



AT INTERNET

Online Intelligence Solutions

LES INDICATEURS CLÉ DE PERFORMANCE : DÉFINIR ET AGIR

Comment intégrer les KPI à sa stratégie d'entreprise ?

Par Jacques Warren



A PROPOS DE JACQUES WARREN

Jacques Warren évolue en marketing digital depuis 1996, se concentrant sur les Web Analytics depuis 2002. Il fonde en 2006 WAO Marketing, société de conseil spécialisée dans l'analyse des données Web et de l'optimisation du e-business auprès de grandes sociétés et gouvernements du Canada, des États-Unis et d'Europe.

Il est co-auteur de Web Analytics : Mesurer le succès et maximiser les profits de votre site Web aux Éditions Eyrolles en 2009.

TABLE DES MATIÈRES

A PROPOS DE JACQUES WARREN	2
INTRODUCTION	4
DÉFINITION DES KPI	5
PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES	6
COMMENT ÉTABLIR LES KPI	7
LANCER LA DISCUSSION	8
FORMALISER ET DOCUMENTER	8
PARTAGE DES RÉSULTATS	9
L'USAGE DES KPI	10
STRATÉGIE ET ACTIONS	10
MESURE ET OPTIMISATION	11

INTRODUCTION

L'adoption généralisée des Web Analytics ces dernières années nous fait pratiquement croire à une certaine normalisation de la mesure de performance des investissements numériques. Les vieux routiers du domaine comme nous n'ont certes plus à convaincre les dirigeants d'entreprises de sa nécessité. Toute société d'envergure, on devrait même plutôt dire toutes les sociétés, ont implémenté un ou plusieurs outils pour analyser leurs diverses activités sur le Web.

Toutes n'ont cependant pas encore pris le recul nécessaire qui consiste à établir les mesures les plus importantes en regard de leur succès sur Internet, et ce, préférablement en amont de leur utilisation d'un produit d'analyse. On appelle indicateurs clé de performance, ou KPI pour reprendre l'acronyme anglais consacré, ces mesures privilégiées.

En leurs absences, votre société navigue à vue.

DÉFINITION DES KPI

.....
...un KPI est une mesure évaluant la qualité de l'exécution de la vision stratégique.
.....

La coutume veut que l'auteur offre d'entrée de jeu une définition du concept principal qu'il traitera. Entreprise risquée s'il en est une, car on trouve de nombreuses variations dans l'abondante littérature sur le sujet. En tant que consultants, nous préférons généralement une approche très concrète, appelons-la opératoire, des concepts ; ils se doivent d'être des outils pratiques plutôt que discursifs.

Maintenant que cette mise en garde est faite, avançons tout de même une définition : un KPI est une mesure évaluant la qualité de l'exécution de la vision stratégique. Ici, il s'agirait donc de la stratégie interactive¹ en fonction de sa propre intégration à la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Cette mesure stratégique se doit en tout premier lieu d'être l'objet d'un consensus ; il importe que tous s'entendent sur ce qu'elle représente et sur l'interprétation à donner à ses variations.

Un KPI, ou plutôt un groupe de KPI car ils viennent rarement seuls, constitue en quelque sorte une forme de langage, une façon entendue de discourir sur l'efficacité des projets Web et sur leurs chances de succès. Il s'agit ici d'une caractéristique fondamentale, car sans cet accord sur leur signification propre, les KPI deviendraient plutôt une source de chaos que d'action focalisée.

¹ Nous utilisons le terme interactif pour englober la diversité de la présence Web de nos jours : sites Web, réseaux sociaux, mobile, etc. Nous usons aussi de Web de la même manière.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

.....
*À la question
« Comment se porte
le volet interactif
du business ? », la
réponse devrait
pouvoir s'appuyer sur
trois à cinq chiffres.*
.....

S'aligner sur la stratégie

Nous en avons parlé à l'instant et insistons encore. S'il n'y a pas un lien évident avec les objectifs business, un KPI n'en est pas un.

Il peut fort bien s'agir d'une métrique opérationnelle ou secondaire, mais pas un indicateur clé de performance.

Être faciles à comprendre

Ne souriez pas, nous sommes très sérieux ! On imagine bien les problèmes de productivité qu'une mauvaise compréhension des indicateurs provoquerait.

Si les KPI servent à communiquer, faut-il encore que tout le monde s'entende sur ce qu'ils veulent dire.

Permettre l'action

Évidemment, une mesure qu'il serait impossible d'influencer, même indirectement, ne servirait pas à grand-chose. Il faut absolument que l'on sache comment on peut influencer l'évolution des KPI.

Être contextuels

Les KPI doivent se prêter facilement à l'établissement de cible à atteindre et de seuils plancher. Cette prescription s'inscrit dans le cadre d'optimisation continue du marketing interactif. Nous recommandons de procéder en début d'année à la définition d'objectifs de croissance ou décroissance, selon le cas, de chacun des indicateurs retenus. Les KPI serviront ainsi à plus facilement déterminer tout au long de l'année comment les activités marketing contribueront concrètement à l'atteinte des objectifs.

Nous recommandons de réserver l'appellation de KPI seulement pour les métriques les plus critiques de vos investissements Web. Un nombre élevé d'indicateurs, disons plus de 15, serait plutôt manifeste d'un certain manque de clarté quant à ce qui se situe vraiment au niveau le plus stratégique.

À la question « Comment se porte le volet interactif du business ? », la réponse devrait pouvoir s'appuyer sur trois à cinq chiffres.

COMMENT ÉTABLIR LES KPI

.....
*En s'assurant de
l'implication de
tous les managers
[...] on augmente
les chances que le
consensus s'atteigne
plus rapidement et
plus profondément.*
.....

Notre implication dans plusieurs projets de définition des KPI Web chez plusieurs sociétés d'industries différentes nous a amené à établir ces règles d'or :

Le projet KPI est éminemment participatif

En s'assurant de l'implication de tous les managers touchés de près par l'interactif et ceux à qui ils se rapportent, on augmente les chances que le consensus s'atteigne plus rapidement et plus profondément. Une aide extérieure constitue sans nul doute un appui majeur, mais il importe que la démarche émerge essentiellement de l'interne.

Le consensus est essentiel

Corollaire de ce qui précède, la participation doit résulter en une entente partagée par tous sur l'importance, la signification, les variations souhaitées et la responsabilité de chacun des indicateurs. Sans cela, tout résultat négatif fera l'objet de contestation ou de résistance passive. Ceci renvoie certainement aux vastes questions de la culture d'entreprise, trop complexes pour les traiter ici ; disons que tout effort de mise en place d'un cadre d'analyse, de mesure de la performance, dépendra fortement de l'utilisation de la mesure en générale au sein de la société. Est-elle moyen de répression ou outil d'apprentissage ?

Il n'y a pas d'universaux

Enfin, si, bien sûr, on peut certainement s'attendre à ce que des business similaires se mesurent de la même façon. Il ne faut pas croire par contre que l'on puisse éviter l'effort de faire ce travail, car il importe que les indicateurs collent parfaitement à la vision stratégique particulière de l'entreprise.

LANCER LA DISCUSSION

Un truc simple pour stimuler la réflexion et aider à identifier les KPI consiste à se poser la question suivante : « Si nous avions à demander à la direction de tripler les budgets Web, quels seraient les chiffres que nous utiliserions pour soutenir cette demande ? » Vous vous imaginez d'emblée que vous ne discuteriez fort probablement pas de visites ou de temps passé sur le site, ni même de taux de conversion !

Cette question toute simple présente une grande qualité heuristique ; elle force les participants à positionner tout de suite le Web sur le plan stratégique. Cette hypothétique présentation à la direction contraint les équipes à réfléchir et à définir la mesure tout de suite dans le langage du business et non dans le jargon des Web Analytics. D'entrée de jeu, ces enjeux d'affaires prennent préséance sur les concepts et les technologies. Ces dernières sont ainsi assujetties aux exigences de mesure plutôt que la mesure à ce que peuvent fournir les outils.

FORMALISER ET DOCUMENTER

.....
***Il y a tout un travail
de fond à effectuer
et qui consiste
à clairement
documenter chaque
indicateur...***
.....

Il convient de voir dans un projet de KPI un exercice formel. Il y a tout un travail de fond à effectuer et qui consiste à clairement documenter chaque indicateur avec son mode de calcul, la provenance et le format des données utilisées et aussi les métriques pouvant le plus l'influencer. Étrangement, on néglige trop souvent cette étape, pourtant très importante, car il s'agit d'assurer la pérennité du cadre d'analyse tant dans la durée que dans l'interprétation des résultats.

De plus, un tel exercice apportera une aide précieuse lors du choix des technologies devant effectuer le traitement des données. Ces choix se feront ainsi sur la base des véritables besoins d'affaires et non sur les fonctionnalités en apparence séduisantes d'un produit.

PARTAGE DES RÉSULTATS

Nous croyons que le travail de KPI a un lien direct avec celui de la formalisation des résultats, ou si l'on veut, la manière de les partager, sous quel format, etc. Nous n'avons pas une affection particulière pour un type de rapport, qu'il soit majoritairement textuel ou visuel, comme c'est le cas avec les tableaux de bord, très à la mode. L'essentiel est que le cœur du message, c'est-à-dire une explication claire de ce qui s'est passé et en quoi cela impactera ce qui se passera, prédictions éclairées par les objectifs des KPI, se transmette sans ambiguïté aux décideurs.

Tous les choix à faire quant aux formats doivent avant tout respecter ce principe de clarté.



L'USAGE DES KPI

STRATÉGIE ET ACTIONS

Le diagramme suivant illustre comment certaines métriques agissent sur un KPI :



Nous pensons avoir bien exposé le lien très étroit que les KPI entretiennent avec la vision stratégique de l'entreprise pour le Web. Étant l'expression quantitative de la qualité de l'exécution de cette stratégie, nous pourrions presque dire qu'ils en sont partie constituante.

Reste à savoir comment les influencer, comme nous l'avons soulevé plus haut. Nous insistons sur la nécessité que chaque KPI fasse l'objet de la détermination d'un objectif de croissance (ou décroissance, selon sa nature) à atteindre ; on doit ainsi assigner chaque indicateur à un ou plusieurs managers responsables de la réalisation des objectifs.

Il est tout naturel alors que l'on ait une idée très claire de la façon d'exercer cette influence par le biais d'actions concrètes. Tout bon travail de définition de KPI fera l'inventaire des variables ayant un impact direct sur chaque indicateur. Qu'on les appelle KPI opérationnels, Drivers, ou simplement métriques, ces mesures sont justement celles se retrouvant généralement dans les rapports des produits d'analyse.

Si un KPI est « Pourcentage d'augmentation des ventes Web », un exemple de métriques ayant une influence directe serait le « Taux de conversion ». C'est par le biais des efforts consentis à augmenter ce taux de conversion qu'indirectement le marketeur arrive à influencer le KPI dans le sens voulu. Pour le même KPI, les « Ventes moyennes par commande » constituerait un autre exemple de métriques retrouvées dans les rapports des applicatifs qui impactent directement l'indicateur clé. Nous pourrions ainsi faire une liste de plusieurs métriques représentant autant de points d'intervention agissant sur ce même KPI.

MESURE ET OPTIMISATION

.....
*Il y a habituellement,
et heureusement,
plus d'une façon
d'influencer les
indicateurs de
performance*
.....

Les efforts investis dans un projet de KPI ne représentent que la fondation de la mesure de performance des investissements faits dans Internet. Leur existence n'a d'utilité que s'ils nous indiquent le chemin à suivre vers le succès, parcours parsemé de mille et une actions cherchant continuellement à améliorer ceci ou cela dans un effort soutenu d'optimisation.

Nous définissons l'optimisation comme l'amélioration continue des résultats obtenus par les diverses activités telles qu'évaluées par un cadre de mesure strict. Il y a même un danger à notre avis à se lancer dans une course aux petits points de pourcentage sans le cadre de référence des indicateurs de performance.

Nous croyons qu'il devient essentiel de toujours bien remettre les efforts d'optimisation dans le cadre des KPI, points de repère essentiels.

Par ailleurs, l'expérience nous enseigne qu'à partir d'un certain stade, les marges d'amélioration se réduisent inévitablement : le taux marginal de gain approche de zéro pour un type d'intervention donné. On peut épuiser, en quelque sorte, sa capacité à agir sur un indicateur opérationnel, qui perdra ainsi de son influence sur le KPI. Il y a habituellement, et heureusement, plus d'une façon d'influencer les indicateurs de performance ; chacun constitue en fait un véritable plan de travail.

Nous vous prévenons qu'il existe malheureusement bel et bien une limite à la croissance du facteur d'amélioration de chacun des points d'optimisation. Nous avons même vu des effets d'annulation où l'efficacité accrue d'une action semblait ne se réaliser qu'au détriment d'une autre.

Survient alors un point où les limites de l'analytique ne se dépassent que grâce à l'imagination marketing.



AT INTERNET

Online Intelligence Solutions

AT INTERNET - LEADER DES SYSTÈMES ONLINE INTELLIGENCE®

AT Internet est une société de référence en Web Analytics depuis 1995. Sa technologie et son indépendance lui ont permis de faire évoluer le marché du Web Analytics. Elle fournit, désormais en temps réel, une analyse fiable et exhaustive des sites web, intranet et mobiles. C'est l'information décisionnelle du online : Online Intelligence®.

La robustesse et la fiabilité de sa plateforme technologique constituent une solution unique. Créateur d'informations utiles, elle aide l'ensemble des métiers de l'entreprise à améliorer qualité et performance.

Contact

Bordeaux (HQ) / Paris	+33 (0)1 56 54 14 30
London	+44 (0)20 3178 5356
Madrid	+34 (0)911 105 829
Montréal	+1 514 658 3571
München / Hamburg	+49 (0)89 / 324927-0

www.atinternet.com