

CHANNEL PERFORMANCE MANAGEMENT

Les trois leviers à actionner

Novembre 2021

Kendra Jones

IPSOS VIEWS

GAME CHANGERS



INTRODUCTION

Dans un univers de plus en plus multicanal, dont la crise sanitaire a accéléré la digitalisation et qui a vu l'adoption croissante de nouveaux canaux de distribution, les marques ont plus que jamais besoin de s'assurer que leurs stratégies de distribution sont mises en œuvre de façon cohérente et optimale sur tous leurs marchés.

Ce papier propose à ceux qui ont la charge de mesurer et piloter la performance de leurs différents canaux de distribution – physique, centre de contact à distance, numérique – une approche opérationnelle des questions fondamentales auxquelles ils doivent répondre.

Les entreprises disposent de pléthore de données – données financières, opérationnelles, CRM, données de marché, etc. Mais synthétiser cette information aux sources multiples et pour tous les canaux est une tâche exigeante. Que l'on cherche à organiser et rendre utile la donnée dont on dispose déjà, ou bien à recueillir celle dont on a besoin pour éclairer ses décisions, il y a toujours trois considérations essentielles à prendre en compte :

1

La **TAILLE** du marché à capter : celui auquel ce canal de distribution vous donne accès

2

L'indicateur de **PERFORMANCE** de la marque : celui qui mesure le mieux la tenue de la promesse de marque et la qualité du service rendu

3

Les (inter)actions qui **ONT UN IMPACT** sur les ventes : les interactions avec les clients et les environnements propices à maximiser le chiffre d'affaires

Les entreprises disposent de pléthore de données – données financières, opérationnelles, CRM, données de marché, etc. Mais synthétiser cette information aux sources multiples et pour tous les canaux est une tâche exigeante.”

1

LA TAILLE DU MARCHÉ

MESURER LA TAILLE DU MARCHÉ AUQUEL LE CANAL DONNE ACCES ET CAPITALISER SUR LES OPPORTUNITES.

Facteurs clefs de succès : part de marché, concurrence et profil des consommateurs utilisant ce canal

Qu'il s'agisse d'étendre la distribution d'un produit ou d'un service existant à un nouveau marché ou bien de lancer un produit complètement nouveau, il importe toujours de savoir quels sont les canaux qui présentent le plus grand potentiel de croissance et quels sont les concurrents et leurs parts de marché sur ce canal. En mesurant la taille du marché auquel donne accès un canal donné, votre marque peut se fixer des objectifs clairs et définir les KPIs correspondants.

Pour mesurer la TAILLE du marché, il faut donc considérer un certain nombre de facteurs clefs, qui dépendront bien sûr du cycle de vie du produit :

- Le paysage concurrentiel sur le marché existant
- La part de chaque catégorie, marque, produit (en volume, valeur et distribution)
- La segmentation et les profils de consommateurs pertinents

Mesurer la taille du marché est une démarche complexe, particulièrement dans les marchés émergents où les bases de données nécessaires aux calculs font parfois défaut. Il faut alors mettre en place des études ad hoc pour obtenir le degré de fiabilité et de précision nécessaire à la prise d'une décision exigeant des investissements importants, comme l'entrée sur un nouveau marché.

CAS N°1 : ACCROISSEMENT DE LA PART DE MARCHÉ PAR EXTENSION DE LA DISTRIBUTION DANS UNE NOUVELLE REGION – MARQUE DE BOISSONS

UNE PDM VOLUME EN HAUSSE DE 2%

Une marque globale de bière avait investi dans une usine d'embouteillage en Afrique, après avoir identifié le marché local comme ayant un potentiel de croissance significatif du fait de sa localisation géographique et de son niveau de consommation de bière. Mais la concurrence était localement forte et il fallait donc élaborer un plan d'attaque particulièrement robuste.

Une analyse complète du marché – parts de marché en volume et valeur – permit au DG, au Directeur Marketing et au Directeur Commercial d'élaborer ce plan. Pour accroître la part de marché de la marque, on a pu en effet identifier les deux régions sur lesquelles se concentrer et les SKU s'y vendant le mieux. Les conclusions de l'étude furent partagées avec le distributeur afin de s'assurer que celui-ci était en ligne avec cette stratégie.



IDENTIFIER LES FACTEURS DE SUCCES ET LES BESOINS D'AMELIORATION POUR HONORER LA PROMESSE DE MARQUE TOUT EN RESPECTANT LA REGLEMENTATION.

Facteurs clefs : expérience client et qualité de service

L'expérience client comprend toutes les interactions avec la marque, quel que soit le canal – physique, centre de contact à distance, digital – ainsi que l'expérience de l'utilisation du produit ou du service proposé par la marque, les communications auquel les clients sont exposés, etc.

Nous savons que le message envoyé par la marque est important mais s'il est en contradiction avec l'expérience que les clients ont de son produit et/ou de ses services, cela provoque une insatisfaction, des indicateurs en berne, davantage de réclamations, des pertes de clients et une baisse du chiffre d'affaires^{1,2}.

Comprendre ce que sont réellement les interactions entre la marque et le consommateur tout au long de son parcours permet de vérifier que l'on dispose du personnel adéquat au

contact des clients, qu'ils sont bien formés à répondre aux attentes créées par la proposition de valeur de la marque, suivent les instructions qu'on leur a données et appliquent la réglementation en vigueur.

Un outil qui mesure ces indicateurs de performance en continu permet à la marque de disposer d'un système de prévention des réclamations et donc d'éviter que des expériences négatives se traduisent par de mauvais résultats financiers.

Il est également important d'intégrer dans le dispositif de suivi une mesure des interactions humaines entre le personnel et les clients. Les interactions en face à face sont plus cruciales que jamais dans la mesure où elles se font aussi plus rares.

Les autres canaux (live chat, e-commerce, centres d'appel, etc.) offrent non seulement de nouvelles opportunités d'entrer en contact avec les consommateurs, mais recèlent aussi de nouvelles possibilités de dysfonctionnement. En outre, l'omnicanalité du parcours d'achat amène davantage d'occasions d'entrer en contact avec les consommateurs.

Les interactions en face à face sont plus cruciales que jamais dans la mesure où elles se font aussi plus rares... ”

COMMENT LE CANAL UTILISE FAÇONNE-T-IL L'EXPERIENCE CLIENT ?

- L'expérience client y est-elle en adéquation avec la promesse de marque ?
- L'expérience est-elle homogène d'un canal à l'autre ou bien y a-t-il des modes d'interaction qui fonctionnent mieux que d'autres et pourquoi ?
- Le canal utilisé répond-il aux besoins du moment ou bien y a-t-il des obstacles humains ou technologiques à une bonne expérience ?

COMMENT LE PERSONNEL CONTRIBUE-T-IL A LA QUALITE DE L'EXPERIENCE ?

- Fait-il ce à quoi il a été formé ?
- Respecte-t-il la réglementation ?
- Comment communique-t-il la proposition de valeur / présente-t-il l'offre aux consommateurs ?
- Certains aspects de cette interaction sont-ils déficients ? Peut-on améliorer la formation et faciliter cette interaction ?

CAS N°2 : AMELIORATION DE L'ACCUEIL DANS LES BOUTIQUES AYANT CONDUIT A UNE AUGMENTATION DES VENTES – PRÊT-A-PORTER

+UNE AMELIORATION DES SCORES DE SATISFACTION DES CLIENTS (CSAT) PRODUIT DES VENTES INCREMENTALES POUR 1M€ PAR AN

Par l'utilisation de données provenant de diverses sources (fréquentation, transactions, type/taille de la boutique, mystery shopping et enquêtes Voix du Client (VdC), nous avons pu identifier des leviers de performance.

Cette marque de prêt-à-porter souhaitait comprendre comment la qualité de l'accueil en boutique contribuait à l'évolution de ses ventes.

L'information disponible a donc fait l'objet d'une analyse prédictive permettant d'identifier les aspects de l'accueil qui avaient le plus fort impact sur les ventes. Une corrélation fut trouvée entre conversion des visites en ventes, expérience client (satisfaction) et KPIs du Mystery Shopping. Ceci permit de démontrer qu'une amélioration d'un point du score CSat générerait 1M d'euros de CA supplémentaire.

CAS N°3 : UNE MEILLEURE EXPERIENCE OMNISCANALE – AUTO

UN PLAN D'ACTION A TOUS LES NIVEAUX POUR TRANSFORMER LES CONCESSIONS

Un programme de mystery shopping pour suivre le parcours d'achat depuis Internet jusqu'à la concession.

Un constructeur automobile a utilisé le mystery shopping pour évaluer la performance de ses concessions en termes à la fois de vente ET d'entretien du véhicule en mesurant en continu la façon dont le personnel des concessions suivait et appliquait les nouveaux standards de la marque, notamment en matière de communication des valeurs de la marque.

Les mystery shoppers effectuaient l'intégralité du parcours d'achat depuis la prise d'un rendez-vous en ligne ou par téléphone jusqu'au SAV en passant par la visite en concession et l'essai du véhicule. En ce qui concernait l'entretien du véhicule, ils prenaient un rendez-vous, discutaient avec le concessionnaire des options proposées, attendaient dans la concession la fin des réparations, réglaient et évaluaient l'après-vente. Les résultats ont permis de définir des plans d'action à tous les niveaux ainsi que la stratégie des concessions.

COMMENT LE PRODUIT EST-IL PRESENTE AUX ACHETEURS POTENTIELS ?

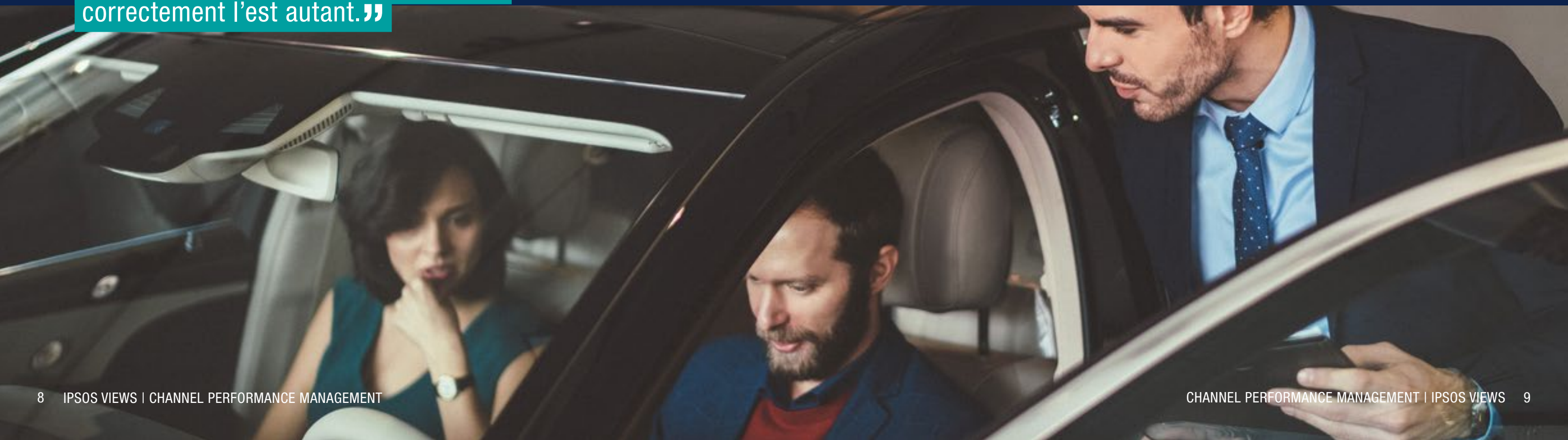
Lorsque le produit est stocké et vendu par un détaillant indépendant de la marque, l'enjeu de la présentation du produit sur le linéaire est primordial.

Il est important d'avoir un bon plan marketing, mais s'assurer que ce plan est exécuté correctement et de façon homogène l'est tout autant. C'est pourquoi il importe de savoir comment vos produits et services sont déployés et comment le plan est exécuté sur le lieu de vente. Il en va de la réputation et de l'attractivité de la marque.

- Les questions sont donc :
 - L'information communiquée sur le point de vente est-elle correcte ?
 - La signalétique est-elle à jour et correctement présentée ?
 - La navigation sur le site permet-elle bien d'amener le trafic vers le produit ?
- Le produit est-il là où il doit être et en stock ?
- La force de vente présente-t-elle l'offre et la proposition de valeur d'une façon intelligible pour les clients ?
- Utilise-t-elle le matériel qui lui a été remis par la marque ?
- La réglementation en vigueur est-elle respectée ?

Dans le contexte actuel, il s'y ajoute bien sûr la question du respect du protocole sanitaire et la sécurité tant des clients que du personnel.

Il est important d'avoir un bon plan marketing, mais s'assurer que ce plan est exécuté correctement l'est autant. ”



CAS N°4 : IMPACT SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'EMPLACEMENT DU PRODUIT – BOISSONS

VENTES EN HAUSSE DE 13% : +\$8 MILLIONS DE DOLLARS US

La marque était leader sur un de ses marchés mais avec des ventes en baisses, notamment dans les superettes. Une étude a permis de montrer que les distributeurs s'étaient mis, pour les boissons, à accorder plus de place au rayon réfrigéré et moins au rayon ambiant.

Or la marque avait à l'inverse privilégié le linéaire du rayon ambiant. En changeant son fusil d'épaule, elle a vu ses ventes se rétablir. En effet, en plaçant un frigo supplémentaire dans chaque magasin, elle a augmenté son CA de 13% en moyenne.

Pour être atteint, un objectif doit être mesurable. Mais identifier les bons indicateurs, n'est que la première étape. Replacer ces indicateurs dans leur contexte et les relier à d'autres indicateurs (chiffre d'affaires par ex.) est un moyen de vérifier que l'expérience d'achat de la marque est bien conforme à sa promesse et produit donc bien les résultats attendus en termes de ventes, de fidélisation et d'efficacité opérationnelle.

L'humain est la clef du succès, qu'il s'agisse des clients ou du personnel qui est à leur service. La machine elle-même peut bien être super-efficace, il n'en demeure pas moins que c'est une personne qui va effectuer des recherches, ouvrir l'emballage, utiliser le produit ou le service. Si les KPIs internes sont certes utiles, ils le deviennent plus encore lorsqu'ils s'appuient sur un feedback externe.

Ce besoin de feedback – de programmes de type « Voix du Client » – est évident, mais les clients eux-mêmes ne peuvent apporter toutes les réponses recherchées. Les clients mystères et les études d'exécution répondent à un objectif supplémentaire : disposer d'un suivi objectif de la performance.

Notez que dans *Seven Steps to Designing a Better Mystery Shopper Programme*,³ Ipsos a partagé son expérience et ses recommandations en matière de clients mystères et que dans *Dialling up your contact centre performance*⁴, nous avons fait de même pour les appels mystères.



3

LES INTERACTIONS QUI ONT UN IMPACT SUR LES VENTES

COMMENT OPTIMISER LA CONVERSION DES VISITES EN VENTES ?

Facteurs clefs : accueil, navigation et emplacement des produits

La conversion des visites en magasin ou sur un site est essentielle. Chaque visiteur est une opportunité de chiffre d'affaires dès lors qu'il est exposé à l'offre appropriée, au bon moment et d'une façon qui lui donne envie de revenir.

Savoir combien on a de visiteurs est utile, mais ce n'est pas suffisant. Il faut identifier les actions et interactions qui ont un IMPACT sur les ventes. Il y a pour cela plusieurs aspects à considérer :

- La fréquentation (le trafic)
- Le taux de conversion du trafic en ventes
- La corrélation entre la quantité de personnel mise à disposition et la fréquentation
- Le merchandising
- Le nombre de visiteurs qui fréquentent tous les rayons / toutes les pages
- Le placement/emplacement de l'offre de la marque
- La facilité de localisation et l'accessibilité de l'offre

La mesure de fréquentation va aujourd'hui au-delà du simple comptage. Les données permettent de modéliser les flux dans le magasin/sur le site. Elles informent sur le respect du protocole sanitaire (jauge et port du masque). Elles indiquent enfin où et comment les consommateurs découvrent le magasin et les produits, ainsi que comment ils entrent en contact avec le personnel. Ceci permet d'optimiser l'allocation de ressources, personnel compris, l'aménagement du point de vente (physique ou digital) et le merchandising.

Notre outil Iris⁵ s'applique aux points de vente digitaux. Il permet de comprendre par quel chemin les visiteurs sont arrivés jusqu'au site et quels concurrents ils ont également visités ou rencontrés sur leur chemin.

C'est donc un ensemble d'indicateurs qu'il faut mesurer - trafic, taux de conversion, volume des transactions, comportement en magasin ou sur le site - si l'on veut optimiser l'utilisation des ressources et améliorer leur performance.

CAS N°5 : UTILISATION DES DONNEES DE FREQUENTATION POUR AMELIORER LE TAUX DECONVERSION – DISTRIBUTION

UN TAUX DE CONVERSION AUGMENTE DE 2% ET DES VENTES AMELIOREES DE 2,4%

La mesure de la fréquentation par tranches horaires a permis à un distributeur de mieux aligner la présence du personnel (caissières par ex.) sur le trafic en magasin, notamment durant les heures de pointe.

Ceci a permis une augmentation de 2% en quelques semaines du taux de conversion (moins de visiteurs ressortant sans avoir rien acheté) ainsi qu'une hausse de 2,4% des ventes avec un investissement minimal en capital (il suffisait d'adapter les horaires du personnel).

Chaque visiteur est une opportunité de chiffre d'affaires dès lors qu'il est exposé à l'offre appropriée, au bon moment et d'une façon qui lui donne envie de revenir.”

CONCLUSION

3 considérations essentielles à prendre en compte :

1

La **TAILLE** du marché à capter

2

La **PERFORMANCE** de la marque

3

Les (inter)actions qui ont un **IMPACT** sur les ventes

Ce sont ces trois aspects que votre organisation doit prioritairement prendre en compte pour maximiser l'efficacité de ses canaux de distribution, optimiser la qualité de service et le respect des règles sur le terrain et vérifier que l'expérience livrée par la marque est conforme à sa promesse.

La combinaison de ces différents outils – channel sizing, mystery shopping, études d'exécution, mesure de trafic et programmes de Voix du Client – utilisés ensemble et non séparément, permet d'optimiser l'utilisation des données dont peut disposer la marque. Pour éviter de se laisser déborder par l'abondance des données disponibles et de mal cibler les efforts, il faut mettre en œuvre ces outils avec des experts de la mesure du **MARCHE**, du **SUIVI DES INDICATEURS** et de la mesure de l'**IMPACT** des (inter)actions marketing.

REFERENCES

1. **Mind the Gap – Why what a brand promises and what it delivers matter**
<https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>
2. **Bridging the Brand Experience Gap – How to align brand promise and customer experience for business success**
<https://www.ipsos.com/en/bridging-brand-experience-gap>
3. **Mystery Shopping – Seven steps to designing a better mystery shopping programme**
<https://www.ipsos.com/en/designing-better-mystery-shopping-programme>
4. **Mystery Calling – Dialing up your contact center performance**
<https://www.ipsos.com/en/mystery-calling-dialing-your-contact-center-performance>
5. **Ipsos Iris: Online Audience Measurement**
<https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/online-audience-measurement>

A ECOUTER

- **Customer Perspective podcast**
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

A VOIR

- **Got30 vodcast**
<https://www.ipsos.com/en/got30-ipsos-vodcast>

A LIRE

- **Take Mystery Shop Results to the Next Level**
<https://www.ipsos.com/en-us/knowledge/customer-experience/Take-Mystery-Shop-Results-to-the-Next-Level-recording>
- **Dancing with Duality – Achieving brand growth in a mindful and mindless world**
<https://www.ipsos.com/en/dancing-duality>
- **Service with a Smile? Delivering customer experience in the face of mask wearing**
<https://www.ipsos.com/en/service-smile>
And Latin America edition:
<https://www.ipsos.com/en/service-smile-latin-america-edition>
- **Money Talks or Budget Walks – Delivering a Return on Customer Experience Investment: ROCXI**
<https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>



CHANNEL PERFORMANCE MANAGEMENT

Kendra Jones Director, Channel Performance, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Center**.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

