

Sortir du gouffre :

Du marketing traditionnel à un engagement client personnalisé

UN LIVRE
BLANC DE PEGA



Sommaire

Le marketing évolue	3
Un nivellement par le bas Sortir du gouffre	
Passer d'une segmentation à une approche personnalisée	5
La différence entre les campagnes et la <i>next-best-action</i> Une expérience client réussie avec la Commonwealth Bank of Australia Comment fonctionne la <i>next-best-action</i> ?	
Unifier l'expérience client en utilisant une seule autorité décisionnelle pour le client	11
Des campagnes push à l'engagement <i>always-on</i> En quoi le marketing <i>always-on</i> est différent Optimisation de toute l'entreprise, et non pas de l'unité, du produit ou de l'offre La hiérarchie de la <i>next-best-action</i>	
La <i>next-best-action</i> au service des parcours client modernes	16
Micro-parcours en situation réelle Bonnes pratiques : La voie de l'excellence en matière d'engagement personnalisé	
Principaux points à retenir et avantages de l'approche personnalisée	20

Le marketing évolue

Les services marketing du monde entier sont actuellement en pleine évolution. La fragmentation de l'environnement numérique, l'évolution du cadre réglementaire et de la protection de la vie privée, et la recherche constante d'expériences plus personnalisées obligent le secteur à procéder à des modifications désagréables, et parfois pénibles. Les consommateurs attendent que l'empathie et la pertinence deviennent une priorité absolue des marques, ce qui entraîne une dissonance qui se répercute sur l'ensemble des canaux et interactions, et sur tout le reste.

Les techniques traditionnelles de marketing de masse, qui reposent sur des segments, des lots et des campagnes, ne donnent plus de résultats : elles sont devenues obsolètes et non viables. Le marché s'est recentré sur les technologies en temps réel et les interactions client personnalisées. Une telle association donne lieu à des expériences plus convaincantes, suscite un engagement plus profond et fidélise les clients à plus long terme. Cette mutation était non seulement nécessaire, mais aussi opportune, tant pour les consommateurs que pour les entreprises.



Un nivellement par le bas

La question fondamentale que toute entreprise doit se poser est la suivante : Quel objectif nos actions marketing cherchent-elles à atteindre ? Dans bien des cas, nous faisons plus de tort que de bien. Du fait de leur compréhension cloisonnée de l'objectif final, de services qui se disputent le territoire et d'une vision fragmentée du client, de nombreuses marques ont fini par compromettre leurs propres chances de réussite. Les messages marketing n'apportent plus de valeur ajoutée, et sont devenus au contraire une source de perturbation et de distraction. Les entreprises qui refusent de prendre en compte la situation globale et leur propre viabilité ont accéléré cette spirale descendante.

Il s'agit d'un nivellement par le bas, où les entreprises rognent sur les coûts pour s'imposer face à la concurrence. Si ce phénomène est facile à reconnaître une fois qu'il a été mis au jour, il est en revanche plus difficile à corriger. Des facteurs tels que la culture d'entreprise, les processus, l'alignement technologique et une stratégie axée sur la campagne sont autant d'obstacles à surmonter. Le concept de marketing personnalisé a été popularisé il y a plus de 20 ans, mais on ne disposait pas encore de la technologie nécessaire à sa réalisation. L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) en temps réel a changé la donne et apporté des avantages indiscutables aussi bien aux entreprises qu'aux clients, mais les difficultés liées à la culture et à la stagnation subsistent.

Sortir du gouffre

Pour sortir du gouffre qui sépare le marketing traditionnel d'une approche *always-on* et plus moderne, capable de générer une valeur durable, les entreprises doivent adopter les trois innovations fondamentales suivantes :

1. Abandonner le marketing basé sur la segmentation au profit de l'optimisation des **interactions personnalisées et individuelles** avec les clients.
2. S'éloigner du ciblage par canal et par produit et adopter un **modèle de décision unique et centralisé** permettant d'unifier l'expérience client.
3. Éliminer les campagnes push programmées et adopter un **modèle *always-on*** afin de pouvoir toujours interagir avec le client au moment où il en a besoin.

Nous allons ensuite examiner chacune de ces trois exigences, expliquer pourquoi elles sont déterminantes et ce qu'il faut changer pour qu'elles deviennent réalité.

« Nous avons dû repenser entièrement notre approche pour offrir des expériences individuelles plus omnicanales, contextuellement pertinentes et personnalisées, et cette charte correspond parfaitement aux fonctionnalités de Pega. Elles nous ont fourni les principaux ingrédients nécessaires pour créer la recette magique permettant de passer d'une approche axée sur le produit à une démarche centrée sur le client. »

- ***Ivan Lastra, responsable marketing, commercial et analytique chez Vodafone***

Passer d'une segmentation à une approche personnalisée

La segmentation est relativement simple, ce qui explique pourquoi il s'agit d'une tactique marketing si populaire. Elle vise à identifier les personnes qui représentent les meilleures cibles pour une campagne en réduisant une longue liste de clients et de prospects en une liste plus courte, sur la base des critères/attributs que ces personnes ont en commun, comme ce qu'elles achètent habituellement, combien elles gagnent, où elles font leurs courses, etc.

Voici un exemple pratique du fonctionnement de cette méthode :

Une société de services financiers souhaite vendre sa carte de crédit Platinum ; elle va donc généralement lancer une campagne pour y parvenir. L'objectif étant de vendre X cartes supplémentaires, les segments à cibler sont identifiés par la campagne Platinum. Voici à quoi pourrait ressembler le premier niveau de segmentation :

- **Sélectionner les contacts pour lesquels âge > 45 ans, lieu = région parisienne et revenu > 150 000 €**

Pour essayer de personnaliser davantage l'offre, on ajoute d'autres critères plus approfondis : dans le groupe ci-dessus, on retient toutes les personnes qui ont consulté le site web et les pages de la rubrique des cartes.

- **Sélectionner les contacts pour lesquels âge > 45 ans, lieu = région parisienne, revenu > 150 000 €, consultation du site web = vrai et consultation de la page des cartes = vrai**

De plus, dans de nombreux cas, on inclut également des données concernant les réponses aux offres précédentes, les critères d'éligibilité et d'admissibilité à la carte (par exemple, un credit score, un revenu disponible), et leur propension à répondre à une offre similaire (calculée à partir d'une campagne précédente). Dans l'ensemble, cela donnerait quelque chose comme ceci :

- **Sélectionner les contacts pour lesquels âge > 45 ans, lieu = région parisienne, revenu > 150 000 €, consultation du site web = vrai, consultation de la page des cartes = vrai, credit score > 500, voyages fréquents = vrai et propension à la carte Platinum > 10 %**

Ces cas sont simplifiés à l'extrême, mais ils illustrent des méthodes courantes de constitution d'une population cible à l'aide de la segmentation. Le processus présente cependant des défis importants, tels que :

- **Pertinence compromise :** La segmentation est une approche de filtrage qui mélange systématiquement des concepts tels que l'éligibilité, l'admissibilité, l'urgence, la préférence et la pertinence, au détriment de la précision et de la transparence. Même lorsque des analyses prédictives avancées servent de critères, elles ne sont qu'un facteur parmi d'autres, ce qui en compromet considérablement la valeur. La pertinence est le facteur le plus décisif en marketing, et elle est trop complexe pour que les êtres humains puissent y répondre sans avoir recours à des formules mathématiques complexes ; or, c'est exactement ce que la segmentation nous incite à faire.
- **Problèmes d'évolutivité :** En général, la plupart des entreprises savent que la segmentation générique n'est pas très efficace. Elles ajoutent donc de plus en plus de critères afin de générer des micro-segments, qui sont censés améliorer le ciblage (voir ci-dessus pourquoi cela s'avère inefficace). Or, plus un segment est spécifique, moins il est transparent et compréhensible, et plus il est difficile à réutiliser. Par conséquent, l'entreprise se retrouve à allouer une quantité phénoménale de ressources pour créer de nouveaux modèles de segmentation pour chaque initiative, alors même qu'ils ne sont pas très efficaces.
- **Conflits liés au ciblage :** Il arrive souvent que les segments se chevauchent et se contredisent. Rien ne garantit jamais que les clients appartenant à un segment de campagne ne fassent pas également partie d'un autre segment ou d'une campagne simultanée. Ce problème est généralement résolu en faisant référence à un schéma de segmentation au sein d'un autre (exclusions) ou en recourant à des outils d'optimisation pour établir un équilibre entre les campagnes. Quelle que soit la méthode utilisée, la situation peut se compliquer et s'obscurcir rapidement, auquel cas l'objectif passe à la maximisation des KPI à court terme, au détriment de relations plus solides, plus rentables et plus durables avec les clients.

La différence entre les campagnes et la *next-best-action*

Nous avons établi que les campagnes et la segmentation ne sont pas très performantes. Toutefois, ce jugement n'a aucune valeur pratique si nous ne pouvons pas vous proposer une meilleure stratégie et vous aider à comprendre pourquoi elle sera plus profitable à votre entreprise. Passons aux choses sérieuses et présentons l'approche personnalisée.

Vous avez peut-être déjà entendu les expressions « campagnes one-to-one » ou même « campagnes de *next-best-action* ». Cependant, ces termes sont parfois utilisés de manière trompeuse par les prestataires de services de gestion de campagnes afin de rester dans la course. Une campagne personnalisée ou one-to-one, ça n'existe pas : cette expression est un oxymore.

Comparons les campagnes traditionnelles à une véritable approche personnalisée :

Approche de campagne traditionnelle	Approche personnalisée
Sélectionner l'offre à promouvoir	Sélectionner le client à interpeller
Définir la population cible avec des segments	Sélectionner la <i>next-best-action</i> grâce à l'IA
Programmer des opérations de prospection sur les canaux sortants	Mettre en place des opérations de prospection <i>always-on</i> sur tous les canaux
Optimiser la campagne individuelle	Optimiser la stratégie globale
Lancer et clôturer la campagne manuellement	Activer/désactiver les offres automatiquement

Bien que les prestataires de services de gestion de campagne prétendent le contraire, les campagnes sont foncièrement différentes d'une approche d'engagement client *always-on* et personnalisé qui repose sur la *next-best-action*. Les campagnes se concentrent d'abord sur le produit à vendre, pour ensuite chercher des clients susceptibles de l'acheter. Cela conduit à des taux de réponse faibles, accompagnés d'expériences déplorables pour les clients. Ces types de campagnes visent à satisfaire les besoins de l'entreprise et non ceux du client. L'engagement personnalisé, au contraire, part d'un client particulier, puis fait appel à des analyses avancées de la *next-best-action* pour prédire la meilleure action à mener auprès de cette personne, à ce moment précis. Les deux approches sont radicalement opposées.

La *next-best-action* permet d'échanger avec chaque client de manière individuelle (plutôt que d'utiliser des segments) en tenant compte de ses besoins, préférences et contexte propres. Elle vise à rendre chaque interaction plus pertinente et plus significative (quel que soit le canal) et optimiser les KPI globaux tels que le chiffre d'affaires, le profit et la valeur client, plutôt que les métriques à court terme comme le taux de réponse aux campagnes.

L'un des principaux avantages de la stratégie de *next-best-action* est qu'elle va au-delà des simples offres commerciales : elle envisage toutes les conversations potentielles avec un client, notamment :

- Offres de vente
- Offres de fidélisation
- Messages relatifs aux services
- Messages à caractère informatif
- Messages axés sur le bien-être ou l'entretien de la relation
- Messages liés aux recouvrements
- Réduction des risques

Avec la *next-best-action*, vous constituerez une vaste bibliothèque d'actions *always-on*, disponibles à tout moment. Il sera donc bien plus simple de trouver une action pertinente pour chaque personne. Bien souvent, votre meilleure option vis-à-vis d'un client à un moment précis n'est pas la vente. Vous feriez alors mieux d'entreprendre une action non commerciale. Vous pourriez par exemple présenter un plan de fidélisation à un client qui risque de résilier son contrat, proposer un service de manière proactive ou encore donner des conseils à un client en difficulté pour l'aider à résoudre son problème. Il peut également s'agir de négocier un rabais, d'accompagner un client dans ses démarches de recouvrement d'une dette, ou simplement de remercier l'un de vos clients pour ses cinq années de fidélité. D'ailleurs, dans certains cas, votre meilleure option est même de ne rien faire car le risque lié à ce client est trop élevé, et vous essaieriez de lui vendre un produit ou de le retenir alors que ce n'est pas un client sérieux. Il faut que les clients aient le sentiment que les interactions avec votre entreprise sont précieuses et que vous ne leur faites pas perdre leur temps. Le silence est une méthode de traitement sous-estimée.

En examinant la relation client dans une perspective à long terme, vous constaterez que, bien souvent, il y a de meilleures options que de tenter d'effectuer une vente. Cet enjeu revêt une importance d'autant plus cruciale dans le sillage de la pandémie de COVID-19, puisque de nombreux clients doivent faire face à des situations auxquelles ils ne seraient normalement pas confrontés, telles que l'incertitude financière, les problèmes de santé et la perte d'emploi, pour n'en citer que quelques-unes.





Une expérience client réussie avec la Commonwealth Bank of Australia (CBA)

Suite aux deux urgences nationales australiennes (COVID-19 et les feux de forêt meurtriers en Australie), la CBA a modifié son moteur d'engagement client (Pega Customer Decision Hub™), afin de préconiser les *next-best-actions* capables d'aider les clients en difficulté et de leur adresser des messages empreints d'une profonde empathie et adaptés à leur contexte, sur l'application mobile et le site web de la CBA.

La CBA a fait appel au *machine learning* afin de déterminer les clients pour lesquels tel ou tel type de message serait bénéfique. Son objectif principal était de présenter aux clients les différentes formes d'aide financière mises à leur disposition, notamment les subventions gouvernementales, les abattements et les allocations.

Plus de 270 types d'allocations différents étaient inclus. Les clients ont été dirigés vers les services adéquats et mis en relation avec plus de 481 millions de dollars en 2020, et plus d'un million de dossiers supplémentaires ont été déposés.

En s'appuyant sur la même compétence décisionnelle, la CBA a pu diffuser des messages d'accompagnement aux particuliers et aux entreprises, notamment pour leur proposer de reporter certaines mensualités de crédit ou prêt immobilier, de réduire le montant des taux et frais, et de débloquer des sommes grâce à des prêts garantis et non garantis. Au lieu d'être une institution financière impersonnelle crainte par ses clients, la banque est devenue une source d'aide et d'accompagnement et a su fidéliser ses clients.

Les outils marketing traditionnels qui reposent sur des lots et des segments ne peuvent pas être empreints d'empathie, car ils ne sont pas centrés sur un seul client, mais sur un groupe de clients aux caractéristiques similaires. La CBA a réussi en utilisant l'hyper-personnalisation et le marketing personnalisé, en prenant souvent des décisions contextuelles en temps réel, grâce à des analyses prédictives à grande échelle.

Comment fonctionne la *next-best-action* ?

Lorsque vous faites du marketing personnalisé, au lieu de vous contenter de réaliser un brief de campagne et de définir une population à cibler, par exemple pour une date de lancement en septembre, vous allez devoir élaborer une stratégie qui place le client au premier plan. La question n'est pas : « Devrait-on inclure Marie à la campagne pour cette offre ? » Vous devez plutôt vous demander : « Quelle conversation devrions-nous avoir avec Marie en ce moment ? » Avec la *next-best-action*, votre stratégie déterminera quelle offre est la meilleure pour Marie dans chaque catégorie potentielle, ce qui ressemblera souvent à cet exemple simplifié :

Actions potentielles pour Marie	P _(Propension)	V _(Valeur)	L _(Lever)	Action (€)
Offre : Offre de carte Rewards	0,3 %	561 €	0 %	1,68
Offre : Prêt sur valeur domiciliaire	--	--	--	--
Offre : Offre de prêt immobilier	0,1 %	834 €	0 %	0,83
Service : Adresse électronique manquante	4,0 %	55 €	50 %	3,30
Service : Notification de déplacement	3,0 %	29 €	20 %	1,04
Bien-être : Congé maladie COVID-19	64,0 %	23 €	100 %	29,44
Fidélisation : Alerte « Gérer vos points de fidélité »	14,0 %	83 €	50 %	17,43
Fidélisation : Éliminer la cotisation annuelle pendant un an	5,0 %	48 €	0 %	2,40
Entretien de la relation : Cours de finance aux particuliers	3,0 %	135 €	20 %	4,86
Entretien de la relation : Nouvelle application mobile disponible	21,0 %	20 €	20 %	5,04

Cette stratégie s'applique de gauche à droite. Chaque entreprise définit à sa manière la *next-best-action*, mais c'est généralement l'action qui augmentera le plus la valeur client (CLV).

Les règles métier définissent les conditions d'**éligibilité** des clients, le moment **opportun** pour entreprendre des actions et leur champ d'**application**. Elles sont utilisées pour filtrer la liste des actions envisagées pour un client à un moment donné, afin d'en faciliter la gestion.

La formule la plus simple ressemblera à ceci : $\text{priorité} = P * V * L$, où :

- **P** est la **propension** du client à accepter cette offre spécifique. Pour chaque action, un modèle prédictif déterminera la propension de ce client particulier à entreprendre cette action. La propension correspond à un nombre allant de zéro à un et constitue le principal indice de la pertinence de l'offre pour le client (par exemple, si $P = 0,63$, il y a 63% de chances que cette personne accepte votre offre de carte).
- **V** est la **valeur** que l'entreprise tire du fait que l'offre spécifique est acceptée par ce client. Il peut s'agir d'un simple calcul de marge, d'un niveau de bénéfice en euros ou d'un calcul de la valeur client (par exemple, $V = 1\,576$ € de bénéfices lorsque cette personne accepte une offre de carte). En général, c'est par cette formule que se fait une grande partie de la distinction, car il est facile d'assimiler la valeur aux marges du produit. En procédant ainsi, on favoriserait trop les produits à forte marge, en négligeant les offres ou les messages qui préparent le terrain pour une future transaction à marge élevée.
- **L** est un **levier** utilisé pour booster une offre à faible propension, si cela est judicieux pour l'entreprise. Cette mesure est parfois nécessaire, mais elle est délicate. En allant à l'encontre de la propension, on diminue la pertinence de l'offre et on nuit à l'expérience (par exemple, si $L = 1,5$, cela augmente le score de priorité de l'offre de 50 %).

Lorsque nous appliquons cette stratégie, voici ce qui se passe :

1. **L'IA applique les règles métier** pour filtrer la liste des actions disponibles, pour ce client particulier et dans ces conditions spécifiques.
2. Des modèles prédictifs sont employés pour **calculer la propension du client** à entreprendre chacune des actions restantes.
3. Ces mêmes options sont ensuite évaluées afin de déterminer la **valeur financière** de l'action, dans le cas où le client l'entreprendrait.
4. Le levier est appliqué pour **influencer les niveaux de priorité** de ces actions, en les majorant ou les minorant d'un pourcentage.
5. La **next-best-action** est la combinaison optimale de $P * V * L$, et devient l'action présentée au client lors de cette interaction.

Cette *next-best-action* concilie ce qui est pertinent pour ce client spécifique (en utilisant la propension, P) avec ce qui est optimal sur le plan financier pour l'entreprise (en utilisant une valeur projetée, V, pour cette action), tout en permettant à la marque d'augmenter le niveau de priorité de toute offre qui lui semble mériter un rang plus élevé que ce que les données indiquent (en utilisant le levier, L). Là encore, la détermination de la bonne formule est une composante importante de la marque et de la stratégie d'une entreprise.

Unifier l'expérience client en utilisant une seule autorité décisionnelle pour le client

Les stratégies de *next-best-action* sont conçues pour accroître substantiellement la valeur client globale. C'est ce qu'elles accomplissent, à moins que quelque chose ne vienne les en empêcher. Toutefois, pour atteindre cet objectif à l'échelle de l'entreprise, les sociétés doivent appliquer la stratégie de *next-best-action* sur tous les canaux, qu'ils soient entrants ou sortants. Voici pourquoi cela est important :

- **Les canaux déconnectés sont source de chaos :** Tout canal déconnecté représente une occasion manquée, non seulement d'y ajouter de l'intelligence, mais aussi d'en tirer des enseignements et de multiplier les moments propices à la création de valeur. L'activité qui se déroule sur des canaux déconnectés peut nuire activement à vos objectifs généraux, car elle n'est pas liée à une autorité décisionnelle unique et centralisée. Cela peut aboutir à des décisions qui vont à l'encontre du reste de votre stratégie : offres proposées au mauvais moment, contexte du client ignoré, zones d'ombre et expérience globale décousue.
- **Les KPI cloisonnés créent une vision fragmentée des performances :** Si plusieurs stratégies indépendantes de marketing/engagement client concernent les mêmes clients, il devient impossible de simuler leur impact cumulé sur la marque et les revenus de l'entreprise dans son ensemble. Vous pouvez essayer de procéder à une analyse manuelle, mais seulement après coup et au prix d'une agrégation de données coûteuse. Toute entreprise qui ne dispose pas d'une intelligence client active et centralisée gère son engagement sur la base d'une vision incomplète ou, au mieux, non optimale.
- **Les stratégies décentralisées complexifient la gestion des modifications :** Une stratégie centralisée met à votre disposition un endroit unique pour concevoir, tester, déployer, superviser et annuler les modifications stratégiques. Le fait que toutes les interactions avec les clients soient soumises à une autorité décisionnelle unique rend la gestion des modifications plus sûre, plus avisée et plus efficace sur le plan opérationnel. Comment une entreprise peut-elle gérer plusieurs systèmes décisionnels qui s'influencent mutuellement, mais qui sont administrés et exécutés séparément ?

Nous ne recommandons généralement pas le lancement simultané sur tous les canaux, car une approche agile, canal par canal, présente des avantages considérables. Toutefois, pour être vraiment efficaces, les initiatives doivent aller au-delà des canaux interactifs en temps réel, par le biais de vos initiatives *outbound*, des canaux utilisés par les agents, des paid media, etc.

En intégrant les données et le contexte provenant de tous les canaux, les taux d'acceptation des offres seront rapidement multipliés par trois voire plus, car ces canaux apprennent ensemble dès le départ et utilisent les données et l'intelligence multicanales pour s'adapter au client. La *next-best-action* que vous avez calculée pour un client peut certes convenir au contexte actuel, mais que se passera-t-il lorsque cette situation aura changé ? Quel que soit le lieu où il survient, un rejet est déterminant, et il peut modifier votre approche instantanément. Le fait de présenter des offres et de tirer des enseignements de la réponse est un type de modification contextuelle. Tout comme dans une conversation réelle, la *next-best-action* sera calculée immédiatement après la réponse du client. Sur les canaux interactifs, votre Customer Decision Hub sera sondé à plusieurs reprises au cours d'une même interaction en temps réel pour déterminer la *next-best-action*.

Des campagnes push à l'engagement *always-on*

Nous avons déjà évoqué la pertinence mais, désormais, le timing revêt également une importance cruciale pour le marketing. Les campagnes traditionnelles ne sont pas en mesure de satisfaire aux exigences de timing d'un client connecté.

Si l'on fait abstraction de la pertinence, le principal facteur d'un faible taux de réponse est le mauvais timing. Le lancement de campagnes traditionnelles revient à diffuser des messages en fonction de votre calendrier, et non de celui du client. Avec tous les cycles de planification et les délais nécessaires à l'exécution d'une campagne à grande échelle, vous n'avez que très peu de chances de tomber sur le créneau idéal pour retenir l'attention d'un client particulier. Vous ne pouvez pas vous permettre d'attendre pour répondre aux besoins d'un client une fois qu'il vous les a formulés. Les consommateurs recherchent une satisfaction immédiate et l'opportunité disparaît en quelques heures voire en quelques minutes, et non en quelques jours ou semaines.

L'expérience client est meilleure si vous adaptez ce que vous dites à ce dont le client a réellement besoin à ce moment précis, ou si vous évitez de lui parler s'il n'est pas disposé à vous écouter. Au lieu d'investir la majeure partie de votre temps à élaborer des campagnes monumentales pour mettre en avant une nouvelle offre, il est bien plus efficace d'activer simplement cette offre et de laisser l'IA ou le moteur de décision la déclencher lorsqu'elle est pertinente, pour n'importe quel client dans son contexte et sur n'importe quel canal.

Dans un modèle traditionnel, toutes les campagnes d'une marque se font essentiellement « concurrence » entre elles, sans compter les concurrents réels qui se disputent la même attention de la part des clients. Lorsqu'elles se déroulent dans un laps de temps trop court, chaque interaction soustrait une partie de l'attention du client à la suivante. Le fait qu'un client ait vu un message, ou deux, ou trois, n'améliore en rien son expérience. En fait, cela diminue même la probabilité qu'il réagisse au message suivant, surtout si le dernier n'a pas apporté de valeur. Les campagnes se voient toujours attribuer des créneaux horaires spécifiques afin de minimiser les points de friction, ce qui ne facilite pas les échanges agiles. Ce problème est exacerbé par le processus long et complexe nécessaire pour qu'une campagne passe du brief à l'exécution.

En quoi le marketing *always-on* est différent

L'utilisation d'une approche de marketing *always-on* élimine bon nombre des facteurs qui poussent les clients à se désintéresser. Lorsque vous avez quelque chose de nouveau à proposer, l'offre ou le message est tout simplement activé, et toutes les règles liées au timing (fréquence des contacts, préférences du client, contraintes des canaux) deviennent partie intégrante de la stratégie de *next-best-action*. L'offre est activée lorsqu'elle est prête et présentée lorsqu'elle est pertinente, quelle que soit l'interaction souhaitée par le client, tant sur les canaux entrants que sortants.

S'il est pertinent et rentable de faire part d'une offre à un client, il n'est pas nécessaire d'attendre qu'une campagne soit lancée pour lui envoyer un message sortant personnalisé : il est simplement envoyé à cette personne au moment où il s'agit de la meilleure action à entreprendre. Il est peut-être généré parce que la propension à l'achat du client a franchi un seuil, à la suite de ce qu'il vient de voir sur le site web de la marque. Ou peut-être a-t-il cliqué sur une annonce après une recherche de carte de crédit sur Google et a-t-il besoin d'un suivi. Ou peut-être a-t-il manifesté un intérêt pour un produit sur un canal « owned media », et vous souhaitez le relancer sur un canal « paid media », comme Google ou Facebook. Les stratégies de *next-best-action* sont constamment en train d'analyser l'environnement, de réévaluer la situation et de déclencher de nouveaux types d'engagement. Elles ne négligent pas les nouvelles informations ni les indices contextuels fournis par le client.

Au fur et à mesure que vous recueillez de nouvelles informations, vous pouvez changer de canal, de timing, d'offre, ou tout simplement ne rien faire du tout. En définitive, tout dépend de ce qui est préférable pour le client et pour l'entreprise à ce moment précis.

L'approche « *Always-on* »

Engagement personnalisé par score de propension



Next-best-action

Alerte pour supprimer la cotisation annuelle

C'est là le fondement du marketing *always-on*, où chaque interaction avec le client est pertinente, opportune, contextuelle et dans l'intérêt de tous. Grâce à cette approche dynamique, toutes les interactions (initiées par le client ou par l'entreprise) sont mises à profit pour diffuser le bon message, au bon moment et sur le bon canal. Ce triptyque est très populaire et fortement souhaitable, mais il n'est réalisable que si les trois innovations fondamentales sont en place et fonctionnent conjointement.

Élément déclencheur/activité	Exemples	Utilisé pour déclencher :
Propension à l'achat	(P de 30 %) & (V ≥ 250 €)	Message de vente croisée
Risque de résiliation	(P de 30 %) & (V ≥ 5000 €)	Message de fidélisation
Absence d'interaction	Aucune interaction ≥ 30 jours	Message de <i>next-best-action</i>
Franchissement d'une délimitation géographique	Pénétration du mobile dans la zone commerciale	Message/alerte contextuel(le)
Panier abandonné	(Ouvert > 1 heure) & (aucun achat)	Message de reciblage
Expiration du produit	Date > date d'expiration du produit	Offre de réapprovisionnement en 1 clic
Mise à niveau disponible	Éligibilité = Y, CLV > 2 500 €	Offre de mise à niveau en 1 clic
Moment de vie	Mariage, naissance, achat immobilier, etc.	Message contextuel
Défaut de paiement	(Retard > 30 jours) & (CLV ≤ 1 000 €)	Message de rappel, verrouillage du compte
Pannes répétées	Nombre de pannes ≥ 3	Message relatif à un service, offre de réduction

Optimisation de l'entreprise et non de l'unité, du produit ou de l'offre

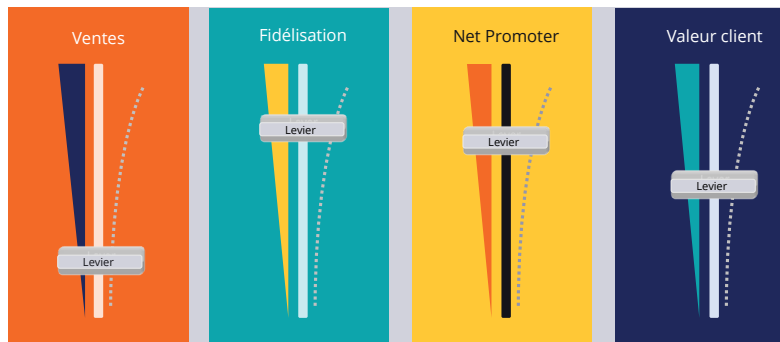
Un inconvénient potentiel de l'approche marketing *always-on* est que, bien qu'elle accélère la création de valeur globale pour l'entreprise, ses résultats sont plus difficiles à prévoir au niveau de la business unit, du produit et de l'offre. Il ne s'agit plus de promouvoir des produits auprès d'un nombre déterminé de clients, mais plutôt de trouver des produits pertinents pour les clients avec lesquels il est judicieux d'interagir. Les méthodes traditionnelles d'évaluation de la réussite des campagnes ne sont plus adaptées. Il ne s'agit pas de savoir si vous avez atteint vos objectifs de réponse à votre campagne d'offres de smartphones, cartes de crédit ou polices d'assurance spécifiques, mais d'optimiser le choix du contenu à proposer, compte tenu de toutes les options possibles. Dans un framework où vous pouvez faire preuve d'une extrême précision en matière de pertinence, de timing et de projection de valeur, il s'agit de savoir comment doser les contenus à aborder et le moment opportun pour optimiser la rentabilité et la satisfaction client.

Compte tenu de tout cela, la simulation et le suivi sont essentiels à une approche marketing *always-on* et personnalisée. Avant même qu'une offre ne soit activée, vous pouvez effectuer des simulations qui prévoient ses performances probables dans le temps. Compte tenu de tous les échanges que vous êtes susceptible d'avoir avec un client, il est plus difficile de prévoir combien de fois une offre spécifique sera présentée. Par contre, vous pouvez prévoir les variations de ce nombre dans le temps, revoir le degré de priorité de l'offre et observer ses performances au détriment des autres offres. L'objectif final est d'introduire de nouvelles offres dans la stratégie d'une manière équilibrée et à moindre risque qui optimise la valeur et garantit que le changement de stratégie n'entraîne pas une avalanche de retombées négatives.

Bien entendu, même si la bonne pratique consiste à laisser l'IA optimiser la stratégie sur la base de la propension, de la valeur et du timing, vous pouvez aussi modifier le levier (L) dans la formule $P \times V \times L$ pour ajuster *manuellement* la priorité, si cela s'avère utile. Vous pouvez même demander à la stratégie de *next-best-action* de le faire automatiquement, pour favoriser une offre importante, lorsque la réalité est en retard sur le programme.

Optimisation centralisée

Modifications liées aux KPI organisationnels globaux



Les leviers centralisés assurent le contrôle et l'agilité

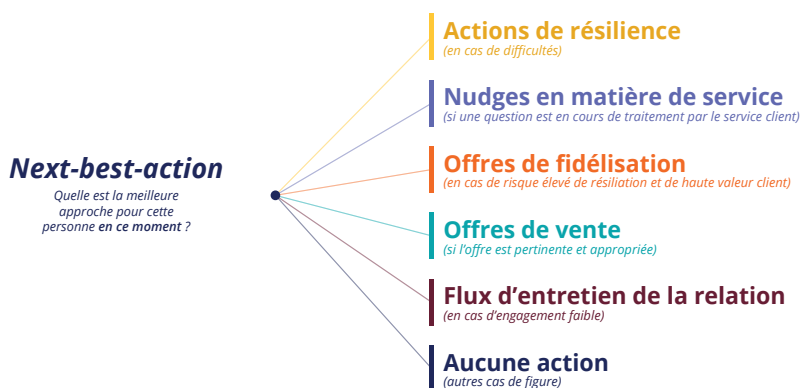
Avec un seul jeu de leviers pour gérer la stratégie de l'ensemble du programme, vous pouvez rester agile et lancer rapidement de nouvelles actions et offres sur tous les canaux.

Sans toucher aux leviers (le L), la *next-best-action* peut ne pas conférer aux parties prenantes de la business unit, du produit ou de l'offre le même niveau de contrôle que pour une campagne, mais c'est une bonne chose. L'optimisation de la *next-best-action* sera meilleure pour l'entreprise dans son ensemble. Et si une campagne peut certes vous permettre d'obtenir un taux de réponse de 1 %, c'est là tout ce que vous obtiendrez : toute amélioration supplémentaire est généralement marginale. Il s'agit d'un compromis important, compte tenu du potentiel de réponse et de performances disponible.

Travailler dans la hiérarchie de la *next-best-action*

Passer du marketing traditionnel à une approche de *next-best-action* exige évidemment de l'entreprise qu'elle adopte les concepts de pertinence et d'analyse prédictive à grande échelle, mais aussi qu'elle mette en œuvre une logique permettant d'étendre la conversation vers d'autres considérations que la vente, telles que la fidélisation, le service, le risque, le recouvrement, la négociation, etc.

En lisant la stratégie ci-dessous de droite à gauche, on constate qu'il y a une définition explicite des objectifs et des compromis métier de l'entreprise : il s'agit de définir le moment où il faut décider de la pertinence de chacune de ces stratégies métier.



Par exemple, au lieu de comparer les programmes de fidélisation aux offres de vente dans tous les cas de figure, la *next-best-action* peut choisir une action de fidélisation uniquement lorsque certaines conditions sont remplies, par exemple lorsque le score de probabilité de résiliation d'un client dépasse un certain seuil. Dans le cas d'autres préoccupations métier, telles que le risque, il peut être préférable de ne rien faire, car le risque de faire affaire avec un certain client est devenu trop élevé.

À titre d'exemple, des entreprises comme SiriusXM ont constaté une augmentation significative de la fidélité de leurs clients, de l'accélération de leur chiffre d'affaires, et de leur niveau de transparence et de cohérence depuis qu'elles utilisent Pega Customer Decision Hub™. En unifiant les données sur les canaux de chat, de SMS, de service client et d'assistant virtuel intelligent, SiriusXM a réussi à personnaliser sa stratégie de fidélisation en fonction de chaque client.

D'après Jason Barbrow, vice-président de la rétention client chez Sirius XM (qui compte plus de 100 millions d'auditeurs chaque mois) :

« Nous avons constaté des améliorations du taux de rétention lorsque l'engagement des clients est géré avec Pega par rapport à ce qu'il est sans Pega. En parallèle, ces relations ont entraîné une augmentation du chiffre d'affaires. Si l'on associe la hausse du nombre de clients à un chiffre d'affaires accru, ces métriques prennent tout leur sens. »

La *next-best-action* au service des parcours clients modernes

Les stratégies de *next-best-action* s'appuient sur la prise de décision basée sur la propension pour augmenter sensiblement la pertinence des communications. Cela se traduit par un engagement accru qui augmente alors la valeur client. Comme nous l'avons vu précédemment, la stratégie de *next-best-action* prend en compte toutes les interactions éventuelles que vous pouvez avoir avec un client (au-delà de la vente) et ce qu'il convient de lui proposer dans chaque cas de figure, de la fidélisation au service en passant par l'entretien de la relation, et ainsi de suite. Il s'agit là d'une fonctionnalité essentielle pour alimenter les parcours clients modernes.

Le concept de parcours client ne date pas d'hier, et il n'est pas très compliqué. Le but est d'accompagner un client le long d'une trajectoire pour atteindre un objectif, généralement l'achat d'un produit. Par le passé, la plupart des parcours étaient conçus en fonction de cet objectif, mais un bouleversement majeur dans nos modes de travail, d'achat, de loisirs et d'échanges a contraint les spécialistes marketing à repenser radicalement leur approche.

Les parcours clients doivent être appréhendés de manière globale. La marque doit aider le client à terminer chaque parcours le plus rapidement et facilement possible, même si le résultat ne contribue pas forcément à ses recettes à court terme. Certes, le parcours identifié implique souvent l'achat d'un produit par le client, mais malheureusement, la plupart des logiciels de parcours actuels ne vont pas plus loin. La plupart du temps, toute interaction client individuelle ne représente qu'une petite partie d'une expérience de marque beaucoup plus globale pour le client ; l'objectif doit être d'ajouter de la valeur de manière constante, même si une vente éventuelle reste lointaine. En essayant de précipiter la vente, vous risquez d'interrompre le client et, à terme, de le lasser.

Heureusement, presque tous les parcours peuvent être décomposés afin d'en faciliter la compréhension et l'optimisation. Au cours des phases du parcours, les marques peuvent prioriser et accroître le levier du contenu destiné à aider les clients à progresser vers leurs objectifs. Le secret, c'est que lorsqu'un individu franchit une étape, il ne faut jamais essayer de le forcer à passer à l'étape suivante. Au lieu de cela, les entreprises doivent déployer des analyses en temps réel pour afficher tous les parcours et options de contenu possibles. Fortes d'une connaissance complète de ce que le client est susceptible de faire, les entreprises peuvent présenter le message le plus pertinent, à ce moment précis. C'est en cela que les solutions de parcours modernes se distinguent de leurs prédécesseurs.

Les parcours clients modernes qui reposent sur des stratégies de *next-best-action* peuvent être répartis entre les catégories suivantes (en excluant la vente) :

- **Service** : Les parcours de service font appel à des incitations appelées « nudges » pour résoudre en amont les problèmes des clients avant qu'ils ne surviennent ou ne s'aggravent. Par exemple, dans le cas d'un client voyageant à l'étranger, sa banque pourrait diffuser du contenu sur les frais de change ou sur les restrictions qui risquent de s'appliquer avant même qu'il ne parte en voyage. La banque peut lui rappeler d'autoriser l'utilisation de sa carte de crédit à l'étranger et, pendant le séjour, elle peut lui fournir des informations précieuses, comme l'emplacement des guichets automatiques, des bureaux de change ou des succursales. L'objectif de ce type de parcours n'est pas de réaliser une vente immédiate, mais d'anticiper les problèmes les plus probables avant même qu'ils ne surviennent. Cette approche permet aux marques d'établir une relation de confiance avec le client et de se donner les moyens de renforcer leur relation avec lui.
- **Entretien de la relation** : Les parcours d'entretien de la relation sont comparables aux parcours de service : leur objectif est que votre marque reste à l'esprit de vos clients ou adhérents tout en augmentant progressivement leur engagement. Par exemple, une entreprise de santé peut avoir plusieurs parcours d'entretien de la relation afin de sensibiliser ses clients ou de susciter leur intérêt au sujet de ses programmes d'adhésion, santé, fitness ou vieillesse, ou des enjeux d'un dossier. Chacun de ces parcours comporterait toute une série de contenus tels que des podcasts, des articles, des vidéos, des études, des actualités, etc. Cette stratégie permet d'exposer le client à chaque sujet et au contenu qui lui est associé, afin de déterminer quels parcours et quels supports suscitent son intérêt. Au fur et à mesure qu'il interagit avec un sujet, la marque peut identifier son comportement et s'y adapter.
Encore une fois, l'objectif n'est pas d'effectuer une vente ou une conversion ; il s'agit plutôt de susciter l'engagement et de développer la relation client à long terme, sans trop de pression.
- **Fidélisation** : Les parcours de fidélisation se distinguent en ce qu'ils sont souvent très immédiats et servent à réduire l'attrition des clients à forte valeur ajoutée, de manière rentable et sans multiplier les incitations. Par exemple, un opérateur de télécommunications peut analyser le comportement de ses clients en matière de navigation ou de réseau en vue de repérer certains schémas, pour détecter si un client est frustré et risque de résilier son abonnement. Au lieu d'attendre que cette personne contacte le centre d'appels (lorsqu'il sera peut-être déjà trop tard et que la résolution sera coûteuse), l'opérateur lui propose une offre de fidélisation personnalisée et proactive, adaptée aux besoins du client. Il peut, par exemple, augmenter son forfait de données, ajouter gratuitement un membre de sa famille à son abonnement, ou lui donner accès à un nouvel appareil à tarif réduit. Cela permet d'éviter les résiliations et de conserver le client à un coût nettement inférieur, tout en améliorant le niveau de satisfaction et de fidélité du client.
- **Résilience** : Les parcours de résilience sont la toute dernière nouveauté des fonctionnalités en temps réel. Ils sont conçus pour préserver le bien-être à court terme d'un client tout en renforçant une relation de grande valeur pour la marque. Ils sont souvent délicats, car il est nécessaire de bien connaître le contexte et la solvabilité de chaque client, mais ils présentent un risque relativement faible et offrent des avantages substantiels.
Par exemple, lorsqu'un client traverse une période difficile sur le court terme, une marque pourrait prendre contact avec lui de manière proactive, car son profil et son comportement présentent un risque de défaut ou retard de paiement. L'organisation pourrait alors lui faire une offre personnalisée à mensualités réduites qui devrait lui permettre de rester solvable s'il l'accepte. Cette pratique permet non seulement d'aider les clients à donner la priorité aux paiements destinés à la marque, mais aussi de développer un rapport de confiance avec le client et d'améliorer l'image de la marque.

Les parcours modernes ne cherchent pas à prévoir toutes les trajectoires possibles vers un résultat positif. Cela aboutirait à un spaghetti de parcours impossible à gérer. Ils ne décrivent pas non plus de manière prescriptive un chemin à suivre. La plupart de ces parcours ne mèneront nulle part. Au lieu de cela, les parcours modernes ne doivent fournir que des indications relatives à des trajectoires bien connues menant à des résultats, et chaque parcours et phase du parcours doit être utilisé comme contexte pour le moteur de *next-best-action*. La *next-best-action* consistera probablement à poursuivre le parcours que le client semble avoir entamé. Mais lorsqu'il est guidé par l'IA en quête de pertinence, le moteur de *next-best-action* peut décider de suspendre ou d'arrêter le parcours actuel pour emprunter une autre voie plus prometteuse.

Micro-parcours en situation réelle

Il existe des centaines de variations possibles dans la feuille de route d'une mise en œuvre de la *next-best-action*, à mesure que l'entreprise déploie des résultats rapides et se développe ensuite sur les différents canaux. Elles varient en fonction de la nature des produits de la marque, de son secteur d'activité, de son niveau d'expertise en matière d'IA/analyse, de ses capacités techniques, de sa stratégie de *go-to-market* et de son positionnement vis-à-vis de ses clients.

Ce qui suit est une proposition de mise en œuvre évolutive adoptée, modélisée et modifiée à plusieurs reprises par d'autres entreprises. Toutes les approches apportent de la valeur pour les raisons suivantes :

- Elles fournissent des résultats rapides et tangibles qui justifient l'investissement dès le début.
- Elles mettent en évidence le potentiel de la *next-best-action* grâce à une trajectoire solide de création de valeur.
- Elles permettent d'atténuer les difficultés de croissance qui pourraient affecter le cœur de métier.

Vision pour une mise en œuvre évolutive

Stratégies de *next-best-action* – exemple de FinServ



		1	2	3	4	5
		Développement	Service	Entretien de la relation	Fidélisation	Acquisition
Canal	1	Services bancaires en ligne Offres contextuelles	Actions en libre-service	Stimulation de l'utilisation	Offres proactives	Next-best-actions
	2	Application mobile Offres contextuelles	Actions en libre-service	Stimulation de l'utilisation	Offres proactives	---
	3	Agence Offres groupées dynamiques	Nudges en matière de service	Rappels de prestations	Offres réactives	Offres groupées d'acquisition
	4	Centre d'appels Offres groupées dynamiques	Nudges en matière de service	Rappels de prestations	Offres réactives	Offres groupées d'acquisition
	5	Push sur mobile Offres délimitées géographiquement	Déclencheurs de services	Alertes contextuelles	Offres préemptives	---
	6	E-mail/SMS Offres à durée indéterminée	Déclencheurs de services	Messages déclenchés	Offres préemptives	Offres contextuelles
	7	Courrier direct Offres contextuelles	---	Publipostage déclenché	Offres préemptives	Offres contextuelles
	8	Paid media Offres contextuelles	Nudges en matière de service	Affichages déclenchés	Offres préemptives	Offres contextuelles

Résultats métier

Bonnes pratiques : La voie de l'excellence en matière d'engagement personnalisé

Certaines entreprises entretiennent des centaines de millions de relations clients, avec des milliards d'interactions complexes chaque année, réparties sur des dizaines de canaux de marketing et d'engagement. Rien de tout cela n'est simple. La décision quant à la manière d'organiser et de promouvoir le passage des segments et des campagnes à la *next-best-action* et à une approche *always-on* nécessite une réflexion stratégique. Il s'agit toutefois d'une excellente occasion de faire évoluer la culture d'entreprise vers un modèle centré sur le client, financé à chaque étape par de considérables améliorations des résultats métier.

Les entreprises doivent tenter de répondre aux questions suivantes (et recueillir un grand nombre de données ainsi qu'un consensus) avant de prendre une décision concernant leur feuille de route « *Always-on* » :

- Quel canal ou quelle fonction métier est actuellement le/la plus problématique pour le client ?
- Lequel/Laquelle générerait les revenus les plus importants ? Des gains d'efficacité en termes de coûts ?
- Lequel/Laquelle engendrerait les plus grandes dépenses ? Comment optimiser les liquidités ?
- Lequel/Laquelle présente les coûts de transfert les plus élevés ? Ces coûts diminueraient-ils avec le temps ?
- Quelles parties prenantes seraient les plus susceptibles d'adopter cette solution ? Où y aurait-il de la résistance ?
- Quels canaux fournissent des données ou des informations qui peuvent être exploitées en aval ?
- Comment notre structure organisationnelle va-t-elle soutenir cette initiative ?
- Qui va se charger de défendre cette initiative maintenant et après sa mise en œuvre initiale ?
- Comment obtenir des résultats rapides pour valider le projet et le développer ?
- Quel processus opérationnel a donné de bons résultats ? Existe-t-il de bonnes pratiques reconnues ?



Principaux points à retenir et avantages de l'approche personnalisée

Dans l'ensemble, l'approche de la *next-best-action* offre des avantages considérables par rapport à un modèle de campagne ou de segmentation, mais aussi par rapport à la *next-best-action* centrée sur les ventes (également appelée *next-best-offer*). En effet, elle permet à l'entreprise de donner la priorité aux actions destinées à améliorer l'expérience et la satisfaction client, plutôt que de se limiter aux objectifs de marketing ou de vente.

En général, l'investissement complet dans la *next-best-action* apporte des bénéfices de cet ordre :

- L'augmentation de 3 à 6 fois des taux de réponse
- La réduction de 10 à 50 % des taux de résiliation
- La réduction de 20 à 35 % des réductions réservées aux clients fidèles
- La multiplication par 2 ou 3 des opportunités de ventes supplémentaires par des agents
- L'augmentation de 10 à 40 points du Net Promoter Score
- L'optimisation de 3 à 5 fois du retour sur investissement
- La réduction de 4 à 6 mois du délai de rentabilité

Mais là encore, pour que ces bénéfices deviennent réalité, il faut que les innovations suivantes se produisent au sein de l'entreprise, tant sur le plan technique que culturel :

- L'entreprise doit passer d'une segmentation one-to-many à une **approche d'engagement client one-to-one**.
- Elle doit passer du ciblage par canal ou par produit à une **autorité décisionnelle unique et centralisée**.
- Elle doit réduire le recours aux campagnes push programmées et passer à un **modèle *Always-on*** pour interagir avec ses clients au moment où ils en ont besoin.

Ces trois innovations sont tout à fait réalisables aujourd'hui : quelques pionniers les ont déjà mises en œuvre. Et ces derniers ont enregistré des gains considérables, notamment une hausse des KPI à tous les niveaux. En parallèle, leurs concurrents partisans du statu quo ont perdu du terrain sur ces mêmes marchés. Au regard de la conjoncture dans le secteur du marketing, il est évident que les entreprises doivent changer la façon dont elles interagissent avec les clients, être disposées à s'adapter, et investir dans une approche qui développera les relations au lieu de les éroder.



Pega est l'éditeur de logiciels innovants qui simplifie tous vos processus métier. Qu'il s'agisse de maximiser la valeur client, de simplifier le service ou de doper l'efficacité, nous aidons les grandes marques internationales à surmonter rapidement leurs difficultés et à assurer leur transformation pour préparer l'avenir. Grâce à l'IA en temps réel et à l'automatisation intelligente, Pega améliore vos prises de décision et votre productivité. Depuis 1983, notre architecture évolutive et notre plateforme low-code vous permettent d'anticiper le changement. Nos solutions offrent un gain de temps à vos clients et vos employés, qui peuvent désormais se consacrer à l'essentiel.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur pega.com/fr.