

Franchir le gouffre :

Dites adieu aux campagnes successives
et passez à l'« always-on » !



UN LIVRE
BLANC PEGA

écrit par Rob Walker
et Matt Nolan



Build
for
Change

Un marketing à bout de souffle

Avec l'irruption de l'intelligence artificielle (IA) dans notre quotidien, le marketing traditionnel relève désormais plus de la navigation en eaux troubles que de la promenade de santé. Pour les acteurs sur le terrain, inutile de faire appel à un analyste de données pour le savoir : nous sommes bel et bien à l'orée d'un tournant majeur ! Fidèles à nos habitudes bien établies, nous continuons d'abreuver les consommateurs de messages. Pourtant, les campagnes et les segmentations stratégiques, le reciblage publicitaire, l'achat d'espaces publicitaires en temps réel, les notifications sur mobile ou encore les courriels personnalisés ne font plus réellement la différence... comme cela était encore le cas quelques années plus tôt.

Nous sommes à la croisée des chemins : nos initiatives produisent des résultats décroissants, tandis que la pression concurrentielle n'a jamais été aussi forte. Nous devons donc nous adapter si nous ne voulons pas succomber à l'assaut de sociétés qui, à partir d'un positionnement voisin du nôtre, cherchent à gagner nos parts de marché. Nous devons en faire toujours plus, communiquer davantage et être présents sur tous les fronts. Pourtant, nos efforts sont de moins en moins récompensés.

Dans un secteur qui compte près de 5 000 solutions marketing uniques¹, le taux de réponse moyen d'une campagne est inférieur à 1 %².

Autrement dit, en moyenne, près de 99 % des messages envoyés ne sont pas pertinents.

Avec des taux de réponse dégradés à un tel point, nous sommes convaincus que la seule façon de nous en sortir est de solliciter encore les clients : élargir l'audience ciblée, multiplier les campagnes et les notifications. Mais ceci provoque l'effet contraire : au final, nous incitons nos prospects à nous ignorer, leur donnant l'impression que nos messages ne sont pas pertinents et ne méritent ni leur temps, ni leur énergie, ni leur attention.

Avec ce nivellement par le bas, tout le monde finit par être perdant :

- le client est lassé de toutes les sollicitations, et ne reçoit plus d'offres pertinentes.
- De son côté, l'entreprise voit ses revenus diminuer, de même que le nombre de ses ambassadeurs.
- Quant au marché, il s'expose à un durcissement de la réglementation anti-spams, rendant l'établissement d'un contact avec nos prospects d'autant plus difficile.

Toute société doit se poser cette même et unique question : quel est le but poursuivi par son marketing ? La réponse n'est certainement pas de mener des campagnes, car il s'agit là d'un moyen et non d'une fin en soi. Quoi qu'en pensent les responsables marketing, le but n'est pas non plus de vendre simplement des produits ; ce serait manquer de clairvoyance. Il faut au contraire poursuivre un autre objectif : augmenter les recettes et les bénéfices de l'entreprise prise comme un tout et, dans l'idéal, accroître en parallèle la satisfaction du client, gage d'une progression des revenus futurs.

Comment avons-nous pu en arriver à une telle confusion entre la fin et les moyens ?

¹ Scott Brinker (2017), sur son blog: « Chief Marketing Technologist » (en anglais) <http://chiefmartec.com/2017/05/marketing-technology-landscape-supergraphic-2017/>

² Direct Marketing Association, 2017 : Response Rate Report (2017) (*Rapport sur les taux de réponse en 2017*, en anglais) <https://thedma.org/marketing-insights/response-rate-report/>

Les campagnes se sont popularisées au cours des années 1980 et 1990 comme outils fixant un objectif de chiffre d'affaires réparti entre divisions et produits d'une entreprise. Il s'agit de lancer des campagnes afin d'atteindre un objectif de ventes pour ces différents produits. La mission est donc remplie lorsqu'un certain chiffre d'affaires a été réalisé. Ce faisant, nous confondons activisme et croissance, et oublions souvent de nous demander si nous avons réellement contribué à la progression des revenus de l'ensemble de la société. La mise en avant de notre produit ne s'est-elle pas faite au détriment d'une opportunité meilleure encore ? Nos efforts pour vendre n'ont-ils pas mis en danger nos revenus futurs, la satisfaction de nos clients, leur fidélisation, etc. ? Nous ont-ils peut-être même exposés à davantage de risques ?

Souvent, nos efforts s'avèrent contre-productifs. N'ayant pas la bonne vision de ce que doit être l'objectif final, chaque entité se démène pour préserver sa part du gâteau, avec une connaissance parcellaire du client ; nous nous mettons en permanence nous-mêmes des bâtons dans les roues sur le chemin du succès. Nos messages ne font qu'interrompre et distraire, au lieu d'apporter de la valeur. En refusant de prendre en compte la vision d'ensemble pour notre société et sa pérennité, nous accélérons ce nivellement par le bas.

Et s'il est assez facile de voir ce processus à l'œuvre une fois que l'on en a pris conscience, il est bien plus délicat d'y remédier : la culture d'entreprise, les processus, la technologie disponible ou encore un état d'esprit tourné vers la segmentation et les campagnes marketing sont autant de facteurs qui peuvent s'avérer des freins. Or, les percées récentes en matière d'interaction en temps réel et d'intelligence artificielle (IA) ont véritablement permis de franchir des caps technologiques, et en se donnant les moyens de « bien faire » on obtient des avantages tout simplement incroyables : l'expérience, la réponse, la satisfaction et la fidélisation des clients, les conversions en ventes, les recettes et les marges bénéficiaires, pour ne citer qu'elles, sont toutes en progression. Le concept du marketing individualisé et personnalisé, en « **one-to-one** », remonte à plus de vingt ans³, mais la technologie nécessaire à sa mise en œuvre n'était pas disponible jusqu'à présent. Avec l'avènement de l'IA en temps réel et les avantages indéniables qu'elle procure en termes de retombées pour les sociétés et d'expérience client, les seuls freins qui subsistent relèvent d'aspects culturels ou de l'inertie.

³ Peppers, D. et Rogers, M., *The One to One Future*, 1996

Trois points à changer absolument

Pour obtenir les bénéfices escomptés, les innovations suivantes doivent s'imposer au sein de l'entité, tant d'un point de vue technique que culturel :

1. Passer d'une segmentation basée sur le « one-to-many » à une approche individualisée et personnalisée du client
2. Renoncer au ciblage défini par canaux et par produits en faveur d'une centralisation des décisions
3. Cesser de planifier des campagnes de promotion et privilégier un modèle « always-on », toujours capable d'établir le contact avec les clients au moment où ils en ont besoin

Ces trois innovations sont non seulement possibles, mais elles ont déjà porté leurs fruits : leurs premiers adeptes en ont tiré des avantages considérables, avec des indicateurs clés de performance qui s'envolent, tandis que les partisans du statu quo perdaient pied. Compte tenu de l'état général du marketing, nous devons à l'évidence changer notre vision de l'expérience client, et accepter d'investir dans une approche qui développe les relations au lieu de les laisser s'étioler.

Nous allons à présent détailler chacune de ces trois évolutions impératives, l'une après l'autre, et voir :

1. pourquoi elles sont d'une importance critique,
2. et comment vous devrez évoluer.

Compte tenu de l'état général du marketing, nous devons à l'évidence changer notre vision de l'expérience client

Passer de la segmentation à une approche individualisée et personnalisée

Les problématiques inhérentes à la segmentation des cibles

Imaginons qu'une banque veuille commercialiser sa carte de crédit « palladium » : ses équipes vont alors s'appuyer sur une campagne afin d'y parvenir. Pour un objectif de vente de X cartes supplémentaires, les équipes marketing vont identifier des segments pour la campagne palladium. La première étape de la segmentation ressemblera vraisemblablement à ceci :

- **Âge > 45 ans ; résidence = région parisienne uniquement ; revenu > 150k €**

Afin d'affiner la sélection, nous ajoutons plus de critères et sélectionnons au sein du groupe défini tous ceux qui se sont rendus sur le site Web et ont consulté les pages consacrées aux cartes de crédit.

- **VisiteSite = vrai ; VisitePageCarte = vrai**

En général, nous incluons également des attributs relatifs aux réponses aux offres précédentes, des données d'éligibilité et des critères de pertinence par rapport à la carte (score de crédit ou revenu disponible), ainsi que la propension à répondre à une offre comparable (d'après ce qui ressort des campagnes précédentes). Dans l'hypothèse où notre marketing s'appuierait aussi sur des canaux numériques payants, nous y ajouterions probablement différents attributs liés à des données de tiers (et dont la qualité est sujette à caution). L'ensemble ressemblerait à ceci :

- **Âge > 45 ans ; résidence = région parisienne uniquement ; revenu > 150k €**
- **VisiteSite = vrai ; VisitePageCarte = vrai**
- **ScoreCrédit > 500 ; VoyageurFréquent = vrai ; PropensionPalladium > 50 %**

Quoiqu'exagérément simplifié, cet exemple illustre les caractéristiques clés d'une base de prospects constituée par la segmentation, un procédé qui n'est pas sans poser de sérieux problèmes :

- **Manque de pertinence :** la segmentation consiste à filtrer ; elle repose sur une méthodologie qui associe continuellement des critères d'éligibilité, d'adéquation, d'urgence, de préférence et de pertinence, au détriment de la précision et de la transparence. Même lorsque le recours à l'analyse prédictive permet d'affiner les critères pour gagner en exactitude, le schéma de segmentation demeure une approche où l'on cherche à cibler des prospects pour une offre déterminée. Ce seul fait suffit à remettre en question la pertinence de la méthode choisie. Or, la pertinence est de loin le facteur le plus décisif en marketing et, bien qu'il s'agisse d'une notion trop complexe pour nous permettre de l'appréhender sans recourir à des modèles mathématiques élaborés, c'est précisément ce que la segmentation nous incite à faire.
- **Travaux impossibles à réutiliser :** la micro-segmentation est un frein à la réutilisation, à la transparence et aux économies d'échelle. Parfaitement conscients que la segmentation n'est pas très efficace lorsque son champ n'est pas suffisamment restreint, nous ajoutons toujours plus de critères pour aboutir à des « micro-segments » censés améliorer la constitution de nos cibles (sans que cela soit efficace pour autant, comme nous l'avons vu plus tôt). Mais ce qu'un segment gagne en spécificité, il le perd en transparence et, par conséquent, en facilité de réutilisation. Indépendamment des résultats qu'elles amènent, la plupart des segmentations sont à usage unique et peuvent plus resservir. Et à moins de s'être astreint à documenter et annoter consciencieusement le processus, personne ne se rappelle plus après quelques semaines dans quel but le modèle de segmentation a été conçu, ni d'ailleurs quels étaient les critères utilisés. L'entité finit par consacrer des ressources considérables à l'élaboration de nouveaux modèles de segmentation pour chaque initiative, quand bien même ils ne sont pas très efficaces.
- **Conflit entre les différentes segmentations :** il n'est pas rare que les cibles constituées par segmentation se recoupent ou que l'une exclue l'autre et que le client en paie les frais. Nul ne peut garantir que des clients appartenant à l'un de segments cibles d'une campagne ne fassent pas également partie d'un autre segment de cette campagne ou d'une campagne concurrente... Cela se produit tous les jours ! La solution alors apportée consiste généralement à introduire dans les schémas de segmentation des critères d'exclusion d'autres campagnes, ou à utiliser des « optimiseurs de campagne » pour tenir compte de leur multiplicité. Quelle que soit la méthode employée, les choses se compliquent très vite et nous conduisent à privilégier tout ce qui permet de maximiser les revenus à court terme, au détriment de relations client plus saines et durables. Il s'agit là de problèmes auxquels il faut s'attaquer d'emblée par une approche stratégique au lieu de vouloir les régler a posteriori et de façon tactique.

Le modèle traditionnel de campagne

Indépendamment des problèmes que pose globalement la segmentation, voici le déroulement d'une campagne marketing traditionnelle :

1. **Fixer l'objectif** – Nous commençons par élaborer l'objectif de la campagne (il peut y en avoir plusieurs) : la vente de 20 000 cartes de crédit palladium, par exemple.
2. **Définir la cible de prospects** – La deuxième étape consiste à construire nos segments et à identifier les prospects ciblés par la campagne. En partant d'un taux de réponse de 1 %, il nous faudra identifier au moins 2 000 000 de cibles si nous voulons parvenir à notre objectif de 20 000 cartes vendues. Souvent, nous utiliserons des coefficients de propension comme critères de segmentation afin d'affiner la cible.
3. **Concevoir la partie créative de la campagne** – Une fois notre cible déterminée, il s'agit de concevoir et d'élaborer le contenu créatif de la campagne. En l'occurrence, la campagne devrait être conçue pour vendre la carte palladium et susciter de l'écho auprès des prospects sélectionnés grâce à la segmentation.
4. **Optimiser les campagnes entre elles** – Si nos prospects sont présents dans plusieurs segments cibles, nous les retirons de certaines campagnes pour les laisser dans d'autres, sur la base de contraintes portant sur le nombre de contrats, de la volumétrie nécessaire pour certaines campagnes, etc.
5. **Procéder à la diffusion** – Nous lançons la campagne pour atteindre nos prospects au travers de canaux tels que des courriels, des SMS, des envois postaux ou d'autres voies numériques. Généralement, nous utilisons aussi des canaux entrants propres à l'entreprise.
6. **Analyser les réponses** – Nos analystes rassemblent l'ensemble des données portant sur la campagne de promotion et les transactions réalisées durant la campagne, et étudient les caractéristiques des répondants comme des non-répondants afin d'améliorer la segmentation, le contenu créatif, etc.

Les méthodes classiques vous proposeront toujours des pistes d'optimisation pour améliorer les étapes ou d'autres aspects de votre campagne. Aussi déprimant que cela puisse paraître au vu des efforts déployés, il est probable qu'un taux de réponse de 1 % se situe *au-dessus* de la moyenne pour une offre portant sur une carte de crédit. Et il est navrant de voir les sociétés multiplier les initiatives de ce type et mener des centaines, voire des milliers de campagnes similaires pour d'autres cartes de crédit, des produits d'épargne, des financements, de la gestion de patrimoine et diverses offres, auxquelles viennent s'ajouter des messages de service ou de conformité. Ces campagnes en silos sont appréhendées de manière isolée et cherchent à atteindre les objectifs fixés sans tenir compte des autres campagnes. Les raisonnements sont tournés de l'intérieur vers l'extérieur et centrés autour du produit, au lieu de partir de l'extérieur pour aller vers l'intérieur et de placer le client au centre des préoccupations.

Différence entre les campagnes traditionnelles et individualisées

Nous avons expliqué en détail pourquoi les campagnes et la segmentation ne fonctionnaient pas vraiment, mais cela n'est d'aucune utilité en pratique à moins de proposer une meilleure solution et de vous l'expliquer. Intéressons-nous maintenant à la stratégie « one-to-one », une approche personnalisée et individualisée qui n'est pas toujours bien comprise.

Vous entendrez beaucoup parler de « campagnes individualisées » ou de « campagnes d'offre la plus adaptée » (*next best offer* – NBO). Il s'agit là de qualificatifs qui peuvent prêter à confusion et qui témoignent des efforts déployés par les gestionnaires de campagnes pour rester pertinents. Or, l'expression même de « campagne individualisée » est paradoxale.

Comparons une campagne traditionnelle avec l'approche individualisée et voyons en quoi elles diffèrent :

Campagne traditionnelle	Campagne d'offre la plus adaptée
Choix de l'offre à mettre en avant	Choix du client à contacter
Définition de la cible par la segmentation	Choix de la meilleure offre par recours à l'IA décisionnelle
Diffusion planifiée via les canaux de transmission externes	Opérationnel en permanence tant pour les canaux entrants que sortants
Lancement et arrêt manuels de la campagne	Activation/désactivation automatique des offres
Résultats évalués au travers du taux de réponse	Résultats évalués au travers de l'évolution de la valeur client

Bien que ses promoteurs affirment le contraire, une campagne traditionnelle diffère fondamentalement de l'approche individualisée permanente offerte par la NBO. Les campagnes sont conçues autour du produit que vous cherchez à vendre et de votre calendrier prévisionnel. C'est pourquoi les taux de réponse et l'expérience client sont calamiteux : vous êtes au centre de l'attention, et non le client. L'offre la plus adaptée (ou l'action la plus adaptée dès lors qu'il n'est pas seulement question de vente) est initiée auprès du client, puis utilise l'analyse de données avancée pour communiquer avec lui uniquement dans l'hypothèse où l'interaction s'avère pertinente au vu du contexte... lorsque le client est confronté à un besoin spécifique et prêt à vous écouter. Ces deux approches sont donc radicalement opposées.

L'action la plus adaptée (*next-best-action* – NBA) consiste à tenir compte des clients individuels, plutôt que de segments de clientèle, et à répondre à leur contexte, leurs besoins et leurs préférences uniques. Chaque interaction doit être pertinente, faire sens (indépendamment du canal utilisé) et permettre d'optimiser les indicateurs clés de performance les plus importants tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices, la valeur à vie du client, plutôt que des paramètres de court terme tels que le taux de réponse d'une campagne.

Réfléchissons-y un instant. Comment avons-nous pu en arriver à un point où les équipes qui gèrent les campagnes sortantes ne tiennent pas compte des stratégies pour les canaux en ligne ou numériques (sans parler des canaux payants), et vice versa ? Comment cela peut-il faire sens, dans la mesure où toutes ces actions sont tournées vers les mêmes clients, et répondent à des aspects très différents, mais aussi très importants, des mêmes profils client ? Cela aboutit à des situations où un côté agit sans savoir ce qui se passe de l'autre, élaborant des stratégies totalement différentes, au risque de compromettre l'atteinte de l'objectif final, car ces stratégies sont conçues de manière à répondre au mieux aux intérêts

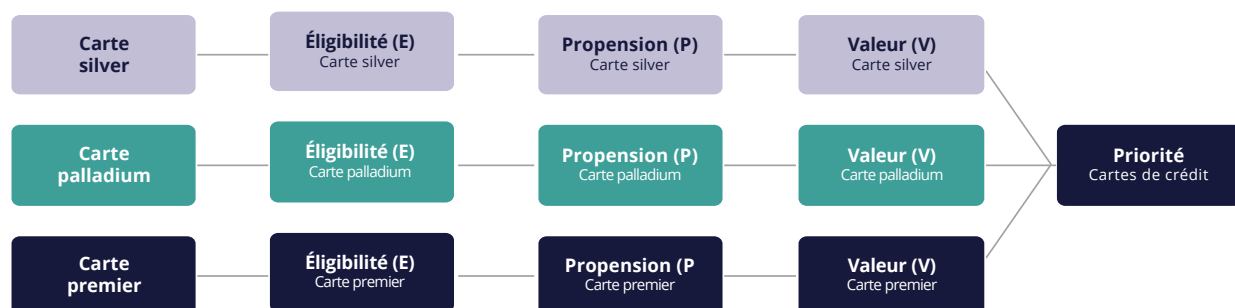
d'un canal, pas à la relation vue dans sa globalité. Il ne viendrait bien sûr jamais à l'idée d'un manager d'élaborer un tel scénario à dessein... Et pourtant, il s'agit bel et bien d'une situation fréquente. Sous cet angle, il est facile de comprendre pourquoi les taux de réponse ne cessent de diminuer.

L'approche NBA va bien au-delà du marketing traditionnel, car elle prend en compte toutes les actions que vous pouvez potentiellement mettre en œuvre, au lieu de ne s'attarder que sur la meilleure offre de vente pour chaque client. La différence est considérable. La NBA vous permet certes de trouver la meilleure offre qui soit pour chaque personne, mais souvent, chercher à vendre n'est pas la meilleure option qui soit, à ce moment et pour ce canal précis. D'autres actions seraient peut-être préférables, des actions qui seraient plus adaptées à la situation de l'individu dans ce contexte. Ainsi, il vaudrait peut-être mieux proposer un programme de fidélisation à un client qui risquerait de se tourner vers la concurrence, ou offrir ses services à quelqu'un qui rencontre des difficultés... Négocier une remise, essayer de recouvrer une créance, ou tout simplement remercier un client qui vous est fidèle depuis cinq ans. Nous effectuons ces choix parce qu'au vu de la relation de long terme, à certains moments, essayer de vendre n'est pas la meilleure option. D'ailleurs, ne rien faire peut s'avérer le meilleur choix dans de nombreux cas, lorsque le client représente une menace pour la société et que vous risqueriez de conclure ou retenir une mauvaise affaire. Le silence est une solution qui n'est pas toujours appréciée à sa juste valeur.

Comment fonctionne concrètement l'offre la plus adaptée (NBO) ?

Restons simples à ce stade, et concentrons-nous sur ce qui constitue traditionnellement la principale préoccupation des équipes marketing : la capacité à déterminer la NBO. En marketing individualisé, plutôt que de vous réunir pour concevoir une campagne et déterminer quels prospects vous cibleriez lorsque vous lancerez la campagne en septembre prochain, vous élaborez une stratégie centrée autour du client. La question n'est plus : « Marie doit-elle faire partie des prospects pour cette offre ? » Il s'agit là d'une façon d'aborder les clients très centrée sur le produit, qui part de l'interne pour aller vers l'extérieur et qui met l'accent sur ce que nous voulons vendre.

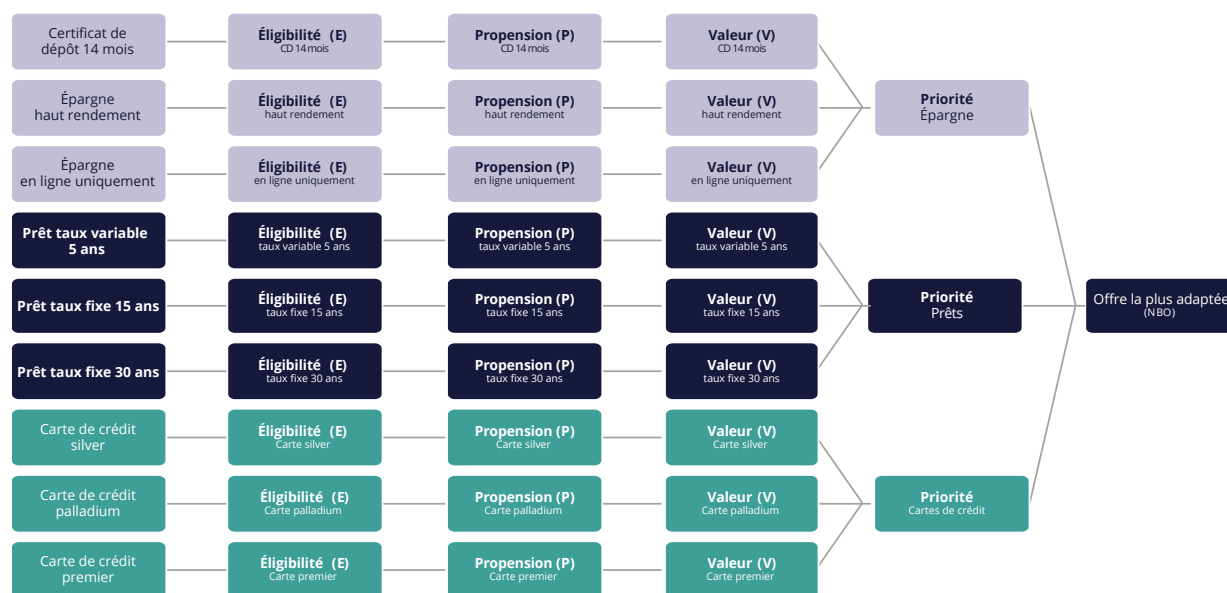
Or, le marché exige au contraire que nous adoptions une approche davantage centrée sur le client. La question devient alors : « Si nous devons nous adresser *immédiatement* à Marie, quelle offre devrions-nous lui présenter ? » Avec l'approche NBA, votre stratégie consistera à décider tout d'abord de l'offre qui conviendrait le mieux à Marie pour chaque catégorie potentielle ; habituellement, cela ressemblera à cet exemple, autour des cartes de crédit.



Cette stratégie se lit de gauche à droite. Pour chaque produit, un modèle prédictif détermine la **propension (P)** de ce client unique à accepter une offre spécifique⁴. La **valeur (V)** est calculée en fonction de la valeur à vie probable⁵ ou de la contribution aux profits, et des règles

permettent de déterminer l'**éligibilité (E)**, à moins de choisir d'élaborer davantage encore la stratégie en intégrant des facteurs additionnels tels que l'adéquation, le bon *timing* ou le degré d'urgence. Une composante de **priorisation** permet de choisir au final la meilleure offre parmi toutes les solutions envisageables.

Lorsque nous élargissons le champ à l'ensemble des catégories potentielles, le processus est répété pour chacune d'entre elles, puis les préconisations qui en résultent comparées pour aboutir à l'offre réellement la mieux adaptée, la NBO, comme ci-dessous :



Certes, chaque société a sa propre définition du scénario idéal. Cependant, il s'agit généralement de l'offre qui améliorera le plus la valeur à vie du client, en s'appuyant sur une formule qui, dans sa version la plus simple, sera de type $\text{Priorité} = P \times V \times L$, où :

- **P** est la **propension** du client à accepter cette offre spécifique. La propension s'exprime sous la forme d'un nombre compris entre zéro et un, et constitue le meilleur indicateur de la pertinence de l'offre pour le client. *(Par exemple, $P = 0,63$ signifie que la probabilité que cette personne accepte votre offre de carte s'élève à 63 %.)*
- **V** correspond à la **valeur** d'acceptation de l'offre spécifique par le client, estimée par la société. Il peut s'agir d'un simple calcul de marge, d'un bénéfice réalisé et exprimé en euros, ou d'un calcul de valeur client à vie. *(Par exemple, $V = 1\,576 \text{ €}$ de bénéfices si cette personne accepte l'offre de carte.)* En règle générale, c'est au niveau de cette formulation que la différenciation s'opère, car retenir une marge bénéficiaire sur un produit comme équivalent de valeur est une solution simpliste. Cela revient à privilégier à l'excès les produits présentant de fortes marges, et à éclipser des offres qui sont un pari sur l'avenir ou des messages qui nous positionnent mieux en vue d'une future transaction avec une marge élevée.
- **L** est une variable de **levier** qui permet de mettre en avant une offre présentant une propension faible, dans la mesure où cela est pertinent pour la société. Cela est parfois nécessaire mais peut s'avérer délicat, car vouloir aller à l'encontre de la propension diminue la pertinence et a des répercussions négatives sur l'expérience client. *(Par exemple, $L = 1,5$ revient à gonfler le score obtenu pour la priorité de 50 % ; $L = 1,2$ le fera progresser de 20 %, etc.)*

⁴ Si vous pensez que ceci implique d'utiliser un modèle prédictif pour *chacune* des offres, vous avez tout à fait raison. En revanche, si vous pensez que cela est impossible, vous vous trompez lourdement. Depuis un certain temps maintenant, l'IA est en mesure de créer automatiquement des modèles adaptatifs ou d'auto-apprentissage qui viennent appuyer et compléter les analystes de données, et ce à une échelle compatible avec les besoins en termes de modélisation. Il est tout à fait possible de calculer des propensions concurrentes par milliers, avec efficacité et en temps réel.

⁵ Valeur client à vie (Customer Lifetime Value – CLV) Il s'agit d'un calcul (ou d'une estimation) du profit net qui peut être attendu de la relation avec un client sur l'ensemble de la durée à venir.

Lorsque nous déroulons cette stratégie, les règles de priorité figurant sur la gauche sont appliquées les premières ; la stratégie permet de sélectionner l'offre prioritaire au sein d'une famille de produits (les meilleures offres de carte, d'épargne ou de financement) avant de choisir celle qui l'emporte sur toutes les autres avec une deuxième itération. Le fait d'incorporer des règles d'éligibilité et d'adéquation à la stratégie permet de s'assurer que la « meilleure » offre sera adéquate et que le client y sera véritablement éligible.

Le tableau suivant détaille les composantes de ce calcul et montre comment les offres sont classées par ordre de priorité en fonction de leur score pour déterminer la meilleure offre au sein d'une catégorie :

Offres potentielles	P Propension	V Valeur	L Lever	Score de priorité
Offre : Carte palladium	63 %	894 €	-	563,22
Offre : Carte premier	81 %	507 €	+10 %	451,74
Offre : Carte silver	23 %	409 €	-10 %	103,48

Parmi les offres qui pourraient être proposées à ce client, c'est celle portant sur la carte palladium qui l'emporte avec un score de 563,22. La démarche que nous avons suivie revient au final à choisir l'offre représentant le meilleur compromis entre ce qui est pertinent pour le client en question (apprécié à l'aide de la propension P) et ce qui est le plus intéressant financièrement pour l'entreprise (exprimé sous la forme de la valeur estimée V pour cette action), tout en permettant à la marque de relever le niveau de priorité de toute offre qu'elle souhaiterait privilégier par rapport à ce que suggèrent les données (en utilisant le levier L). Cela permet de rappeler combien la détermination de la formule mathématique qui transcrit ce compromis est importante pour la stratégie et le positionnement de marque de la société.

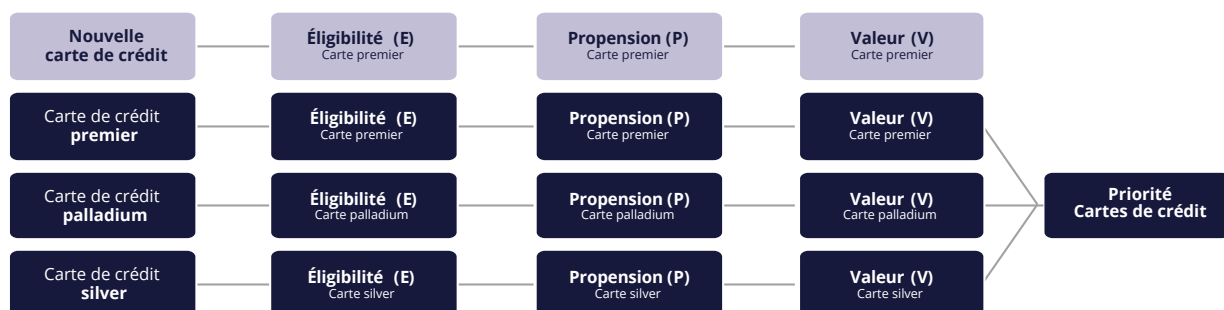
Ajouter de nouvelles offres pour obtenir des effets d'échelle

L'un des avantages de l'approche NBA réside dans ses effets d'échelle. Ajouter une nouvelle offre au besoin (ce qui arrive fréquemment) devient alors un jeu d'enfant comparé à d'autres configurations.

Il vous suffit de :

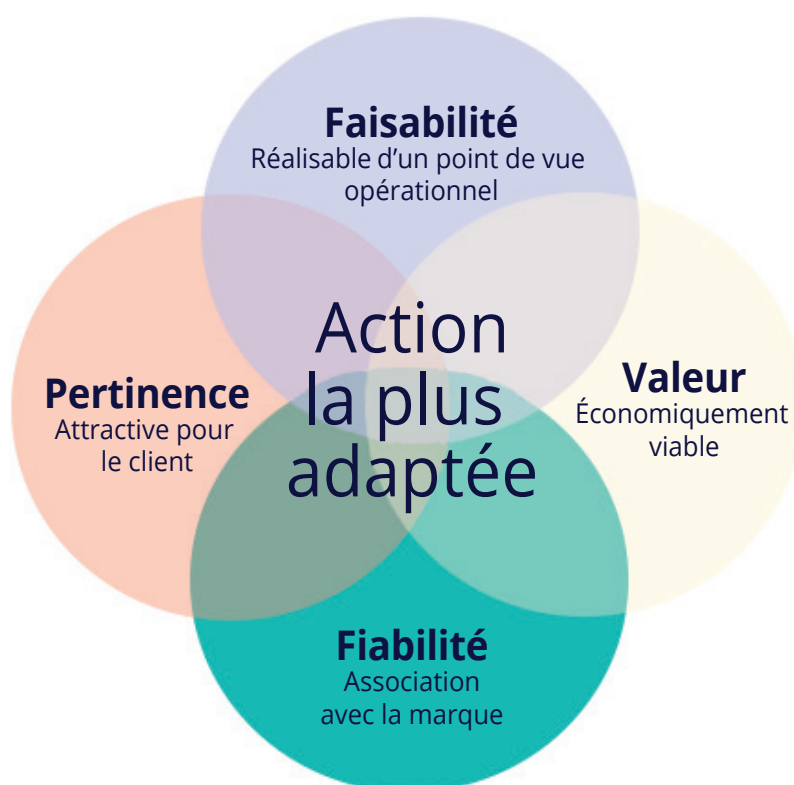
1. Déterminer l'éligibilité, l'adéquation et d'autres critères pour la nouvelle offre. Vous pourrez probablement vous inspirer d'une offre similaire qu'il vous suffira d'adapter.
2. Déterminer les paramètres que vous attribuez à la valeur (V) et au levier (L) de priorité pour la nouvelle offre. Ces grandeurs sont également reprises à partir de modèles fixés au niveau de l'entreprise car établir artificiellement des valeurs trop élevées pour V et L irait à l'encontre de l'objectif consistant à placer le client au centre du processus.
3. Laisser le système calculer la propension (P) à l'aide de ses modèles adaptatifs ou en exploitant des modèles prédictifs existants mis au point par les analystes de données.
4. Compléter la stratégie existante en y ajoutant la nouvelle offre de carte.
5. Procéder à une simulation avec la stratégie modifiée pour voir comment évoluent les indicateurs clés de performance sur une période donnée, par exemple en termes de fréquence estimée des offres, d'acceptation prévisible, de progression des revenus, etc. La simulation indique comment ces paramètres évoluent en tenant compte de l'ensemble des autres offres en cours, vous offrant une image complète des conséquences en termes d'activité.
6. L'offre est lancée si les résultats de la simulation sont concluants. Selon cette hypothèse, elle sera immédiatement proposée à chaque fois que cela sera approprié et pertinent, par l'intermédiaire de tout canal relié à la plateforme exécutant cette stratégie (dans l'idéal, *tous* les canaux devraient être concernés).
7. À l'inverse, si la simulation n'est pas concluante, il vous suffit de revenir à l'étape 2 pour procéder aux ajustements nécessaires (en supposant qu'aucune erreur n'ait été commise lors de la première étape).

Dans une approche stratégique, cela revient à inclure une nouvelle offre (indiquée ci-dessous comme une nouvelle carte) dans une stratégie existante pour une catégorie afin d'en tenir désormais compte parmi l'ensemble des choix possibles :



Bien qu'il s'agisse de l'équivalent dans une approche individualisée du lancement d'une nouvelle campagne, la portée en termes de revenus pour la société et de satisfaction des clients est toute autre. En effet, à la différence d'une campagne pour une offre spécifique (une campagne de promotion), dans le cas présent, l'offre est analysée avec *l'ensemble* des autres options envisageables, et il est possible de comparer le coût d'opportunité lié à la vente de ce produit plutôt qu'un autre. Et encore, il s'agit là uniquement de l'avantage que présente l'approche NBO par rapport à une action marketing traditionnelle. Dans l'hypothèse d'une stratégie NBA complète, il serait rapidement possible d'estimer les retombées d'une offre sur *tous* les indicateurs clés de performance (la fidélisation, le service, les risques et le recouvrement). Cette stratégie permet d'aller bien au-delà de la portée du marketing traditionnel, elle vous offre une stratégie complète d'engagement des clients.

Voici un cas pratique reproduit avec l'aimable autorisation de Karen Larrimer, responsable de la banque de détail et chef du service client chez PNC Bank. Le graphique ci-dessous montre la façon dont les stratégies NBA ont permis de rendre leurs interactions avec les clients plus intelligentes, en s'assurant que chaque action entreprise est le bon compromis entre les préoccupations principales de l'entité, à savoir la pertinence, la faisabilité, la valeur et la fiabilité :



Donner toute sa portée à un poste de commande unique pour les décisions

Les stratégies NBA sont conçues pour accroître de manière substantielle la valeur client globale. Elles y parviennent généralement, à moins que nous n'y fassions obstacle. Mais pour que l'ensemble de l'activité puisse en bénéficier, il importe de déployer la stratégie NBA sur *l'ensemble des canaux*, qu'ils soient entrants ou sortants. Voici pourquoi :

- **Conflits entre canaux indépendants** : chaque canal qui n'est pas connecté représente une opportunité manquée non seulement de gagner en connaissance, mais également d'apprendre et de créer de la valeur. Et l'ensemble de l'activité transitant par ce canal ira directement à l'encontre de vos objectifs globaux. En effet, n'étant pas relié à un poste de commande unique, les décisions qui y seront prises entreront en conflit avec le reste de votre stratégie : mise en avant d'offres au mauvais moment, contexte du client non pris en compte, apparition d'angles morts et déconnexion de l'expérience globale.
- **Absence d'optimisation des indicateurs clés de performance de l'entreprise** : lorsque plusieurs stratégies marketing ou d'expérience client atteignent les mêmes clients⁶, il devient impossible d'estimer leur impact combiné sur l'entreprise dans son ensemble. Vous pourrez toujours essayer d'analyser ces résultats ultérieurement, mais au prix d'une coûteuse agrégation de données. Vous êtes condamnés à réagir après coup. Toute société qui ne dispose pas d'une gestion centralisée des données clients pilote leur engagement quasiment à l'aveugle ou, du moins, de façon sous-optimale.
- **Cauchemar de la gestion du changement** : une stratégie centralisée est synonyme d'un endroit unique pour concevoir, tester, déployer, piloter des changements stratégiques et faire marche arrière le cas échéant. Lorsque toutes les interactions client sont pilotées à partir d'un poste de commande unique, la gestion du changement est plus sûre, mieux informée et plus efficace d'un point de vue opérationnel. Comment les entreprises pourraient-elles gérer des systèmes décisionnels multiples qui influent les uns sur les autres, mais sont gérés et exploités séparément ?

Même si, pour être réellement efficace, nous déconseillons un lancement simultané sur tous les canaux (l'approche agile, canal par canal, présente des avantages considérables), les initiatives doivent aller bien au-delà des canaux entrants en temps réel, et se répercuter sur vos canaux sortants, vos alertes déclenchées par des événements, sur les médias payants et ainsi de suite. Nous reviendrons plus tard en détail sur ce que peut apporter l'approche individualisée à votre activité, mais plantons d'emblée le décor : votre taux d'acceptation des offres, quel qu'il soit, peut devenir 4 à plus de 12 fois supérieur. Sans même parler des autres avantages à en retirer, une multiplication au minimum par quatre des recettes représente un argument décisif lorsqu'il s'agit de connecter les différents canaux.

Une fois que vous avez centralisé votre informatique décisionnelle en un point unique pour tous les canaux (également connu sous le nom de plateforme décisionnelle clients), ces canaux sont *immédiatement* capables d'apprendre les uns des autres et d'exploiter les données et informations issues des différents réseaux pour s'adapter au client. La NBO que vous avez calculée pour un client est peut-être la bonne dans le contexte actuel, mais que se passe-t-il si ce dernier vient à changer ? Indépendamment de l'endroit où il se produit, le refus susceptible de résulter de ce changement serait critique : une nouvelle approche s'impose. Présenter des offres et apprendre des réponses qui y sont apportées constitue un changement de contexte. À l'instar de ce qui se passe dans nos conversations réelles, l'offre (ou l'action) la plus adaptée est calculée dès la réception de la réponse du client. Avec des canaux interactifs, votre plateforme décisionnelle clients sera sollicitée à de multiples reprises pour indiquer l'offre la plus adaptée au cours d'une seule interaction en temps réel⁷.

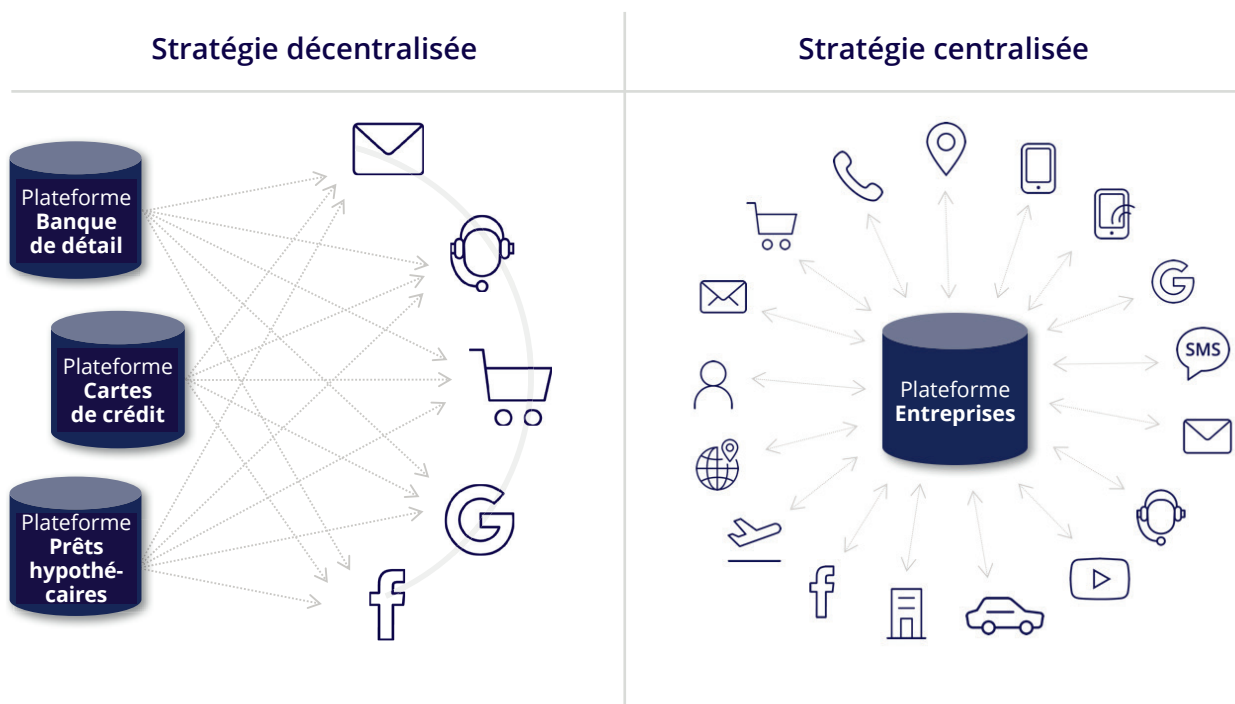
⁶ Il se peut qu'ils atteignent *des clients différents*. Il est possible de déployer des solutions marketing pour des segments exclusifs les uns des autres (mais pas tels qu'on les entend dans le cadre d'une campagne).

⁷ Bien sûr, la vitesse de transmission des réseaux est tout aussi cruciale que la rapidité avec laquelle la plateforme décisionnelle clients réagit, mais les récents progrès technologiques permettent dorénavant de surmonter ces écueils.

Les stratégies NBO, des stratégies complexes ? Tout est relatif.

Vue de l'extérieur, l'approche NBA peut rebuter. Si elle peut effectivement s'avérer compliquée, c'est parce que votre activité est complexe à la base ; mais il faut toujours garder à l'esprit qu'elle a vocation à remplacer à terme l'ensemble des différents « cerveaux » grâce auxquels vous échangez à l'heure actuelle avec vos clients au travers de l'ensemble des systèmes déconnectés les uns des autres. L'approche NBA est le socle à partir duquel vous construisez votre programme : vous connectez et apportez de la connaissance en temps réel à tous vos points de contact ; vous leur donnez les moyens de travailler ensemble lors des interactions avec le client. Vous vous assurez ainsi de manière très concrète que le résultat d'ensemble est supérieur à la somme des parties qui le composent.

Or, cela n'est tout simplement pas possible en dehors d'une approche NBA : imaginez la difficulté à apprendre, interagir, coordonner et s'adapter entre les différents canaux sans approche centralisée. Rien que les efforts d'intégration à déployer amèneraient la complexité à croître de façon exponentielle, si ce n'est plus⁸, sans pour autant vous apporter les avantages concrets d'une solution unifiée. Recourir à une seule stratégie client s'avère en pratique plus simple, plus transparent et bien plus efficace que de vouloir gérer des applications marketing disparates. La stratégie sous-jacente semble compliquée car elle reflète la complexité de l'activité. Trouver en temps réel l'équilibre entre les besoins du consommateur et ceux de l'entreprise n'a rien d'évident, tout comme l'optimisation des flux de valeur client à long terme. Mais dans les faits, l'approche NBA est bien plus simple et facile à comprendre et à expliquer que ses alternatives.



Des campagnes de promotion au contact permanent, l'*always-on*

Nous avons évoqué la pertinence jusqu'à présent, mais le *timing* constitue désormais également un élément crucial de marketing, et les campagnes traditionnelles ne peuvent pas répondre aux attentes d'un client connecté en la matière. Pertinence mise à part, un mauvais *timing* est le facteur le plus susceptible d'entraîner une réponse décevante : lorsque vous menez des campagnes, les messages sont adressés en fonction de votre horizon temporel et non de celui du client. Face à l'ensemble des cycles de planification et aux délais inhérents à une campagne d'envergure, il y a peu de chances pour que vous tombiez exactement sur le bon créneau qui vous permettra de retenir l'attention d'un client en particulier ; si vous l'estimez à 1 % par exemple, 99 % de ce que vous avez adressé ne sera pas pris en compte. Vous ne pouvez plus attendre plusieurs jours, plusieurs semaines, voire plusieurs mois pour répondre aux besoins d'un client lorsqu'ils vous sont adressés : la satisfaction immédiate des consommateurs est de mise, et l'opportunité doit être saisie dans les heures ou les minutes qui suivent, non pas les jours ou les semaines.

Les campagnes de « reciblage » constituent une exception à cette règle, car elles sont centrées autour de la question du *timing*. Par exemple, un consommateur s'est rendu sur votre site Web, a consulté une page produit et vos témoins de connexion en ont gardé la trace : vous êtes dorénavant en mesure de lui proposer ce produit au moyen de canaux payants lorsqu'il sera de nouveau en ligne. Le fait qu'il se soit rendu sur le site Web permet de tirer des enseignements quant au *timing* et au contexte : la probabilité pour qu'il s'apprête à acheter est accrue, et cette démarche sera plus efficace qu'une campagne traditionnelle. À l'heure actuelle, le reciblage donne souvent lieu à une exploitation bien trop intensive et manquant de précision... mais il s'agit d'un bon exemple afin d'expliquer pourquoi l'approche « *always-on* » fonctionne si bien : le déclencheur est un comportement pertinent.

Réfléchissons un instant. Outre l'ensemble des efforts que nous devons déployer pour concevoir une campagne complexe (et l'agitation considérable qui va de pair), pourquoi choisissons-nous de tout mettre de côté et d'attendre des créneaux précis pour donner le top départ à ce déploiement d'activité ? Nous le savons tous : les opportunités ne s'offrent à nous que brièvement... ne serait-il pas plus judicieux de délivrer un discours qui soit cohérent avec les besoins du client à ce moment précis ? Son expérience ne serait-elle pas meilleure si notre message s'avérait réellement pertinent pour lui à cet instant-là ? Et si nous nous abstenions de lui parler alors qu'il n'est pas disposé à nous écouter ? Au lieu de consacrer 90 % de notre temps à mettre au point des campagnes d'une autre époque pour présenter une nouvelle offre (« Regardez ce que j'ai à vous vendre ! »), ne serait-il pas beaucoup plus simple d'activer cette offre, et de laisser le soin à l'IA et au moteur de décision de déterminer à quel moment il est pertinent de la présenter, quels que soient le client, le contexte ou le canal considérés ?

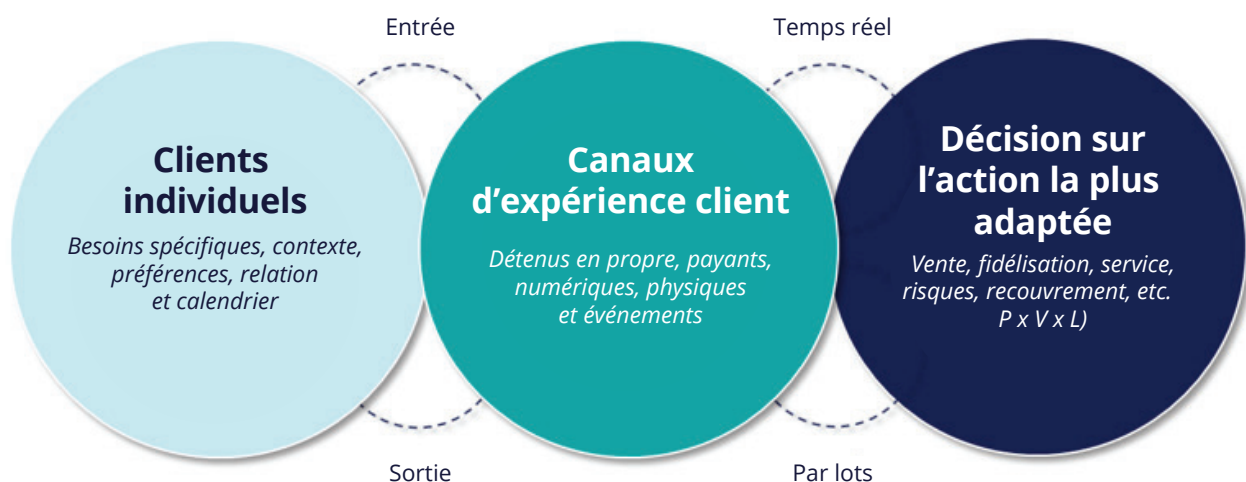
Dans le modèle traditionnel, les différentes campagnes d'une marque sont finalement en « concurrence », cherchant à capter l'attention du client. Quand bien même elles y parviennent un court instant, elles ne font que diminuer davantage la disponibilité dont le client fera preuve une prochaine fois. Le fait que le client ait vu un message, ou deux, ou trois, n'améliore pas son expérience, cela réduit au contraire la probabilité qu'il se montre réceptif au prochain, surtout si le dernier message n'était d'aucune valeur pour lui. Voilà pourquoi les campagnes se voient toujours attribuer des créneaux temporels spécifiques, de façon à minimiser le dérangement du consommateur. Cela rend d'autant plus délicat l'établissement d'une relation en mode agile, également entravé par le processus long et complexe qui permet à une campagne de passer du stade de la réunion de conception à son exécution.

Réfléchissons-y un instant : nous savons que nos campagnes sont accueillies sans enthousiasme, qu'elles ne font qu'interrompre, distraire, voire agacer nos clients, à tel point qu'il faut parfois arrêter de nous adresser à eux durant un certain temps. N'y a-t-il pas mieux à faire ? Cela correspond-il à l'idée que nous nous faisons du succès en marketing moderne ?

En quoi le marketing « always-on » est différent

Lorsque nous utilisons une approche « always-on » du marketing, aucune de ces exigences ou de ces limites n'est pertinente : elles ne correspondent pas aux besoins d'un client. Lorsque nous avons quelque chose de nouveau à dire, nous nous contentons d'activer une offre ou un message, et tout ce qui relève du **timing** (la fréquence des contacts, les préférences client, les contraintes liées aux canaux) est pris en compte dans le cadre de la stratégie NBA. L'offre est « enclenchée » quand elle est prête et proposée au client lorsque cela s'avère pertinent, dès lors qu'il est prêt à interagir, au travers de démarches entrantes ou sortantes.

S'il apparaît que s'adresser à un client pour lui présenter une offre est pertinent et rentable, un message sortant personnalisé n'a pas à attendre une campagne dans laquelle s'insérer ; il est tout simplement adressé à cette personne à un moment opportun, et lorsqu'il s'agit de l'action la plus adaptée à entreprendre à cet instant précis. Il se peut qu'il ait été déclenché car la propension d'une personne vient de dépasser un seuil, d'après ce qui ressort des pages qu'elle vient juste de consulter sur le site Web. Ou peut-être a-t-elle cliqué sur un lien sponsorisé dans Google portant sur les cartes de crédit, et il nous faut assurer un suivi. Peut-être encore a-t-elle manifesté de l'intérêt pour un produit sur un canal nous appartenant, suite à quoi nous voulons établir à nouveau le contact par l'intermédiaire d'un canal payant tel que Google ou Facebook. Les stratégies NBA sont constamment en prise avec l'environnement, elles réévaluent et suscitent de nouveaux types d'expérience client ; elles ne passent pas à côté des nouvelles informations ou des indices contextuels laissés par le client. Lorsque nous rassemblons de nouvelles données, nous pouvons changer de canal, de **timing**, d'offre ou nous contenter de ne rien faire. Cela dépend au final de ce qui est le plus adapté pour le client, et pour la société, à ce moment précis.



Nous voici au cœur du marketing permanent, ou « always-on » : lorsque chaque interaction avec le client est pertinente, contextualisée et a lieu en temps utile, dans le meilleur intérêt de chacun. Il s'agit là d'une approche dynamique où l'ensemble des interactions (qu'elles soient à l'initiative du client ou de la société) est exploité pour délivrer le bon message, au bon moment, par le bon canal. Ces trois critères pour déterminer la pertinence d'un message sont bien connus et chacun s'efforce de les respecter, mais il n'est véritablement possible d'y parvenir qu'à condition d'avoir mis en œuvre les trois innovations majeures et de les faire fonctionner ensemble.

Exemples de déclencheurs en marketing « always-on »

Nous avons chaque jour l’opportunité d’interagir avec les clients et de leur apporter de la valeur, dans la mesure où nous disposons des données, des schémas d’analyse et de l’IA nécessaires pour les repérer lorsqu’elles se présentent, tout en étant suffisamment agiles pour en tirer rapidement avantage. Le tableau ci-dessous présente des exemples de scénarios marketing à forte valeur ajoutée, basés sur des déclencheurs et utilisés par des sociétés afin d’identifier les moments où les clients ont un besoin et de les contacter, parfois pour tout autre chose que de la vente.

Ces déclencheurs ne sont que des exemples. Dans les faits, il s’avère que la majorité des déclencheurs sont identifiés à l’aide de l’IA en s’appuyant sur des techniques prédictives (ce qui nous permet ensuite de les intégrer aux stratégies clients), sans avoir à formuler des hypothèses quant à celles qui sont véritablement les plus pertinentes.

Déclencheur / activité	Exemples	de déclenchement :
Propension à acheter	(P↑ de 30 %) & (V ≥ 250 €)	Message de vente croisée
Probabilité d’attrition	(P↑ de 30 %) & (V ≥ 5 000 €)	Message de fidélisation
Intervalle entre les interactions	Pas d’interactions ≥ 30 jours	Message portant sur l’action la plus adaptée
Franchissement d’une borne de géorepérage	Portable à l’intérieur de la zone commerciale	Message contextuel / alerte
Abandon du panier	(ouvert > 1 h) & (pas d’achat)	Message de reciblage
Arrivée à expiration du produit	Date > Date d’expiration du produit	Offre de renouvellement en un clic
Mise à niveau disponible	Éligibilité = oui, CLV > 2 500 €	Offre de souscription à la mise à niveau en un clic
Événement de la vie	Mariage, naissance, emménagement, etc.	Message contextuel
Défaut de paiement	(Retard > 30 jours) & (CLV ≤ 1 000 €)	Message de rappel, compte bloqué
Défaillances répétées	Nb de défaillances ≥ 3	Message de suivi, offre de remise

La stratégie NBA globale procèdera toujours à un « tri » de ces déclencheurs pour s’assurer qu’ils contribuent à l’atteinte des objectifs de la société dans son ensemble, au même titre que tous les autres éléments pris en considération pour décider de joindre un client. Par exemple, un déclencheur lié à l’attrition peut ne pas être suivi d’une démarche de fidélisation si le client doit de l’argent ou est considéré comme n’apportant pas suffisamment de valeur à un autre titre.

L'optimisation au niveau de l'entreprise et non de l'unité, du produit ou de l'offre

L'un des inconvénients que peut présenter l'approche marketing « always-on » réside dans la perte de prédictibilité au niveau des unités fonctionnelles, des produits ou des offres qui va de pair avec la valeur accrue dont bénéficie l'entreprise dans sa globalité. Pensez-y : vous n'êtes désormais plus en train de promouvoir des produits auprès d'un nombre déterminé de clients. Vous identifiez des produits pertinents pour des clients avec lesquels vous avez intérêt à interagir. Les modes d'évaluation traditionnels des performances réalisées par une campagne ne sont plus opérants. La question n'est plus de savoir si vous avez atteint le nombre de réponses fixé pour la campagne en mettant en avant des smartphones, des cartes de crédit ou des politiques en particulier, mais de parvenir à optimiser le bouquet de messages que vous émettez au vu de *l'ensemble* des options envisageables. Dans un contexte où vous pouvez vous montrer extrêmement précis en termes de pertinence, de *timing* et de valeur anticipée, l'enjeu est de trouver le meilleur *équilibre* entre ce que vous dites, et quand, de manière à optimiser les revenus et les bénéfices.

La simulation et le pilotage constituent donc des aspects cruciaux d'une approche marketing « always-on » individualisée. Avant même d'activer une offre, vous pouvez réaliser des simulations qui vous indiqueront les performances susceptibles d'en découler. Face à l'ensemble des échanges que vous êtes pourriez avoir avec un client, il est plus délicat de prévoir combien de fois une offre spécifique pourra être présentée ; mais vous avez la possibilité de réaliser des simulations en faisant varier ce nombre dans le temps, en imposant un niveau de priorité, et voir ainsi quelle est la performance de l'offre, en elle-même et par rapport aux autres. L'objectif final consiste à incorporer de nouvelles offres à la stratégie de manière équilibrée, en limitant les risques afin d'optimiser la valeur, et à s'assurer qu'un changement de stratégie n'entraîne pas une succession de répercussions négatives.

Bien que la meilleure pratique consiste à laisser à l'IA le soin d'optimiser la stratégie en s'appuyant sur la propension, la valeur et le *timing*, vous avez la possibilité de changer le niveau du levier (L) dans la formule $P \times V \times L$ pour fixer *manuellement* la priorité, dans la mesure où cela est pertinent⁹. Vous pouvez même laisser la stratégie NBA l'effectuer automatiquement, et s'adapter d'elle-même pour accorder la priorité à une offre importante dont les résultats réels sont en deçà des prévisions.

Il n'en demeure pas moins qu'au final, la NBA n'offrira pas aux unités fonctionnelles, ni aux responsables d'un produit ou d'une offre, le même niveau de maîtrise que celui d'une campagne, mais il s'agit là d'une bonne chose. L'optimisation que vous apporte la NBA est préférable pour la société dans son ensemble, et si une campagne peut vous assurer de manière régulière un taux de réponse de 1 %, c'est bien là tout ce qu'elle est en mesure de vous apporter : 1 %. Il s'agit d'un inconvénient majeur au vu du potentiel de réponses et de la performance que vous pourriez atteindre.

⁹ Bien que cela soit rarement le cas, il peut y avoir de bonnes raisons pour la société de jouer sur les paramètres qui permettent de « forcer » les contrôles avec le levier L, tels que la nécessité de contrer l'action d'un concurrent, ou pour des raisons liées à la notoriété de la marque qu'il n'est pas toujours aisé de traduire en chiffres de manière objective.

À l'épreuve des faits : cas pratiques

Passer des heures à discuter d'un concept tel que le marketing individualisé est à la portée de tout le monde. Mais ce n'est qu'une perte de temps, à moins d'être capable de transformer la théorie qui sous-tend ce concept en valeur ajoutée pour l'entreprise et de dépasser ainsi le statu quo. Les sociétés ci-dessous ont franchi le pas et se sont véritablement transformées en passant de la théorie à la pratique :



La Royal Bank of Scotland était la plus grande banque au monde avant la crise de 2008, mais aussi celle qui inspirait le moins confiance, dans un secteur également bon dernier en termes de fiabilité au Royaume-Uni. L'établissement a lancé le projet « toujours dans la tête du client » pour rétablir le contact avec la clientèle. La fréquence des messages adressés aux clients a diminué de 35 % et pourtant, l'augmentation du taux de réponse a été de 600 % et le retour sur investissement global qui s'en est suivi de 10 pour 1.



Elisa, une entreprise de télécommunications de 130 ans, est leader sur le marché du mobile en Finlande et offre une multitude de services en ligne à l'international. Après avoir fait le choix de la NBA et du système Pega en 2009, l'entreprise a progressivement intégré l'ensemble de ses canaux entrants et sortants. Les progrès qui en ont résulté sont impressionnants : 20 fois plus d'opportunités de vente, 150 fois plus d'interactions à partir de bannières publicitaires, 5 fois plus de conversions en télévente et un taux de clics 6 fois plus élevé.



La plus grande banque d'Australie, **Commonwealth Bank**, s'efforce d'offrir une expérience client digne des meilleurs à ses 13,5 millions de clients, en s'appuyant sur ce qu'elle nomme la « conversation la plus adaptée ». Le contexte de chaque client est réévalué en permanence et sert de base aux 5 milliards d'interactions annuelles transitant par les canaux entrants et sortants de la société, qui a vu ses pistes (*leads*) décupler en volume, et les conversions tripler.



Optus est le deuxième fournisseur de télécommunications en Australie par la taille, avec plus de 10 millions de clients dans un pays qui compte seulement 22 millions d'habitants. Ne disposant pas de ressources en analyse de données alors qu'il lui fallait se montrer plus rapide et meilleure que la concurrence, la société a opté pour l'approche NBA pour ses canaux de marketing sortants, avec un décisionnel en temps réel ; le délai nécessaire pour lancer une campagne sur le marché a été réduit de 90 %, passant de cinq semaines à moins de 24 heures.

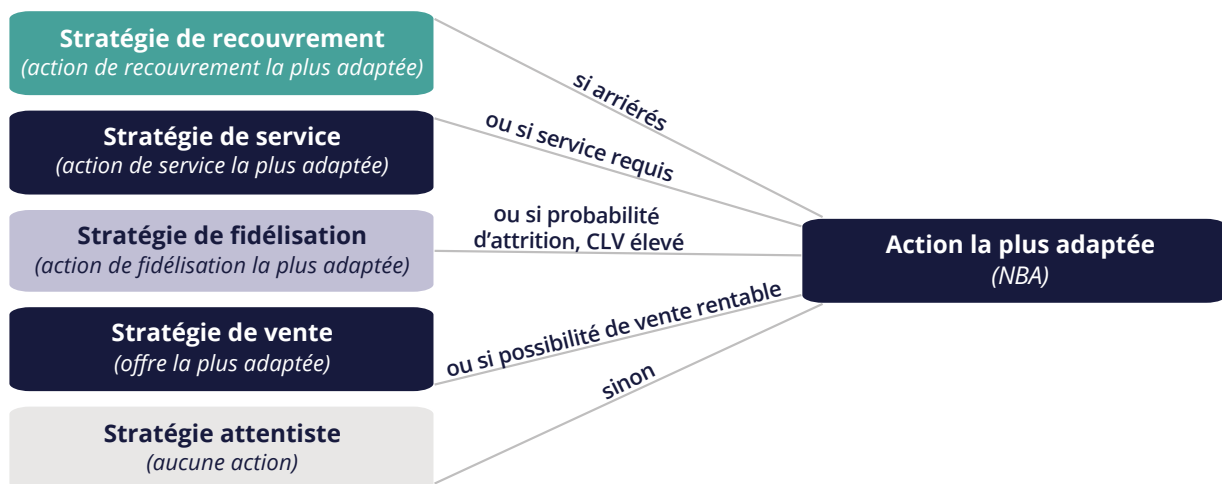


Créée en 1812 et forte de plus de 200 ans d'histoire, British Gas est non seulement une marque emblématique au Royaume-Uni, mais aussi la plus ancienne entreprise de services à la collectivité au monde. La société a souhaité abandonner une approche consistant à « pousser à la vente » du produit et se tourner vers une « conversation client » s'appuyant sur des données, le tout avec un système capable de gérer l'entrant comme le sortant. L'ensemble de ses canaux étant à présent connectés, l'entreprise peut calculer la performance d'un milliard d'offres en seulement trois heures.

De l'offre à l'action la plus adaptée

Passer de l'approche NBO, adaptée au marketing, à l'approche NBA, qui relève de l'expérience client, est assez simple d'un point de vue systémique ; mais cela requiert de pousser la logique au-delà de ce qui relève strictement de la vente, comme la fidélisation, le service, les risques, le recouvrement, la négociation et ainsi de suite.

Dans la stratégie ci-dessous, à lire de droite à gauche, les objectifs pour les différentes activités et les compromis à adopter sont explicités. Et de même que pour l'approche NBO, une règle de priorité permet de décider laquelle de ces stratégies doit être appliquée.



Par exemple, au lieu d'arbitrer de façon systématique entre des plans de fidélisation et des offres de ventes, l'action la plus adaptée sélectionnera la fidélisation seulement si certaines conditions sont réunies, tel le franchissement d'un certain seuil pour le score de probabilité d'attrition d'un client. D'autres problématiques de l'entreprise, comme le risque, peuvent aboutir à recommander de ne *rien* faire lorsqu'elles sont prises en compte, par exemple si le risque de conclure une affaire avec un client spécifique devient trop élevé.

Feuille de route pour passer à l'« always-on » : les meilleures pratiques à adopter

Dans certaines sociétés, les relations client se chiffrent en centaines de millions, avec des milliards d'interactions complexes chaque année, réparties entre des dizaines de canaux de marketing et d'expérience client... rien de simple à tout cela. C'est pourquoi le choix de l'organisation et du passage d'une approche basée sur la segmentation et les campagnes à l'action la plus adaptée et à l'*always-on* doit s'accompagner d'une réflexion stratégique. Mais il s'agit là également d'une réelle opportunité pour faire évoluer les schémas de pensée et la culture d'entreprise vers une approche véritablement centrée sur le client et qui se traduit par des gains considérables à chaque étape.

Les sociétés devront tenter de répondre aux questions suivantes, tout en rassemblant un maximum de données et en établissant le consensus le plus large possible, lorsqu'elles auront à prendre des décisions pour aller vers l'*always-on* :

- Quel canal ou quelle l'activité de l'entreprise constitue actuellement la plus grande source de désagrément pour les clients ?
- Lesquels pourraient rapporter le plus en termes de progression de revenus ? Et en ce qui concerne la maîtrise des coûts ?
- Lesquels entraîneront le plus de dépenses ? Comment optimiser les flux de trésorerie ?
- Quels sont ceux présentant les coûts de conversion les plus élevés ? Ces derniers diminueront-ils avec le temps ?
- Quelles sont les parties prenantes les plus susceptibles d'adhérer au projet ? Où faut-il s'attendre à de la résistance ?
- Quels canaux fournissent des données ou des éléments d'informations pouvant être exploités en aval ?
- Comment notre structure organisationnelle va-t-elle pouvoir appuyer cette initiative ?
- Qui en sera le promoteur, à ce stade et une fois la phase de lancement passée ?
- Comment obtenir rapidement les premiers résultats qui permettront de valider le projet et d'insuffler une réelle dynamique ?
- Dans quel ordre mener les opérations pour que cela soit un succès ? Existe-t-il des bonnes pratiques reconnues ?

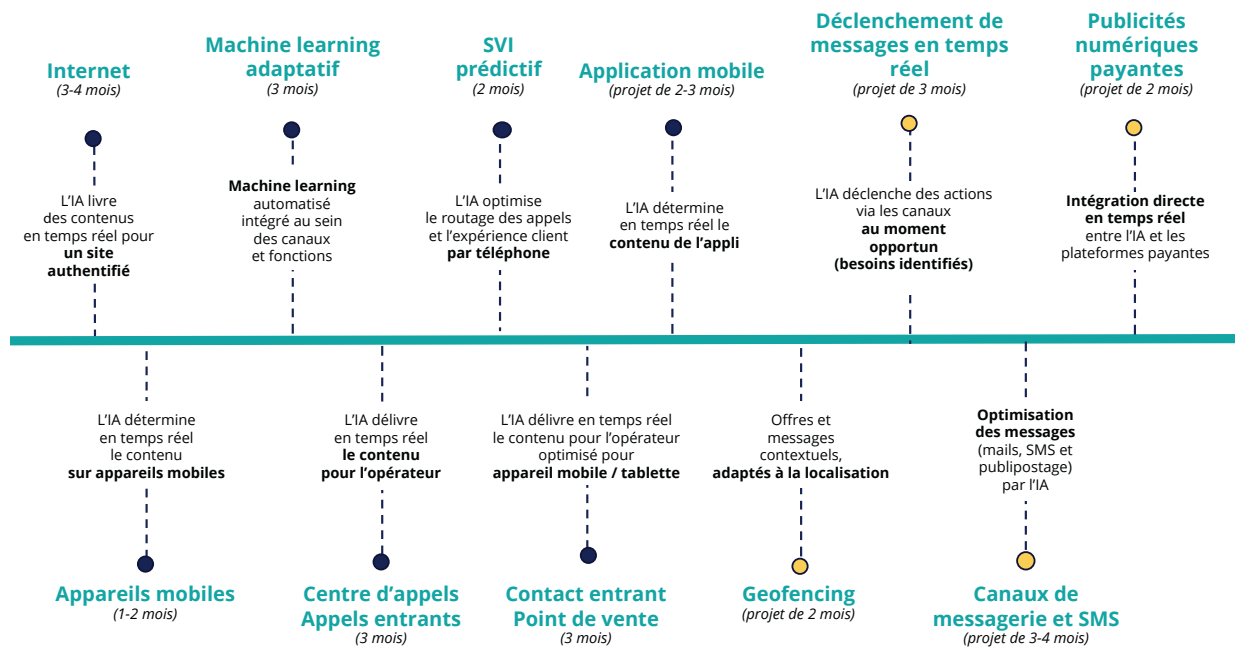
Des exemples de feuille de route tirés de cas concrets

Il existe des centaines de variantes possibles quant au cheminement à suivre pour adopter une approche NBA ; selon les premiers résultats obtenus, l'entreprise étend ensuite la démarche aux différents canaux. Ces variantes peuvent différer significativement en fonction du type de produits de la société, du secteur d'activité, du niveau d'expertise en matière d'IA et d'analyse de données, des capacités technologiques, de la stratégie de commercialisation et de l'orientation client.

Les exemples suivants s'appuient sur des cas réels : des entreprises les ont déjà adoptés, modélisés et adaptés. Chacune de ces approches est source de valeur car :

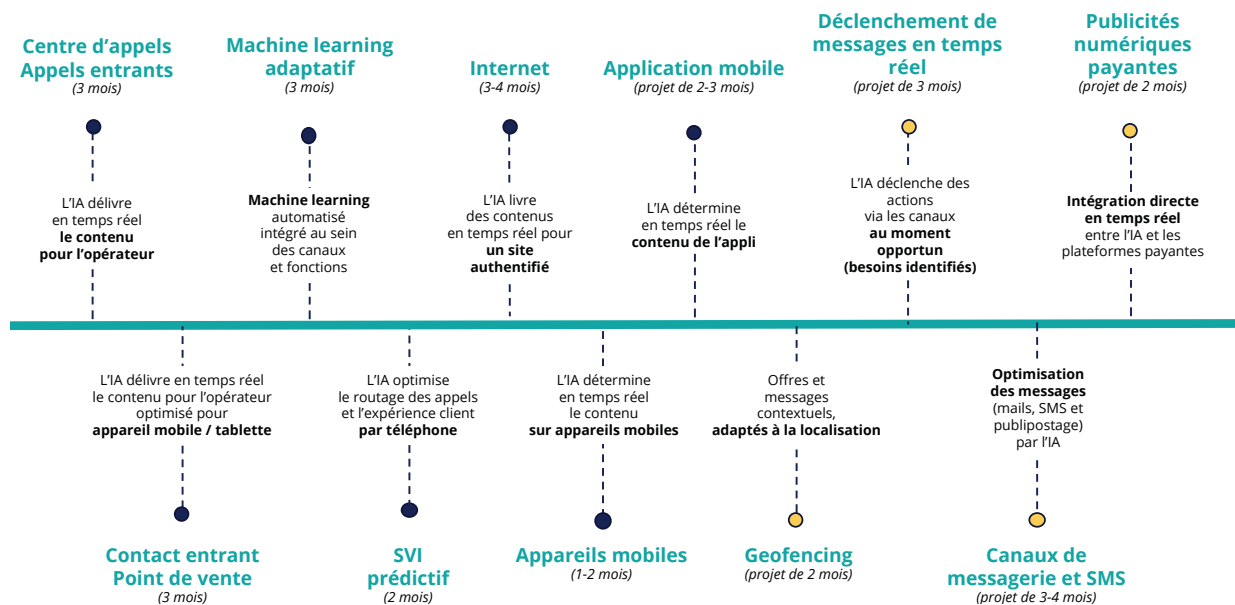
- Elle vous offre des premiers résultats concrets qui viennent rapidement justifier l'investissement consenti.
- Elle apporte des éléments concrets qui démontrent le potentiel de l'approche NBA tout en offrant un chemin robuste vers davantage de valeur.
- Elle contribue à limiter des problèmes avant qu'ils ne deviennent des sources d'inquiétude inutiles pour le cœur de métier.

Feuille de route 1 : S'ouvrir grâce aux canaux en ligne



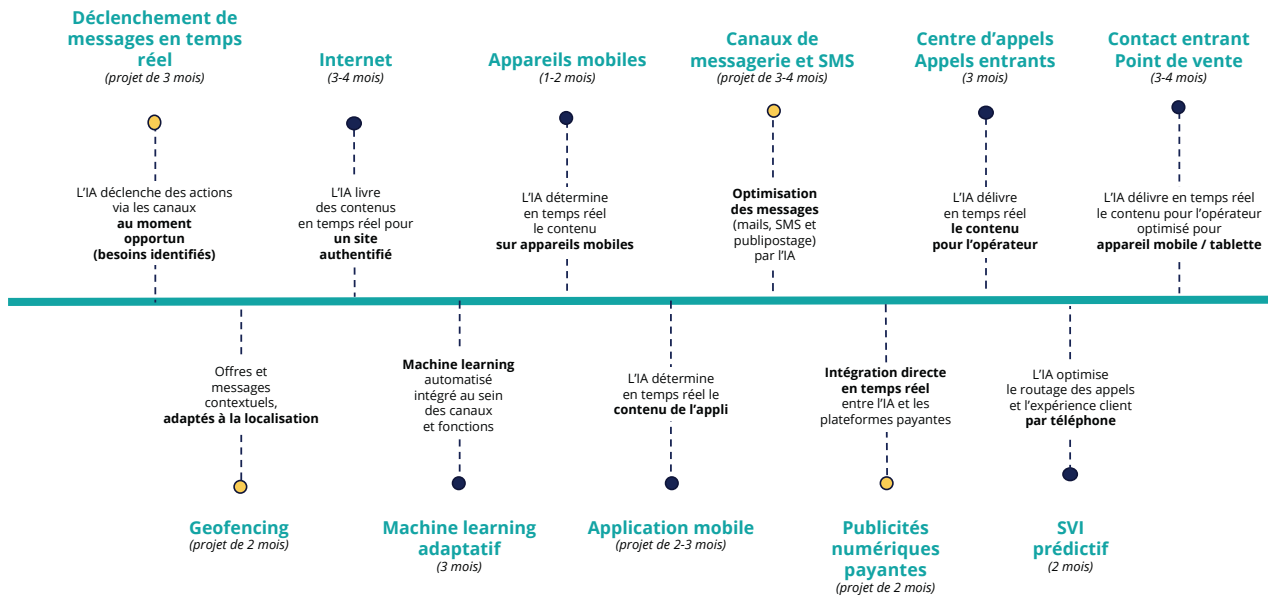
- **Feuille de route 1 :** S'ouvrir avec les applications en ligne : cette voie donne la priorité aux canaux numériques / en ligne (Internet et appareils mobiles notamment).

Feuille de route 2 : Actionner les canaux impliquant des personnels



- **Feuille de route 2 :** Actionner les canaux impliquant des personnels : cette voie se concentre sur l'intégration de canaux faisant intervenir des conseillers, tels les centres d'appels ou les points de vente.

Feuille de route 3 : Passer à la vitesse supérieure avec le temps réel



- **Feuille de route 3 : Passer à la vitesse supérieure avec le temps réel** : cet axe utilise des déclencheurs activés en permanence pour s'adapter rapidement en combinant les canaux entrants et sortants.

Conclusion : les avantages considérables de l'approche individualisée

Au final, l'approche NBA est infiniment supérieure à un modèle basé sur les campagnes et la segmentation ; elle présente des avantages considérables par rapport à l'approche NBO centrée sur les ventes, car elle permet à l'entreprise de donner la priorité aux actions qui font réellement progresser l'expérience et la satisfaction client, plutôt que de se limiter à des objectifs de marketing ou de ventes.

Lorsque vous adoptez une approche NBA complète, il n'est pas rare de constater des résultats tels que:

- la progression des taux de réponse (3 à 6 fois supérieurs)
- la diminution des taux d'attrition (de 10 à 50 %)
- la diminution des remises consenties au titre de la fidélisation (de 20 à 35 %)
- l'indication d'opportunités de ventes supplémentaires aux conseillers (entre 2 et 3 fois plus)
- l'amélioration du taux de recommandation net (de 10 à 40 points)
- la maximisation du retour sur investissement (entre 3 et 5 fois)
- la réduction au minimum des délais de retour sur investissement (de 4 à 6 mois)

Toutefois, pour que les bénéfices escomptés se matérialisent, les innovations suivantes doivent s'imposer au sein de l'entité, tant d'un point de vue technique que culturel :

- La société doit abandonner une segmentation basée sur le « one-to-many » pour adopter une approche individualisée et personnalisée du client.
- Elle doit renoncer au ciblage défini par canaux et par produits en faveur d'un poste de commande unique.
- Elle doit moins s'appuyer sur des campagnes de promotion et privilégier un modèle « always-on », toujours capable d'établir le contact avec les clients au moment où ils en ont besoin.

Il est tout à fait possible de mettre en œuvre ces trois innovations à l'heure actuelle. Leurs premiers adeptes en ont déjà tiré des avantages considérables, avec des indicateurs clés de performance qui décollent, alors même que les partisans du statu quo perdaient pied. Compte tenu de l'état général du marketing, nous devons à l'évidence évoluer dans notre façon d'appréhender les clients et accepter d'investir dans une approche qui développe les relations au lieu de les laisser s'étioier.



À PROPOS DE PEGASYSTEMS

Pegasystems est l'éditeur de logiciels leader dans le domaine de l'expérience client et de l'excellence opérationnelle. Notre logiciel cloud adaptatif, qui s'appuie sur la plateforme Pega® unifiée, permet aux utilisateurs de déployer rapidement des applications, mais aussi d'étendre et de modifier en toute facilité leurs fonctionnalités pour répondre à des besoins métier stratégiques. Forte de 30 ans d'existence, la société Pega propose des fonctions primées dans les domaines du CRM et de la gestion des processus métier, étayées par des systèmes avancés d'intelligence artificielle et d'automatisation robotisée, afin d'aider les plus grandes marques du monde à atteindre des résultats sans précédent.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site Web : WWW.PEGA.COM