

## Marketing client

# Doper le retour sur investissement des actions de marketing client

***Au cours des dernières années, la plupart des grandes entreprises ont réalisé d'importants investissements en outils CRM, notamment dans les secteurs dits « riches » en information tels que la banque/finance, les télécommunications...***

**D**ÉPUIS LA CONSTITUTION de vastes systèmes d'informations (*datawarehouse*), associée à l'utilisation de puissants outils de *data-mining*, jusqu'à la mise en place de solutions de gestion de campagnes marketing, d'appels entrants, etc., un seul objectif: l'interaction et la personnalisation des relations avec chacun des clients. Il s'agissait avant tout d'exploiter au mieux toutes les opportunités de contact afin d'offrir à chaque client les produits dont il avait envie et besoin tout en répondant aux objectifs



**OLIVIER RÉMOND**  
Responsable nouvelles solutions  
Experian – Scorex

d'activité de l'entreprise.

Pourtant, l'enthousiasme initial pour la valorisation du portefeuille clients, favorisé par les promesses de croissance et de rentabilité, a cédé la place à une certaine insatisfaction, les utilisations concrètes et les résultats étant souvent loin des objectifs initiaux de performance. Si la connaissance du client et des produits qu'il détient s'est incontestablement renforcée, les actions client ne s'inscrivent toujours pas dans la globalité de la relation mais dans les urgences ponctuelles de vente produits. On est loin de l'adage visant à proposer à chaque client le « bon » pro-

duit par le « bon » canal et ce, au « bon » moment.

Au-delà des problèmes techniques liés à la mise en place d'outils et d'analyses, le traitement global du client s'est considérablement complexifié par la profusion des offres de produits et de services, la multiplication et la diversification des canaux de communication (internet, e-mail, SMS, téléphone, courrier, messages relevés...) mais aussi par le poids toujours plus important des contraintes pesant sur les actions marketing, depuis les éléments financiers (budgets, objectif de retour sur investissement, etc.) jusqu'aux éléments opérationnels (réactivité, capacités...). Dans ce contexte, définir et mettre en place une campagne marketing qui prenne en compte l'ensemble de la relation client pour sélectionner la meilleure combinaison produit/ canal/temps parmi les millions de combinaisons possibles dépasse largement l'entendement

humain et repose souvent sur des choix empiriques et subjectifs. Les gains obtenus par la mise en place de modèles statistiques sophistiqués pour mieux cibler les clients sont ainsi souvent rognés par les contraintes opérationnelles de réalisation des campagnes.

### UNE NOUVELLE FAÇON DE GÉRER GLOBALEMENT LES ACTIONS LIÉES À LA RELATION CLIENT

Les techniques d'optimisation telles que développées aujourd'hui permettent de répondre à ce défi, non seulement en améliorant de manière importante l'efficacité des actions marketing, mais également en permettant de piloter ces actions selon des objectifs et des impératifs métier. Issues de la recherche opérationnelle, ces techniques sont utilisées depuis de nombreuses années dans le transport aérien (*yield management*), dans l'industrie (gestion des appro-

“ Le traitement global du client s'est complexifié par la profusion des offres de produits et de services, la multiplication des canaux de communication et par le poids des contraintes pesant sur les actions marketing. ”

## Capital One: un exemple concret d'utilisation de solution d'optimisation aux États-Unis

Capital One est une société financière distribuant une variété de produits et services financiers aux consommateurs nord-américains. Elle est maintenant l'un des dix premiers émetteurs de cartes de crédit aux États-Unis, avec un portefeuille de plus de 50 millions de comptes et une stratégie de conquête agressive.

L'un des principaux axes de développement commercial de Capital One consiste à maximiser la valeur de ses clients existants en multipliant le nombre de produits qu'ils détiennent, au moyen de propositions complémentaires de crédits automobiles ou immobiliers, de services téléphoniques ou internet, etc. Une part importante du budget marketing est ainsi consacrée à la mise en œuvre de cette stratégie afin de saisir,

via une communication multicanale, toute opportunité générée au cours de la relation avec les clients existants.

De façon traditionnelle, chaque campagne marketing débute par une étape analytique (*datamining*) visant à déterminer quels clients sont les plus intéressés par chacune des nouvelles offres. L'expertise acquise par Capital One dans ce domaine est aujourd'hui largement reconnue dans la profession et lui permet de réaliser des actions marketing aux résultats particulièrement élevés. Cependant, le temps limité des ressources internes ne permettait pas de bénéficier pleinement de cette expertise, la préparation d'une campagne nécessitant sept jours pleins d'analyses avant son lancement, contraignant par là même le déve-

loppement de la société. Un chantier a donc été initié pour réviser ce processus, l'équipe souhaitant de plus bénéficier de nouvelles possibilités d'optimisation des décisions marketing au niveau individuel ainsi que de fonctionnalités de pilotage des décisions (paramétrage, simulation interactive des résultats) selon de multiples objectifs et contraintes (budget maximum, volumes de ventes minimum...). Capital One a alors décidé de s'équiper de la solution True Optimization® de Marketswitch (société acquise par Experian au début 2004), s'appuyant sur un logiciel unique d'optimisation de vente.

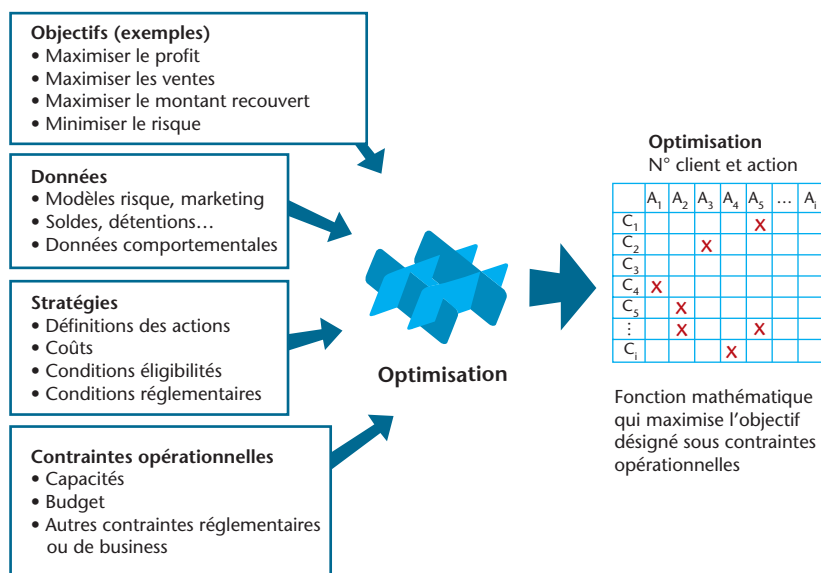
Équipées de cette solution, les équipes marketing ont maintenant la capacité d'analyser chaque client individuellement pour rete-

nir l'offre produit qui satisfait simultanément les besoins et préférences de ce dernier ainsi que les objectifs de retour financier de Capital One. Les contraintes opérationnelles propres à la réalisation de la campagne sont également prises en compte. Capital One peut simuler l'impact de différents scénarios de vente concurrents et arbitrer par la suite entre ces différentes possibilités pour parvenir aux objectifs fixés, et ce avant même le lancement des actions marketing. L'utilisation de l'optimisation a non seulement réduit en moyenne de 7 jours à 90 minutes la durée du processus marketing, mais elle a surtout permis une augmentation d'environ 10 % de la rentabilité des campagnes marketing, contribuant ainsi amplement aux résultats de la société.

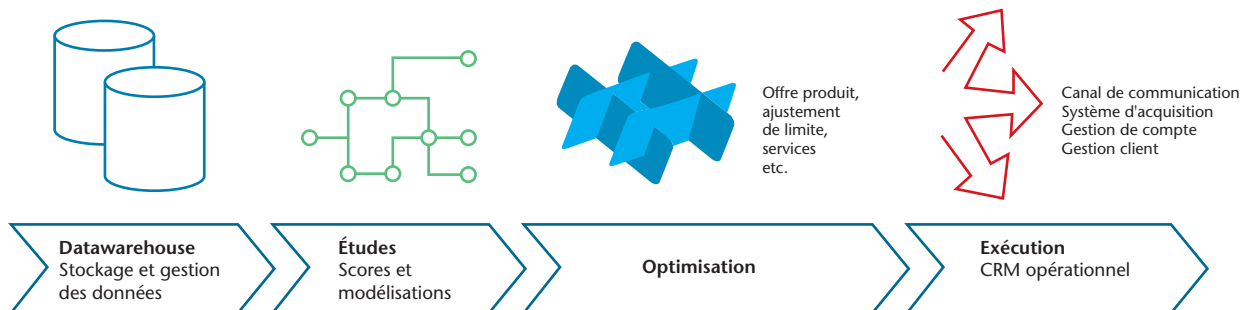
visionnements) ou encore dans la finance (gestion du risque). Les progrès récents sur les algorithmes mathématiques d'optimisation permettent aujourd'hui d'appliquer ces techniques sur de très gros volumes de données, ainsi que sur la multitude de combinaisons d'actions liées à la gestion de la relation client dans un contexte B2C.

L'optimisation permet ainsi d'identifier, au niveau individuel, des stratégies clients qui maximisent un objectif donné (revenus, rentabilité, etc.) en fonction de l'intérêt et des retours client (souscription, utilisation des produits, etc.), tout en tenant compte des contraintes opérationnelles (objectifs de vente par produit, coûts des actions, ressources, budget, capa-

### 1. Formalisation d'une problématique d'optimisation



## 2. L'optimisation au sein du process marketing



cité d'un centre d'appels...). On voit ainsi que derrière les techniques mathématiques utilisées, la réussite de l'optimisation repose avant tout sur la formalisation de la problématique marketing en termes d'objectifs quantitatifs et de contraintes opérationnelles ou liées à l'activité (schéma 1).

Plus concrètement, une banque sera en mesure de choisir le meilleur produit à proposer à chacun de ses clients, parmi tout ou partie de sa gamme de produits (crédits, placements, assurances, cartes, etc.), ainsi que le meilleur canal de communication à utiliser pour cette proposition, et ce en fonction des taux de retour attendus, des coûts de contact et de vente, des revenus et des coûts générés après la souscription. Cette sélection sera réalisée selon l'objectif global assigné à la campagne et pour une rentabilité maximum de chacun des produits vendus. De même, cette opération sera effectuée en tenant compte du budget marketing qui lui a été affecté, des capacités de la plate-forme téléphonique et des objectifs de vente de chacun des produits.

La mise en œuvre d'une solution d'optimisation nécessite l'existence de données sources fiables et d'un minimum de modèles d'évaluation (scores d'appétence produit, de réponse par canal de communication, d'attrition, etc.) permettant de différencier au mieux les attitudes et comportements de chaque client pris indivi-

duellement. L'optimisation tire sa source de ces éléments de connaissance client en effectuant une sélection plus pertinente que celles effectuées actuellement. Ainsi, les techniques et outils d'optimisation présentent un intérêt majeur pour les entreprises ayant investi en systèmes d'information décisionnels, en modèles statistiques et en solutions opérationnelles : elles viennent en effet s'intégrer dans les processus de gestion client existants, sans les bouleverser, tout en en démultipliant l'efficacité (schéma 2).

### 20 À 40 % DE CROISSANCE DE LA RENTABILITÉ DES ACTIONS MARKETING

L'optimisation permet une augmentation significative de l'efficacité des stratégies clients dans les différentes phases du cycle de vie :

- en prospection, pour sélectionner les prospects et l'offre produit la plus adaptée ;
- lors de l'acquisition, pour déterminer quels clients accepter ainsi que les conditions de l'offre ;
- pour la montée en gamme et la vente croisée, en identifiant les produits les plus adaptés et en personnalisant les conditions de l'offre ;
- enfin, pour gérer l'attrition, en définissant les clients à conserver et les meilleures actions pour les retenir.

Au-delà des actions proprement marketing, l'utilisation des outils d'optimisation tend égale-

ment à s'étendre, dans l'environnement bancaire, à la gestion des risques, à l'acceptation de crédit, à la gestion de limites de crédit, ou encore pour déterminer les actions de recouvrement les plus adaptées à chaque client.

L'utilisation de ces techniques sophistiquées d'optimisation en lieu et place de stratégies laissant plus de place à la subjectivité permet d'obtenir des gains très importants. Les premiers utilisateurs, des sociétés financières ou des opérateurs de téléphonie mobile, ont ainsi pu constater un accroissement de l'ordre de 20 à 40 % de la rentabilité de leurs actions marketing, et ce sans modification de l'offre, du portefeuille ou des outils utilisés.

Au-delà des résultats, l'optimisation tend à faire évoluer le mode de pilotage des actions marketing. En effet, grâce à ces nouvelles pratiques, les véritables leviers d'action marketing deviennent les objectifs de retour assignés à chaque campagne, les objectifs de vente par type de produit et/ou par segment, ainsi que les contraintes budgétaires et opérationnelles. L'anticipation des résultats quantitatifs de la campagne selon les éléments d'offres ou de canaux de communication la constituant permet dès lors d'arbitrer entre différentes stratégies marketing lors de la réalisation unitaire de campagnes ou lors de la construction de plans marketing à plus longue échéance. ■