MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE CRO : OUTILS, METHODOLOGIE ET CAS D'USAGE

KELEY
Epics & Beyond

THE DIGITAL BENCHMARK

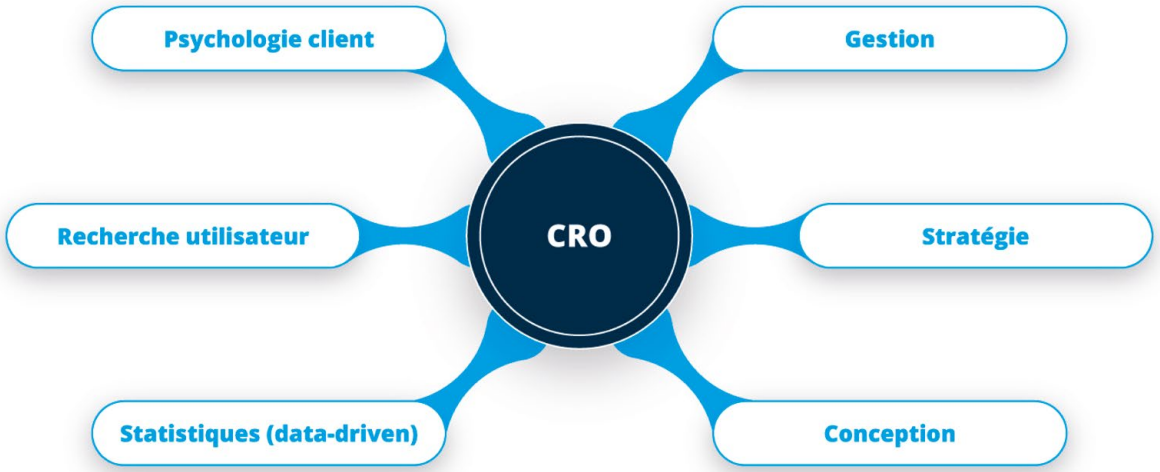
01.
INTRODUCTION

1.1
QU'EST QUE LE CRO ?

Le CRO – pour Conversion Rate Optimization – désigne un ensemble de processus et de méthodes que l'on va utiliser pour faire progresser le pourcentage de taux de conversion d'un site web. Le terme conversion fait le plus souvent référence à la génération d'une vente, en ligne sur le site ou en magasin. Il peut toutefois aussi désigner tout type de conversion qui a un intérêt et une valeur pour l'entreprise, comme l'engagement client dans un programme de fidélité, la complétion d'une demande de devis ou le téléchargement d'un catalogue.

De plus en plus considéré comme un maillon essentiel de la stratégie marketing, le CRO va assurer qu'à volume de visiteurs égal, votre site marchand génère plus de chiffre d'affaires, directement ou indirectement.

Le programme CRO contient donc les actions qui vont permettre d'optimiser le business de façon directe ou indirecte et améliorer l'expérience client. Il s'agit d'une activité transverse par nature qui ne se limite pas à l'amélioration technique et ergonomique du site.



Le CRO, une discipline au croisement de nombreux corps de métiers.

1.2 POURQUOI METTRE EN PLACE UN PROGRAMME CRO ?

De manière assez remarquable, nombreuses sont les entreprises qui s'appuient sur plusieurs des briques de la CRO, en particulier la recherche utilisateur, les analytics et l'AB testing, mais rares sont celles qui le font d'une manière concertée, cohérente et synergique.

C'est pourtant précisément l'utilisation synchronisée de ses différentes composantes qui constitue la valeur d'une stratégie CRO. Lorsque ces briques sont déconnectées les unes des autres, on voit systématiquement apparaître des manques à gagner :

- La recherche utilisateur génère des enseignements qualitatifs qui ne sont pas validés quantitativement
- L'analytics va déceler des points de friction dans les parcours qui ne seront pas résolus par des développements du produit
- La créativité des UX/UI designers n'est pas sollicitée car leur champ d'expression est limité par des briefs très précis
- Les AB tests mis en place sont mal dimensionnés et génèrent des résultats non exploitables – quand ils en génèrent

Lorsque ces situations se produisent, l'entreprise, ses employés et ses clients peuvent se retrouver dans une situation « perdant-perdant-perdant ». Le client donne son avis – que ce soit explicitement par ses retours d'expérience, ou implicitement par les données d'utilisation qu'il laisse l'entreprise collecter – mais ne voit pas son expérience s'améliorer. Les employés de l'entreprise sont frustrés car leur travail ne produit pas la valeur ajoutée escomptée. Enfin, l'entreprise propose une expérience de qualité moindre, ce qui peut se traduire au niveau du revenu généré.

La mise en place d'un programme CRO permet d'éviter ces situations et de mettre en place un plan d'actions concertées. Mais quel est le scope que doit couvrir un tel programme ?

02.
LE SCOPE D'UN PROGRAMME CRO

2.1
LES MULTIPLES DISCIPLINES ET COMPOSANTES IMPLIQUÉES

Réussir son programme CRO implique d'agir sur l'ensemble de l'activité.
Le piège classique étant de se limiter à l'optimisation ergonomique et technique du site alors que le parcours d'acquisition et le parcours post-achats sont tout aussi cruciaux dans l'optimisation des taux de conversion.
Pour éviter de restreindre le scope du CRO et assurer la prise en compte de toutes les composantes pertinentes, nous proposons une cartographie organisée autour de 4 axes :

Acquisition

Prend en compte les parcours d'acquisition dans leur ensemble, du premier contact jusqu'à l'intention d'achat, sur tous les canaux (SEO, SEA, Média, affiliation, e-mailing, ...)

Considérer les opérations et campagnes d'acquisition aussi bien que l'expérience desservie par le site permet de créer une expérience cohérente sur l'ensemble du parcours et rationaliser les dépenses marketing.

Quelques bonnes pratiques de base :

- **Faire correspondre la landing page au message d'acquisition et à la cible :** une landing page par campagne où la promesse apparaît clairement et de façon cohérente avec le message initial de la campagne et sans information et CTA inutiles.

- **Valoriser le CTA :** faire ressortir les boutons d'actions pour maximiser les clics et valoriser les contenus avec un texte impactant qui incite à la conversion.

Merchandising

Regroupe toutes les actions de mise en avant, disposition et promotion des produits et offres, les animations, mais également la gestion des prix, du cross-sell et up-sell et des avantages clients.

Le merchandising répond aux enjeux de lisibilité et de désirabilité de l'offre et vise à créer des intentions d'achat :

- **Organisation et lisibilité de l'offre :** l'offre doit permettre de satisfaire tous les segments clients tout en restant compréhensible. Pour cela, elle doit être organisée en catégories et en gammes, chacune ayant sa propre proposition de valeur, stratégie de merchandising et son cycle de vie.

- **Proposition de valeur :** elle doit être à la fois différenciante et explicite. Optimiser la proposition de valeur demande un travail global qui doit être traduit sur le site.

- **Page produit :** elle doit à la fois informer, réassurer et créer la désirabilité. Elle peut être optimisée à plusieurs niveaux : nom des produits, descriptions, images, CTA, notes et commentaires, fonctionnalités associées (ex. customisation).

Quelques bonnes pratiques de base :

- **Optimiser l'organisation et la mise en avant de son offre :**
  > Travailler le rubriquage de ses offres afin qu'elles reflètent la profondeur du catalogue, la typologie promotionnelle et expriment une proposition de valeur précise
  > Analyser et optimiser les fiches produits : clarté et utilité des informations, lisibilité des CTAs, efficacité du tunnel de conversion…
  > Mettre en place et optimiser des actions de mise en avant : cross/up-selling, bundling…

- **Nourrir et mettre à niveau son merchandising grâce aux données :**
  > Assimiler les feedbacks clients pour améliorer / tester les éléments de langage sur les fiches produits
  > Partir des segments clients pour proposer des offres personnalisées

Expérience utilisateur

Concerne le parcours de l'utilisateur sur le site et les éléments qui le définissent (contenus, ergonomie, technique, fonctionnalités, call to actions…).

L'amélioration continue fait partie de l'ADN des principales méthodologies utilisées en UX design, comme le design thinking ou le design sprint.

Un programme CRO peut accompagner la démarche UX de plusieurs manières :

- **Session recording pour les tests utilisateurs :** permet un post traitement plus rapide et vient nourrir l'analyse avec des données quantitatives
- **AB testing et UX research :** valider rapidement les hypothèses tirées de phases de recherche
- **Form analytics :** en plus d'accélérer le traitement des formulaires permet de mieux capter certains insights (difficulté pour répondre à certains champs, abandon sur certaines questions…)

Voici quelques bonnes pratiques pour faire collaborer efficacement les équipes UX et CRO :

- Organiser des sessions de co-idéation sur les parcours et partager les roadmaps
- Effectuer un test (AB ou autre) de chaque nouveau design majeur
- Former les équipes UX à la lecture des données (analytics, tests…)
- Former les équipes CRO aux méthodes d'UX design (UX research, tests utilisateurs, design thinking…)

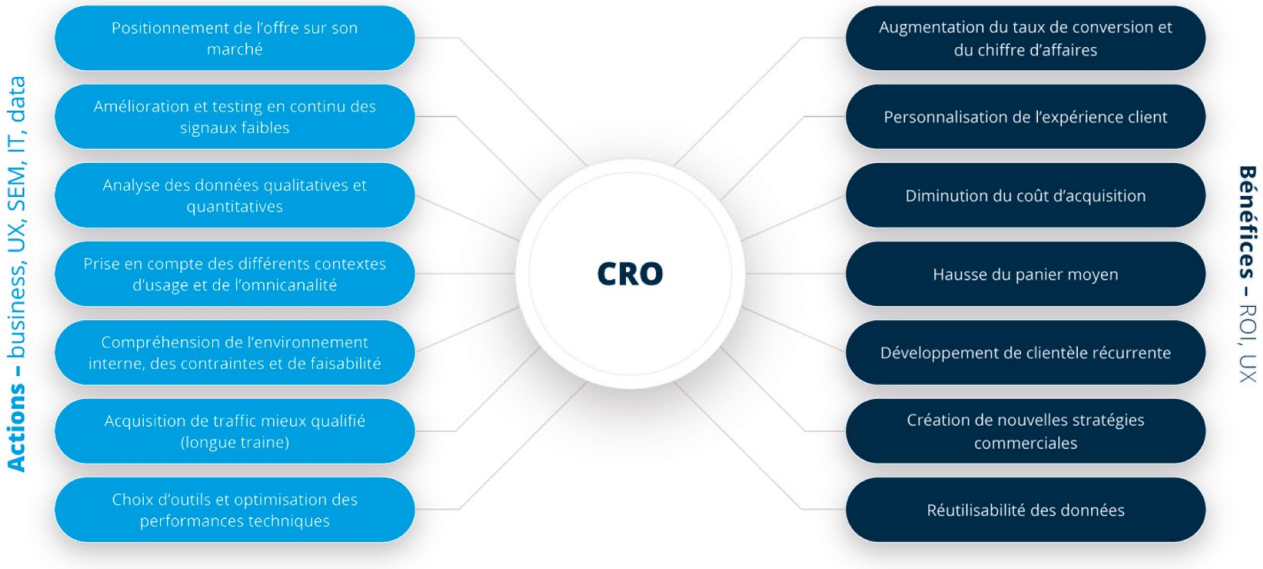
Expérience post-achat

Se focalise sur les étapes et potentiels points de friction en fin de parcours (paiement, demande d'infos...) et après achat (confirmation, livraison, réclamation...).

L'expérience post-achat est un élément complexe du parcours de vente qui implique à la fois de l'UX, de l'infrastructure technique et de l'organisation.

Comme n'importe quelle partie du parcours, elle demande à être optimisée en continu. Voici une liste (non-exhaustive) des étapes principales à optimiser :

- **Le paiement :** on assure à l'utilisateur que son paiement est pris en compte et que la commande est traitée
- **Suivi de la commande :** on informe l'utilisateur des étapes, on synchronise l'encaissement avec la livraison, on est proactif sur la gestion des incidents de stocks et de livraison
- **Suivi de livraison :** l'utilisateur reçoit son numéro de suivi, peut suivre l'envoi en un clic, est accompagné en cas de problème de livraison
- **Service client :** l'expérience post achat est omnicanale (retour boutique, plusieurs canaux de contact du service client...)
- **Review management :** l'utilisateur est incité à laisser un commentaire sur son expérience, une photo, un post sur les réseaux sociaux...
- **Contenus et services post-achat :** l'utilisateur peut compter sur la marque pour maîtriser et entretenir son produit (service de réparation, conseil en ligne et en boutique, récupération...)



Scope d'un programme CRO :
L'optimisation des taux de conversation doit permettre que la life-time value d'un client soit supérieure à son coût d'acquisition

2.2 L'ANALYSE (DE LA BONNE) DATA POUR CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION

La donnée est un maillon essentiel du processus d'optimisation continue d'une activité en ligne.

Les données vont être utiles à chaque étape de la CRO :

- **Audit :** déterminer actuellement quelles parties du site performent le plus ou le moins pour construire sa roadmap
- **Priorisation :** focaliser sur les pages rapportant le plus de CA, drainant le plus de visites ou convertissant le moins
- **Test :** mesurer l'impact des changements effectués sur les performances

On distingue plusieurs types de données utiles pour un programme CRO :

L'agrégation des données CRO

03.
LES AXES QU'IL FAUT FAIRE ÉVOLUER POUR METTRE EN PLACE UN PROGRAMME CRO

3.1 PEOPLE / CULTURE

Adopter une stratégie CRO revient à recueillir le maximum d'informations auprès des utilisateurs, analyser et interpréter ces informations pour proposer des améliorations d'expérience, qui seront testées et validées de manière rigoureuse, générant ainsi de nouvelles données et retours d'utilisateurs qui alimenteront les cycles d'amélioration continus.

La théorie a été décrite, répétée et désignée par de nombreuses terminologies depuis les années 90. Rares sont d'ailleurs les entreprises qui n'ont pas essayé de mettre en place un système d'amélioration continue ou de donner plus de place à la donnée ainsi qu'aux retours utilisateurs dans leur développement.

Toutefois, l'un des principaux obstacles au succès de ces initiatives est à chercher du côté de l'importance donnée à l'échec d'un côté, et à la curiosité et l'audace de l'autre. Pour qu'une activité CRO donne sa pleine mesure, trois axes sont à explorer : promouvoir l'humilité, donner le droit à l'erreur et encourager la prise d'initiatives risquées.

Rester humble

Admettre que l'on ne détient pas la vérité, voilà un autre défi à relever. La vérité, c'est l'utilisateur final, et lui seul, qui la détient. Pas le product owner, pas le business sponsor, pas le CEO.

Pour sortir du cercle vicieux où les décisions produit sont prises pour ménager les égos et les relations hiérarchiques, il faut évidemment redonner la parole à l'utilisateur, par exemple en développant les canaux de recherche utilisateur et d'analyse de parcours, mais aussi faire preuve d'humilité et de prise de recul, et résister à la tentation de lancer une fonctionnalité parce qu'un chef l'a demandée, ou parce qu'un concurrent l'a faite avant nous.

Viser la lune

Un système performant d'analyse qualitative et quantitative permet de créer une base de connaissances et une compréhension des attentes utilisateurs. Dès lors que l'on fonde ses décisions sur la recherche utilisateur et la donnée, l'audace de tenter des solutions innovantes doit pouvoir s'exprimer. Ne vous limitez pas à imiter les concurrents ou les FAANG ! Analysez vos données, interrogez vos utilisateurs, dressez vos propres hypothèses et testez-les.

Si vous imaginez une solution qui vous semble très différente de ce que vous faites d'habitude, testez-la en premier ! Non seulement cela permet de mobiliser les équipes autour de projets innovants, mais plus une expérience est différente de l'existant, plus son impact est rapide à démontrer.

« Qui ne tente rien ne rate rien »

Il est facile de tomber dans ce modèle d'auto-préservation lorsque l'échec est trop pénalisé. Pourtant, il est difficile de prévoir le succès ou l'échec d'un produit avant son lancement, même lorsque la recherche a été correctement faite en amont, et que tous les voyants étaient au vert. Parfois, il suffit d'être un peu en avance sur son temps, ou en retard sur un concurrent, pour qu'un produit n'ait finalement pas le succès escompté. L'essentiel n'est pas de ne jamais se tromper mais plutôt de tout mettre en place pour prévenir l'échec autant que possible, et lorsque l'on se trompe, de savoir en tirer les enseignements.

Peut-être que les données avaient été mal analysées ? Dans ce cas, comment peut-on améliorer notre système d'analyse de données pour que les signaux qui avaient été manqués soient captés la prochaine fois ? Peut-être qu'un comportement utilisateur n'avait pas été anticipé ? Alors revoyons notre segmentation pour améliorer la représentativité de nos focus groups. Un échec est toujours une opportunité d'apprendre, tant que l'on se donne la peine d'essayer de le comprendre. C'est pour cela qu'il faut prendre le parti de dépénaliser, et même de célébrer l'échec.

3.2 PROCESS

L'optimisation du taux de conversion est une activité qui demande du temps, de la rigueur ainsi que l'implication d'une variété de fonctions et de niveaux hiérarchiques. C'est pourquoi un cadre organisationnel bien défini, et le respect de processus clairs et compréhensibles sont les clés de son succès.

Comme pour la plupart des projets complexes, l'objectif à atteindre est finalement très simple. Il s'agit de mettre en place un processus qui fasse appel à chaque expertise au bon moment pour maximiser sa valeur ajoutée. Si certains éléments peuvent s'appliquer à tous les contextes (l'enchaînement recherche > développement > test > analyse par exemple), il n'existe pas pour autant de méthode unique pour mettre en place une stratégie CRO. La mise en place d'un processus standard ne peut pas se substituer à une réflexion sur les objectifs de l'entreprise, ses forces et faiblesses, les ressources dont elle dispose, ses circuits de décision et la spécificité de ses cycles de développement produit, pour citer certains des critères à considérer.

Le recours aux activités déjà utilisées par l'entreprise peut être préconisé pour maximiser la valeur de leurs interactions. En effet, certaines briques de la CRO sont très synergiques :

- Enrichir les enseignements de la recherche utilisateur au moyen de données de parcours et de données CRM permet de créer une base de connaissance ciblée sur des thématiques produit. Cette base de connaissance peut être utilisée comme base de segmentation client, déboucher sur des pistes de développement produit mais aussi servir de grille d'analyse pour valider des hypothèses de test.

- Intégrer des questionnaires utilisateurs dans un protocole d'AB test permet de générer des enseignements qualitatifs pour chaque variation testée, ce qui peut s'avérer très instructif.

- Évoquer l'AB testing dès la phase de conception UX permet d'élargir le champ des possibles. Si l'on peut tester davantage de versions du produit, cela permet de générer des variations plus nombreuses et plus divergentes, en donnant aux designers une opportunité d'expression plus importante.

Pour une entreprise qui a déjà recours aux activités ci-dessus, prendre conscience de ces synergies, et revoir ses méthodes de travail pour en tirer parti est une première étape à très forte valeur ajoutée vers la mise en place d'une stratégie CRO globale. Mais au-delà d'une réflexion sur la manière d'organiser les différentes activités de l'entreprise, mettre en place une stratégie CRO demande aussi un travail d'introspection et de remise en question.

3.3 TOOLS

La stratégie CRO est fortement consommatrice de données, demande une collaboration étroite entre des équipes aux sensibilités différentes (UX research, web analysts, UX/UI designers notamment) et bénéficie grandement de pouvoir passer rapidement des éléments en production pour les tester. C'est pourquoi sa mise en place est facilitée par l'adoption d'outils qui contribueront à ces trois axes.

Collecter et partager la donnée

Pour construire une segmentation client pertinente et nourrir la construction d'hypothèses, il est indispensable de disposer de données sur vos utilisateurs. Afin de mettre en place un écosystème data à même de supporter les ambitions d'une stratégie CRO, les briques suivantes sont les plus importantes :

- Un outil de web analyse, par exemple : Google Analytics 360, Adobe Analytics, AT Internet, Eulerian Technologies, Mapp Intelligence (ex Webtrekk), Matomo (ex Piwik)...

- Un outil d'UX analytics, par exemple : Hotjar, Contentsquare, Decibel Insights...

- Un outil de recherche utilisateur / voice of customer, par exemple : Survicate, Usabilla, Hotjar, ConsumerLive, Critizr, ForeSee, Happydemics, iperceptions, Q3 Advocacy, Qualtrics, Medallia, MyFeelBack, Pulse Insights, Satisfactory, SurveyGizmo, Wizville...

Ces trois dimensions permettront de générer des données à la fois qualitatives et quantitatives pour mieux comprendre vos utilisateurs et leurs interactions avec vos produits.

Lancer et analyser vos tests

En mettant en place une stratégie CRO, vous allez augmenter le nombre de fonctionnalités testées et le besoin de mesurer leur impact. Pour cela, un outil d'AB testing performant est nécessaire.

Les solutions principales du marché sont Google Optimize, Optimizely, AB Tasty et Kameleoon. Ces outils permettent de pousser des fonctionnalités en production de manière contrôlée (en mesurant le taux d'exposition de vos utilisateurs à chaque version développée), et intègrent des fonctionnalités pour mesurer la performance de chaque version tout en calculant la significativité des écarts entre chacune.

Pour aller plus loin dans l'analyse, il est également possible d'exporter les données brutes de test pour les processer dans vos propres outils (ce qui permet par exemple d'y appliquer des algorithmes de nettoyage spécifiques à votre activité), ou vous pouvez également intégrer vos outils d'analyse évoqués au paragraphe précédent avec votre solution d'AB testing. Cela peut permettre, par exemple :

- De générer des zones de chaleur pour chaque version de vos fonctionnalités
- De pousser un questionnaire aux utilisateurs soumis à votre test afin de recueillir leur satisfaction vis-à-vis de l'expérience proposée

Collaborer et partager

Enfin, pour faciliter les interactions entre les équipes sollicitées dans le processus CRO, des outils de gestion de projet adaptés sont très utiles :

- Un outil de ticketing/gestion de projet agile (Jira, Trello, Microsoft Project)
- Un outil de conversation (Slack, Teams, Skype)
- Un outil de design et prototypage (Invision, Figma)
- Un outil de collaboration et tenue d'ateliers (Klaxoon, Miro)
- Un outil de dashboarding (Google Data Studio, Tableau)

L'objectif de ces outils est de faciliter le partage d'information, la synchronisation entre les différentes équipes et la communication avec l'organisation dans son ensemble. Plus vos outils seront faciles à intégrer entre eux, plus leur adoption sera facile et leur valeur ajoutée sera grande. Privilégiez un outil simple et compatible avec votre écosystème !

04.
QUELLE MARCHE À SUIVRE POUR METTRE EN PLACE UN PROGRAMME CRO ?

Nous venons de voir quelles sont les composantes clés d'un programme CRO, comment les appréhender (cartographie, data ...) et quels sont les éléments à faire évoluer au sein d'une organisation (People, Process, Tools) pour assurer la mise en place d'un programme CRO réussi.

Mais comment s'y prendre ?
Devant la masse de changements possibles pour une activité, e-commerce ou autre, il peut être difficile de savoir par où commencer.

Le CRO est une démarche d'amélioration continue qui s'appuie sur l'utilisation régulière de tests pour valider ou invalider des hypothèses.

Habituellement, un programme CRO se construit en 3 phases, dont les 2 dernières s'enchaînent en continu :

- **Cadrage :** analyser le parcours pour trouver des hypothèses d'amélioration et les prioriser
  > Analyse de l'existant :
  > Étude de performances
  > Analyse des données de trafic
  > Analyses des produits et ressources

  > Idéation :
  > Création des personae
  > Story mapping
  > Formulation d'hypothèses

  > Co-construction & priorisation :
  > Prototypage
  > Atelier de co-création
  > Définition d'une roadmap

- **Test :** rédiger des protocoles de tests pour vos hypothèses, les mettre en place et analyser les résultats
  > Ateliers à distance
  > Tests à distance
  > AB tests
  > Analyse du comportement utilisateur

- **Optimisation :** mettre en place les changements validés par les tests et contrôler les résultats
  > Gestion de projet
  > Itérations et maquettage

Un programme CRO n'est jamais terminé : chaque changement effectué sur votre parcours sera amené à être audité plus tard et peut-être optimisé à son tour. Toujours garder en tête les principes suivants :

Isoler correctement les facteurs dans les tests

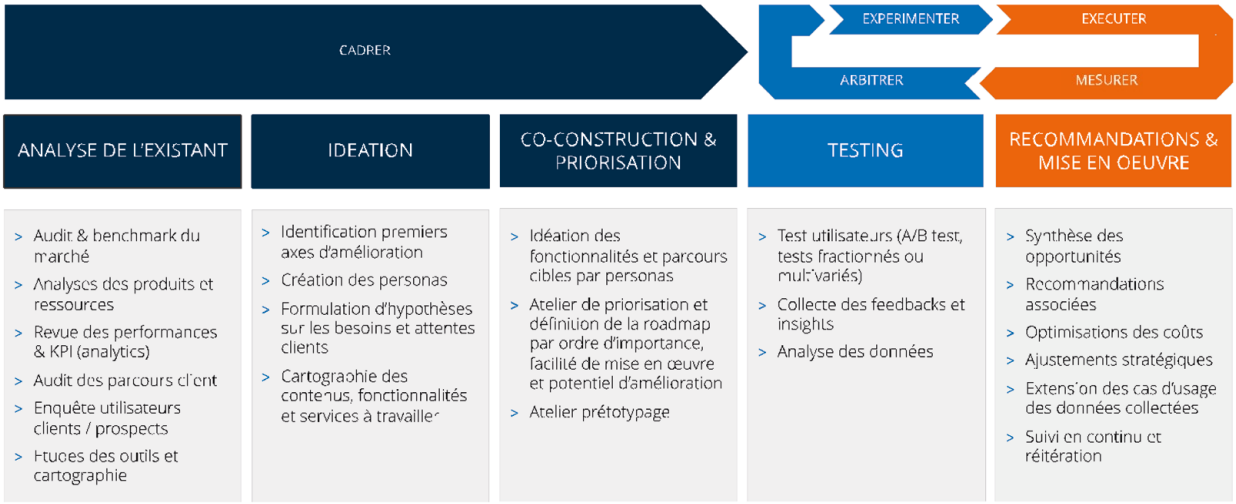
Un challenge important du CRO est de savoir attribuer chaque évolution à un changement précis. Quelques conseils pour maximiser les résultats des tests :

Prendre des échantillons témoins comparables : lorsqu'on teste des changements « avant-après », un risque est de ne pas prendre en compte le contexte (voir exemple plus haut). Veillez à tester vos changements sur des périodes commerciales équivalentes, pour ça référez-vous à votre plan d'animation.

Conduire peu de tests à la fois : un changement peut en affecter un autre surtout si vous effectuez des tests sur des étapes clés (onboarding client, landing page…) ; vous pouvez fausser l'analyse des tests réalisés sur des étapes plus en amont du parcours

Ne pas hésiter à tester de gros changements : plus un changement est significatif et remarquable, plus son impact sera important sur les résultats ; vous limitez ainsi l'importance d'autres facteurs extérieurs à vos changements. De plus, les tests AB permettent de rapidement valider / invalider une hypothèse, il est donc facile de revenir à la version précédente si les changements ont amené des conséquences négatives.
Répéter de nombreuses fois le même test : plus le temps du test est long sur des contextes différents, plus il est facile de constater que l'évolution n'est pas due au hasard mais bien à ces changements.

Prioriser ses actions



Démarche et roadmap d'un programme CRO

Chaque expert CRO a ses process pour prioriser ses actions, le plus important est d'avoir une méthodologie basée sur des critères objectifs qui soient lisibles et partagés au sein de l'entreprise. Le point commun de toutes ces méthodologies est qu'elles partent d'une liste désorganisée d'actions à mener ; cette liste est itérative et sera nourrie en continue, elle n'a pas besoin d'être exhaustive. Il existe plusieurs manières de nourrir cette liste :

- **Audit des taux de conversion :** permet de savoir quelles parties du parcours pèchent et nécessitent une optimisation
- **Analyse d'impact :** on étudie l'impact de chaque partie du parcours dans la génération du chiffre d'affaires
- **Brainstorm d'équipe :** récolte d'idées auprès de managers opérationnels afin d'obtenir une vue transversale des actions à mener.

Une fois la liste établie, il convient d'établir une feuille de route d'actions priorisées. Voici un exemple de méthodologies et frameworks utilisés par des experts CRO :

- **Framework PIE : Potential – Importance – Ease :**

Il se base sur 3 critères simples pour savoir quels éléments optimiser en premier. D'abord, le potentiel d'amélioration qui peut être apporté à l'élément, ensuite l'importance de l'élément en termes de trafic, et enfin la difficulté pour apporter ces changements.

PIE Framework

- **Score ICE : Impact - Confidence - Ease :**
  Il permet de hiérarchiser les fonctionnalités et les idées en multipliant trois valeurs numériques attribuées à chaque projet : Impact - Confidence - Ease. Chaque élément évalué reçoit un classement de 1 à 10 pour chacune des trois valeurs, ces trois chiffres sont multipliés et le résultat est le score ICE de cet élément.
  Cette méthode se distingue principalement par sa simplicité et sa facilité d'utilisation par rapport à la plupart des autres solutions. Elle ne nécessite que trois entrées pour chaque idée considérée, les équipes peuvent rapidement calculer le score ICE pour chaque idée et prendre des décisions de priorisation en conséquence.

- **Score ICE bis : Impact - Cost - Effort :**
  Ce score ICE bis se déploie de la même manière que le score ICE « classique » sauf que les deux dernières variables sont remplacées par : Cost - Effort. Cette approche permet de prendre davantage en considération des notions structurelles propre à l'organisation tel que le coût et l'effort qui doit être consenti pour une évolution donnée.

  Ces frameworks sont simples à mettre en place et à partager mais laisse beaucoup de place à l'interprétation, notamment sur le PIE et ICE sur des facteurs comme Potentiel, Importance, Confidence ou Impact.

> Certaines entreprises font le choix d'une méthode mixte et sur mesure qui associe des critères plus proches de leurs besoins, spécificités business et de leur site. Ceci afin de permettre un scoring plus objectif sur des critères tels que potentiel, impact et facilité. Les critères à retenir par exemple : trafic de la page où a lieu l'optimisation, position de l'optimisation par rapport à la ligne de flottaison, la nature du changement (est-ce un ajout ou une suppression d'élément), est-ce que le changement sera vu tôt dans le parcours ? Le modèle Hotwire (société du groupe Expedia) est un exemple reconnu.

- **La méthode d'Hotwire :**
  Cette matrice se base sur une méthode de notation binaire sur 10 critères, soit le changement prévu remplit ce critère et prend un point soit il ne le remplit pas et prend 0 ; ce qui donne à chaque changement un score sur 10. Les scores de 0 à 1 permettent de réduire l'interprétation et ses nombreux critères le rendent assez transverse, mais cette méthode est longue et demande une grande visibilité sur les parcours.

Important : chacun de ces outils ont leurs défauts et leurs qualités, le process idéal est celui qui a fait ses preuves et est adopté par votre organisation ; n'hésitez donc pas à en tester plusieurs et à impliquer les équipes dans les choix.

Engager les bonnes parties prenantes

L'expertise CRO est généralement répartie de manière transversale dans l'organisation. Le responsable CRO (préférablement à haut niveau hiérarchique) conçoit et priorise les programmes avec les managers opérationnels puis fait appel à des référents dans chaque équipe pour appliquer les actions.

Les actions des métiers seront différentes à chaque étape du programme :

- Lors du cadrage, les équipes vont aider à définir des KPIs réalistes, à définir le périmètre des tests, trouver des échantillons de données témoins comparables…
- En phase test, les équipes vont participer à la rédaction des protocoles de test, et apporter leur vision métier lors de l'analyse des résultats
- En phase d'optimisation, les équipes opérationnelles vont rédiger le cahier des charges et les tickets pour que les équipes UX et techniques puissent mettre en œuvre les changements jugés utiles

Voici quelques exemples, non-exhaustifs, des rôles que chaque pôle peut jouer dans une démarche CRO :

La mise en place d'une stratégie CRO est un processus complexe car il touche à de nombreuses activités au sein de l'entreprise. Sa réussite demande une remise en question des modes de fonctionnement et de prise de décision, ainsi que l'adoption d'outils adaptés. Mais lorsqu'elle est fructueuse, une stratégie CRO permet un accroissement significatif de la valeur générée pour les utilisateurs et pour l'entreprise, ainsi que de l'engagement des équipes.

Pôle	Équipe	Rôle dans la démarche CRO
Stratégie et Contenu	Marketing digital	> Aider à l'audit des parcours ; partager sa roadmap ; points d'idéation régulier
	Contenu / digital factory	> Rédiger les contenus test ; monitorer la performance
Média	Acquisition et génération de trafic	> Aider à l'audit d'acquisition ; tester des changements ; monitorer les résultats
	SEO	> Aider à l'audit d'acquisition ; tester des changements ; Rédiger les contenus test ; monitorer les résultats
	Community management et e-Relation Presse	> Aider à l'audit d'acquisition ; tester des changements ; monitorer les résultats
Back & Support	Webmastering	> Implémenter les contenus tests ; monitorer les résultats ; coordonner sa roadmap
	UX	> Remonter des idées d'optimisation ; proposer des designs au test ; partager sa roadmap ; points d'idéation réguliers
	Logistique et liaison	> Remonter les informations opérationnelles
	Service client	> Remonter les feedback client ; questionner les utilisateurs
CRM	Equipe CRM & mailing	> Remonter la donnée clients et CA ; aider à la segmentation des cibles ; implémenter des tests ; monitorer les résultats
Performance	Equipe analytics	> Aider à l'audit des parcours ;

Répartition des rôles de chaque pôle dans une démarche CRO

05.
ZOOM : QUELQUES EXEMPLES POUR ILLUSTRER COMMENT MÊLER CRO ET STRATÉGIE D'ACQUISITION AFIN DE MAXIMISER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Les leviers d'acquisition payants représentent une part importante des budgets digitaux. L'optimisation de leur retour sur investissement est donc un point central de votre stratégie digitale. En permettant d'identifier et de résoudre les points de friction dans les parcours de vos utilisateurs, la CRO représente un formidable levier d'optimisation de votre ROI média. En retour, votre stratégie d'acquisition (mix media, critères de ciblage, annonces et pages d'atterrissage en particulier) sont des paramètres très précieux pour enrichir votre connaissance de vos utilisateurs, et peuvent également servir de tremplin à la création d'expériences personnalisées.

En détaillant leurs interactions, et les possibles synergies qui existent entre ces deux activités, nous allons voir comment l'adoption de la CRO dans votre stratégie d'acquisition peut vous aider à maximiser le retour sur investissement de vos leviers payants.

5.1
LE PRÉALABLE INDISPENSABLE : DÉFINIR VOS OBJECTIFS DE CONVERSION

Définir les objectifs de votre site est une étape essentielle dans l'adoption d'une stratégie CRO. C'est logique : Comprendre quelles sont les conversions qui vous intéressent permet d'identifier les parcours vers lesquels pousser vos utilisateurs pour enfin cadrer l'optimisation de votre site, pour maximiser la réussite de ces parcours.

La transaction : le seul objectif qui compte ?

Pour un site e-commerce, il est tentant de simplifier ces objectifs à leur plus simple expression : les ventes en ligne. Pourtant, cette vision réduite risque de vous pénaliser sur deux aspects. Premièrement, cela réduit la conception de votre proposition de valeur. Vous offrez sûrement sur votre site des informations ou des fonctionnalités utiles à vos utilisateurs, sans pour autant déboucher sur une transaction à chaque fois. Si vous occultez ces micro-conversions, vous perdez une grande partie des étapes intermédiaires essentielles vers une transaction !

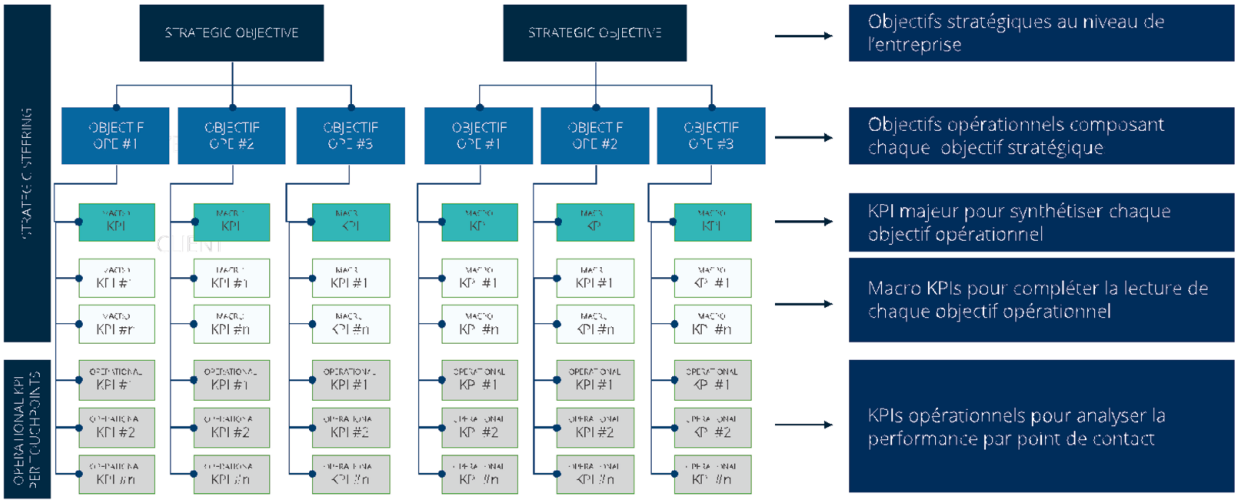
Le second problème est que se restreindre à l'analyse de vos transactions va limiter le volume de données dont vous disposerez pour vos analyses. Il sera donc plus difficile de mesurer les tests que vous mènerez, ce qui peut vous empêcher de détecter certaines opportunités d'amélioration.

Si vous ne proposez pas de ventes en ligne, la compréhension de ces micro-conversions est encore plus importante puisqu'elles constituent la partie visible de la contribution de votre site aux revenus de votre entreprise.

E-commerce ou pas, étudier les parcours de vos clients est primordial pour comprendre les étapes préalables à l'achat. Atteinte d'une page donnée, complétion d'un formulaire, temps passé sur le site, vue d'un certain nombre de pages, visionnage d'un certain temps de vidéo... Tous ces exemples de micro-conversion peuvent constituer des étapes clés dans les parcours de vos clients.

Pas d'objectif sans priorisation

La définition des objectifs doit se doubler d'une hiérarchisation de ces objectifs entre eux. Leur assigner une valeur monétaire respective est un exemple de technique pour ce faire, mais ce n'est pas la seule, tout système de scoring peut fonctionner. L'objectif de cette démarche est de comprendre quelles sont les micro-conversions les plus importantes pour votre activité. En plus de son intérêt dans le monitoring de vos campagnes d'acquisition, cette hiérarchisation facilitera la priorisation de votre roadmap produit mais aussi le travail d'arbitrage que vous aurez à faire si vous faites face à une situation où une fonctionnalité développée cause une amélioration du taux de conversion d'un objectif mais une détérioration du taux de conversion d'un autre.



KPI Tree

Piloter vos campagnes par la valeur au moyen de la CRO

Définissez vos objectifs de conversion comme critère de succès de vos campagnes d'acquisition.
Une fois vos objectifs de conversion définis, priorisés et correctement traqués, vous pourrez les utiliser comme objectifs de vos campagnes d'acquisition.

Ainsi vous irez au-delà des indicateurs basiques de visibilité (impressions) et d'engagement (interactions) en mesurant la performance de vos campagnes en fonction de leur contribution à une augmentation de la valeur générée pour votre entreprise.

Le premier bénéfice, immédiat, est que cela vous permettra de piloter vos campagnes par la valeur. C'est un gage de bonne utilisation de votre budget média car cela facilitera la présentation du retour sur investissement de ce dernier. Dans vos opérations courantes, ce pilotage par la valeur vous permettra également de valider la pertinence des optimisations que vous apporterez à vos campagnes, en mesurant l'impact de celles-ci sur des objectifs de conversion dont la valeur aura été démontrée.

Le second bénéfice est que les plateformes d'acquisition dominantes du marché (Google Ads par exemple) s'appuient de plus en plus sur l'intelligence artificielle pour proposer une automatisation des campagnes, vous faisant gagner du temps et de l'efficacité. Mais pour que cette stratégie donne son plein potentiel, il faut impérativement préciser à l'algorithme quel indicateur il doit chercher à maximiser, d'où l'importance du travail préalable sur la définition des objectifs de conversion.

Vos campagnes d'acquisition comme base de personnalisation

Le ciblage de vos campagnes d'acquisition vous donne accès à des informations précieuses sur votre cible :
- Profil sociodémographique
- Données affinitaires
- Intention et contexte de recherche

Ces éléments permettent d'enrichir vos critères de ciblages d'AB tests ainsi que vos expériences de personnalisation. En analysant les spécificités de ces utilisateurs (critères ci-dessus, mais aussi en comprenant leur parcours spécifiques), on peut personnaliser leur page d'atterrissage, voire leur proposer un parcours modifié pour maximiser leur taux de conversion.
Vous pouvez par exemple imaginer des expériences dédiées aux nouveaux clients qui arrivent sur une page produit directement via vos campagnes SEA. Imaginons que le prix du produit dépende du magasin qui le vend. Les utilisateurs qui arrivent sur une page produit, sans avoir renseigné de magasin, ne peuvent alors pas voir le prix du produit. Une expérience de personnalisation intéressante à mener serait donc d'expérimenter plusieurs manières de mettre en avant l'action de sélection d'un magasin depuis la page produit.

D'autres exemples de personnalisation sur la base des critères de ciblage de vos campagnes d'acquisition :
- Modification des visuels utilisés pour s'adapter à l'audience (familles, jeunes couples, etc.)
- Mise en avant d'une réduction du prix pour les audiences arrivées par des requêtes type "(produit/service) pas cher"

Reconnaître le rôle de votre stratégie d'acquisition dans le cadre CRO vous permettra de mieux comprendre et quantifier les leviers d'optimisation de vos pages et parcours auprès d'audiences spécifiques. Par la suite, les enseignements tirés des expériences que vous aurez menées pourront servir de base à la création de landing pages dédiées aux audiences étudiées.

KELEY
Epics & Beyond

Sujets traités

- Méthodologie pour optimiser et accélérer dans sa stratégie CRO : outils et cas d'usage
- Optimisation des parcours web

Cabinet de conseil digital native, Keley aide les startups à grandir et les grands groupes à redevenir des startups. Nous proposons une approche intégrée combinant Stratégie, Data, Conseil, Technologie et Design, grâce à des profils de haut niveau.

Depuis 2006, Keley accompagne les startups et les grands groupes dans leur transformation digitale. E-commerce, Omnicanal, Acquisition, UX, CRM, Data, SEO, Mobile, Communication… notre fonctionnement hybride en BU intégrées nous permet de mettre en œuvre toutes les stratégies d'innovation, au plus proches de nos clients. Pour en faire des leaders de leur secteur, nous capitalisons sur des expertises digitales d'excellence, opérationnelles et concrètes, et des interventions efficaces pour définir et concrétiser rapidement les stratégies.

Contacts

Thibault Mougin
Marketing & Communication Manager
+33 (0)6 71 80 39 56
tmougin@keley-consulting.com

Benjamin Hannache
Directeur Général
+33 (0)6 64 88 65 39
bhannache@keley-consulting.com

www.keley-consulting.com

THE DIGITAL BENCHMARK : FOCUS SUR LE PROJET

Après une année 2021 marquée par l'incertitude, les entreprises font état d'une irrésistible envie d'avancer et d'accélérer la reprise. Or c'est maintenant qu'un nouveau rythme de croisière se dessine (tant dans le mode de travail que dans l'exécution des plans stratégiques) et en sous-jacent, le bilan post-crise : les décisions stratégiques prises à marche forcée, parfois à l'aveugle, se sont-elles confirmées ? Après avoir subi, pour certains annonceurs, le bond de la digitalisation, comment prendre du recul, digérer et, si besoin, ajuster le cap ?

Si 2020 a permis aux annonceurs de se remettre à jour pour maitriser plusieurs notions : collecte et analyse des données, gouvernance des données, hyper-personnalisation, usage du vocal, UX Design, Relation Client Omnicanale, 2022 sera l'année de la confirmation et de la prise de hauteur.

C'est pourquoi les outils technologiques sont de moins en moins appréhendés individuellement et de manière isolée mais plus globalement, de manière imbriquée les uns aux autres, pour répondre à une vue d'ensemble et à des problématiques transverses.

C'est ainsi que nous avons orienté notre quatrième édition, en analysant les outils technologiques au regard des enjeux concrets et stratégiques dont nos adhérents nous ont fait part et avec la prise de hauteur nécessaire à la compréhension d'un marché global.

Concentré d'observations et d'analyses approfondies, ce Yearbook fait un état des lieux des notions actuelles, du positionnement des acteurs, des problématiques clients, des fonctionnalités recherchées et des tendances à venir.

À QUI S'ADRESSE CE YEARBOOK ?

Ce Yearbook s'adresse à tous les porteurs de projets mêlant Marketing et Technologies (MarTech). Du débutant au plus confirmé, nous proposons plusieurs grilles de lecture possibles.

Il s'adresse également à ceux qui disposent d'une solution installée et qui souhaitent la challenger afin d'améliorer son efficacité ou tout simplement de la changer.

Les analyses et conclusions présentées dans cet ouvrage peuvent ne pas s'adapter à tous les cas de figure. Il est donc très important de prendre le recul nécessaire pour bien apprécier ces enseignements.

COMMENT UTILISER CE YEARBOOK ?

Ce Yearbook a été conçu pour être utilisé de différentes manières. Comme n'importe quel livre, vous pouvez le lire en commençant par le premier chapitre. Le déroulé se veut logique en commençant par la gestion de la donnée, puis la capacité à tirer des enseignements de ces mêmes données, l'activation de ces data à travers des campagnes marketing, l'optimisation des parcours client, la gestion de la relation avec les clients, et enfin la mise en place de stratégies social marketing.
Cet ouvrage peut également être utilisé comme boîte à outils, en fonction de vos besoins. Grâce au découpage thématique, vous allez pouvoir trouver facilement une réponse à vos questions sans devoir parcourir son intégralité.

Dans cette quatrième édition, nous avons repris les points forts des ouvrages précédents, qui ont fait la renommée du projet et de l'événement annuel associé. Nous avons souhaité apporter une vision plus globale et ne pas avoir un discours trop axé sur la technologie seulement.

- Les Panoramas (ou présentations d'écosystème) dépeignent un marché de technologies complémentaires mais difficilement comparables, où certains acteurs collaborent. Dans ce cas, il n'y aura pas de comparatif mais simplement un positionnement et une explication des forces en présence.
- Les cas d'usage ou méthodologies apportent une vision plus stratégique, afin d'appréhender les sujets dans leur globalité et non centrés sur une brique technologique en particulier.
- Les Benchmarks traditionnels qui permettent un comparatif d'une catégorie de solutions selon les fonctionnalités attendues ou au travers de use cases.

De manière générale, ce Yearbook présente de façon neutre, agnostique et non exhaustive les acteurs représentatifs au sein d'un écosystème, en comprenant les enjeux, les spécificités et les complexités d'intégration, de gestion et de financement...

REMERCIEMENTS

Cette quatrième édition n'aurait pas vu le jour sans l'aide de toutes celles et ceux qui nous apporté leur concours et en particulier :

- Les cabinets de conseil et experts reconnus, indépendants des éditeurs, qui ont contribué à l'élaboration de cet ouvrage en partageant leurs retours d'expériences, analyses et recommandations. Sur la base de leur expertise reconnue par le marché, de la qualité de leurs travaux et de la neutralité à laquelle ils s'engagent aux côtés de l'EBG, ces conseils ont accepté de contribuer sur 16 territoires définis, correspondant aux 19 chapitres de ce Yearbook.
- Les collaborateurs de l'EBG impliqués dans ce projet et en particulier Caroline Mouchiroud, Louison Galand, Soizic Thiébaud, Philomène Guesdon-Vennerie, Stéphanie Zatenko, Lindsay Joachim, Célia Edwards, Louise Vigier et Laura Familiar.
- Les membres de l'EBG qui ont proposé de nombreux sujets, angles à aborder et retours d'expérience.
- Les éditeurs de logiciel qui ont accepté de jouer le jeu en partageant avec nous leurs ambitions, leurs projets et le détail de leurs fonctionnalités et services.

Nous tenons à les remercier chaleureusement de leur aide précieuse tout au long du projet.

Bonne lecture !

Philippe Khattou
Directeur du Digital Benchmark | Content Strategy
philippe.khattou@ebg.net

Soraya Cabezon
Directrice des Contenus | Chief of Staff
soraya.cabezon@ebg.net

CONTACTS EBG

Rédaction
Philippe Khattou
Directeur du Digital Benchmark | Content Strategy
philippe.khattou@ebg.net

Soraya Cabezon
Directrice des Contenus | Chief of Staff
soraya.cabezon@ebg.net

Contribution
Caroline Mouchiroud
International Event & Communication Director
caroline.mouchiroud@ebg.net

Contact Partenariat
Stéphanie Zatenko
Directrice des Partenariats & des Opérations
stephanie.zatenko@ebg.net

Impression : Imprimé en France par Grillet Impressions, 78140 Vélizy-Villacoublay

Conception graphique/maquette : Julie Robert (BangBang Studio)
Intégration maquette : Sébastien Cerdelli (Atelier Mook), Wilfrid Crenel (Atelier Mook)

Copyright © 2021 EBG-Elenbi
Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris de stockage de données et leur retransmission par voie informatique sans autorisation de l'éditeur, EBG.
La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de l'EBG ne sauraient engager sa responsabilité.

EBG.

Cette quatrième édition du Yearbook analyse les outils technologiques au regard des enjeux concrets et stratégiques, avec la prise de hauteur nécessaire à la compréhension d'un marché en constante évolution.

Concentré d'observations et d'analyses approfondies, ce Yearbook fait un état des lieux des notions actuelles, du positionnement des acteurs, des problématiques clients, des fonctionnalités recherchées et des tendances à venir.

www.ebg.net