



Transformer le
marketing grâce
aux décisions de
next-best-action

Transformer le marketing grâce aux décisions de *next-best-action*

L'environnement numérique évolue rapidement, avec de nouvelles réglementations sur la confidentialité des données et des clients qui attendent davantage de personnalisation de l'expérience. En conséquence, les spécialistes marketing se trouvent confrontés à de nouveaux défis. Les technologies marketing intégrant de plus en plus l'intelligence artificielle, le secteur s'oriente désormais vers des interactions en temps réel et un engagement client individualisé. Cette évolution renforce (sans les remplacer) les techniques de marketing classiques telles que la segmentation et les campagnes, en s'appuyant sur ces bases pour établir des liens plus profonds et plus pertinents avec les consommateurs.

La transition vers des expériences hyperpersonnalisées et attrayantes profite à la fois aux consommateurs et aux entreprises. Nous vivons une époque passionnante, où les spécialistes marketing tirent parti des nouvelles technologies pour fidéliser la clientèle et apporter plus de valeur ajoutée. Cette évolution essentielle incite les professionnels du marketing et de l'engagement client à repenser leur façon d'aborder cet engagement, de gagner la confiance des consommateurs, de mesurer la réussite et de donner la priorité au développement durable. Le but est de faire en sorte que chaque interaction compte vraiment.



L'omnicanal, un objectif toujours d'actualité

Les changements mentionnés ci-dessus ont bouleversé les efforts permanents déployés pour créer des expériences centrées sur le client qui apportent une valeur ajoutée au lieu d'être une source de distraction, renforcent la cohérence de la marque, et favorisent la fidélité et la confiance des consommateurs. Depuis les débuts du *data-driven marketing* et de l'analyse prédictive, l'objectif est de proposer des expériences de marque omnicanal unifiées. Cet objectif est toutefois difficile à atteindre, en raison des limites imposées par des technologies qui évoluent moins vite que les clients. L'avènement de l'intelligence artificielle (IA) en temps réel a changé la donne et apporté des avantages indiscutables aussi bien à l'entreprise qu'aux clients.

Grâce à l'aide à la décision basée sur l'IA, les spécialistes marketing peuvent désormais mettre en place des programmes qui s'adaptent de manière quasi instantanée aux signaux des données clients et aux informations contextuelles. Ils ont ainsi la possibilité de suivre leurs clients en temps réel tout au long des différents parcours. Avant l'avènement de fonctionnalités basées sur l'IA telles que le scoring de modèles en temps réel et l'arbitrage basé sur la propension, les spécialistes marketing devaient faire appel à une logique et à des règles déterministes, qui ne permettaient tout simplement pas de moduler une interaction lorsque le client changeait d'avis, de canal ou d'orientation.

Un engagement « always-on » optimisé par l'intelligence artificielle

Une approche marketing « always-on » (active en continu) permet aux entreprises de créer une valeur durable et de suivre au plus près leurs clients dans leur parcours sur les différents canaux d'une marque. Elle nécessite une intelligence artificielle centralisée capable d'analyser les signaux des données clients en temps réel et d'offrir un engagement hautement pertinent, centré sur chaque client. Cette intelligence artificielle centralisée représente le cerveau de vos outils marketing. Avec l'approche « always-on », elle apporte plusieurs avantages :

1. Des expériences client unifiées avec une **prise de décision centralisée** pour communiquer avec chaque client là où il le souhaite, en veillant à ce que les messages diffusés demeurent parfaitement cohérents.
2. Une agilité opérationnelle grâce à un **modèle always-on**, afin de pouvoir toujours interagir avec le client aux moments où il en a besoin, avec une précision contextuelle qui vous permet de ne jamais manquer une occasion d'entrer en contact et de générer de la valeur.
3. Des parcours optimisés, véritablement **centrés sur le client**. En détectant les signaux en temps réel et en s'adaptant lorsque les clients modifient leur parcours, les marques parviennent à un niveau inégalé d'hyperpersonnalisation.
4. Une approche stratégique de la **next-best-action**. En analysant les besoins, les préférences et le contexte propres à chaque consommateur, les marques peuvent déterminer l'action la plus pertinente et la plus significative pour toucher au mieux leurs clients et prospects sur tous les canaux et à tout moment.

Non seulement ces innovations sont possibles, mais des centaines d'entreprises du monde entier les mettent déjà en pratique et enregistrent des gains considérables, notamment une hausse des KPI à tous les niveaux. Au regard de la conjoncture actuelle du secteur marketing, il est évident que nous devons repenser notre façon d'interagir avec les clients, être disposés à nous adapter et investir dans une approche qui développera les relations au lieu de les éroder.

Nous allons ensuite examiner chacune de ces trois exigences, expliquer pourquoi elles sont stratégiques et ce que vous allez devoir changer.

Citi a déployé avec succès le moteur de décision omnicanal aux États-Unis sur les services bancaires pour particuliers, sur ses canaux Web après connexion, mobile, agences et agents. Nous couvrons 100 % du trafic Web et mobile et progressons sur les autres canaux.

PROMITI DUTTA

RESPONSABLE DES TECHNOLOGIES D'ANALYSE ET DE L'INNOVATION POUR L'ANALYSE DES CONSOMMATEURS AUX ÉTATS-UNIS, CITI

Les services bancaires aux particuliers de Citi aux États-Unis ont réussi à passer des offres marketing à des conversations basées sur les besoins de leurs clients lors de chaque interaction.

En décloisonnant les interactions, les produits et les canaux, Citi a mis en place un véritable processus décisionnel omnicanal. Les clients bénéficient d'une expérience cohérente et pertinente, quel que soit le canal emprunté (Web, mobile, agence ou agent).

Personnaliser l'engagement

La segmentation est relativement simple, ce qui explique pourquoi beaucoup l'utilisent. Elle vise à identifier les personnes qui représentent les meilleures cibles pour une campagne en parvenant à une liste réduite de clients/prospects, sur la base de critères ou attributs que ces personnes ont en commun, comme leurs habitudes d'achat, leurs revenus, leurs lieux d'achat, etc.

Prenons un exemple : imaginez que la société de services financiers Platinum souhaite vendre sa carte de crédit Platinum. Pour y parvenir, elle va généralement lancer une campagne. L'objectif étant de vendre X cartes supplémentaires, les spécialistes marketing identifient les segments à cibler. 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 personnaliser davantage l'offre, nous ajouterions d'autres critères plus fins : dans le groupe ci-dessus, retenir toutes les personnes qui ont consulté le site Web et les pages de la rubrique 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 Cartes = Vrai

De plus, dans de nombreux cas, nous inclurions également des attributs 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). Au final, cela donnerait une formule de ce type :

Sélectionner les contacts pour lesquels Âge > 45 ans, Lieu = Région parisienne, Revenu > 150 000 €, Consultation du site Web = Vrai, Consultation de la page Cartes = Vrai, Credit score > 500, Voyages fréquents = Vrai et Propension à la carte Platinum > 10 %

Tels sont les principes de base de la segmentation, qui a apporté plus de pertinence et de précision, avec une approche plus scientifique que par le passé. En y ajoutant l'intelligence artificielle et le traitement en temps réel, cette approche peut encore être améliorée.

- **La prise de décision centralisée permet de comprendre le contexte du client sur tous les canaux.** 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. La segmentation nous aide à émettre des hypothèses raisonnées. Complété par l'intelligence artificielle et la prise de décision centralisée, le processus gagne en précision scientifique et en rapidité, car il est possible de capter TOUTES les informations nécessaires à la prise d'une décision adaptée. L'extraction de ce contexte des canaux entrants pour alimenter les canaux sortants accroît les performances de manière exponentielle.
- **L'IA ajoute de la scalabilité.** D'une manière générale, plus un segment est détaillé, plus nous sommes susceptibles d'atteindre la bonne cible. Or, plus un segment est spécifique, moins il est transparent et compréhensible, et plus il est difficile à réutiliser vraiment. Par conséquent, l'entreprise se retrouve à allouer une quantité phénoménale de ressources pour créer de nouveaux modèles de segmentation pour chaque initiative, ce qui s'avère coûteux et chronophage. L'intelligence artificielle rend ce processus plus évolutif selon l'échelle et permet de tester plus facilement l'efficacité des stratégies de ciblage avant de les appliquer en conditions réelles. Cette démarche est plus économique et demande moins de travail.
- **Réduire les doublons et le gaspillage.** La nature fragmentée de notre écosystème de médias et technologies engendre des conflits de segmentation et des problèmes au niveau de la résolution d'identité. 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. Cela arrive tous les jours. Ce problème se résout généralement 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 se complique rapidement, et les entreprises finissent par tenter de maximiser les performances à court terme des KPI, au détriment de relations plus solides, plus rentables et plus durables avec les clients.

La *next-best-action* pour rester dans la course

APPROCHE TRADITIONNELLE	NEXT-BEST-ACTION ALWAYS-ON
Sélectionner l'offre à promouvoir	Sélectionner le client à interroger
Définir l'audience cible avec des segments	Sélectionner la <i>next-best-action</i> grâce à l'IA
Programmer des communications sur les canaux sortants	Action « always-on », sur tous les canaux
Optimiser la campagne individuelle	Optimiser la stratégie globale
Campagne démarrée et terminée manuellement	Offres activées ou désactivées automatiquement
Réussite déterminée en fonction de la réponse à l'offre	Réussite déterminée en fonction de la ▲ valeur client

Les consommateurs avancent dans leurs parcours client à un rythme et sur un nombre d'appareils et de canaux jusqu'alors inimaginables. C'est pourquoi il est parfois difficile d'obtenir les résultats souhaités avec des interactions statiques qui ne sont ni agiles, ni adaptables, ni *always-on*. Un engagement client personnalisé et *always-on* qui propose des *next-best-actions* permet de surmonter nombre des difficultés associées aux approches marketing classiques. Les approches de type *next-best-action* utilisent l'analytique, les données et l'intelligence artificielle pour analyser un grand nombre de facteurs, tels que les interactions passées, l'historique des transactions, les données démographiques et le comportement en temps réel. Elles visent ainsi à prédire quelle action (par exemple, une offre, un message ou un service) sera la plus attrayante ou la plus utile pour le client à ce moment précis de son parcours.

Auparavant, une campagne se résumait à une série de messages diffusés sur des canaux sortants, tels que le courrier, les médias sociaux ou l'e-mail. Mais aujourd'hui, une campagne associe des offres et des messages *always-on*, des parcours clients dynamiques, des déclencheurs basés sur des événements et des interactions en temps réel sur des canaux entrants numériques, payants et via des agents. Les marques mèneront toujours des « campagnes », mais de nature différente : désormais, il s'agit d'opérations en temps réel, hyperpersonnalisées et interactives. L'analyse des *next-best-actions* permet à l'IA de prédire le meilleur message à adresser à une personne spécifique, à un moment précis. Au fil du temps, cette stratégie centrée sur le client permet d'accroître la valeur client (CLV ou LTV pour Customer Lifetime Value). La valeur client est une métrique qui prédit le bénéfice net que votre marque réalisera pendant toute la durée d'une relation client donnée.

Les KPI globaux tels que le chiffre d'affaires, le bénéfice et la valeur client, sont de meilleurs indicateurs de croissance et de pérennité que des 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
- Messages de conformité
- Réduction des risques

Avec la *next-best-action*, vous disposerez d'une vaste bibliothèque d'actions *always-on*. Il sera donc bien plus simple de sélectionner l'action la plus pertinente pour chaque personne. Souvent, la meilleure approche n'est pas d'essayer de réaliser une vente, mais plutôt d'entreprendre une action non commerciale répondant aux besoins immédiats du client.

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 souvent s'agir de négocier un rabais, d'essayer de recouvrer 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.

Lorsque l'on examine la relation client à long terme, il apparaît qu'à certains moments, la meilleure option n'est pas de chercher à conclure une vente. Cet enjeu est d'autant plus crucial lorsque les clients doivent faire face à des situations exceptionnelles, telles qu'une incertitude économique, des problèmes de santé, des catastrophes naturelles et la perte de leur emploi, pour n'en citer que quelques-unes.

Cette année, notre objectif est d'élaborer 500 nouvelles actions de service dans 70 à 80 cas d'usage différents dans la bibliothèque d'actions... ce qui ne veut pas dire que toutes ces actions seront réellement présentées à nos clients. Mais si nous donnons toutes les options à Customer Decision Hub, les objectifs progresseront et les résultats s'amélioreront, du moment que le système a le choix entre toutes les options possibles.

**LISA KRAVITZ, SR.
MANAGER, STRATÉGIE D'IA, T-MOBILE**

Comment fonctionne la *next-best-action* ?

En marketing personnalisé, au lieu de se contenter de réaliser un brief de campagne et de définir une population à cibler pour un lancement en septembre, l'entreprise élabore une stratégie qui place le client au premier plan. La question n'est pas : « Faut-il inclure Marie à la campagne pour cette offre ? », mais : « Quelle conversation faut-il avoir avec Marie en ce moment ? » Avec la *next-best-action*, votre stratégie déterminera d'abord quelle offre est la meilleure pour Marie dans chaque catégorie potentielle, comme dans l'exemple simplifié ci-dessous :

ACTIONS POTENTIELLES POUR MARIE	P PROPENSION	V VALEUR	L LEVIER	ACTION (€)
Offre : offre de carte de fidélité	0,3 %	561 €	0 %	1,68
Offre : prêt sur valeur domiciliaire	--	--	--	--
Offre : offre de prêt immobilier	0,1 %	834 €	0 %	0,83
Service : adresse e-mail manquante	4 %	55 €	50 %	3,30
Service : notifications liées au voyage	3 %	29 €	20 %	1,04
Bien-être : délai de paiement	64 %	23 €	100 %	29,44
Fidélisation : alerte « Gérer vos points de fidélité »	14 %	83 €	50 %	17,43
Fidélisation : supprimer la cotisation annuelle pendant un an	5 %	48 €	0 %	2,40
Entretien de la relation : cours de finance aux particuliers	3 %	135 €	20 %	4,86
Entretien de la relation : nouvelle application mobile disponible	21 %	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), selon une formule qui, dans sa forme la plus simple, sera du type Priorité = $P \times V \times L$, où :

- **Les règles métier** définissent les conditions d'éligibilité des clients, le moment **pertinent** 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.
- **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 différenciation, car il serait simpliste d'assimiler la valeur aux marges du produit. En procédant ainsi, on favorisera trop les produits à forte marge, en négligeant les offres ou les messages qui préparent mieux 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 se révèle parfois nécessaire, mais reste 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** afin de 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 $P \times V \times L$, 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 une priorité plus élevée 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 à l'aide d'une autorité décisionnelle unique

Les stratégies de *next-best-action* sont conçues pour accroître substantiellement la valeur client globale. C'est ce qu'elles accomplissent, si personne ne les freine. Toutefois, pour atteindre cet objectif à l'échelle de l'entreprise, nous devons utiliser notre stratégie de *next-best-action* sur tous les canaux, qu'ils soient entrants ou sortants. C'est important pour plusieurs raisons :

- **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. De plus, son activité nuit activement à vos objectifs généraux. Sans liaison avec une autorité décisionnelle unique et centralisée, elle 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 fragmentent notre vision 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 fournit un lieu unique pour concevoir, tester, déployer, superviser et annuler des modifications stratégiques. Comme toutes les interactions avec les clients sont soumises à une autorité décisionnelle unique, la gestion des modifications est 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 sont administrés et exécutés séparément ? L'agilité est essentielle, surtout lorsqu'il s'agit de fonctions telles que la conformité, qui exigent de connaître tous les tenants et aboutissants des décisions. Savoir rapidement et en toute transparence pourquoi et à quels moments certaines décisions sont prises n'est possible qu'avec une autorité et une stratégie décisionnelles uniques.

Si nous ne recommandons pas le lancement simultané sur tous les canaux (une approche agile, canal par canal, présente des avantages considérables), pour être vraiment efficaces, les initiatives doivent aller au-delà des canaux interactifs en temps réel, par le biais de vos canaux sortants, 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, car ces canaux apprennent ensemble dès le départ et utilisent les données et l'intelligence de tous les canaux pour s'adapter au client.

Témoignage client : NatWest

NatWest a entrepris de repenser l'expérience client, de stimuler le chiffre d'affaires et de réduire les risques grâce à la transformation digitale. Consciente du potentiel de l'IA pour automatiser la prise de décision, la banque a investi dans Pega Customer Decision Hub™ pour créer un moteur décisionnel centralisé capable d'offrir des expériences personnalisées à ses clients sur ses multiples marques, canaux et segments. NatWest a réussi à simplifier ses opérations et à intensifier ses efforts, abandonnant les processus manuels fastidieux au profit d'une prise de décision automatisée guidée par l'IA.

Aujourd'hui, l'entreprise peut proposer à chaque client un message adapté, associé au bon traitement, délivré au meilleur moment, sur le canal de son choix (Web, mobile, présentiel, chat ou e-mail). Passer d'une stratégie centrée sur le produit à une stratégie axée sur l'engagement a débouché sur une augmentation spectaculaire des *next-best-actions* du service client.

- **60 %** de toutes les ventes déclenchées par des *next-best-actions* Pega
- **3,6 milliards** d'interactions personnalisées par an
- **33** canaux numériques et physiques connectés
- **3 500 *next-best-conversations always-on***, dont 40 % désormais axées sur l'engagement plutôt que sur les ventes (contre 7 % auparavant)
- Lancement de nouvelles actions dans un délai d'une à deux semaines, contre six semaines auparavant

C'est une conversation. Pour nous, la *next-best-action* correspond à la prochaine conversation à engager avec le client... et Pega Customer Decision Hub nous aide à décider de la conversation à entamer, avec quel client et sur quel canal, au moment opportun.

FIONA KIRK
RESPONSABLE DES DÉCISIONS CLIENTS, NATWEST

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, 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 changement de contexte. S'adapter à ce changement équivaut à orchestrer les parcours. Les clients évoluant souvent sur plusieurs parcours à la fois, les marques doivent désormais pouvoir jongler entre ces différents parcours simultanés. 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 sollicité à plusieurs reprises au cours d'une même interaction en temps réel, ou de plusieurs, afin de déterminer la *next-best-action*.

Complexité des stratégies de *next-best-action* : tout est relatif



À première vue, la *next-best-action* peut sembler impressionnante ou complexe, parce que votre entreprise est complexe ; mais n'oubliez jamais qu'elle est destinée à remplacer, au final, tous les « cerveaux » différents, dans tous les systèmes déconnectés utilisés pour interagir avec les clients. La *next-best-action* est le pivot de votre programme : elle relie tous vos points de contact, y instillant de l'intelligence en temps réel et leur permettant de coopérer lors des interactions avec un client. De manière très concrète, elle garantit que le tout est supérieur à la somme de ses parties.

Sans une approche *next-best-action*, cet objectif est tout simplement irréalisable. Pensez à la difficulté d'apprendre, d'interagir, d'orchestrer et de s'adapter sur tous les canaux, sans approche centralisée. Les efforts d'intégration, à eux seuls, accroîtraient considérablement la complexité sans apporter les avantages concrets d'une solution unifiée. En pratique, le recours à une stratégie unique d'engagement client est plus simple, plus transparent et bien plus efficace que la gestion d'applications marketing disparates. Si la stratégie sous-jacente semble compliquée, c'est parce que l'entreprise est compliquée, mais ce n'est pas grave. Trouver en temps réel un équilibre entre les besoins des clients et ceux de l'entreprise, et optimiser les flux de valeur client sur le long terme n'a rien d'anodin. Mais en réalité, la *next-best-action* est beaucoup plus simple à comprendre ou à expliquer, et plus facile à gérer ou à modifier que plusieurs solutions ponctuelles et disparates.

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

Les stratégies de *next-best-action* s'appuient sur la propension pour augmenter sensiblement la pertinence des communications, et accroître ainsi l'engagement et la valeur client (CLV). Un de leurs principaux avantages est d'aller au-delà des simples offres commerciales : elles envisagent toutes les conversations potentielles avec un client, ce qui en fait une fonctionnalité puissante pour alimenter les parcours clients modernes.

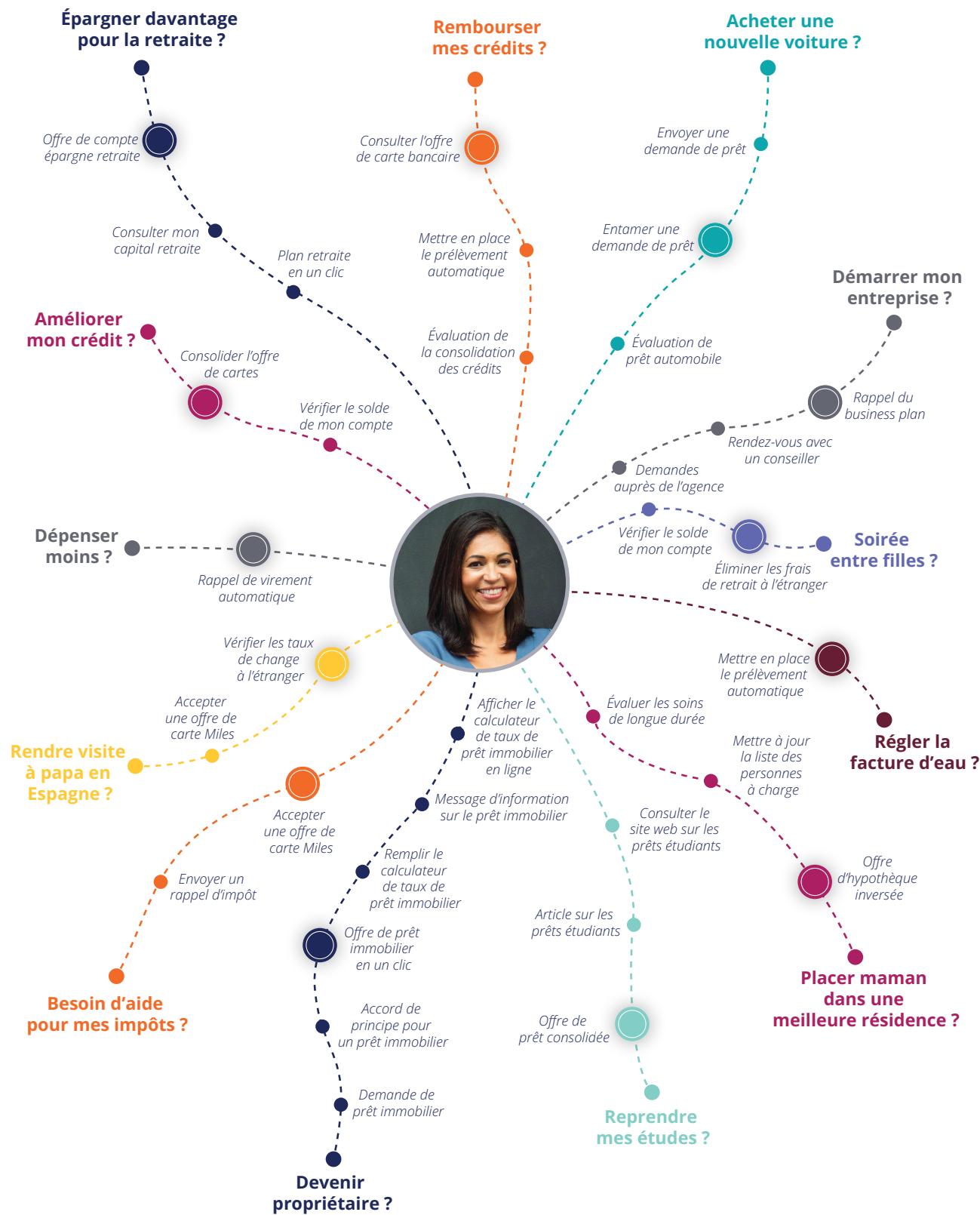
Le concept de parcours client ne date pas d'hier et n'est pas très compliqué. Le but est d'accompagner un client dans son « parcours » pour atteindre un objectif, souvent l'achat d'un produit. Par le passé, la plupart des parcours étaient conçus exclusivement en fonction de cet objectif, mais un bouleversement majeur dans nos modes de travail, d'achat, de loisirs et d'échanges a constraint 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. 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. Essayer de précipiter la vente n'aboutit qu'à interrompre le client (et à 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 ajuster le levier du contenu destiné à aider les clients à progresser vers leurs objectifs. Le secret : lorsqu'un individu franchit une étape, il ne faut jamais essayer de le forcer à passer à l'étape suivante. Avec l'analyse en temps réel, vous pouvez examiner tous les parcours et toutes les options de contenu possibles pour ce client, et, en ayant pleinement conscience de ce qu'il est susceptible de faire, lui présenter le message le plus pertinent. C'est en cela que les solutions modernes d'orchestration des parcours se distinguent des précédentes.

Les parcours modernes se produisent en temps réel

Le parcours évolue aussi rapidement que le contexte du client



VOICI QUELQUES EXEMPLES DE PARCOURS CLIENTS MODERNES OPTIMISÉS PAR DES STRATÉGIES *NEXT-BEST-ACTION* :



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, avant son départ, diffuser du contenu sur les frais de change ou les restrictions qui risquent de s'appliquer. Elle peut lui rappeler d'autoriser l'utilisation de sa carte de crédit à l'étranger et, pendant le séjour, lui fournir des informations précieuses, comme l'emplacement des guichets automatiques, des bureaux de change ou des agences. L'objectif de ce type de parcours n'est pas de réaliser une vente immédiate, mais d'anticiper les problèmes les plus probables avant qu'ils ne surviennent, et ainsi gagner la confiance nécessaire au développement de la relation avec ce client.



Les parcours d'**entretien de la relation** sont comparables, leur objectif étant que votre marque reste à l'esprit de vos clients ou adhérents et d'augmenter progressivement leur engagement. Par exemple, une marque du secteur de la 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, vieillesse ou des enjeux d'un dossier. Chacun de ces parcours comporterait toute une série de podcasts, d'articles, de vidéos, d'études, d'actualités, etc. La stratégie consisterait à exposer le client à chacun de ces contenus, et à voir quels parcours et quel format suscitent son intérêt. Ainsi, lorsqu'il interagit avec un sujet, la marque peut identifier son comportement et s'y adapter. 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.



Les parcours de **fidélisation** se distinguent par leur impact souvent très immédiat. Ils 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, afin de 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 le coût sera élevé), 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 pour un coût nettement inférieur, tout en améliorant le niveau de satisfaction et de fidélité.



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, et ainsi renforcer 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. Comme indiqué précédemment, avec la *next-best-action*, vous avez une vaste bibliothèque d'actions « always-on » disponibles à tout moment. Il est donc bien plus simple de trouver une action pertinente pour chaque personne au fur et à mesure de son parcours. Au lieu de faire une offre commerciale, la *next-best-action* peut viser à recommander une formation, négocier une remise, tenter de recouvrer une dette ou féliciter une personne qui est cliente depuis cinq ans.

Les parcours modernes ne cherchent pas à prévoir toutes les trajectoires possibles vers un résultat positif. Cela aboutirait à un imbroglio 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 fournissent que des indications pour des trajectoires bien connues menant à des résultats concrets, 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* choisi peut suspendre ou arrêter le parcours actuel pour emprunter une autre voie plus prometteuse.

Pourquoi l'approche *always-on* fonctionne

L'utilisation d'une approche de marketing *always-on* élimine bon nombre des facteurs qui poussent les clients à se désintéresser. Dès qu'il y a quelque chose de nouveau à proposer, l'offre ou le message est tout simplement activé, et toutes les règles de temps (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, quel que soit le lieu d'interaction souhaité par le client, tant sur les canaux entrants que sortants.

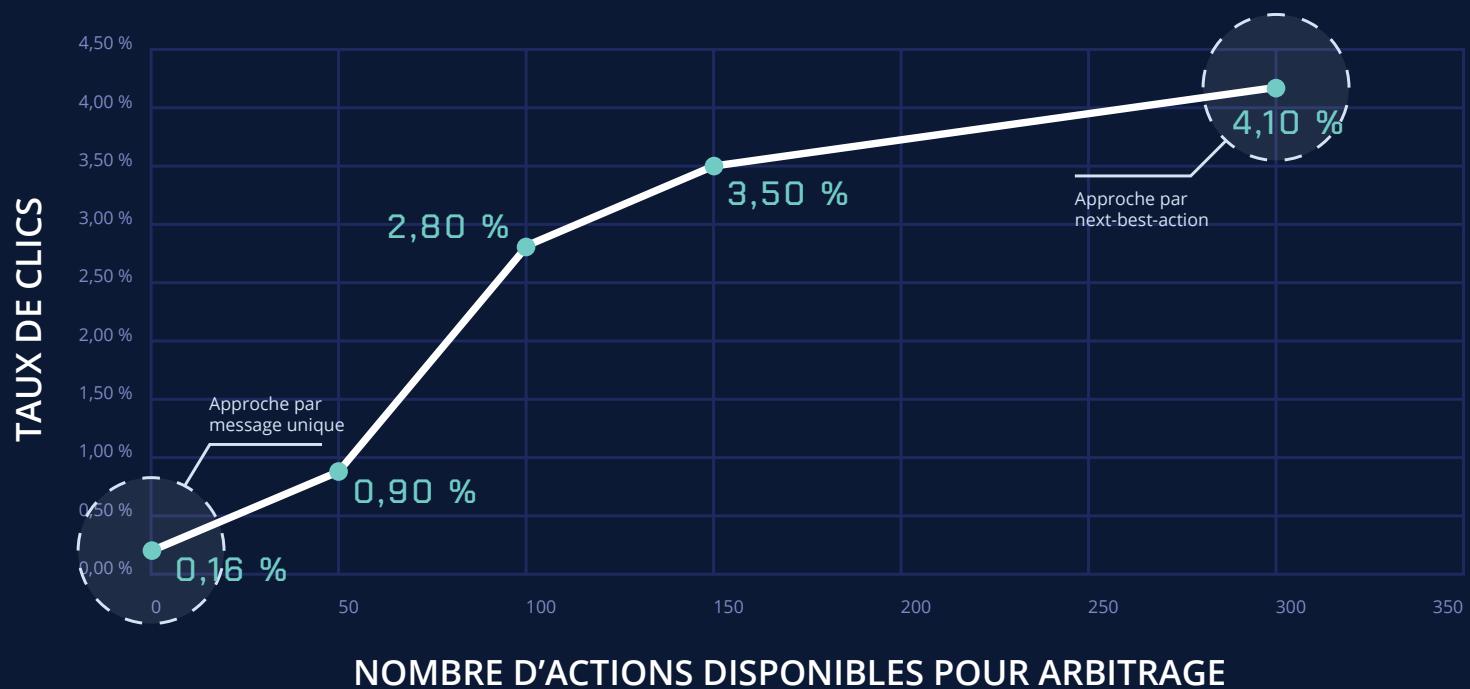
S'il est pertinent et rentable de faire part d'une offre à un client, inutile d'attendre qu'une campagne soit lancée : un message sortant personnalisé est simplement envoyé à la personne concernée, s'il est approprié et qu'il s'agit de l'action adéquate à ce moment précis. Il est peut-être généré parce 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 que le client a cliqué sur une annonce de recherche Google pour une carte de crédit et nous devons effectuer un suivi. Ou peut-être a-t-il manifesté un intérêt pour un produit sur un canal *owned media*, et nous souhaitons 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.

DÉCLENCHEUR / ACTIVITÉ	EXEMPLES	UTILISÉ POUR DÉCLENCHER
Propension à l'achat	(P de 30 %) et (V \geq 250 €)	Message de vente croisée
Risque de résiliation	(P de 30 %) et (V \geq 5 000 €)	Message de fidélisation
Absence d'interaction	Aucune interaction \geq 30 jours	Message d'entretien de la relation
Franchissement d'une délimitation géographique	Pénétration du mobile dans la zone commerciale	Message/alerte contextuel(le)
Panier abandonné	(Ouvert $>$ 1 heure) et (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 = O, 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) et (CLV \leq 1 000 €)	Message de rappel, verrouillage du compte
Pannes répétées	Nombre de pannes \geq 3	Message relatif à un service, offre de remise

Lorsque nous recueillons de nouvelles informations, nous pouvons 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. C'est pourquoi il est essentiel de disposer d'un certain nombre d'actions, de conversations et d'offres potentielles à proposer au client à tout moment. Plus il y a d'actions disponibles à proposer au client, plus les taux de réponse sont élevés, car la marque a ainsi de bien meilleures chances d'être pertinente.

Effet de l'« optionalité » sur le taux de clics

UN PLUS GRAND CHOIX D'ACTIONS PERMET D'AMÉLIORER LE TAUX DE CLICS DE MANIÈRE EXPONENTIELLE



*Source : Programme comparatif sur la personnalisation de Pega

C'est là le fondement du marketing *always-on*, où chaque interaction avec le client est pertinente, contextuelle, délivrée au bon moment et dans l'intérêt de tous. Avec cette approche très 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 souhaitable, mais il n'est réalisable que si les trois innovations fondamentales sont en place et fonctionnent conjointement.

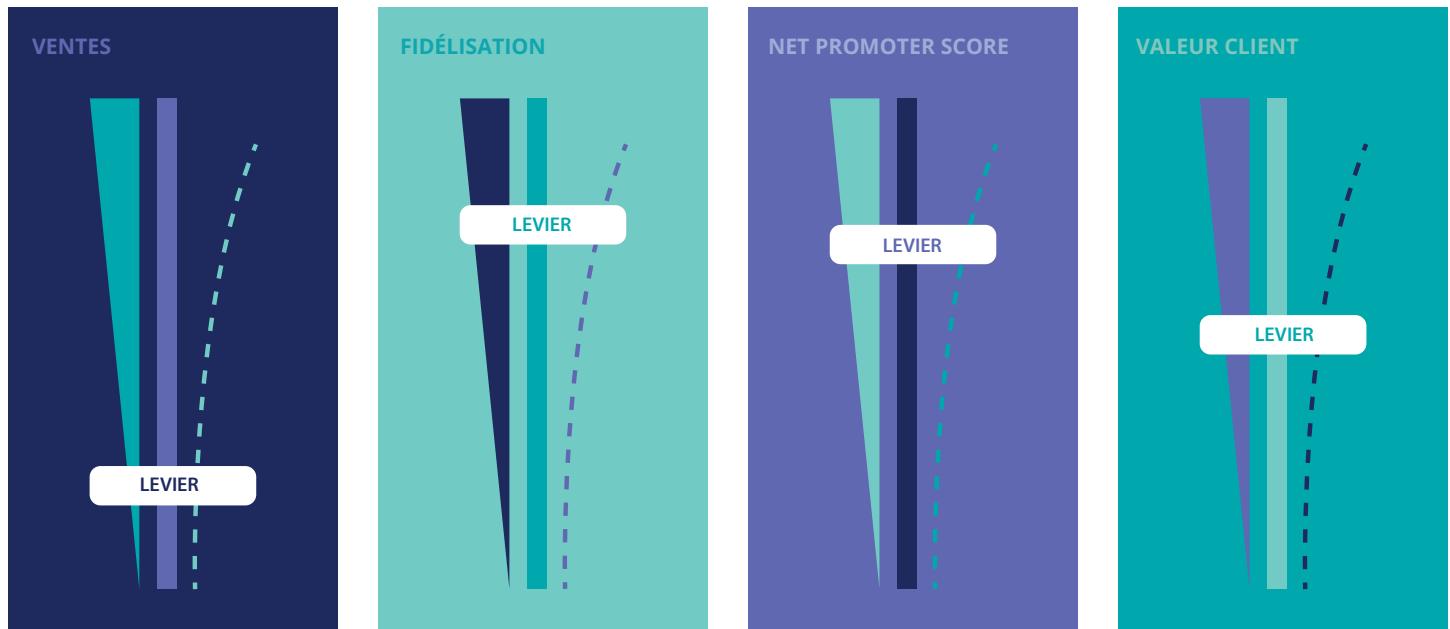
Optimisation de toute l'entreprise, et non de la division, du produit ou de l'offre

L'approche marketing *always-on* présente un inconvénient potentiel : bien qu'elle accélère la création de valeur globale pour l'entreprise, ses résultats sont plus difficiles à prévoir au niveau de la division, du produit et de l'offre. En effet, 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 classiques 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 système 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.

Dans ce contexte, 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 la durée. Compte tenu de tous les échanges possibles 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 par rapport à d'autres offres. L'objectif final est d'introduire de nouvelles offres dans la stratégie, d'une manière équilibrée et peu risquée afin d'optimiser la valeur et d'éviter qu'un changement de stratégie n'entraîne 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 $P \cdot V \cdot L$ 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 ».

Les leviers centralisés apportent contrôle et 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 division, 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 systématiquement un taux de réponse de 1 %, c'est là tout ce que vous obtiendrez : toute amélioration supplémentaire reste souvent très marginale. Il s'agit d'un compromis majeur, compte tenu du potentiel de réponse et de performances disponible.

Hiérarchie des *next-best-actions*

Passer du marketing classique à une approche *next-best-action* exige que l'entreprise adopte les concepts de pertinence et d'analyse prédictive à grande échelle. Elle doit également mettre en œuvre une logique permettant d'étendre la conversation à 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 métier et des compromis de l'entreprise : une priorisation afin de décider à quel moment chacune de ces stratégies métier est pertinente.

Next-best-action

Quelle est la meilleure approche pour cette personne en ce moment ?

Actions de résilience
(en cas de difficultés)

Nudges en matière de service
(en cas de demande de service en cours de traitement)

Offres de fidélisation
(en cas de risque de résiliation et de haute valeur client)

Offres de vente
(en cas d'offre pertinente et appropriée)

Flux d'entretien de la relation
(en cas d'engagement faible)

Aucune action
(autres cas de figure)

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. D'autres préoccupations métier, telles que le risque, peuvent imposer de ne rien faire, car le risque de faire affaire avec un certain client est devenu trop élevé.

La banque américaine Navy Federal Credit Union a ainsi revu sa définition de « succès » : résoudre les problèmes des clients au lieu de simplement leur vendre un produit.

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. Par conséquent, une réflexion stratégique est essentielle au moment de décider comment organiser et adopter votre transition depuis les segments et campagnes vers la *next-best-action* et l'approche *always-on*. 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.

Avant de décider de leur feuille de route *always-on*, les entreprises doivent tenter de répondre aux questions suivantes (tout en collectant un grand nombre de données et en parvenant à un consensus) :

- Quel canal ou quelle fonction métier est actuellement plus problématique pour le client ?
- Lequel/Laquelle générerait les revenus les plus importants ? Des économies ?
- 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 insights qui peuvent être exploités 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 ?

Cas d'usage réels

Il existe des centaines de variations possibles dans la feuille de route de 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 dépendent de nombreux facteurs : nature des produits de la marque, secteur d'activité, niveau d'expertise en matière d'IA/analyse, capacités technologiques, stratégie de *go-to-market* et positionnement vis-à-vis de ses clients.

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

- 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.

CANAL	1	2	3	4	5
	DÉVELOPPEMENT	SERVICE	ENTRETIEN DE LA RELATION	FIDÉLISATION	ACQUISITION
1 BANQUE EN LIGNE	Offres contextuelles	Actions en self-service	Stimulation de l'utilisation	Offres proactives	<i>Next-best-actions</i>
2 APPLICATION MOBILE	Offres contextuelles	Actions en self-service	Stimulation de l'utilisation	Offres proactives	--
3 AGENCE	Offres groupées dynamiques	Nudges de services	Rappels d'avantages	Offres réactives	Offres groupées d'acquisition
4 CENTRE D'APPELS	Offres groupées dynamiques	Nudges de services	Rappels d'avantages	Offres préventives	Offres groupées d'acquisition
5 PUSH SUR MOBILE	Offres géolocalisées	Déclencheurs de services	Alertes contextuelles	Offres préventives	--
6 E-MAIL ET SMS	Offres à durée indéterminée	Déclencheurs de services	Messages déclenchés	Offres préventives	Offres contextuelles
7 COURRIER DIRECT	Offres contextuelles	--	Publipostage déclenché	Offres préventives	Offres contextuelles
8 PAID MEDIA	Offres contextuelles	Nudges de services	Affichages déclenchés	Offres préventives	Offres contextuelles
RÉSULTATS MÉTIER					
	 Impact important	 Impact modéré		 Impact croissant	

Points et avantages clés de l'approche personnalisée

Dans l'ensemble, l'approche *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 (ou *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 :

- Augmentation de **3 à 6 fois** des taux de réponse
- Réduction de **10 à 50 %** des taux d'attrition
- Réduction de **20 à 35 %** des remises de fidélité
- Multiplication par **2 ou 3** des opportunités de ventes supplémentaires par des agents
- Augmentation de **10 à 40 points** du *Net Promoter Score*
- Optimisation de **3 à 5 fois** du retour sur investissement
- Réduction de **4 à 6 mois** du délai de rentabilité

Là encore, pour que ces bénéfices se concrétisent, les innovations suivantes doivent se produire 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*.
- L'entreprise doit passer du ciblage par canal ou par produit à une autorité décisionnelle unique et centralisée.
- L'entreprise doit réduire le recours aux campagnes push programmées et passer à un modèle « Always-on » post-campagne pour interagir avec ses clients aux moments où ils en ont besoin.

Ces trois innovations sont tout à fait réalisables aujourd'hui. Les pionniers en la matière ont enregistré des gains considérables, notamment une hausse des KPI à tous les niveaux, tandis que leurs concurrents partisans du statu quo ont perdu du terrain sur ces mêmes marchés. La perte de vitesse du marketing traditionnel au profit de la création de meilleures expériences client nous incite à changer notre façon d'appréhender les clients et à nous adapter, afin d'investir dans une approche qui développera les relations au lieu de les éroder.



Pega fournit une plateforme puissante qui aide les grandes entreprises mondiales à atteindre des résultats qui révolutionneront leur activité grâce à l'optimisation en temps réel. Nos clients utilisent nos solutions d'aide à la décision basées sur l'IA et d'automatisation des workflows pour répondre à des problématiques métier majeures, qu'il s'agisse de personnaliser l'engagement, d'automatiser le service ou de simplifier les opérations. Depuis 1983, notre architecture évolutive et flexible permet à nos clients de se concentrer sur l'essentiel, pour répondre aux attentes actuelles de leurs clients tout en assurant leur transformation pour demain.