



# Préparez-vous au marketing nouvelle génération

Créer une organisation agile, capable d'offrir la « next-best-experience »



La demande de meilleures expériences client sur tous les canaux disponibles oblige les entreprises à opérer des changements délicats, voire douloureux. De nouvelles entreprises arrivent chaque jour sur un marché déjà saturé, tandis que les grandes marques mondiales continuent de dominer les résultats des moteurs de recherche avec leurs dépenses publicitaires. Dans ce contexte, comment sortir du lot et atteindre vos clients ? Et lorsque vous y parvenez, comment démontrer votre valeur et vous démarquer de la concurrence ?

La solution est de proposer des expériences cohérentes, contextualisées et personnalisées, en traitant chaque client de façon individualisée.

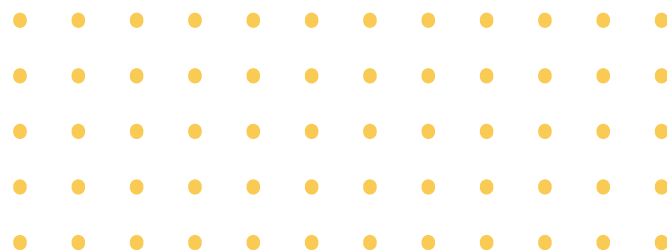
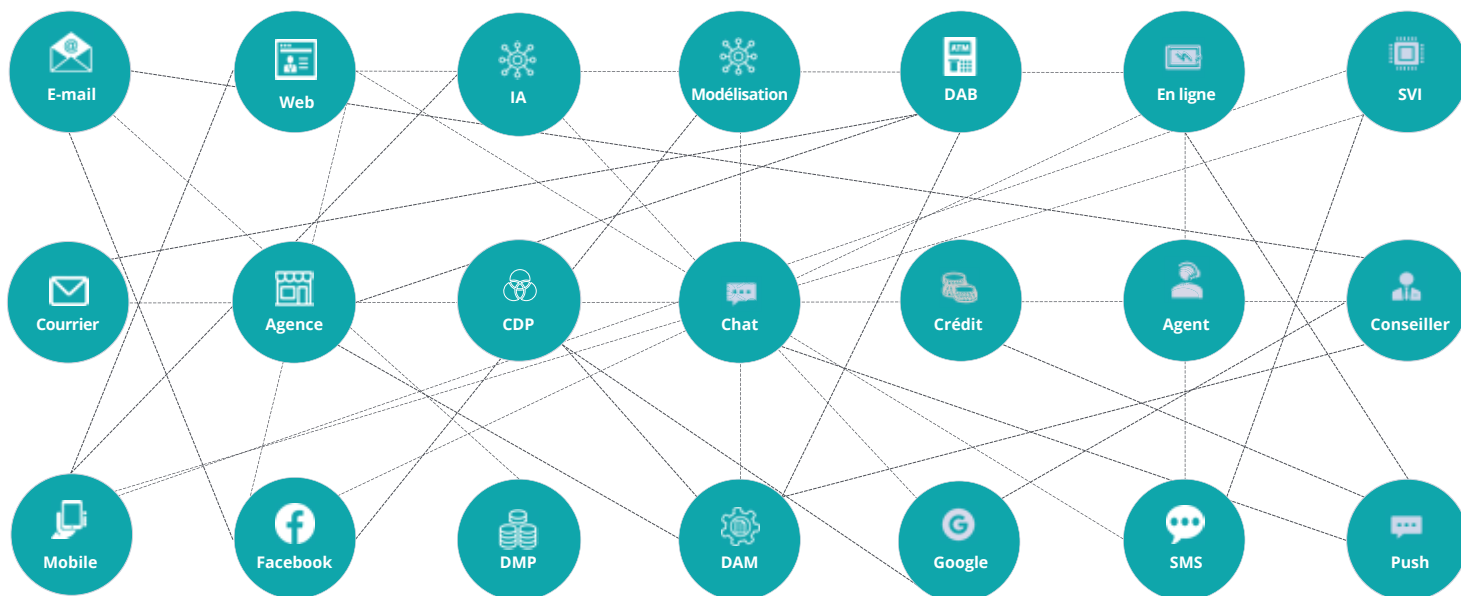
Les technologies marketing traditionnelles reposent sur un dispositif de gestion de campagnes. Elles ont été conçues pour vendre des produits et services uniquement à des groupes de clients ayant des attributs communs, par le biais de canaux individuels (c'est-à-dire déconnectés) et de solutions ponctuelles. Les messages étaient prédéfinis et statiques, incapables de s'adapter aux expériences vécues par le client avec la marque. Les technologies qui reposent sur des segments, des lots et des campagnes, ne donnent plus de résultats satisfaisants : elles sont devenues obsolètes et non viables.

Ces modèles pourraient évoluer si les organisations ne déployaient qu'une campagne à la fois, mais de nombreux spécialistes du marketing et de l'engagement client ciblent des millions de clients avec de larges gammes de produits, sur de multiples canaux et points de contact. Ce niveau de complexité est impossible à adapter dans un système de campagnes, et ce pour plusieurs raisons :

- **Les messages basés sur les produits et prédéfinis manquent d'empathie et ne sont pas suffisamment centrés sur le client.** Ils ne peuvent tout simplement pas s'adapter aux changements d'humeur ou de contexte d'un client dans toutes les situations. Les marques doivent mériter le droit de vendre à leurs clients et prospects.
- **Les marques doivent élargir le dialogue.** Une large gamme d'actions et de messages doit être disponible à la demande pour communiquer avec les clients en fonction de leurs besoins à tout moment. Il s'agit notamment de messages visant à fidéliser, à proposer des services, à entretenir la relation ou à favoriser la résilience. Parfois, la meilleure action consiste à ne rien dire du tout ; le traitement par le silence est souvent sous-estimé.

- **Les stratégies de campagne sont fortement cloisonnées.** Les équipes fonctionnent de manière indépendante, se concentrant sur leurs propres activités, leurs propres produits et leurs propres KPI.
- **Elles manquent d'agilité.** Le déploiement des campagnes mobilise trop de personnes, qui exécutent trop de tâches, dans un trop grand nombre de systèmes non connectés.
- **Les résultats n'ont pas suffisamment d'impact.** Comment évaluer réellement l'efficacité du marketing si vous ne pouvez pas relier l'activité aux résultats ? Les piles technologiques marketing comportent souvent 10 technologies ou plus, qui ne communiquent pas entre elles. C'est à l'organisation de rassembler des données et des analyses opaques et de les interpréter, puis de les relier rétroactivement aux résultats.

## Technologies marketing traditionnelles



Le cycle de vie d'une stratégie de campagne traditionnelle n'est pas très agile, car de nombreux systèmes, données et équipes interviennent dans le processus. Ce dernier peut donc prendre des semaines, voire des mois. Ce processus comporte souvent les étapes suivantes :



**Idéation** : le service marketing crée un brief, réfléchit aux différentes possibilités, et compare le contenu et les options de création.



**Développement** : les services se préparent à activer la campagne, modifient les segments en fonction des besoins de la population cible, et créent les règles et paramètres de ciblage.



**Planning** : les responsables de la stratégie de campagne examinent les demandes, définissent l'audience, ajoutent la campagne au backlog des campagnes en cours, et entrent toutes les données nécessaires dans les différents systèmes pour que toutes les parties prenantes puissent les examiner.



**Tests** : les différents formats de création sont testés pour s'assurer qu'ils fonctionneront comme souhaité sur les différents canaux une fois la campagne en production.

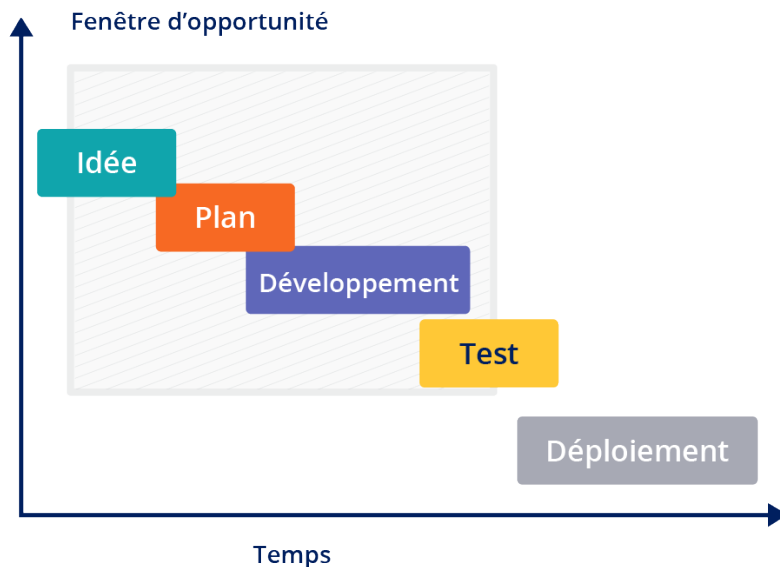


**Déploiement** : la campagne est approuvée et mise en production.

Avant que ce long processus aboutisse, le client est passé à autre chose ou le marché a changé : la fenêtre d'opportunité pour établir le contact est perdue.

## L'optimisation des campagnes traditionnelles

manque d'agilité, est statique et rate la fenêtre d'opportunité

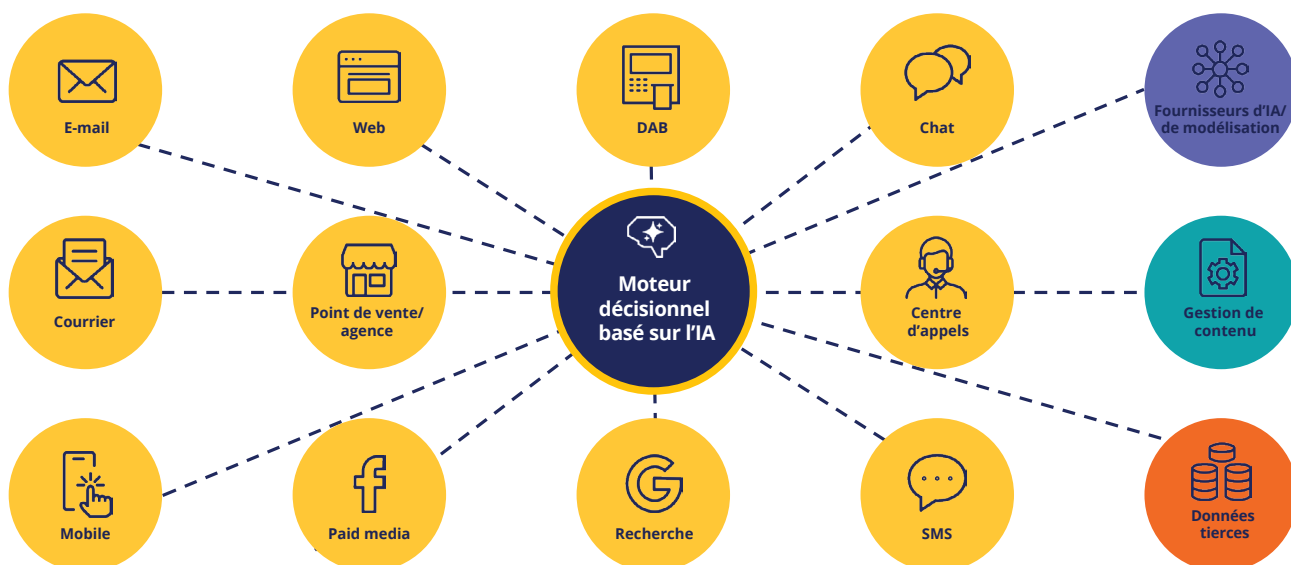


## Passer d'applications cloisonnées à une solution unifiée

Les technologies qui permettent une approche individualisée et « always-on » s'appuient sur une intelligence artificielle (IA) capable d'intégrer les signaux du client pour lui présenter, en temps réel, une offre, une action ou une discussion en adéquation avec ses besoins. La technologie d'IA est au centre de tous les canaux et fonctionne comme une sorte de « cerveau » central pour unifier les données client et prendre rapidement des décisions, quel que soit le canal de communication utilisé.

### Quelle est la vitesse du temps réel ?

Selon une étude récente de Pega, chacun se fait sa propre idée du « temps réel ». Dans le marché actuel, le temps réel peut varier de 20-60 minutes à quelques secondes, selon l'entreprise et l'utilisation qu'elle fait des technologies de temps réel. Chez Pega, le temps réel signifie moins de 200 millisecondes, de sorte que si un client change soudainement d'optique, la marque suit.



Le passage d'une série de solutions ponctuelles distinctes à une solution unifiée avec un « cerveau » central permet à la fois d'améliorer l'expérience client et de simplifier l'organisation. Une stratégie centralisée met à votre disposition 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. Cette méthode offre les avantages suivants :

- **La stratégie d'engagement client est définie en un seul et même lieu.**

Avec la présence d'un ensemble de données unique, de règles métier, d'un historique des interactions et d'instances d'analyse, il n'est plus nécessaire d'aligner manuellement les données, créations et autres éléments du framework de campagne classique.

- **La centralisation permet des expériences client cohérentes et connectées.**

Le canal sur lequel les clients interagissent avec la marque n'a plus d'importance, car toutes les données nécessaires sont transmises sur l'ensemble des canaux connectés au cerveau.

- **La centralisation favorise l'agilité.**

Les organisations peuvent réagir plus rapidement à l'évolution des situations tout en gérant plus efficacement les risques associés. Cette centralisation leur permet également d'apporter d'importants changements et de mieux maîtriser les objectifs de la solution, car elles peuvent appliquer des pondérations et des leviers métier pour piloter la stratégie globale.

## L'engagement client dans un environnement « always-on » se présente comme suit :



**Idéation** : identifiez les lacunes et réfléchissez aux changements nécessaires, puis faites des demandes pour résoudre les problèmes sous-jacents.



**Planning** : votre équipe travaille sur son backlog, et s'aligne sur la priorité et l'attribution des tâches liées aux changements demandés.



**Développement** : votre équipe crée les actions, les stratégies ou les contraintes qui ont été demandées.



**Tests** : votre équipe exécute une batterie de tests et de simulations pour vérifier que les changements produisent les résultats escomptés.



**Déploiement** : votre équipe déploie ces changements dans toute la hiérarchie des environnements et les met en production.

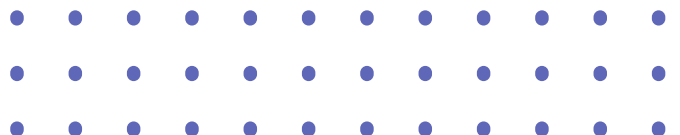
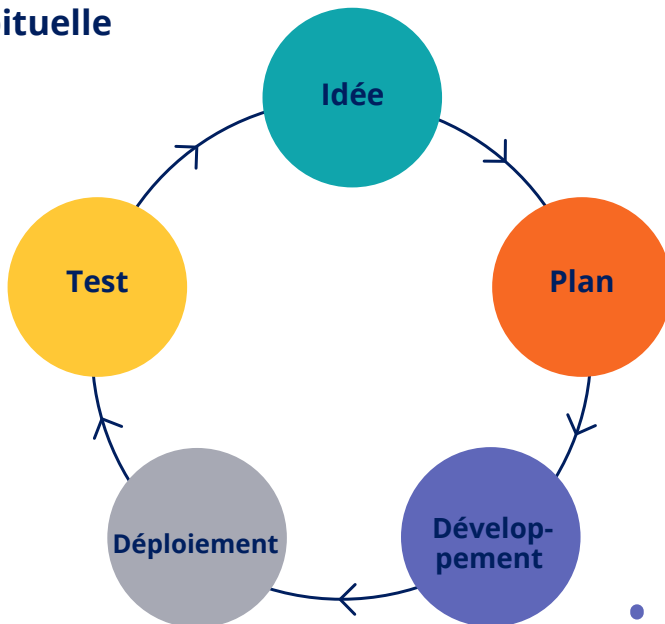


Avec la modélisation adaptative, la solution est en mesure d'optimiser et de choisir automatiquement l'engagement qui répond au besoin du client en fonction de sa situation unique, quel que soit le canal. Grâce à un vaste choix de conversations, les clients se voient proposer des offres ou des contenus adaptés à leur contexte et à leur personnalité.

### Qu'est-ce que la « next-best-experience » ?

Grâce à l'intelligence artificielle, les marques n'offrent pas seulement de meilleures expériences, mais des « next-best-experiences ». Vous connaissez peut-être la notion de « next best action », c'est-à-dire la capacité à analyser les données des clients en temps réel afin de communiquer avec eux de manière pertinente et opportune selon le contexte. C'est important, mais il ne s'agit que d'une partie du modèle de « next-best-experience ». **La « next-best-experience » est la capacité à déterminer la meilleure expérience suivante pour un consommateur donné et à la lui proposer à tout moment, quel que soit le canal.** Ce modèle combine orchestration du parcours client, gestion des interactions en temps réel et analyse du parcours client.

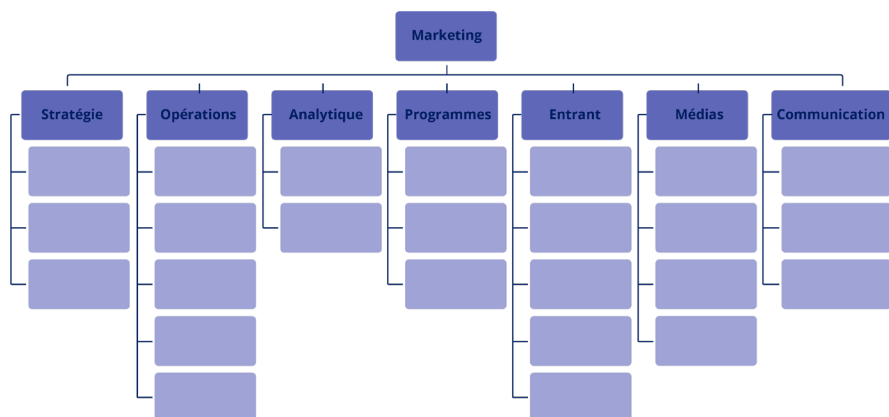
### Optimisation de l'utilisation métier habituelle



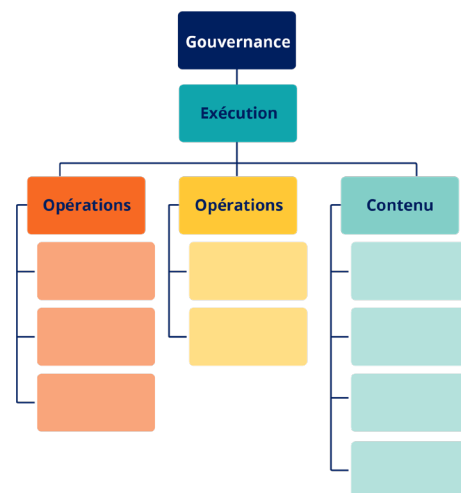


## Dépasser les structures organisationnelles fonctionnelles

### Traditionnelle (structure fonctionnelle)



### Always-on (structure centralisée)

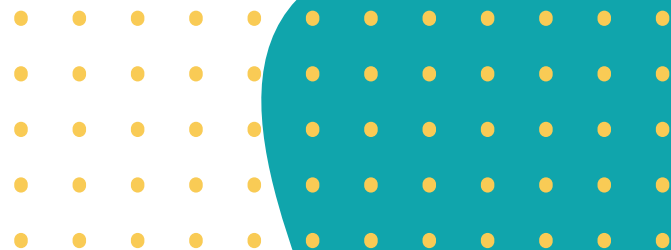


Il ne s'agit pas seulement de revoir l'approche d'une organisation en matière d'engagement client, mais aussi parfois de modifier la structure de l'organisation elle-même. Les structures organisationnelles classiques du marketing ne permettent pas de monter en charge dans des environnements où plusieurs programmes sont menés de front. Or, l'exécution de chaque nouveau programme marketing peut nécessiter des effectifs ou des ressources supplémentaires. Un modèle de type « next-best-experience » est beaucoup plus efficace, car il délègue à l'intelligence artificielle les tâches du spécialiste du marketing en matière de ciblage, d'extension, de sélection des messages et d'actualisation de la population cible. La restructuration de votre organisation permet de faire évoluer les structures organisationnelles fonctionnelles utilisées aujourd'hui par la plupart d'entre nous dans le domaine du marketing, dans l'optique de développer une équipe « next-best-action » optimisée pour prendre en charge des centaines, voire des milliers d'actions actives et « always-on ».






En général, cette démarche comporte deux aspects : **gouvernance** et **exécution**.

- La gouvernance consiste en une collaboration formalisée entre responsables pour établir les priorités, adapter la stratégie globale et suivre les progrès par rapport aux objectifs organisationnels généraux.
- L'exécution nécessite une équipe transversale centralisée, qui contrôle la mise en œuvre tactique des objectifs et des priorités établis par le conseil de gouvernance.

La gouvernance d'un programme « always-on » prend généralement la forme d'un conseil de haut niveau qui se réunit régulièrement et qui est responsable du développement, du suivi et de l'optimisation de la stratégie client globale. Ce groupe se compose de représentants des principaux partenaires internes : informatique, lignes métier, marketing, analyses et ventes. L'objectif est de le faire adhérer à une stratégie pertinente pour l'entreprise, d'examiner des rapports réguliers sur les performances, de décider des nouveaux projets à prioriser ou abandonner, et de surmonter les obstacles qui freinent la progression. Le conseil de gouvernance est généralement dirigé et présidé par le responsable de l'engagement personnalisé.



Les équipes d'exécution contrôlent la mise en œuvre tactique des objectifs et des stratégies définis par le conseil de gouvernance. La structure de ces équipes varie en fonction des besoins de l'organisation, du champ d'application, de la tolérance au risque et des politiques de changement, mais elle comprend généralement les éléments suivants :

-  Développement de la stratégie « next-best-action »
-  Architecture et conception des décisions
-  Analyses et rapports sur les performances
-  Exécution des activités
-  Gestion des révisions

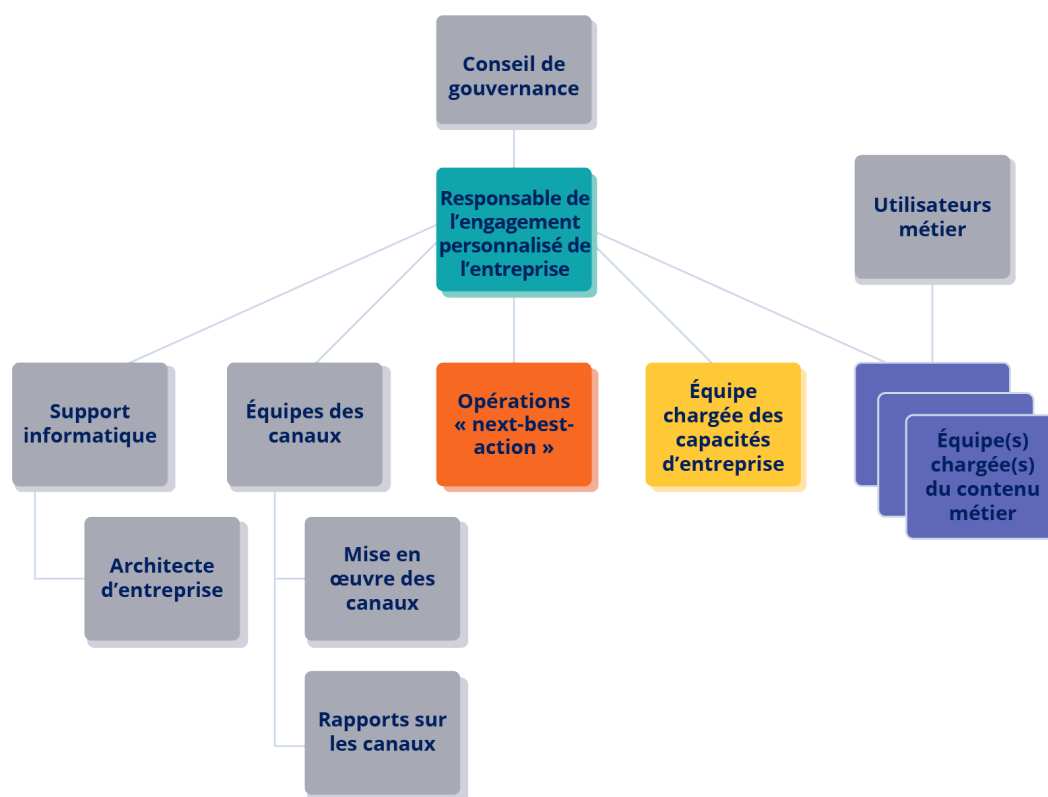
Une **boucle de feedback continue** doit être instaurée entre la gouvernance et l'exécution afin que ces deux fonctions restent alignées. L'exécution fournira également les métriques et les données dont la gouvernance a besoin pour prendre des décisions.



Chacun des groupes mis en évidence dans cet exemple d'organigramme joue un rôle essentiel pour garantir l'agilité, la conduite du changement et la réussite :

- **Responsable de l'engagement personnalisé de l'entreprise** : veille à maximiser les bénéfices métier grâce à un leadership pratique. Guide les équipes d'exécution pour aligner les tactiques sur la stratégie de la direction (top-down).
- **Équipe chargée des capacités d'entreprise** : élabore et met en œuvre les demandes de changement pour les fonctionnalités de prise de décision centralisée avant de les transmettre aux opérations pour une utilisation au quotidien.
- **Équipe chargée du contenu métier** : prend les exigences d'une ligne métier spécifique et les traduit en actions, traitements et stratégies utilisées pour l'engagement client.
- **Équipe chargée des opérations « next-best-action »** : surveille les performances « en direct » de la « next-best-action ». S'assure que les parties prenantes et les dirigeants comprennent les performances et compromis métier.

Le dernier volet de la transformation de votre structure organisationnelle consiste à élaborer un processus définissant les configurations, les tests et les simulations nécessaires pour garantir que les offres adéquates seront disponibles sur le marché le plus rapidement possible. Bien que ce processus varie selon les organisations, Pega a développé une série de bonnes pratiques. Voici un exemple de plan pour des bonnes pratiques de transformation.



# Démarrer avec les bonnes pratiques de transformation

Les principes fondamentaux de Pega en matière d'exécution sont simples :

1. Au début, limitez votre champ d'action : procédez par petites étapes, assurez leur réussite, recommencez, puis accélérez.
2. La disponibilité et la qualité des données sont essentielles pour l'efficacité de la prise de décision et du machine learning.

## Vision pour un déploiement progressif de l'exécution

	① Développement	② Service	③ Entretien de la relation	④ Fidélisation	⑤ Acquisition	
Canaux	Banque en ligne	Offres contextuelles	Actions en libre-service	Stimulation de l'utilisation	Offres proactives	Next best actions
	Application mobile	Offres groupées dynamiques	Actions en libre-service	Stimulation de l'utilisation	Offres proactives	—
	Agence	Offres groupées dynamiques	Nudges de services	Rappels de prestations	Offres réactives	Offres groupées d'acquisition
	Centre d'appels	Offres groupées dynamiques	Nudges de services	Rappels de prestations	Offres réactives	Offres groupées d'acquisition
	Push sur mobile	Offres gélocalisées	Déclencheurs de services	Alertes contextuelles	Offres préventives	—
	E-mail/SMS	Offres à durée indéterminée	Déclencheurs de services	Messages déclenchés	Offres préventives	Offres contextuelles
	Courrier	Offres contextuelles	Déclencheurs de services	Publipostage déclenché	Offres préventives	Offres contextuelles
	Paid media	Offres contextuelles	—	Affichages déclenchés	Offres préventives	Offres contextuelles
	Côté entreprise					

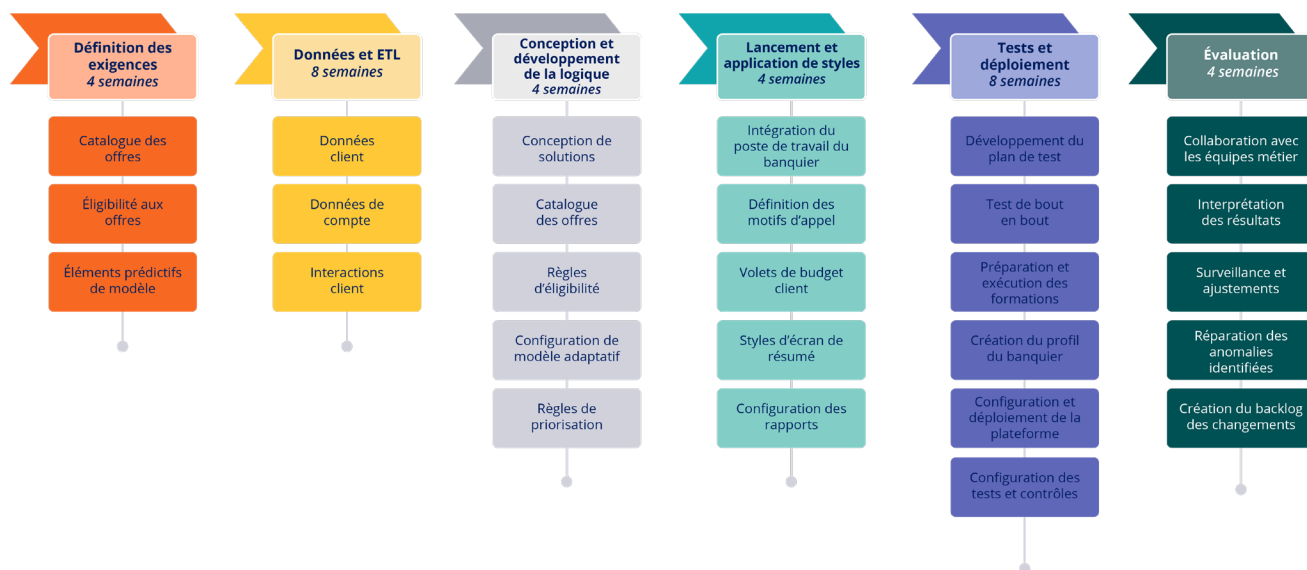
Impact important  
 Impact modéré  
 Impact croissant

En suivant les directives ci-dessus, Pega aide les organisations à faire évoluer les structures traditionnelles, fonctionnelles et organisationnelles utilisées aujourd'hui par la plupart des entreprises, dans l'optique de développer une équipe « next-best-action » optimisée pour prendre en charge des centaines, voire des milliers d'actions actives et « always-on ».

Nos clients commencent par un projet pilote commercial qui dure généralement de 2 à 4 mois. Ce projet se concentre sur un problème métier et un canal d'exécution spécifiques. Prenons le chat comme exemple de canal.



## Livraison rapide en 12 semaines



Dans l'idéal, l'expansion se fait de manière agile et des feuilles de route sont élaborées pour chaque opportunité à mesure que l'organisation tend vers la création d'un MLP (Minimum Lovable Product). Les organisations peuvent ainsi se transformer à leur propre rythme. Voici un exemple général :

### Phase initiale : « Crawl » (MLP 1) – Chat

- Mettre en place le socle Pega Customer Decision Hub™ avec un objectif dans le canal de serveur vocal interactif (SVI)
- Lancer une modélisation adaptative afin d'identifier dynamiquement la meilleure destination pour les clients connus
- Améliorer le routage du service en utilisant une fonctionnalité sophistiquée de prise de décision avec analyses avancées

### Deuxième phase : « Walk » (MLP 2) – Extension aux canaux numériques entrants

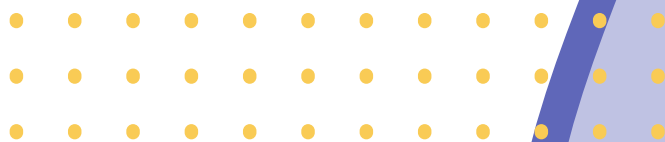
- Étendre la solution aux canaux numériques entrants sur le Web et les appareils mobiles
- Promouvoir le libre-service et diffuser des messages préventifs aux clients qui ont besoin d'aide
- Réduire le volume des appels pour privilégier le digital, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle

## Phase finale : « Run » (MLP 3) – Extension aux canaux sortants (numérique, courrier, etc.)

- Toucher de manière proactive les clients en difficulté par le biais d'e-mails, de courriers directs, de SMS et de notifications push
- Utiliser des modèles pour identifier les clients qui signalent un besoin et les contacter activement
- Améliorer l'expérience client et assurer une véritable orchestration omnicanale

## Conclusion

Les grandes transformations organisationnelles semblent parfois terrifiantes, voire insurmontables, mais avec le soutien approprié, les entreprises peuvent franchir ce cap à leur propre rythme, sans trop perturber le processus métier. Procédez progressivement et avec méthode afin d'intégrer les canaux les plus importants pour votre entreprise et de développer votre activité de façon organique. Ces changements ne rendront pas seulement les fonctions principales plus transparentes et plus agiles ; ils permettront aux marques de proposer les expériences que leurs clients méritent et exigent désormais.





Pegasystems est le leader des logiciels dédiés à l'engagement client et à l'excellence opérationnelle. Adaptables, les logiciels Pega conçus pour le cloud permettent de déployer rapidement les applications et de les modifier facilement pour répondre aux besoins stratégiques des entreprises. Depuis 35 ans, Pega fournit des fonctionnalités primées en gestion de la relation client (CRM) et en automatisation des processus numériques (DPA), optimisées par l'intelligence artificielle et l'automatisation robotique, pour aider les plus grandes marques au monde à atteindre des résultats commerciaux inédits.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur [www.pegacom/fr](http://www.pegacom/fr)