

## **TD 01 - MANAGEMENT**

### **SUJET**

### **ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE**

A l'aide de l'annexe 1, « *Quelles solutions pour le e-commerce ?* » répondez aux questions suivantes :

1. Identifiez les influences du macro-environnement qui affectent le e-commerce et déduisez-en les facteurs clés de succès.
2. Après avoir identifié les forces et faiblesses, menaces et opportunités, proposez une stratégie possible pour « Web Perf » en indiquant les avantages ainsi que les limites de votre proposition.

## **Annexe 1**

### **Quelles solutions pour le e-commerce ?**

Les ventes sur Internet sont portées par un élargissement de la clientèle et du marché. Selon le Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi<sup>1</sup> et la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad)<sup>2</sup>, les ventes sur Internet en France en 2006 ont passé la barre des 12 milliards d'euros (et plus de 100 millions de transactions). Le commerce électronique a ainsi connu en 2006 une croissance de 37%. En 2007, le chiffre d'affaires a augmenté de 35 % par rapport à 2006, à 16,1 milliards d'euros, pour 180 millions de transactions.

#### **Les cyber-acheteurs**

Selon les derniers résultats de l'Observatoire des Usages Internet de Médiamétrie, [...], le nombre de cyber-acheteurs au 4ème trimestre 2006 a franchi un nouveau record avec 17,6 millions d'acheteurs en ligne, soit une croissance de 31% sur un an. Au total, c'est plus de 6 internautes sur 10 qui ont acheté sur Internet, contre 51% il y a un an sur la même période. Par ailleurs, l'Observatoire Médiamétrie relève que plus de 9 millions de Français ont acheté sur Internet au cours des 30 derniers jours.

L'une des explications de cet engouement est que pour de très nombreux consommateurs, acheter sur Internet permet d'augmenter son pouvoir d'achat. « On est effectivement dans une logique de solderie permanente sur Internet [...] » s'interroge Philippe Moati, professeur de sciences économiques et directeur de recherche au Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc)<sup>3</sup>.

Cette croissance s'accompagne d'une évolution du profil général des clients des sites de e-commerce. Ainsi, la part des 50 ans et plus a progressé de 60% en un an, note Médiamétrie. De même, le nombre de cyberacheteuses augmente, plus de la moitié des femmes internautes s'est déjà laissée tenter par l'achat en ligne (57,7% au 4ème trimestre 2006 contre 49% au 4ème trimestre 2005). Cette évolution du profil s'accompagne d'une véritable démocratisation observée par Médiamétrie. 63% des Français des catégories socioprofessionnelles les moins favorisées (CSP-) achètent sur Internet contre 52% il y a un an, preuve que l'achat en ligne n'est plus l'apanage des classes aisées et touche aussi désormais les internautes moins favorisés<sup>4</sup>.

Chaque année, 30 à 40 % d'e-commerçants supplémentaires apparaissent sur le marché français. « 13 000 nouveaux sites marchands ont été créés, portant leur nombre total à 37 000. Alors qu'en 2005, plus de la moitié de sites réalisaient moins de dix commandes par mois, en 2007, ils étaient 60 % à réaliser entre 10 et 1 000 commandes par mois », note la Fevad. Le montant moyen d'une transaction est passé à 91 euros en 2007, contre 88 euros en 2006.

En moyenne, un acheteur en ligne dépense environ 800 euros et effectue près de neuf commandes par an sur Internet. Désormais, un Français sur trois est un cyberacheteur. « Compte tenu du fait qu'un Français sur deux est internaute, la marge de progression est donc importante », se félicite Marc Lolivier, délégué général de la Fevad<sup>5</sup>.

#### **Le développement de l'économie numérique**

---

1 <http://www.pme.gouv.fr/>

2 <http://www.fevad.com/>

3 BRAFMAN N., « Le e-commerce surfe sur le sentiment de baisse du pouvoir d'achat », Le Monde, 25 Janvier 2008

4 <http://www.pme.gouv.fr/actualites/secret/commu/2007/c25012007a.htm>

5 BRAFMAN N., op cit

L'enquête annuelle sur « La diffusion des technologies de l'information dans la société française » met en exergue le fait que les Français vivent aujourd'hui à l'heure d'Internet, les deux tiers disposent d'un micro-ordinateur (+7 points en un an) et plus de la moitié d'une connexion Internet (+10 points en un an) dont une majorité équipée d'une connexion Internet à haut-débit.

Les résultats de cette enquête « confortent l'action du gouvernement pour soutenir le développement de l'économie numérique française qui vise notamment à promouvoir et soutenir :

- la concurrence dans ce secteur au bénéfice du consommateur,
- le développement des technologies de demain (très haut débit, télévision sur téléphone mobile, radio numérique),
- la diffusion des nouvelles technologies et leur appropriation par les PME (plan Tic & PME 2010 et « Passeport numérique »<sup>6</sup>).

Ces dispositions s'inscrivent dans le prolongement de la loi sur la Confiance en l'économie numérique parue au JO n°143 du 22 juin 2004. Cette loi favorise le développement du commerce par Internet en clarifiant les règles à la fois pour les consommateurs et les prestataires. Ainsi, les règles du commerce électronique ont été renforcées, créant notamment à cet effet une responsabilité globale du marchand en ligne sur l'ensemble de la vente, de la passation de commande à la fourniture de biens, ou de prestations de services.

Quelles que soient leurs activités, les entreprises doivent avoir un site web marchand ou un site vitrine. A part les *pure players* qui disposent uniquement d'un site web marchand (Pixmania, Rue du Commerce, ...), les entreprises ne peuvent pas faire l'économie d'incursions actives dans le B to C (grande surface, textile, Hi-Fi, vidéo, etc.).

Bien souvent, un site marchand vise trois objectifs :

- développer un nouveau canal de vente ;
- développer la notoriété de la marque ;
- développer la synergie multi-canal et la complémentarité entre les magasins et le Web.

Cette diversité pèse sur la conception d'une offre cohérente pour les SSII (Sociétés de Services et d'Ingénierie en Informatique) spécialisées dans le e-commerce mais quelles que soient les contingences, les services e-commerce indispensables à une plate forme marchande prennent en compte :

- les solutions applicatives de e-commerce : comment concevoir, développer et faire évoluer les solutions applicatives de la plate forme e-commerce (catalogues, gestion des contenus, merchandising, processus de commande, solutions de paiements, compte client, programme de fidélité...) ;
- les solutions d'hébergement : mutualisé, dédié, etc.
- les solutions marketing afin de mettre au point des scénarios et une stratégie valorisant l'offre, les produits ou les services de l'entreprise.

Ces trois catégories de solutions constituent la chaîne de valeur du e-commerce et rares sont les entreprises disposant d'un savoir-faire couvrant ces trois dimensions.

Dans ce contexte, les concurrents sont très nombreux. En effet, on estime qu'à chaque type de solutions correspond des offres. Ainsi, des entreprises peuvent se spécialiser dans les solutions applicatives, ou dans les solutions d'hébergement ou encore dans les solutions marketing.

Au niveau national, seules quelques grandes entreprises comme IBM, ATOS Origin ou UNILOG proposent la solution applicative et d'hébergement à un prix excluant toute contestation possible pour des petites structures. Leurs compétences expertes dans les domaines de l'informatique ainsi que leur pouvoir de négociation créent des barrières à l'entrée pour la très grande majorité des concurrents. Mais les offres de ces grands groupes souffrent le plus souvent d'un manque de vision globale du champ d'intervention, puisqu'ils ne proposent que très rarement une solution marketing. Ainsi, il n'est pas rare de voir cette activité sous-traitée auprès de partenaires locaux reconnus et spécialisés dans les développements

---

<sup>6</sup> <http://www.minefe.gouv.fr/> © Ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi, 21/01/2008

marketing. Les projets proposés par ces grandes entreprises concernent le plus souvent des groupes aux projets très lourds techniquement à mettre en œuvre avec une opérationnalisation sur plusieurs années.

Au niveau local, on rencontre ainsi davantage une offre fragmentée. On remarque la création d'entreprises spécialisées dans une des trois solutions, attirées par les performances économiques du secteur. Cependant, la sélection naturelle opérant, nombreuses sont celles qui rencontrent des difficultés économiques et permettent ainsi d'envisager des opérations de croissance pour celles qui réussissent à maintenir leur efficacité sur le marché.

Pour les SSII localement implantées et de taille moyenne (environ 100 collaborateurs), la proximité apparaît comme un atout distinctif, face aux grands acteurs de e-commerce. Cette proximité est culturelle, perceptible en termes d'écoute et de langage commun. Elle facilite la communication. Cette proximité doit être aussi physique en induisant une réelle disponibilité et un réel engagement. Elle rassure le client.

L'expertise dans les trois solutions est aussi déterminante. L'approche globale permet d'aborder les projets les plus ambitieux en véritable maître d'œuvre ; elle permet également de mettre en perspective les projets de moindre envergure. Cette approche globale est rendue possible par un savoir-faire aussi bien dans les solutions applicatives que dans les solutions d'hébergement ou dans les solutions marketing. Elle nécessite la mobilisation de ressources humaines aux compétences expertes dans ces trois métiers.

Enfin, la capacité d'anticipation est aussi un atout indispensable. Cette anticipation associe réactivité et créativité des équipes techniques mais implique aussi une veille technologique et une prospective client afin d'avoir en permanence une solution d'avance sur la concurrence ainsi que de capturer et fidéliser ses clients<sup>7</sup>.

### **Quelle stratégie pour l'entreprise « Web Perf » ?**

Web Perf est une SSII implantée dans la région du Sud-ouest. C'est une SAS créée à Toulouse en 1999. L'entreprise imagine, conçoit, développe et exploite pour les entreprises souhaitant intégrer le B to C (Business to Consumer) les services de e-commerce qui sont aujourd'hui indispensables à la performance marchande. Elle propose aujourd'hui des solutions applicatives évolutives, pérennes, conçues en cohérence avec le système d'information du client pour accompagner la montée en puissance de sa solution de e-commerce et de son chiffre d'affaires. Elle intègre et développe aussi les solutions d'hébergement.

Web Perf bénéficie d'une très forte notoriété locale et d'une expertise reconnue dans les solutions applicatives et d'hébergement. Cette reconnaissance locale porte parfois à confusion puisque des grands éditeurs tels qu'IBM l'ont contacté pour le développement de solutions marketing...

L'entreprise perd ainsi des marchés potentiels. Elle souffre aussi de pathologies qui handicapent son développement. Le marché du travail concernant le e-commerce est aujourd'hui tendu et il est difficile pour une PME d'attirer les meilleurs talents, sauf à proposer des avantages en nature conséquents.

Par ailleurs, l'entreprise est en difficulté sur le *rich media* (vidéo, son sur les sites) et est en retard aussi sur les solutions applicatives *open source* ce qui l'empêche de cibler des PME de taille importante à la recherche de solutions peu coûteuses.

Web Perf semble avoir toujours refusé la confrontation avec les grands du secteur mais, fort de ses compétences fondamentales, l'entreprise a misé localement sur une stratégie hybride consistant à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix.

Le surcroît de valeur est développé par une offre personnalisée prenant en compte l'évolutivité du site grâce à la maîtrise des compétences dans les deux métiers du e-commerce.

La réduction des prix est possible grâce à la loi de Moore<sup>8</sup> : les progrès de l'informatique permettent à Web Perf qu'une solution d'hébergement soit ramenée à quelques euros par mois mais cette logique repose de plus en plus sur un modèle économique où, bien que les prix de l'hébergement soient à la baisse, les

---

<sup>7</sup> L'attractivité d'un site est fondamentale. On estime qu'à chaque « clic » sur son site, une entreprise perd 25% des connectés. Il convient donc de trouver des solutions techniques évitant le « clic ». Ainsi, une récente technique permet sans clic, mais juste en glissant la souris de voir les caractéristiques d'un produit ou de voir le contenu de son panier de commande par exemple.

<sup>8</sup> La loi de Moore a été constatée en 1965 par Gordon Moore. Selon lui, la vitesse et la puissance des ordinateurs doublent tous les dix-huit mois à prix constant.

services qui l'accompagnent sont de plus en plus onéreux (il faut anticiper par exemple les bons leviers de génération de trafic).

Depuis la création de l'entreprise, cette stratégie s'est avérée payante puisque localement aucune entreprise ne dispose des atouts de Web Perf. Mais ce type de stratégie nécessite d'être toujours en avance par rapport à ses concurrents en proposant régulièrement de nouveaux standards de prix et de valeur ; or, la concurrence commence à s'intéresser à cette pratique.

Aujourd'hui, l'entreprise souhaite revoir sa stratégie.

## **Annexe 2**

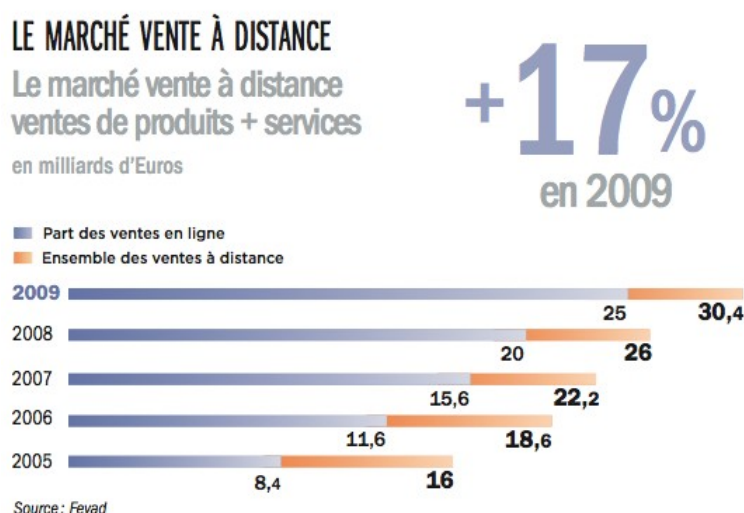
### **LES CHIFFRES DU E-COMMERCE EN 2010<sup>i</sup>**

16. jan, 2011

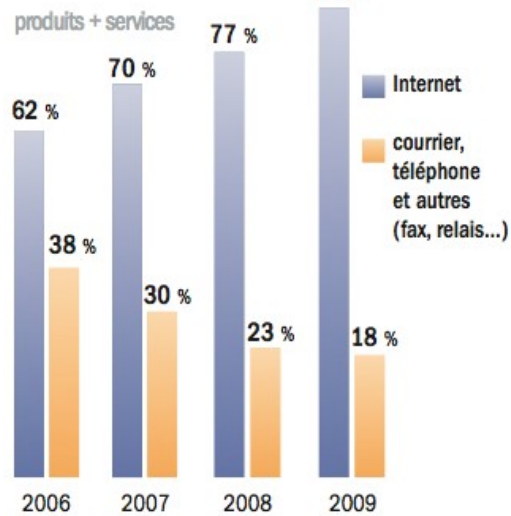
<http://chiffres-cles-internet.frenchweb.fr/ecommerce/les-chiffres-de-lecommerce-en-2010/>

La FEVAD a compilé une série d'informations sur l'e-commerce, sur l'évolution du marché de la VAD, le mode de commandes, le chiffre d'affaires de l'e-commerce, le nombre de site marchands actifs, le nombre de transactions, le profil des cyberacheteurs, le panier moyen, le mode de paiement utilisé, leurs motivations, et de nombreux chiffres clefs tels que le nombre d'emplois dans l'e-commerce, etc.

### **Evolution du marché de la vente à distance entre 2005 et 2009**



## MODES DE COMMANDE en % du chiffre d'affaires vente à distance



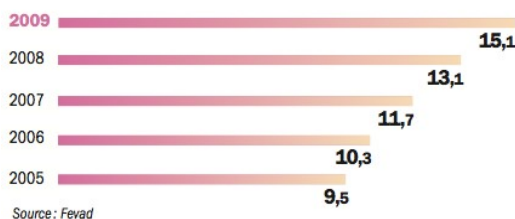
Quels sont les modes de commandes?

Quel est le chiffre d'affaire de la vente à distance?

## VENTE A DISTANCE DE PRODUITS

Vente à distance  
de produits  
en milliards d'Euros

**+15%**  
en 2009



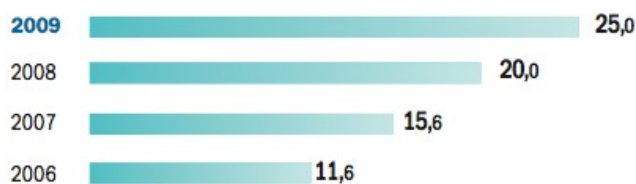
Quel est le chiffre d'affaire de l'e-commerce?

## LE MARCHE E-COMMERCE

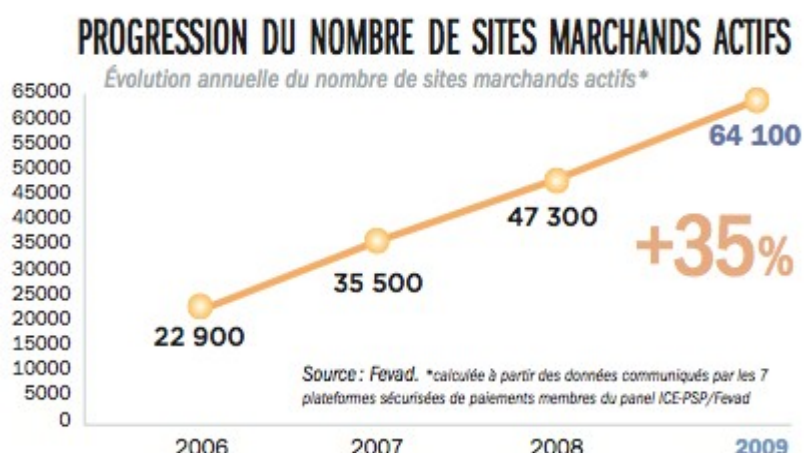
Chiffre d'affaires  
e-commerce

produits + services  
en milliards d'Euros

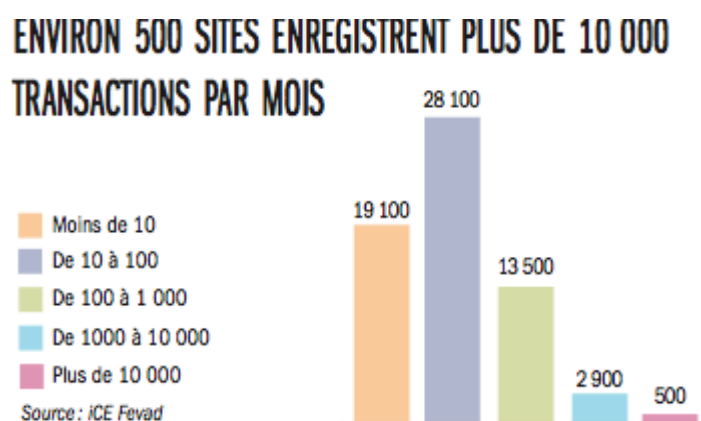
**+25%**  
en 2009



## Combien y a t il de site d'e-commerces actifs en France?



## Combien de transactions sont-elles enregistrées sur Internet chaque mois?



## Quelques chiffres sur la vente à distance :

Plus de  
**80 000**  
emplois en France

Source : Étude « L'emploi dans la VAD et le e-commerce »  
Benchmark Group – Fevad

**78 %**  
des Français  
**achètent à distance**

Source : Etude FEVAD-La Poste-REED/  
CCI-CREDOC

**800 000**  
tonnes équivalent CO<sub>2</sub>  
c'est l'économie réalisée sur  
1 année pour l'ensemble des  
livraisons liées aux achats sur  
internet

Source : Etude Fevad/Estia – Etude de l'impact environnemental de l'achat sur Internet

**81 %**  
des internautes ont  
consulté internet avant  
de réaliser leurs achats  
(on ou off line)

Source : Baromètre Fevad –  
Médiamétrie//NetRatings

