éléments d'information avez-vous fourni au prestataire ?

Des textes, des dessins des écrans et les peintures à faire figurer sur le site. Ça a été une très bonne collaboration.

8- (Dans l'un ou dans l'autre cas) Le prestataire vous a-t-il réclamé d'autres informations ? Et lesquelles ?

9- Votre site remplit-il ses objectifs ?

Oui, le site marche. Maintenant, mes besoins ont évolué, je vais changer la rubrique Partenaires pour ajouter des clients. Et puis, je veux développer le côté art. Et les articles aussi. De toute façon, un site c'est comme une œuvre d'art, il faut que ça mûrisse. C'est bien de se laisser six mois pour voir comment il faut le faire évoluer.

10- Les utilisateurs et le public du site sont-ils satisfaits ?

Oui. J'ai beaucoup de compliments, même à l'étranger et de la part de gens très compétents. Des professionnels. Ils le trouvent très vivant et très frappant.

J'ai aussi quelques critiques. Je prends des notes pour le faire évoluer.

11- Comment le savez-vous ?

12- Quelle valeur ajoutée votre site vous apporte-t-il par rapport aux autres modes de communication ?

C'est la base de ma communication et ça remplit mes besoins. Les plaquettes sont chères et ne me servent à rien.

Le site m'aide à développer d'autres idées.

13- Êtes-vous satisfait de votre site ?

Oui.

14- Avez-vous des regrets par rapport à celui-ci ?

Non. J'ai des changements à faire, mais des regrets, non. Le site a ouvert des choses. C'est très très positif.

15-Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut créer son site ?

Je ne suis pas la mieux placée pour donner des conseils. Pour moi, c'est une forme d'art : on ne peut pas tout savoir à l'avance.

Il faut avoir des objectifs. Il faut avoir quelque chose à vendre.

Il faut avoir une vision, c'est très important.

## 12.2 Interviews de prestataires

### Dir'Info

**Bertrand Bonnefoy, consultant, chef de projet Internet**

**www.dirinfo.fr**

1- Lors du premier contact, quelles sont les demandes formulées par le client ?

Cela dépend.

2- Sont-elles précises ou plutôt vagues ?

Ce n'est jamais assez précis.

Si ça porte sur un petit site (4-5 pages), je renvoie sur quelqu'un d'autre pour des raisons économiques. Dans ce cas là, le besoin est généralement mal défini et le projet demande beaucoup de relations avec le client pour lui expliquer les possibilités, l'intérêt pour sa communication, et ce pour un chiffre d'affaires très faible.

Pour les sites plus importants, la demande n'est pas plus précise, mais l'idée a mûri. Les clients savent ce qu'ils veulent sans savoir le formaliser.

3- Généralement, l'entreprise a-t-elle déjà amorcé une réflexion ?

Oui, car il s'agit alors de sommes un peu plus importantes.

4- Inclut-elle le site dans sa communication globale, dans sa stratégie de communication globale ?

De plus en plus. Elles considèrent le site comme un vecteur de communication. Ça peut être une porte d'entrée pour la communication interne, une optimisation de processus (enregistrement en ligne, demande en ligne...).

Il est assez rare qu'elles établissent une stratégie pour le site, sauf quand le site représente la valeur ajoutée de l'entreprise, par exemple pour une entreprise de vente en ligne.

Le site est considéré comme un moyen de communication incontournable.

La différence entre la communication papier et Internet n'est pas toujours prise en compte : se limite à une écriture différente selon le support et aux fonctions dynamiques.

5- L'entreprise fournit-elle un cahier des charges ?

Pas toujours et il est souvent insuffisant pour des gros projets, alors que les degrés de liberté sont importants en informatique.

6- En réclamez-vous un ?

Oui. Je propose même de le réaliser. Ou alors j'établis une sorte de cahier des charges avec mon offre : définition des besoins, quelques fonctionnalités...

7- Lorsqu'il n'y a pas de cahier des charges ?

S'ils ne veulent pas fournir de cahier des charges, je ne peux pas chiffrer, je refuse l'affaire.

Ou alors, je définis le besoin d'après l'entretien, et je propose une prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage (trop souvent refusée).

Je fais des propositions en fonction de l'enveloppe budgétaire (le client connaît toujours le budget).

Lorsque les demandes sont « farfelues », je donne quelques conseils, j'aiguille vers le besoin.

8- Si ces informations ne sont pas fournies, essayez-vous de les obtenir ? Et comment ?

Par interview. Ils définissent leurs besoins oralement.

9- L'entreprise formalise-t-elle ensuite les résultats de la réflexion que vous l'avez poussée à mener ?

10- Quand il y a un cahier des charges, est-il satisfaisant ?

Non.

11- Pourquoi ?

Jamais complet.

Il y a parfois des incohérences entre les fonctionnalités demandées.

L'organisation autour du projet n'est pas définie (droits d'accès, personne responsable des droits...).

Ça rentre trop sur le fond de ce qu'ils veulent communiquer. Ils demandent un site dynamique : ce qui ne précise rien. Il vaudrait mieux indiquer la profondeur des menus, par exemple.

Les informations sur la partie interactive du site sont insuffisantes. Savoir comment on va réaliser la chose, surtout quand on intègre des logiciels existants avec des fonctionnalités non prises en compte. Ça fait monter la note.

Le graphisme n'est pas défini. Dans ce cas, je propose un concours de 3 graphistes.

12-Essayez-vous de cerner le besoin réel de l'entreprise ou vous limitez-vous à la demande ?

Non, je me base sur les besoins exprimés. Je ne cherche pas à faire le bonheur des gens malgré eux.

13-Si oui, comment procédez-vous ? Quels sont les éléments qui permettent de cerner le besoin ?

14-Arrivez-vous à cerner la stratégie du client ?

Oui

15-Que se passe-t-il quand le client ne fournit pas les informations nécessaires ?

Après information du client, je suspens le projet.

16-Quelles informations devraient idéalement figurer dans le cahier des charges ?

L'idée générale, l'environnement, le besoin, le public visé, le budget.

Les besoins fonctionnels.

L'ergonomie, le graphisme.

La volumétrie (bases de données, nombre d'utilisateurs...)

La qualification des gens qui interviendront comme utilisateurs du back-office.

L'environnement du système d'information général (s'il y a des échanges de données...).

17-Quels conseils faudrait-il donner aux entreprises qui veulent faire réaliser un site Internet ?

Leur conseiller de réfléchir, seules ou accompagnées de consultants (avec des compétences techniques).

Définir obligatoirement un comité de pilotage ou, du moins, un interlocuteur précis.

Qu'elles définissent leurs besoins. Si elles ne le font pas, le prestataire va les définir en fonction de sa rentabilité.

Et puis qu'elles écrivent leurs idées. Qu'elles mettent tout sur papier.

Définir ce qu'on veut le plus précisément possible. Certains reportent les choix car ils pensent qu'en informatique, on peut tout modifier en cliquant sur un bouton, et donc ça donne : « on verra à la réalisation ».

Et surtout, qu'elles ne confient pas ça au « petit » stagiaire.

18-Avez-vous déjà eu l'impression de réaliser un beau site qui ne sert à rien ?

Non. Je ne me pose pas la question. Le retour sur investissement dans ce domaine est toujours subtil. C'est très subjectif.

Par contre, il y a des sites qui sont mal utilisés par la suite. Des sites qui dérivent.

19-Pourquoi un site ne remplit-il pas ses fonctions ?

Les gens de communication ont parfois du mal à communiquer, à formaliser leur projet. Surtout s'ils n'ont pas d'expérience sur ce type de projet.

Beaucoup parlent de feeling. Ils ne savent pas transcrire le besoin avec les mots qu'il faut.

Ils ne prennent pas en compte les impératifs techniques et les coûts que ça va entraîner. Ils manquent de précision ; alors que dans l'édition papier, ils

connaissent très bien les impératifs de l'imprimerie : nombre de pages, façonnage, nombre de couleurs, qualité de papier....

C'est aussi dû à la nouveauté du média : il faut un temps d'adaptation.

## 20-Autre chose ?

Le problème principal, c'est que les gens ne savent pas ce qu'ils veulent et ne connaissent pas les capacités des outils et le coût direct.

Les temps de mise à jour du site, de réponse ou d'animation pour les forums, blogs et e-mails sont souvent sous-estimés.

L'informatique est un outil puissant et modulable qui peut être très vite coûteux.

Autre problème : l'accès à l'information et la hiérarchisation des informations.

Les gens ne savent pas hiérarchiser les infos.

Il y a aussi les normes d'utilisation, les normes d'accès aux handicapés.

C'est un outil très vaste et il faut définir de manière très précise ce qu'on veut faire. Il faut connaître le sens du projet, les raisons en amont du projet. Avoir une vision globale.

## **Bardez Communication**

**Jean-Paul Bardez, consultant, webdesigner**

**www.bardez.com**

1- Lors du premier contact, quelles sont les demandes formulées par le client ?

« Je voudrais un site. »

2- Sont-elles précises ou plutôt vagues ?

Vagues. C'est moi qui suis obligé de demander quel type de site ils veulent, pour quoi faire, s'ils ont déjà une charte graphique, des documents imprimés...

3- Généralement, l'entreprise a-t-elle déjà amorcé une réflexion ?

Oui, plus ou moins.

4- Inclut-elle le site dans sa communication globale, dans sa stratégie de communication globale ?

Non

Ils suivent un axe cohérent avec leur communication globale mais intuitivement. On arrive souvent à dégager une baseline à ce moment là.

Ils définissent leur stratégie en discutant.

5- L'entreprise fournit-elle un cahier des charges ?

Non jamais.

6- En réclamez-vous un ?

Oui, au début.

7- Lorsqu'il n'y a pas de cahier des charges, quels éléments l'entreprise vous fournit-elle pour commencer le travail ?

Un logo, des documents imprimés, des adresses de sites concurrents, des adresses de sites auxquels ils voudraient ressembler (même s'ils ne sont pas dans le même domaine).

8- Jamais d'éléments de stratégie ?

Jamais formalisés. Mais oralement oui.

9- Si ces informations ne sont pas fournies, essayez-vous de les obtenir ? Et comment ?

On arrive à les découvrir en posant des questions, en parlant.

10-L'entreprise formalise-t-elle ensuite les résultats de la réflexion que vous l'avez poussée à mener ?

Non, c'est moi qui formalise au niveau du devis, mais ce n'est pas un cahier des charges.

11-Quand il y a un cahier des charges, est-il satisfaisant ?

Il n'est généralement pas utilisable.

12-Pourquoi ?

Souvent, il ne contient pas les informations importantes.

13-Essayez-vous de cerner le besoin réel de l'entreprise ou vous limitez-vous à la demande ?

J'essaye d'identifier le besoin réel.

14-Si oui, comment procédez-vous ? Quels sont les éléments qui permettent de cerner le besoin ?

En essayant de vérifier si ce que j'ai compris correspond bien au besoin.

Généralement, ils veulent tout et ils ne hiérarchisent pas leurs demandes (ni leurs besoins). Cela implique un travail préliminaire qui consiste à voir ce qui est important et ce qui l'est moins dans les demandes, puis dans les besoins réels.

On y parvient en passant par une étape de reformulation des besoins.

En revanche, l'objectif est clair dans l'esprit du client.

15-Arrivez-vous à cerner la stratégie du client ?

Oui. Quand on n'y arrive pas, ça ne marche pas. L'affaire ne se fait pas.

16-Que se passe-t-il quand le client ne fournit pas les informations nécessaires ?

Le projet n'avance pas, on ne peut pas terminer le site.

17-Quelles informations devraient idéalement figurer dans le cahier des charges ?

- Le nom de la société, son identité, ses activités
- L'objectif, les bénéfices attendus
- Les cibles
- Le message à faire passer
- Les fonctionnalités du site
- Le contenu (textes, illustrations, photos)
- La navigation (s'ils ont réfléchi à un menu)
- Le découpage du contenu par page
- Des infos sur les parties dynamiques : formulaires d'inscription en ligne, les parties privées de type intranet, les pages dynamiques, les fonctions évoluées

18-Quels conseils faudrait-il donner aux entreprises qui veulent faire réaliser un site Internet ?

- Qu'elles formulent les besoins le plus précisément possible.
- Qu'elles apportent le plus possible d'éléments graphiques et de contenu, et avant tout qu'elles aient réfléchi aux couleurs, aux visuels, logos, polices de caractère.

J'ai arrêté de donner des conseils aux entreprises car je ne vais pas faire un cours de communication au client. Je fais des raccourcis, je choisis une possibilité qui semble correspondre, puis une proposition graphique par rapport à ce qui se fait dans la branche de l'entreprise et selon la tendance.

19-Avez-vous déjà eu l'impression de réaliser un beau site qui ne sert à rien ?

Oui. Le site Internet marche mais le client n'a pas fait la communication qu'il fallait faire sur l'existence de l'intranet.

Les sites remplissent leur objectif en général, mais on est souvent frustré car la solution retenue n'est pas la meilleure au niveau graphique, au niveau image et au niveau esthétique.

## 20-Autre chose ?

Quand il n'y a pas de cahier des charges, il y a toujours des demandes qui viennent se rajouter.

Souvent, ce qui est prévu au départ n'est que la plus petite partie du résultat.

Cela augmente la charge de travail et le résultat est moins satisfaisant.

Cela occasionne des frottements entre le client et le prestataire.

Souvent, les décideurs n'ont pas les qualités décisionnelles qu'il faudrait.

Je propose souvent de faire tester par des utilisateurs représentatifs du public cible.

L'ergonomie s'affine à mesure. Il n'y a jamais de scénario d'utilisation. C'est dommage.

C'est souvent moi qui définis l'arborescence, mais beaucoup de clients savent le nombre de page qu'ils veulent, et le type d'infos qu'elles doivent contenir.

Mais ils arrivent souvent avec des pages très longues. C'est très difficile de leur faire comprendre que ce n'est pas adapté à un site et on se retrouve avec des pages longues nécessitant l'utilisation de l'ascenseur.

La fréquence des mises à jour est un élément important pour la conception du site : il faut pouvoir prévoir une interface de mise à jour si les modifications sont fréquentes. Cela a un impact important sur la charge de travail (temps de développement plus long que pour les pages statiques).