

LIVRE BLANC

KPI, ROI & MARKETING

KPI ROAD

www.kpiroad.com

Olivier Nallis



Un livre blanc qui offre la liste les KPI du marketing digital ou analogique dans une typologie et qui définit également les KPI plus complexes. Des objectifs au parcours clients, en passant par le positionnement, il vous permettra d'apporter un éclairage nouveau à vos actions, vous aidera à choisir les bons indicateurs pour mesurer le retour sur investissement.

Objectif directs et intermédiaires, KPI	2
Difficulté posée par les objectifs intermédiaires.	2
Les indicateurs clefs de performance	4
Rappel des principaux indicateurs du webmarketing	8
Modéliser les KPI intermédiaires	9
Une approche behavioriste augmentée	9
Le schéma de la performance !	11
Ci-dessous, un schéma des objectifs aux effets « possibles »	12
La « non-crédibilité » des résultats publiés pour se comparer ?	13
Des Objectifs au parcours clients	14

OBJECTIF DIRECTS ET INTERMEDIAIRES, KPI

Un objectif peut se définir en termes d'intention, de proportion et de délais. Cela peut donner par exemple, devenir leader sur le marché X en 2 ans ou passer de 10 à 15 % de PDM sur le segment X (objectif marketing). Qualifions ces objectifs de stratégiques ou d'objectifs finaux. Dans l'opérationnel on trouvera en communication plutôt : obtenir 10 % de notoriété supplémentaire sur la région en 6 mois.... Ou doubler le nombre de visites sur les points de vente en 1 an, ou avec par exemple pour un site de vente en ligne : obtenir un taux de conversion¹ de 2 %, un panier moyen de 60 €, réduire le nombre de jours avant l'achat pour vos visiteurs, le nombre de visites avant l'achat, réduire le Taux de rebond sur les fiches produits, réduire le coût par acquisition (CPA), réduire le taux d'abandon de panier, fidéliser². Plus spécifiquement pour la communication, la littérature classe depuis des décennies les objectifs en trois grandes familles : Faire connaître (objectif dit cognitif), faire aimer (Image : affectif) et faire agir (conatif). Cette typologie quoiqu'intéressante, rend difficile (onéreuse en tous cas !) la mise en place d'indicateurs de mesure pour les grosses PME et totalement impossible pour les petites structures.

Dans notre recherche d'une logique de retour sur investissements, nous vous proposons un classement des objectifs de marketing (et de communication) en deux grandes catégories. Nous appelons « directs » ceux qui s'énonceront en termes de collectes d'adresses, de ventes, de dons, de votes etc. Ils seront faciles à suivre car concrétisés par une action mesurable immédiate. Peu importe que le décompte se fasse par un bulletin de participation, des tickets de caisse ou un traqueur numérique. Une partie de ces objectifs directs aboutira à une transaction (compte tenu de leur valeur actuelle, nous comptons la recommandation et le parrainage comme des transactions) et une autre partie sera préparatoire de la transaction, la collecte de contacts et les divers engagements obtenus. Plus compliquée à suivre et à mesurer, la seconde catégorie d'objectifs, qualifiés d'intermédiaires ne donne pas lieu à une action immédiate de notre cible. Il faudra aller chercher les informations et/ou construire des indicateurs plus complexes comme nous le verrons dans la suite du chapitre, à l'instar des C/GRP. Qu'il faudra in fine lier aux objectifs directs et finaux. Ce croisement ne se fera qu'avec des données spécifiques de chaque marché et de chaque organisation, données obtenues par expérience ou par marché test.

DIFFICULTE POSEE PAR LES OBJECTIFS INTERMEDIAIRES.

Si on se contentait de regarder la courbe des ventes après chaque spot télé, plus personne ne ferait de spots télé depuis longtemps. Pourtant on sait qu'après une absence prolongée si les concurrents sont là, on cesse d'exister et les ventes s'effondrent. Alors, il faut bien concevoir la communication comme un élément et un seul de l'action marketing, nécessaire, mais insuffisante et lui fixer des objectifs qui lui sont intimement liés. Il faut également donner une priorité en fonction de ses besoins. Si le déficit de notoriété est aujourd'hui le handicap majeur d'une marque, celle-ci orientera en priorité ses dépenses de communication sur des moyens adaptés

¹Rapport commandes passées/nombre de visites

²Ratio nouveaux clients/clients récurrents

comme la télé et l'affichage au lieu d'investir par exemple sur la promotion des ventes ou du marketing direct. Désormais dans un contexte où les chiffres sont légion, on va parler de KPI et de ROI. Il n'y a jamais de certitude quant au retour sur investissement en publicité et communication. On peut tout de même être sûr d'une absence d'effet sur le marché si celui-ci est trop faible. Cet effet de « cliquet » peut être représenté par une courbe en S que l'on retrouve dans l'analyse globale des campagnes y compris dans le Web non marchand.

Comment est fixé cet objectif ?

Il résulte de comparaisons, d'études parfois, de contraintes ou d'exigences financières et le plus souvent de décisions individuelles ou collégiales de managers ou d'actionnaires qui se basent sur une période précédente, sur des désirs et des intuitions. Malgré ces aléas, l'objectif est intéressant pour suivre les progressions. Sa définition et son suivi permettront de corriger par les efforts ou simplement de revoir sa valeur en suivant un principe de réalité, puis de repartir sur des bases fiables. L'expérience apportera donc ce qu'il faut de fiabilité à la fixation de l'objectif qui pourra tenir alors pleinement son rôle d'étalon. S'il y en a trop, on crée un monde parallèle et des « bullshit jobs³ » qui à la manière de produits financiers dérivés d'emprunts « subprimes » conduisent l'organisation à s'égarer dans les méandres de l'inutilité et de l'agitation.

³ Nous développons l'idée dans le chapitre suivant

LES INDICATEURS CLEFS DE PERFORMANCE

Pour atteindre ces objectifs si chèrement définis, on utilisera des indicateurs de performance à surveiller régulièrement et qui se compileront dans des tableaux de bords. Nous avons réuni les principaux ci-après. On y observera généralement les deltas entre objectifs et réalisés ainsi que les évolutions par rapport aux mesures précédentes. On retrouvera principalement des indicateurs « intermédiaires » liés aux audiences, à l'engagement...

Site WEB et Réseaux	
AUDIENCE	Trafic direct
	Trafic référent
	Trafic organique
	Trafic payant issu de la publicité
	Trafic issu des réseaux sociaux
	Trafic venant de l'emailing
ENGAGEMENT	Nombre total de visites
	Nombre de visiteurs uniques
	Nombre de lecteurs réguliers vs nouveaux
	Temps passé sur son site
	Pages les plus vues, moins vues et « fantômes »
	Taux de rebond
	Taux de conversion en action
RESEAUX/SOCIAL MEDIA REACH	Nombre d'abonnés
	Portée de ses publications
	Nombre d'impressions d'une publication

KPIROAD.com ne pas diffuser

		L'engagement généré par type de publication	
		Le nombre d'influenceurs en relation avec sa marque	
		Performance des campagnes publicitaires sociales (FB,	
			Annonces Facebook CPM et CPP (7 derniers jours) ;
			Annonces Facebook impressions et suivis (7 derniers
			Annonces Facebook résumées du jour
Plutôt PAID	EMAILING	Taux de délivrabilité (emails qui arrivent)	
		Taux d'ouverture	
		Taux de clic	
		Taux de placement d'un email dans un dossier	
		Taux de suppression	
	DISPLAY/SEARCH	Taux de désabonnement	
		CPC ou coût par clic	
		CPM ou coût pour mille	
		CPL ou coût par lead	
		CTR (clis/prints)	
		Revenu issu des conversions	
Plutôt earned	INBOUND	Nombre de leads marketing qualifiés collectés (contacts)	
		Nombre de leads commerciaux qualifiés (idem mais	
		Valeur des opportunités générées par l'inbound marketing	

Auteur : Olivier Nailis

	SEO	Trafic SEO
		Domaines référents et back links
		Performances de la page de destination
		Classement sur les mots-clés visés
		Votre positionnement
		Taux de rebond et la durée des visites
Plutôt directs	FONDAMENTAUX ET TRANSVERSAUX	Nombre prospects par canal d'acquisition et taux de
		Nombre de prospects générés par offre
		Taux de conversion campagne = (Total des opérations
		CAC ou coût d'acquisition client
		Taux d'attrition ou churn
		Taux de réachat d'un client
		Valeur vie client ou customer lifetime value.
		Ca marginal / roi campagne
		Marge Brute dégagée par opération
		Panier moyen ticket moyen
		Autre rfm (modification sur le comportement d'achat)
		Taux de prescription (net promoter score [NPS])

KPI Complexes	Notoriété, Image, PDM, PDMr, indicateurs qui sont difficiles d'accès pour la majeure partie des acteurs et pour lesquels il faut recourir à des études pour interroger des échantillons de population.
----------------------	--

Le Webmarketing et son florilège de KPI ne sont pas destinés seulement aux sites marchands, même si pour les visualiser il est plus simple d'assigner des objectifs sur du e-commerce ou la valorisation est directe. Dans les autres cas de figure (plus nombreux), il faut transformer les « KPI » en indicateurs préparatoires ou intermédiaires comme dans les réseaux sociaux et l'incidence sur le parcours client devient plus compliquée à évaluer. L'avantage de tous ces KPI, c'est qu'ils n'ont pas besoin d'être calculés, ils sont donnés par les mesures site-centrics.

KPIROAD.com ne pas diffuser

RAPPEL DES PRINCIPAUX INDICATEURS DU WEBMARKETING

Nous avons jugé opportun de les traiter en sus du tableau à cause de leur popularité. Mais rappelons clairement qu'ils ne sont que des indicateurs à interpréter dans un contexte. Comparer le taux de transformation du site de Darty pour le rayon informatique avec le taux de transformation du site d'une boutique de quartier et conclure que l'écart constaté vient forcément de la qualité du site serait aberrant.

Indicateurs clefs de performance pour un site Internet

Nombre de visites mensuelles, Nombre de visiteurs uniques (VU), Nombre de pages vues, Nombre de nouveaux visiteurs, Nombre de visites à une page, Source des visites (moteurs de recherche, médias sociaux, sites partenaires, campagnes de display...).

■ **Indicateurs plus qualitatifs** : Nombre de visites à une page, Nombre moyen de pages vues/visitées, Taux de rebond sur une page : nombre de visites à une page/le nombre total de visites de la page, Durée moyenne des visites, Nombre d'inscrits (à la newsletter, à un espace du site...), Nombre de demandes de devis, Nombre de téléchargements d'un document.

■ **Indicateurs spécifiques à un site marchand** : nombre de commandes, Panier d'achat moyen, CA généré sur une période, Nombre de nouveaux clients, Nombre moyen de transactions par client (dans une période donnée)

L'e-mailing : indicateurs clefs

Les indicateurs clefs sont les taux d'ouverture, de clic, réactivité, rebonds et spam...
Taux d'ouverture : nombre d'ouverture de l'e-mail par rapport au nombre d'e-mails envoyés. Par exemple, si vous délivrez un message à 100 contacts et qu'il est ouvert par 30, votre taux d'ouverture est de 30 %. Ce taux permet d'évaluer la pertinence de vos objets d'e-mail, l'engagement de vos contacts.
Taux de clic : nombre de clics sur un lien par rapport au nombre d'e-mails envoyés.
Taux de réactivité : nombre de clics sur un lien dans un e-mail par rapport au nombre d'e-mails ouverts.
Taux de spam : nombre de plaintes pour spam par rapport au nombre d'e-mails envoyés (pourcentage de plaintes, déclaration comme courrier indésirable).
Taux de rebond (soft bounce/hard bounce) : nombre de messages non délivrés (erreur DNS ou SMTP) par rapport au nombre d'e-mails envoyés.
Soft bounce: l'adresse destinataire est temporairement indisponible.
Hard bounce: l'adresse destinataire n'existe pas ou plus.

Médias sociaux

Indicateurs de tailles de communautés. Nombre « d'amis » — ex sur Facebook. Nombre d'abonnés ou followers (Twitter, les pages Viadeo ou LinkedIn ; les chaînes YouTube ou SlideShare).

Indicateurs d'activité sur les publications ou le contenu :

Nombre d'impressions des publications (Twitter, Facebook). Nombre de clics sur publications.

Auteur : Olivier Nallis

KPIROAD.com ne pas diffuser

Nombre d'engagements (« like », commentaires, partages, retweets, mentions...).

Nombre de personnes engagées

Nombre de partages.

Portées des publications : nombre de personnes ayant vu les publications.

Nombre d'impressions ou de vues (pour une vidéo) organiques ou gagnées (earned) vs Nombre d'impressions ou de vues payées via achat media.

Poids des médias sociaux dans vos résultats Webmarketing.

Part du trafic du site ou du CA généré par les médias sociaux.

Nombre de vues (ex YouTube, SlideShare).

MODELISER LES KPI INTERMEDIAIRES

TROP D'INDICATEURS ATTENTION AU « BULLSHIT ⁴» MARKETING

Un système qui se complexifie va avoir tendance si on y prend garde à s'isoler. A force d'ajouter des intermédiaires et des métriques, puis des métriques qui surveillent les métriques, on risque de perdre de vue la finalité initiale et de consacrer ses efforts à des tâches inutiles. Rien de bien nouveau, c'était même la célèbre solution proposée par Keynes sur un ton humoristique pour lutter contre le chômage « embaucher des chômeurs pour creuser des trous le matin, et les reboucher le soir ». Si c'est pour résoudre le problème du chômage, pourquoi pas, si c'est pour entretenir la voirie, mieux vaut éviter. Avec la « dataviz » et les kyrielles de données colorées et faciles d'accès, le piège est facile. Il ne faudra donc pas perdre de vue que les KPI intermédiaires ne sont qu'une étape et qu'il faudra être capable de les abandonner si l'incidence sur la transformation est non significative. Inutile de s'acharner à donner du sens à des « micro influences », rappelons que le marketing ne joue pas avec l'avenir de l'humanité et qu'il n'est ni une science, ni exact. Alors suivre des indicateurs intermédiaires est nécessaire, mais pas suffisant et le moment de vérité sera le croisement honnête de ceux-ci et des résultats finaux. Nous vous proposons un modèle d'effets qui permet de garder une cohérence dans l'utilisation de ces indicateurs.

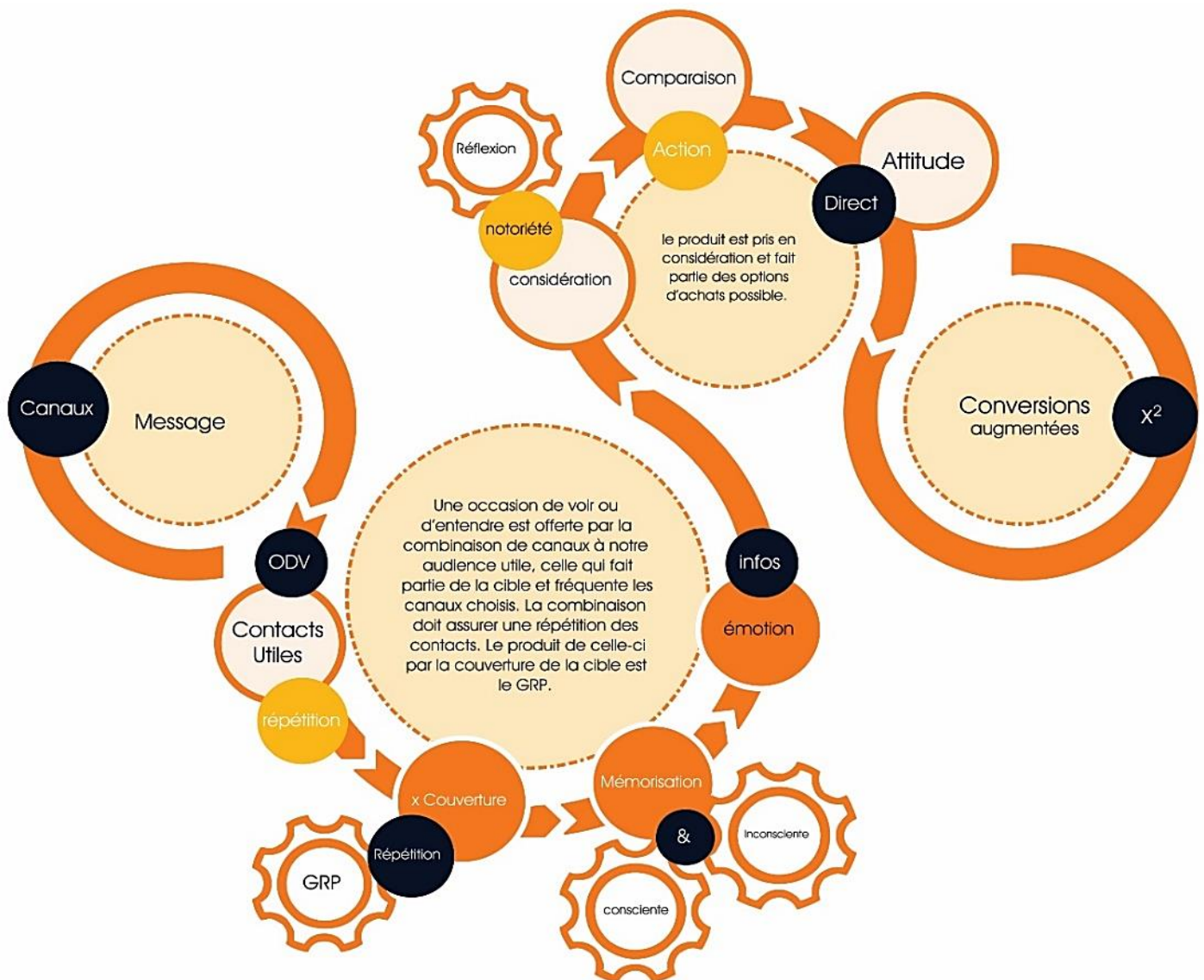
UNE APPROCHE BEHAVIOURISTE AUGMENTEE

"Une répétition jusqu'à ce qu'il n'y ait quasiment plus de réflexion"

Pour ramener à des modèles et donc à des chiffres, nous devons accepter un paradigme : l'individu est peut-être unique d'un point de vue philosophique et éthique, mais en marketing, comme en sociologie comme en économie, en médecine etc. il n'est que le minuscule petit maillon prévisible, anonymisé et influençable d'une grande chaîne. Dans notre paradigme, la notion de segmentation des marchés est indispensable. Pour mémoire, elle conduit à diviser un marché en groupes d'acheteurs

⁴ Dérivé de « Bullshit jobs » selon l'expression de l'anthropologue américain David Graeber signifiant « emplois à la con » désigne des tâches inutiles, superficielles et vides de sens effectuées dans le monde du travail. Date de parution : 05/09/2018 ISBN : 979-10-209-0633-5 — 416 pages

dont les besoins et les comportements d'achat sont suffisamment semblables pour faire l'objet d'une même offre de produits et devenir la cible d'un plan de marketing cohérent (paradoxalement jusqu'à l'individualisation parfois mais une individualisation très limitée). La démarche de segmentation aboutit au positionnement du produit ou du service sur le marché ciblé. Cette « vieille » notion⁵ qu'est le positionnement est toujours d'actualité et résulte de vos choix de marketing mix. Sur ce segment pour un achat réfléchi et renouvelé, il faudra se faire connaître pour entrer dans le champ de considération du client, pour être envisagé puis l'emporter sur les représentations images) des concurrents sur suffisamment de composantes pour gagner la conversion.

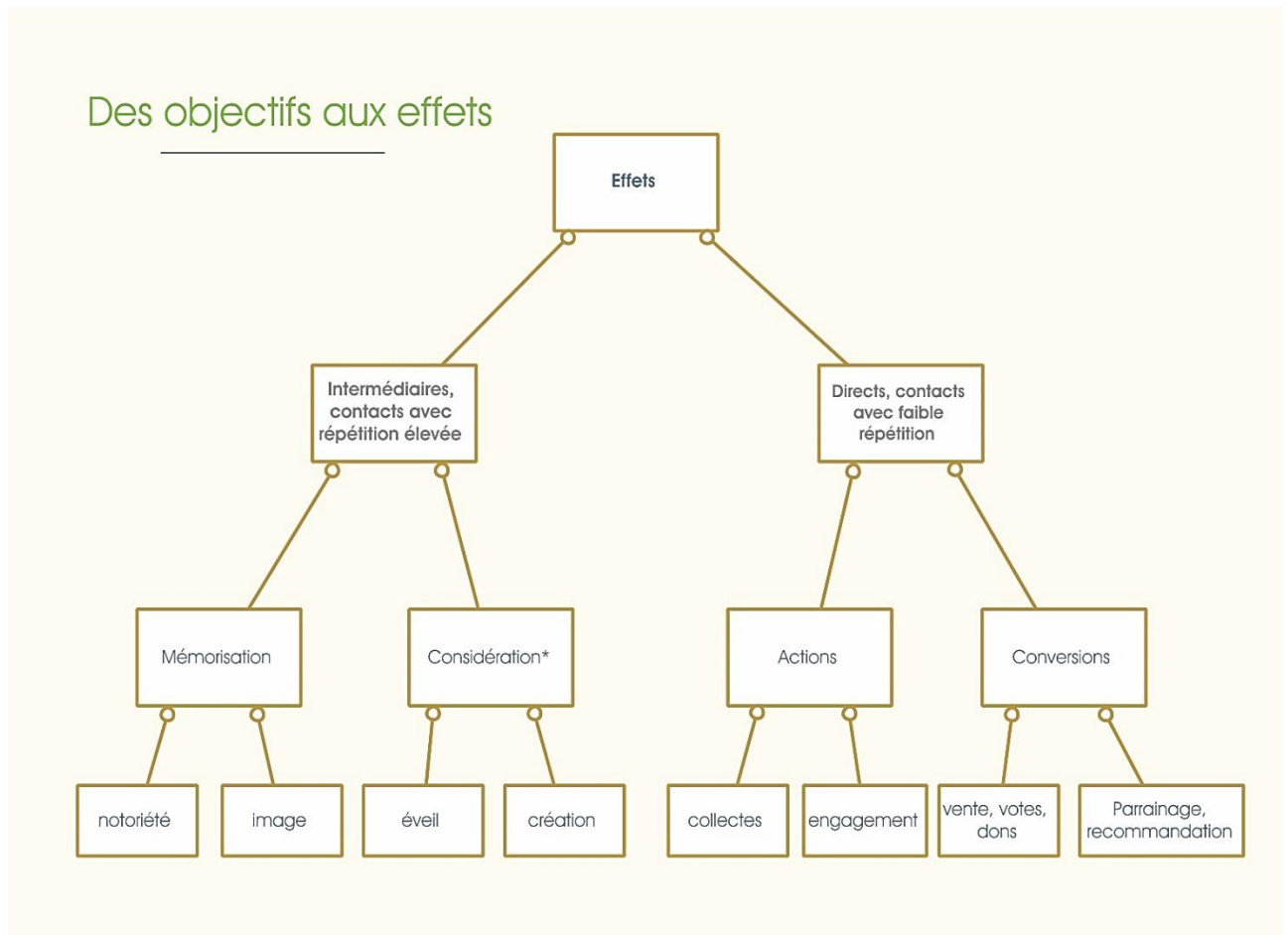


⁵ Kotler et d'autres « l'abandonnent » ou le « transforment ». Les 4 P sont désormais parfois les 4 C (Connaissance, Contents, Cohérence, Connivance, en anglais Cognition, Content, Coherence, Connivance) et parfois ils ont d'autres sens comme Customer needs, Cost to satisfy, Convenience of Buying et Communication.

LE SCHEMA DE LA PERFORMANCE !

L'action ou la campagne marketing – communication commence par le choix des canaux et du message. Que cela soit un médiaplanning sur les médias historiques, du display en bannière, une vidéo, un post, un tweet, une photo sur Instagram... quel qu'en soit le format. Une occasion de voir ou d'entendre est offerte par la combinaison de canaux à notre audience utile, celle qui fait partie de la cible et fréquente les supports choisis. La combinaison doit assurer une répétition des contacts. Le produit de celle-ci par la couverture de la cible est dans le médiaplanning traditionnel le GRP. Il nous servira d'indicateur intermédiaire. Il est toujours utilisé pour la construction des médiaplannings par les agences médias et quelles que soient ses failles, comme il est pour l'instant seul, il risque d'être utile encore un moment. Même sur les supports digitaux, l'engagement ne reflète pas l'audience et l'usage du GRP dans les indicateurs de sélection peut-être très pertinent pour compléter les indicateurs directs. A force de contacts avec le message, une partie de la cible mémorisera consciemment ou non, tout ou partie du message. Si l'accueil du message est favorable, la cible garde de l'émotion et de l'information positives sur le produit ou la marque grâce au message. Lorsque l'individu passe en phase de préachat, le produit désormais connu entre dans son champ de considération, autrement dit, fait partie des options possibles. Sur des achats réfléchis entre rationalité et émotions le positionnement le plus adapté emportera la comparaison et la décision du client. Pour les achats impulsifs, « l'action » aura modifié l'attitude du consommateur envers la marque ou le produit sans que cela ne soit nécessairement conscient. Cela aboutira à un taux de conversion augmenté et devra aussi entrer dans l'analyse de l'atteinte des objectifs directs.

CI-DESSOUS, UN SCHEMA DES OBJECTIFS AUX EFFETS « POSSIBLES »



* La considération : ensemble des produits et/ou toutes les marques que le consommateur va envisager avant de faire son choix

Évidemment que l'avis des clients contribue à la promotion d'un produit et son succès s'ils le partagent comme le fait le bouche-à-oreille, évidemment que la notion de valeur est plus pertinente que celle de prix, mais ce qui nous intéresse dans le marketing mix « traditionnel » et le positionnement, c'est leur opérationnalité. Autrement dit, prix, produit, distribution et communication sont les éléments de la stratégie marketing que nous pouvons choisir et sur lesquels nous pouvons facilement agir. L'influence sur les autres modèles est moins directe et plus aléatoire.

Ce positionnement est supposé vous apporter un avantage ou résulter dans les cas favorables **d'un avantage concurrentiel**. Rejoignons pour simplifier les explications la mouvance des spécialistes qui recommandent de faire valoir un seul avantage auprès du marché cible, c'est-à-dire un argument exclusif de vente (USP unic selling promess). Ce positionnement lorsqu'il est ancré sera l'élément majeur du processus de décision. Bien entendu, pour le mettre dans l'esprit de vos cibles, il va falloir les

accrocher, les séduire et les convaincre en jouant d'artifices, de créativité etc. Vous ne pouvez pas le faire en une fois et par un simple contact publicitaire... vous imaginez bien que vous n'êtes ni le premier ni le seul à essayer ! Aussi, vous allez devoir trouver **un axe de communication** qui sera cohérent avec le positionnement et qui reviendra en permanence dans votre discours. Cet axe ou cette promesse sera l'info principale, la chose à retenir dans tous vos supports, s'il ne devait y avoir qu'une chose de retenue. Cette approche peut paraître simpliste dans un contexte « multicanal », mais il n'en est rien. Hors Web, nous sommes soumis chaque jour à un nombre de stimuli publicitaires et commerciaux allant de 650 à 1200 selon les études. Difficile de faire sa place dans l'esprit des cibles et très présomptueux de penser qu'elles pourraient se souvenir de plusieurs caractéristiques de notre offre en une campagne. Si nous transposons en webmarketing, imaginez qu'il y ait une expression clef qui permette de vous assurer un trafic qualifié et un bon taux de conversion sur votre site marchand. Que feriez-vous si vous deviez vous positionner sur Google ? Mettriez-vous en priorité vos efforts sur cette requête ou miseriez-vous uniquement sur les longues traînes en partageant vos ressources et laissant du fait, même partiellement, cette expression à la concurrence ?

Notre positionnement permettra aux acheteurs d'accepter notre offre (qui sera cohérente avec celui-ci) en nous accordant une légitimité et une crédibilité sur ce marché.

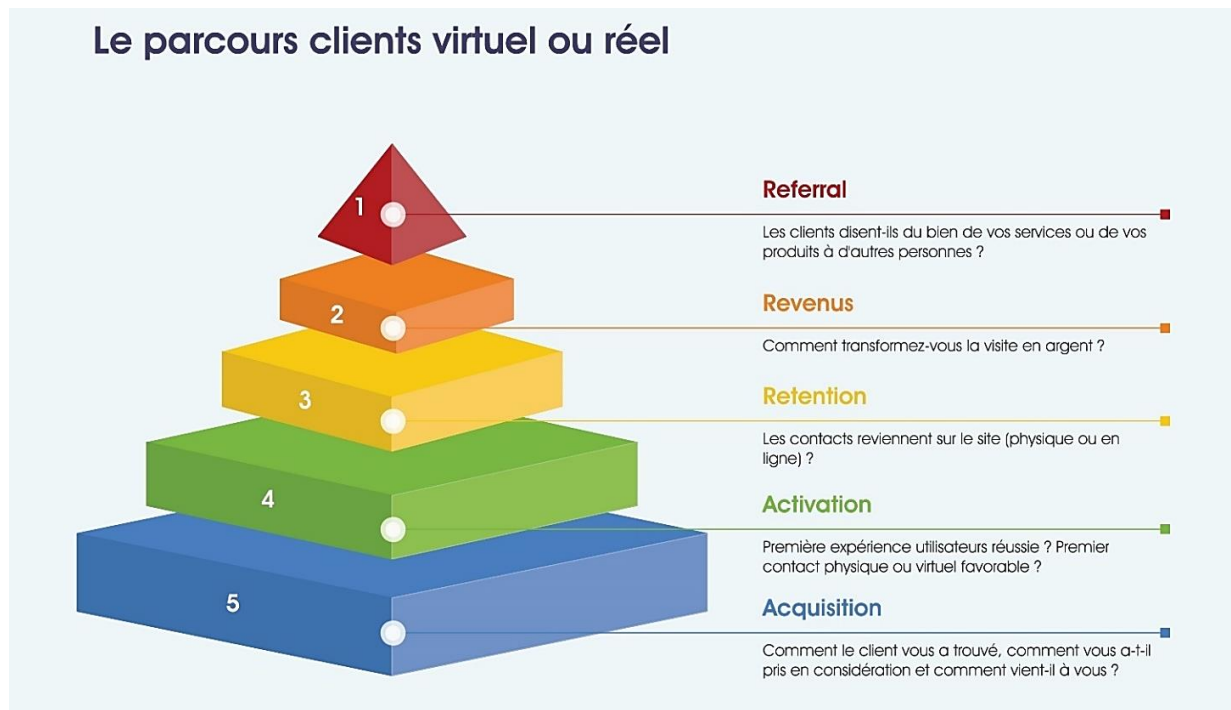
LA « NON-CREDIBILITE » DES RESULTATS PUBLIES POUR SE COMPARER ?

Il n'y a pas de certitude quant au retour sur investissement en marketing et publicité. Une bonne question serait, y-a-t-il une certitude dans d'autres investissements ? Les calculs de ROI ne sont pas toujours faciles à réaliser et en marketing comme ailleurs, ils sont sujet à caution. Veuillez pardonner la métaphore champêtre, mais les coqs chantent les deux pattes dans la bouse tandis que les renards se font discrets pour vider la bassecour. Autrement dit, trouver un responsable marketing ou communication qui vous dira à quel point sa campagne est un échec, cela ne sera pas simple. De même que trouver une marque de tabac qui vous dira à quel point le lobbying et l'undercover ont permis de rajeunir la clientèle fumeuse pour développer le marché... ne sera pas simple non plus. Par ailleurs, même avec de bonnes intentions et même lorsqu'ils suivent une méthodologie sérieuse, les baromètres publiés intègrent des acteurs difficilement comparables. Si nous prenons à titre d'exemple le taux de conversion moyen des sites marchands d'un secteur : 2%⁶. Ce taux intégrera 99 fois 100 les grands vendeurs, Amazon, Cdsicount et consors, quelque fois les majeurs Ikéa pour l'ameublement, Darty pour l'électroménager etc. La problématique est la suivante : si nous les sortons de l'étude, nous perdons 90% de la vision du marché, si nous les laissons, les taux moyens ne signifient plus rien ! Pour pallier cela, il faudrait qu'ils publient leurs données internes afin que l'étude soit pondérée. On ne voit pas bien pour quelle raison ils feraient une telle bêtise.

⁶ 100 visiteurs sur le site amènent 2 acheteurs.

DES OBJECTIFS AU PARCOURS CLIENTS

Le parcours client retrace les interactions entre le client et l'entreprise. D'abord utilisée dans les secteurs où la relation avec le client est longue et complexe (ex banque assurance) on conseille désormais à tout un chacun de reconstituer le chemin suivi, repérer les points de contact et les actions effectuées par le client entre le moment où il constate son besoin, celui où il passe à l'achat et l'après-achat (utilisation, contact support, avis publié, etc.). Un excellent point de départ consiste à dessiner ce parcours tel qu'il devrait être et de fixer des objectifs et indicateurs intermédiaires qui vous permettront de rectifier le tir au cas échéant.



Digital ou pas, la démarche est la même, la différence se fait au niveau de la mise en œuvre. Plus de métriques moins d'humain en digital, un parcours également plus facile à retracer d'où la démocratisation rapide de cette approche. Une recherche de « wall-garden » plus décisive en ligne pour remplacer les boutiques et les centres commerciaux, la captivité du client sur Amazon étant bien plus forte que chez Walmart. On retrouve ce même principe dans les pyramides de la vente et du marketing direct en général... Vous pouvez faire les mêmes pour le social média en ajoutant des likes et des partages, bref, la mécanique est simple, le reste n'est que pratique... le but est de comprendre et d'optimiser le parcours clients pour avoir un ratio entrée sortie le plus bas et le moins coûteux possible. Cette démarche simple et logique que vous l'appeliez entonnoir, « funnel », parcours, permettra de rationaliser les dépenses et de corriger avec des priorités logiques la chaîne de conversion.

Auteur : Olivier Nallis