

# Cours : diagnostiquer l'activité de e-commerce

Un site marchand peut vendre plus qu'avant tout en rapportant moins. Diagnostiquer son activité, c'est mesurer son évolution, l'origine de ses ventes, ce qu'il rapporte et ce que coûte un nouveau client, pour décider quoi corriger en premier. Ce cours donne la méthode, du tableau de bord au plan d'action chiffré, et prépare à l'[étude de cas 10](#).

## L'entreprise des exemples : ConseilOr

Comme dans les études de cas, les exemples se passent chez ConseilOr (entreprise fictive), qui accompagne les entreprises dans leur stratégie de digitalisation et de vente omnicanale. Ce cours fait le bilan de sa boutique en ligne d'équipements pour le télétravail et la relation client à distance, présentée dans le cours [dynamiser un site de e-commerce](#), en comparant 2025 (N) à 2024 (N-1). Tous les chiffres sont fictifs.

## Point d'actualité 2026 : mesurer le trafic d'un site marchand

- **Visites venues des assistants d'IA** : depuis le 13 mai 2026, Google Analytics 4 (GA4) range dans un canal « Assistant IA » les visites venues d'assistants comme ChatGPT, Gemini ou Claude : le tableau des sources compte une ligne de plus.
- **Réponses de l'IA dans Google** : les Aperçus IA et le Mode IA sont déployés en France depuis le 22 juillet 2026 ; leurs clics sont comptés avec ceux de la recherche Google dans la Search Console. La recherche naturelle se commente donc avec prudence autour de cette date.

Sources : [Aide Google Analytics – nouveautés de Google Analytics \(2026\)](#) ; [Google France – Aperçus IA et Mode IA en France \(2026\)](#) ; [Google Search Central – les fonctionnalités d'IA et votre site \(2025\)](#)

## Construire le tableau de bord N / N-1

Le tableau de bord dit si le site vend mieux ou moins bien que l'année précédente. Sessions et engagement viennent de Google Analytics 4 ; commandes, chiffre d'affaires et retours, du back-office de la boutique, qui enregistre toutes les ventes, même celles des visiteurs qui refusent les cookies (fiche [mesure du trafic e-commerce](#)).

| Indicateur                     | Formule                                                                                                      | Ce qu'il mesure                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taux de conversion             | $\text{commandes} \div \text{sessions} \times 100$                                                           | La part des visites qui finissent en achat                                                                                                                          |
| Panier moyen                   | $\text{chiffre d'affaires HT} \div \text{commandes}$                                                         | La valeur d'une commande                                                                                                                                            |
| Chiffre d'affaires par session | $\text{chiffre d'affaires HT} \div \text{sessions} (= \text{taux de conversion} \times \text{panier moyen})$ | Ce que rapporte une visite                                                                                                                                          |
| Taux d'engagement              | $\text{sessions avec engagement} \div \text{sessions} \times 100$                                            | L'intérêt des visites (plus de 10 secondes, un événement clé ou au moins deux pages vues) ; rien à voir avec l'engagement d'une publication sur les réseaux sociaux |
| Taux d'ajout au panier         | $\text{paniers créés} \div \text{sessions} \times 100$                                                       | L'attrait des fiches produits                                                                                                                                       |
| Taux d'abandon de panier       | $(\text{paniers créés} - \text{commandes}) \div \text{paniers créés} \times 100$                             | Les ventes perdues dans le tunnel de commande                                                                                                                       |
| Taux de retour                 | $\text{commandes retournées} \div \text{commandes} \times 100$                                               | La justesse des fiches et la qualité des livraisons                                                                                                                 |
| Part du téléphone              | $\text{sessions sur téléphone} \div \text{sessions} \times 100$                                              | Le poids du mobile dans le trafic                                                                                                                                   |

Source : [Aide Google Analytics – taux d'engagement et taux de rebond \(2026\)](#)

Méthode :

1. Calculer chaque indicateur pour N et pour N-1, en gardant les valeurs exactes jusqu'au résultat.
2. Calculer l'évolution d'un volume ou d'un montant en pourcentage :  $(\text{valeur N} - \text{valeur N-1}) \div \text{valeur N-1} \times 100$ .
3. Exprimer l'écart entre deux taux en points : de 1,30 % à 1,20 %, la conversion perd 0,10 point (– 7,7 % de sa valeur).
4. Décomposer le chiffre d'affaires (sessions × taux de conversion × panier moyen) pour trouver le levier en cause.
5. Chercher la cause des deux ou trois écarts majeurs par source, par appareil et par produit.

Le tableau de bord 2025 de la boutique ConseilOr :

| Indicateur                     | 2024 (N-1) | 2025 (N)    | Évolution    |
|--------------------------------|------------|-------------|--------------|
| Sessions                       | 200 000    | 240 000     | + 20,0 %     |
| Commandes                      | 2 600      | 2 880       | + 10,8 %     |
| Chiffre d'affaires HT          | 962 000 €  | 1 094 400 € | + 13,8 %     |
| Taux de conversion             | 1,30 %     | 1,20 %      | - 0,10 point |
| Panier moyen HT                | 370,00 €   | 380,00 €    | + 2,7 %      |
| Chiffre d'affaires par session | 4,81 €     | 4,56 €      | - 5,2 %      |
| Taux d'engagement              | 55,0 %     | 52,0 %      | - 3,0 points |
| Taux d'abandon de panier       | 72,2 %     | 75,0 %      | + 2,8 points |
| Taux de retour                 | 4,0 %      | 5,0 %       | + 1,0 point  |
| Part du téléphone              | 60 %       | 68 %        | + 8 points   |
| Nouveaux clients               | 1 950      | 2 100       | + 7,7 %      |



Schéma 1. Le tunnel de commande de la boutique ConseilOr en 2025 : 240 000 sessions, 2 880 commandes (1,2 %) et 2 736 ventes sans retour.

Exemple : ce que dit le tableau de bord de ConseilOr

Calculs pour 2025 : abandon de panier =  $(11\,520 - 2\,880) \div 11\,520 \times 100 = 75,0 \%$  ; évolution du chiffre d'affaires =  $(1\,094\,400 - 962\,000) \div 962\,000 \times 100 = + 13,8 \%$ .

Lecture : les ventes progressent moins vite que le trafic (+ 20,0 %), car chaque session rapporte 4,56 € au lieu de 4,81 €.

Décomposition :  $1,200 \text{ (sessions)} \times 0,923 \text{ (conversion : } 1,20 \div 1,30) \times 1,027 \text{ (panier : } 380 \div 370) = 1,138$ . Le trafic et le panier tirent les ventes, la conversion les freine.

Alertes : part du téléphone + 8 points, engagement - 3 points, abandon + 2,8 points, retours à 5,0 % (piste : des fiches pauvres, sans avis sur les cabines).

À l'épreuve E5

Présentez le tableau de bord en colonnes : indicateur, formule, N-1, N, évolution. Un taux évolue en points, un volume ou un montant en pourcentage ; posez chaque calcul et ne mélangez jamais HT et TTC.

Analyser le trafic par source et par appareil

Un taux global cache des écarts : on calcule les sessions, les commandes et la conversion de chaque source et de chaque appareil (fiches [audience digitale](#) et [création de trafic](#)).

- Sessions de la source = sessions totales × part de la source.
- Commandes de la source = sessions de la source × taux de conversion de la source (arrondi à l'unité).
- Part des commandes = commandes de la source ÷ commandes totales × 100, à comparer à sa part des sessions.
- Conclure sur le volume, l'efficacité (par rapport au taux moyen du site) et l'action : développer, améliorer, réduire.

| Source (2025)                      | Sessions (part) | Commandes (conversion) | Lecture                                                            |
|------------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Recherche naturelle                | 84 000 (35 %)   | 1 092 (1,30 %)         | Première source de visites et de commandes (37,9 %) : à entretenir |
| Accès direct                       | 36 000 (15 %)   | 648 (1,80 %)           | Clients qui connaissent la marque                                  |
| Publicité (Google Ads et Shopping) | 48 000 (20 %)   | 576 (1,20 %)           | Conversion dans la moyenne : à juger sur son coût                  |
| Réseaux sociaux                    | 40 800 (17 %)   | 102 (0,25 %)           | 17 % des visites, 3,5 % des commandes : à améliorer                |
| E-mail (newsletter)                | 19 200 (8 %)    | 384 (2,00 %)           | Meilleure conversion, coût faible : à développer                   |
| Sites référents                    | 12 000 (5 %)    | 78 (0,65 %)            | Faible volume                                                      |
| <b>Total</b>                       | <b>240 000</b>  | <b>2 880 (1,20 %)</b>  |                                                                    |

### Comparer téléphone et ordinateur

En 2025, le téléphone apporte  $240\,000 \times 68\% = 163\,200$  sessions et 1 344 commandes :  $1\,344 \div 163\,200 \times 100 = 0,82\%$  (arrondi : 0,8 %). L'ordinateur convertit à  $1\,536 \div 76\,800 \times 100 = 2,0\%$ . Le téléphone fait 68 % des visites, mais 46,7 % des commandes.

La cause se cherche dans le parcours sur téléphone : vitesse des pages, longueur du formulaire de commande, moyens de paiement. Google recommande que le plus grand élément visible d'une page (indicateur LCP, l'un des Core Web Vitals suivis dans la Search Console) s'affiche en moins de 2,5 secondes.

Source : [Google Search Central – comprendre les Core Web Vitals \(2025\)](#)

#### Exemple : pourquoi la conversion de ConseilOr recule

Avec la répartition de 2024 (60 % des sessions sur téléphone), les taux de 2025 donneraient  $0,60 \times 0,82\% + 0,40 \times 2,0\% = 1,29\%$  : la montée du téléphone explique l'essentiel du recul de 1,30 % à 1,20 %. Or le formulaire de commande compte 16 champs sur téléphone : c'est le premier chantier.

#### À l'épreuve E5

Commentez chaque source et chaque appareil sur son volume (part des sessions et des commandes) et son efficacité (conversion comparée à la moyenne du site). Un taux global se calcule sur les totaux, jamais en faisant la moyenne simple de plusieurs taux.

### Calculer le résultat de l'activité en ligne

Un site peut vendre beaucoup et rapporter peu. Son résultat part du chiffre d'affaires HT, dont on retire le coût d'achat des produits vendus, puis les charges propres au site.

- Coût d'achat des produits vendus : montant de la comptabilité ou pourcentage du chiffre d'affaires donné par le dossier.
- Marge = chiffre d'affaires HT  $\times$  taux de marque (= chiffre d'affaires HT – coût d'achat).
- Charges propres au site : port pris en charge, commissions de paiement, marketing digital, équipe du site (salaires et charges), hébergement, modules et abonnements.
- Résultat = marge – charges propres au site ; pourcentage = montant  $\div$  chiffre d'affaires HT  $\times$  100.

Les frais généraux de l'entreprise (locaux, direction) n'entrent pas dans ce résultat.

| Poste (2025)                      | Calcul                                        | Montant          | % du CA      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------|--------------|
| Chiffre d'affaires HT             | Back-office                                   | 1 094 400 €      | 100,0 %      |
| Coût d'achat des produits vendus  | $1\,094\,400 \times 65\%$                     | 711 360 €        | 65,0 %       |
| <b>Marge</b>                      | $1\,094\,400 \times 35\%$                     | <b>383 040 €</b> | 35,0 %       |
| Frais de port pris en charge      | $2\,880 \text{ commandes} \times 15\text{ €}$ | 43 200 €         | 3,9 %        |
| Commissions de paiement           | $1\,094\,400 \times 1,5\%$                    | 16 416 €         | 1,5 %        |
| Marketing digital                 | Publicité, newsletter, contenus               | 84 000 €         | 7,7 %        |
| Salaires et charges de l'équipe   | Comptabilité                                  | 126 000 €        | 11,5 %       |
| Hébergement, modules, abonnements | Factures                                      | 10 800 €         | 1,0 %        |
| Total des charges propres au site | Somme des cinq charges                        | 280 416 €        | 25,6 %       |
| <b>Résultat de la boutique</b>    | $383\,040 - 280\,416$                         | <b>102 624 €</b> | <b>9,4 %</b> |

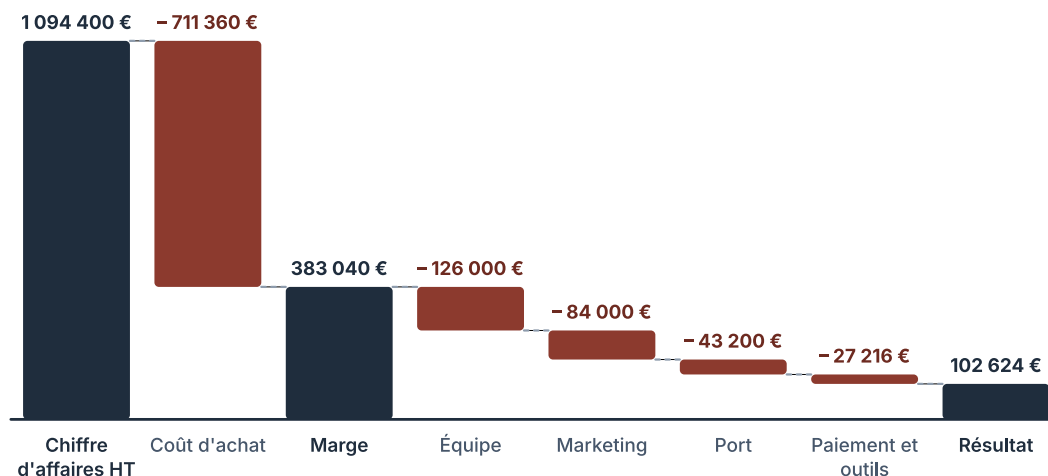


**Schéma 2.** Du chiffre d'affaires au résultat de la boutique ConseilOr en 2025 : sur 1 094 400 € HT de ventes, il reste 102 624 €, soit 9,4 %.

### Exemple : lire le résultat de la boutique ConseilOr

Résultat en % du chiffre d'affaires =  $102\,624 \div 1\,094\,400 \times 100 = 9,4\%$  : sur 100 € de ventes HT, il reste 9,38 €. Après le coût d'achat, les postes les plus lourds sont l'équipe (11,5 %) et le marketing (7,7 %). Un point de taux de marque en plus rapporterait  $1\,094\,400 \times 1\% = 10\,944$  €.

## Comparer le coût d'acquisition et la valeur vie client

Pour savoir si le marketing est rentable, on compare ce que coûte un nouveau client à la marge qu'il apportera pendant toute sa relation avec l'entreprise.

- **Coût d'acquisition client (CAC)** = dépenses d'acquisition ÷ nombre de nouveaux clients.
- **Marge par commande** = panier moyen HT × taux de marque.
- **Valeur vie client** (CLV, de l'anglais *customer lifetime value*) = marge par commande × nombre de commandes pendant la durée de la relation (commandes par an × nombre d'années).
- **Rapport valeur vie client ÷ CAC** : au-dessus de 1, un nouveau client rapporte plus qu'il n'a coûté.

La valeur vie client se calcule sur la marge, qui paie le marketing. Si seul le budget de marketing total est connu, on le divise par les nouveaux clients : le CAC est un peu surestimé, car ce budget sert aussi à faire revenir les clients existants (fiche [analyse des données et valeur client](#)).

### Exemple : ce que vaut un client de la boutique ConseilOr

En 2025, 84 000 € de marketing digital ont amené 2 100 nouveaux clients :  $CAC = 84\,000 \div 2\,100 = 40,00$  €. Selon le CRM, un client passe en moyenne 2,5 commandes en trois ans. Marge par commande =  $380 \times 35\% = 133,00$  € ; valeur vie client sur trois ans =  $133 \times 2,5 = 332,50$  €. Rapport =  $332,50 \div 40 = 8,3$  : un nouveau client rapporte en trois ans plus de huit fois ce qu'il a coûté.

| Canal d'acquisition (2025)              | Coût d'acquisition                             | Valeur vie client ÷ CAC    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|
| Google Ads et Shopping                  | $52\,000 \div 480$ nouveaux clients = 108,33 € | $332,50 \div 108,33 = 3,1$ |
| Publicité sur les réseaux sociaux       | $18\,000 \div 90 = 200,00$ €                   | $332,50 \div 200 = 1,7$    |
| Contenus et newsletter (autres sources) | $14\,000 \div 1\,530 = 9,15$ €                 | $332,50 \div 9,15 = 36,3$  |
| <b>Ensemble de la boutique</b>          | $84\,000 \div 2\,100 = 40,00$ €                | 8,3                        |

Tous les canaux sont rentables sur trois ans, mais pas au même rythme : un client recruté par la publicité sociale coûte 200 €, plus que la marge de sa première commande (133 €). La moyenne de 40 € cache un canal coûteux.

## Établir le diagnostic : la matrice SWOT

Le SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats* ; FFOM en français) range les constats en quatre cases. Deux questions suffisent pour classer un élément : vient-il du site (interne) ou de son environnement (externe) ? Joue-t-il pour ou contre les ventes ?

- **Diagnostic interne** (forces, faiblesses) : ce que l'entreprise maîtrise (indicateurs, résultat, coût d'acquisition, fiches produits, avis, vitesse du site).
- **Diagnostic externe** (opportunités, menaces) : ce qu'elle ne maîtrise pas (marché, usages, concurrents, technologies comme les moteurs de recherche et l'IA, règles de droit).



**Schéma 3.** La matrice SWOT : chaque constat est classé selon son origine (interne ou externe) et son effet sur les ventes.

Méthode :

1. Noter chaque constat des documents avec son chiffre.
2. Classer chaque constat avec les deux questions : un même fait ne va que dans une case.
3. Retenir au moins trois éléments par case, les plus importants, chiffrés si possible.
4. Croiser les cases : une force qui permet de saisir une opportunité donne un axe de développement ; une faiblesse exposée à une menace, une priorité de correction.

Le SWOT de la boutique ConseilOr (fin 2025) :

| Forces (internes)                                                                                               | Faiblesses (internes)                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chiffre d'affaires + 13,8 %, panier moyen + 2,7 %                                                               | Conversion en recul (1,20 % contre 1,30 %), chiffre d'affaires par session – 5,2 %                              |
| Résultat de 102 624 €, soit 9,4 % du chiffre d'affaires                                                         | Téléphone : 68 % des sessions, 0,8 % de conversion, formulaire de commande de 16 champs                         |
| Newsletter (18 000 abonnés) : meilleure conversion (2,0 %) ; recherche naturelle : 37,9 % des commandes         | Abandon de panier à 75,0 % (+ 2,8 points), retours à 5,0 % (+ 1 point)                                          |
| Valeur vie client égale à 8,3 fois le coût d'acquisition                                                        | Réseaux sociaux : 17 % des sessions, 3,5 % des commandes ; client recruté à 200 € par la publicité sociale      |
| Opportunités (externes)                                                                                         | Menaces (externes)                                                                                              |
| Marché en croissance : 196,4 milliards d'euros dépensés en ligne en 2025 (+ 7 %), 3,2 milliards de transactions | Concurrence : plus de 158 000 sites marchands actifs, 7 % de plus en un an                                      |
| 42,2 millions de cyberacheteurs, soit 80 % des 16-74 ans                                                        | Télétravail en recul : 26 % des salariés en 2023, contre 31 % en 2021                                           |
| Nouvelles sources de visites : réponses de l'IA de Google, assistants d'IA mesurés dans GA4                     | Panier moyen du marché en baisse (62 €, – 3 %) ; ventes en ligne aux professionnels stables (panel de la Fevad) |

Sources : [Fevad – bilan du e-commerce en France en 2025 \(février 2026\)](#) ; [Fevad – chiffres clés du e-commerce, édition 2026 \(juillet 2026\)](#) ; [Insee – pratique du télétravail \(octobre 2025\)](#)

#### Exemple : croiser le SWOT de ConseilOr

Force et opportunité : la newsletter convertit le mieux et les cyberacheteurs sont nombreux ; axe de développement : recruter des abonnés sur les fiches produits. Faiblesse et menace : le téléphone convertit mal alors que les concurrents se multiplient ; priorité : corriger le parcours sur téléphone.

#### À l'épreuve E5

Un SWOT ne contient ni actions (« refaire le site » n'est pas une faiblesse) ni jugements sans preuve : écrivez « conversion sur téléphone de 0,8 % contre 2,0 % sur ordinateur » plutôt que « le mobile marche mal ». La croissance du marché est une opportunité, pas une force : elle profite aussi aux concurrents.

Le chapitre de CEJM [diagnostic stratégique](#) présente d'autres outils (PESTEL, cinq forces de Porter).

### Fixer les priorités et le plan d'action

Le diagnostic débouche sur trois priorités au plus, classées selon ce que chaque problème coûte en ventes ou en marge, puis selon le coût et le délai de l'action.

1. Partir des croisements du SWOT.
2. Chiffrer l'enjeu : commandes, chiffre d'affaires et marge gagnés si l'indicateur atteignait un niveau réaliste.
3. Comparer au coût de l'action : résultat de l'action = marge supplémentaire – coût ; ROI = (marge – coût) ÷ coût × 100.
4. Fixer pour chaque priorité un objectif chiffré, un délai et un indicateur, suivi chaque mois dans le tableau de bord.

### Exemple : chiffrer la priorité « parcours sur téléphone »

Si la conversion sur téléphone passait de 0,82 % à 1,2 %, à trafic égal :  $163\,200 \times 1,2\% = 1\,958$  commandes au lieu de 1 344, soit 614 de plus. Chiffre d'affaires supplémentaire =  $614 \times 380 = 233\,320$  € HT ; marge supplémentaire =  $233\,320 \times 35\% = 81\,662$  €.

La refonte du parcours coûterait 40 000 € : résultat de l'action =  $81\,662 - 40\,000 = 41\,662$  € ; ROI =  $41\,662 \div 40\,000 \times 100 = 104,2\%$ . Le taux de conversion global passerait à  $(1\,958 + 1\,536) \div 240\,000 \times 100 = 1,46\%$ .

Le plan d'action de la boutique ConseilOr pour 2026 :

| Priorité et action                                                                                            | Objectif chiffré                                 | Délai   | Indicateur de suivi                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|--------------------------------------|
| 1. Parcours sur téléphone : formulaire ramené de 16 à 8 champs, paiement en un écran                          | Conversion sur téléphone de 0,8 % à 1,2 %        | 6 mois  | Conversion et abandons sur téléphone |
| 2. Panier et retours : frais de port affichés dès la fiche produit, relance des paniers, fiches plus précises | Abandon de 75 % à 70 %, retours de 5 % à 4 %     | 3 mois  | Taux d'abandon, taux de retour       |
| 3. Acquisition : publicité sociale réduite au profit de la newsletter                                         | E-mail de 8 % à 10 % des sessions, CAC sous 40 € | 12 mois | Sessions par source, CAC par canal   |

Abandons par étape et paiement : cours [faciliter et sécuriser la relation commerciale](#) ; newsletter et panier moyen : cours [dynamiser un site de e-commerce](#).

### Rédiger la synthèse

La synthèse remise à la direction tient en une dizaine de lignes, selon la règle « constat chiffré – cause – action » : un chiffre du diagnostic, ce qui l'explique, ce que l'on propose. On part du bilan global, puis des faiblesses majeures, et l'on finit par les priorités.

### Exemple : la synthèse remise à la direction de ConseilOr

En 2025, la boutique en ligne a réalisé 1 094 400 € HT de chiffre d'affaires (+ 13,8 %) et un résultat de 102 624 €, soit 9,4 % du chiffre d'affaires. La croissance vient du trafic (+ 20,0 %) et du panier moyen (380 €, + 2,7 %), mais chaque session rapporte moins (4,56 € contre 4,81 €) : la conversion recule de 1,30 % à 1,20 %. Cause principale : le téléphone, passé de 60 % à 68 % des sessions, ne convertit qu'à 0,8 % (2,0 % sur ordinateur) ; son formulaire de commande compte 16 champs. L'abandon de panier (75,0 %) et les retours (5,0 %) progressent aussi. Première priorité : refondre le parcours sur téléphone pour porter sa conversion à 1,2 % en six mois, soit 614 commandes et 81 662 € de marge en plus par an pour 40 000 €. Ensuite : frais de port affichés dès la fiche produit et fiches plus précises (abandon à 70 %, retours à 4 %) ; enfin, moins de publicité sociale et plus de newsletter.

### À l'épreuve E5

Chaque priorité répond à une faiblesse ou à une menace du SWOT, avec un objectif chiffré, un délai et un indicateur. Dans la synthèse, chaque phrase s'appuie sur un chiffre du diagnostic, sans donnée nouvelle.

### L'essentiel à retenir

- Tableau de bord : chaque indicateur se compare à N-1 ; un volume évolue en %, un taux en points ; chiffre d'affaires = sessions  $\times$  taux de conversion  $\times$  panier moyen.
- Par source et par appareil : sessions = total  $\times$  part ; commandes = sessions  $\times$  taux de conversion.
- Résultat du site = marge – charges propres, en % du chiffre d'affaires ; CAC = dépenses d'acquisition  $\div$  nouveaux clients, à comparer à la valeur vie client (en marge).
- SWOT : forces et faiblesses internes, opportunités et menaces externes, chiffrées ; puis trois priorités avec objectif chiffré, délai et indicateur.

### Pour aller plus loin :

[Fevad – bilan du e-commerce en France en 2025 \(février 2026\)](#)

[Fevad – chiffres clés du e-commerce, édition 2026 \(juillet 2026\)](#)

[Insee – pratique du télétravail \(octobre 2025\)](#)

[Google Search Central – comprendre les Core Web Vitals \(2025\)](#)