

Version 2.1

Flours de Beauté

La Redoute / Dorothée Braure et Laurence Fiévet
Adaptation P. DESMET (2002)



« Le soleil brille pour tous mais tout le monde ne bénéficie pas de sa lumière »
(Xin Qiji, 1140-1207.) / Calendrier du désastre.

Fleurs de Beauté

(A)

Le 28 août, Paul Ferrier, Directeur Marketing de « Fleurs de Beauté » présente au comité de Direction de l'entreprise, le bilan de l'activité du 1er semestre. Il a préparé à cet effet 3 tableaux synthétiques (disponibles aussi sous format xls) :

- la photographie de l'activité du fichier sur les principaux indicateurs (tableau 1)
- une vue dynamique du fichier sur les 3 dernières années (tableau 2)
- une extrapolation de la tendance sur les 3 années à venir.

En dépit d'un redressement du Chiffre d'affaires sur la saison, obtenu grâce à la réactivité de l'équipe marketing qui a su renforcer son plan commercial sur la fin de saison, ces éléments ne sont guère encourageants...

Question : Pouvez vous expliquer pourquoi ? Quels commentaires le Directeur Marketing en fait-il ?

Ce qu'il faut faire ...

Profitez de l'analyse que vous ferez de l'activité du fichier sur la saison PE2001 (tableau 1, « 1 BilanPE01 ») pour calculer la traduction pour Fleurs de Beauté de la loi de Pareto (courbe de concentration)... Sur quels segments l'activité Fleurs de Beauté est-elle rentable ?

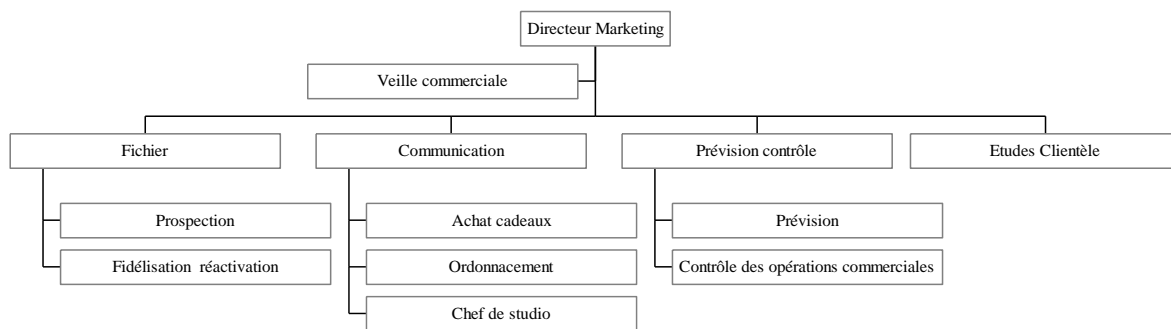
- (a) Télécharger
<http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/FdBeauteA.xls>
- (b) Que peut-on dire de la saison PE2001 : est-ce que tous les indicateurs vont dans le même sens (feuille «2 Evo_Fic_Histo ») ? Identifiez les changements majeurs qui sont intervenus sur les TTR des différents segments. Quelles peuvent en être les causes ? De quand cela date-t-il ?
- (c) A quoi cette situation conduit-elle ? (feuille 3 Evo_Fic_Prev»).

L'enseigne

Créée en 1983, l'enseigne « Fleurs de beauté » réalise, à travers un catalogue principal et une dizaine de petits catalogue de relance une activité de 50 millions d'euros de CA annuel pour une marge nette de 3.7% pour une marge brute de 60%. Son catalogue principal de 70 pages réalise 80% du CA et est utilisé à la fois pour la prospection et la fidélisation. Il s'adresse à la femme soucieuse de sa beauté et de sa santé, femme qui a entre 20 et 50 ans. Le fichier comporte 2,4 millions d'adresses.

L'entreprise compte 162 salariés dont 20 à la direction marketing. Celle-ci est organisée en 5 pôles : la veille commerciale, le fichier (Fidélisation & Réactivation, Prospection), la communication (achat cadeaux, ordonnancement, chef de studio), la prévision-contrôle (prévision, contrôle des opérations commerciales) et les études clientèles.

Organigramme de la société Fleurs de beauté



La segmentation du fichier client

La segmentation primaire du fichier clients consiste à distinguer les adresses actives des adresses inactives sur un critère de Récence de la dernière commande, en l'occurrence ici sur 2 ans. On obtient ainsi le découpage suivant : Fichier actif (400.000) et Fichier inactif (2.000.000 adresses).

La seconde étape consiste à découper de manière pertinente les adresses actives. Dans une segmentation classique, on définit les segments de marché sur des critères d'âge, de revenu, de lieu d'habitat ou d'après l'analyse des besoins des individus qui le composent. A contrario, en marketing direct, le premier découpage consiste à hiérarchiser le fichier client sur la notion de *qualité du client* vue sous l'angle de son *potentiel de dépenses* dans l'enseigne. Cette segmentation pose les bases de la stratégie marketing de fidélisation de l'enseigne et servira à cibler la plus grande partie des actions commerciales.

La méthode la plus ancienne mais toujours la plus largement utilisée dans la profession est la segmentation par la *Récence-Fréquence-Montant* (RFM). L'enseigne l'utilise de la manière suivante :

- L'année est découpée en deux saisons de 6 mois : le printemps-été (PE) et l'automne-hiver (AH) ;
- L'activité est une variable binaire valant 1 si la cliente a fait au moins une commande durant la saison, 0 sinon. Soit AH99 pour le second semestre de l'année 1999 ;
- Récence de la commande = saison de la dernière commande ;
- Fréquence des commandes = nombre de saisons d'activité durant les 2 dernières années.

Exemple : durant quelles saisons, la cliente a-t-elle commandé ?

		PE01	AH00	PE00	AH99
		S-1	S-2	S-3	S-4
La cliente a commandé chaque saison depuis 2 ans	←	1	1	1	1
La cliente a commandé la dernière fois en PE00	←	0	0	1	0

Chaque saison d'activité est pondérée proportionnellement à sa récence par un codage (une pondération). Un codage simple et assez efficace est un codage binaire (2^{4-n}) : l'activité de la saison S-1 reçoit une pondération de 8, la saison S-2 une valeur de 4, la saison S-3 la valeur 2 et la saison la plus ancienne la valeur 1.

Dans l'exemple précédent, la première cliente a une valeur de 15 ($8*1+4*1+2*1+1*1$) et la seconde une valeur de 2 ($8*0+4*0+2*1+1*0$).

Glossaire

<i>CRC</i>	<i>Coefficient de répétition de commande</i>	<i>AH</i>	<i>Automne-hiver</i>
<i>MMC</i>	<i>Montant moyen d'une commande</i>	<i>PE</i>	<i>Printemps-été</i>
<i>CT/CA</i>	<i>Ratio commercial coût total/ Chiffre d'affaires</i>	<i>TTR</i>	<i>Taux de transformation</i>
<i>Coût commercial</i>	<i>Coût de l'envoi des mailings</i>	<i>CA/ACT</i>	<i>CA par active</i>
<i>Coût commande</i>	<i>Coût de traitement des commandes</i>	<i>CA/ADR</i>	<i>CA par adresse</i>

Les classes de clientèles

Un prospect s'activant une saison donnée devient Nouvelle Active (NA*) la saison suivante.

La segmentation du fichier client de « Fleurs de Beauté » aboutit ainsi à 15 groupes de Récence-Fréquence qui sont elles-mêmes regroupées en 4 classes de clientèle :

- les très bonnes clientes : TBC RF15 à RF13 et RF11
- les bonnes clientes BC RF12, RF10, RF9, RF7
- les nouvelles actives* NA RF8
- les tièdes T RF1 à RF6

Fréquence Récence	4	3	2	1
S-1	1111 TBC	1110 1101 1011	1100 1010 1001	1000 NA
S-2		0111 BC	0110 0101	0100 Tièdes
S-3			0011	0010
S-4				0001 Tièdes S-4

Les principaux indicateurs de suivi du fichier

Le chiffre d'affaires d'un segment de clientèle est le produit de l'effectif de la classe par le TTR, pour passer aux actives, par le CRC pour passer au nombre de commandes et par le MMC pour obtenir le chiffre d'affaires :

$$CA = \text{Effectifs} * \text{TTR} * \text{CRC} * \text{MMC}$$

Avec

- le taux de transformation (TTR) : rapport du nombre de clients actifs sur les effectifs du segment,
- le coefficient de répétition de commande (CRC) : rapport du nombre de commandes sur le nombre de clients actifs,
- le montant moyen de commande (MMC) : rapport du chiffre d'affaires sur le nombre de commandes.

Les flux entre les classes (matrice de transition)

L'intérêt de la méthode réside dans l'observation des flux qui interviennent d'une saison à l'autre. Les classes sont attribuées et figées par semestre. Les clients ne changent pas de classe pendant cette période. En fin de période on glisse l'historique du client de 6 mois (une saison) et l'on recalcule sa nouvelle récence-fréquence et, par conséquent, sa classe. Un client qui se fidélise va grimper dans la hiérarchie des classes de clientèle. Un client qui ne commande pas se déclasse.

[1010] devient soit [1101] s'il a été actif [0101] sinon.

(Note : l'ordre des variables d'activité peut être soit ascendant [S-1, ..., S-4] soit descendant [S-4, ..., S-1] selon les sociétés.

Le renouvellement du fichier actif

Chaque saison, une fraction du fichier, en ne commandant pas, quitte l'univers des actives <2ans. Ce phénomène est appelé l'*Attrition*. Cette érosion est un élément naturel de la vie d'un fichier et tous les efforts du plan commercial visent précisément à juguler cette perte d'adresses actives. L'attrition doit être compensée par un autre mouvement, ascendant celui-là, qui en s'équilibrant avec le premier assure la stabilité du fichier, la *Prospection*. Les sociétés ayant une certaine ancienneté et un fichier important, prospectent pour une grande part sur leur propre fichier, sur d'anciennes adresses. C'est le cas de Fleurs de Beauté qui prospecte chaque saison 900.000 noms sur les 2 millions d'adresses disponibles sur le fichier. En se transformant (devenant actif), un client monte dans la hiérarchie des classes de clientèle. En restant inactif, il régresse : [1010] en S0 devient en S1, [1101] pour les actifs (37%) et [0101] pour les inactifs (63%). Il passe de la classe [10] à la classe [13] ou à la classe [5].

Evolution des flux de clientèle entre les classes

				TBC (330)					
			+70		-60		+10	-20	
			-70		+60		-10	+20	
				BC (170)					
			+40		+60	-90			
				-40		-60	+90		
		PA (90)			NA (110)				
			-90	+90					
==>	+30	+60		+20	-70				
			-60		-20	+70			
	Prospec	-60					Tièdes (390)		
==>		+90	-90						

Fleurs de Beauté

(B)



*« Parmi les mille remarques d'un sot, il peut y en avoir une de valable
(Proverbe chinois) / Calendrier du désastre.*

*« Comprenez pourquoi un client achète vos produits,
si vous n'avez pas compris, vous perdez votre temps »*

Le jour même, Paul Terrier reprend en mains les résultats de l'étude sur les prospects réalisée en Mai par Pauline Champion, Responsable des Etudes Clientèles à la Direction Marketing.

Ce qu'il faut faire ...

Donnez une interprétation des axes.

En quoi la définition des cibles peut-elle être précisée ?

Synthèse

Etude sur les Prospects

Objectif : déterminer l'attitude de cette cible par rapport au catalogue « Fleurs de Beauté ».

Méthodologie :

a) Description : l'enquête porte sur

- les critères socio-démographiques (âge, profession, présence d'enfants) codées selon les modalités de réponse,
- les motivations d'achat du prospect sur des items (prix, qualité, confiance,...) avec une note de 0 à 5 ;
- deux questions sur les sociétés de VPC : « quelles sont les sociétés de VPC que vous connaissez ? » et
- 10 questions sur la première commande effectuée.

b) Traitement de l'enquête : une fois la collecte de données effectuée, l'analyse des données permet de les exploiter par une analyse élémentaire (tris à plat, tris croisés, mesure des corrélations entre les items) et analyse factorielle.

Analyse factorielle

Cette méthode descriptive consiste à résumer l'information contenue dans le tableau de chiffres croisant individus et variables en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de facteurs, combinaisons linéaires des variables initiales. Etant donnée la nature des variables, une analyse factorielle en correspondances multiples (AFCM) sera mise en œuvre.

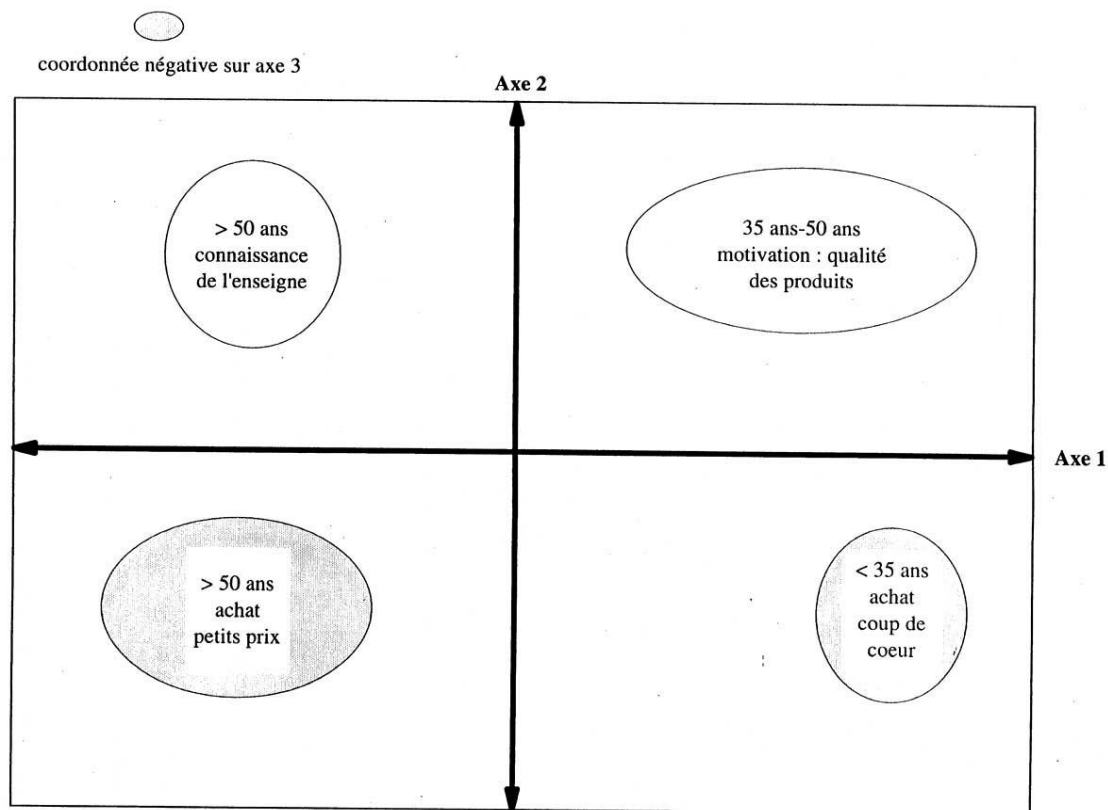
5 axes sont retenus avec une restitution de 52.9% de l'information initiale. Aucune autre dimension n'apporte d'information supplémentaire significative. Les axes sont interprétés en considérant les variables qui contribuent à son existence. En pratique, on retient les variables ayant un coefficient de corrélation avec l'axe supérieur à 0,66. Les items n'apparaissant sur aucun axes ou contribuant simultanément à plusieurs axes posent des difficultés.

Coordonnées sur les axes factoriels

Items Age (coordonnées axe 1)		
2	<35 ans	+0.86
3	35-50 ans	+0.12
4	>50 ans	-0.66
Items Offre du catalogue		
28	L'offre du catalogue me convient tout à fait	+0.86
27	L'offre du catalogue n'est pas adaptée à mes besoins	-0.68
30	Le catalogue me propose toujours des produits nouveaux	+0.82
29	J'ai toujours connu le catalogue Fleurs de beauté C'est une enseigne sérieuse	+0.58
Items Qualité / Prix (coordonnées axe 2)		

16	Les produits du catalogue sont de grande qualité	+0.52
17	Je suis toujours assurée du rapport qualité prix	+0.78
Items Prix Promotion (coordonnées axe 3)		
11	Sans offre promotionnelle, je n'achèterai pas	-0.98
28	Le catalogue me propose toujours des petits prix qui me font craquer	-0.87

Le premier axe (20,7%) regroupe l'âge du prospect et les offres du catalogue, le second (9.9%) la qualité des produits, le troisième (8.6%) l'offre promotionnelle, le quatrième (7.3%) l'accueil lors de la commande téléphone et le cinquième (6.4%) l'intérêt général du système VPC. (voir Corrélations items et facteurs).



On parvient à caractériser 4 groupes principaux.

On analyse ensuite les achats effectués par chacun de ces groupes : voici les résultats.

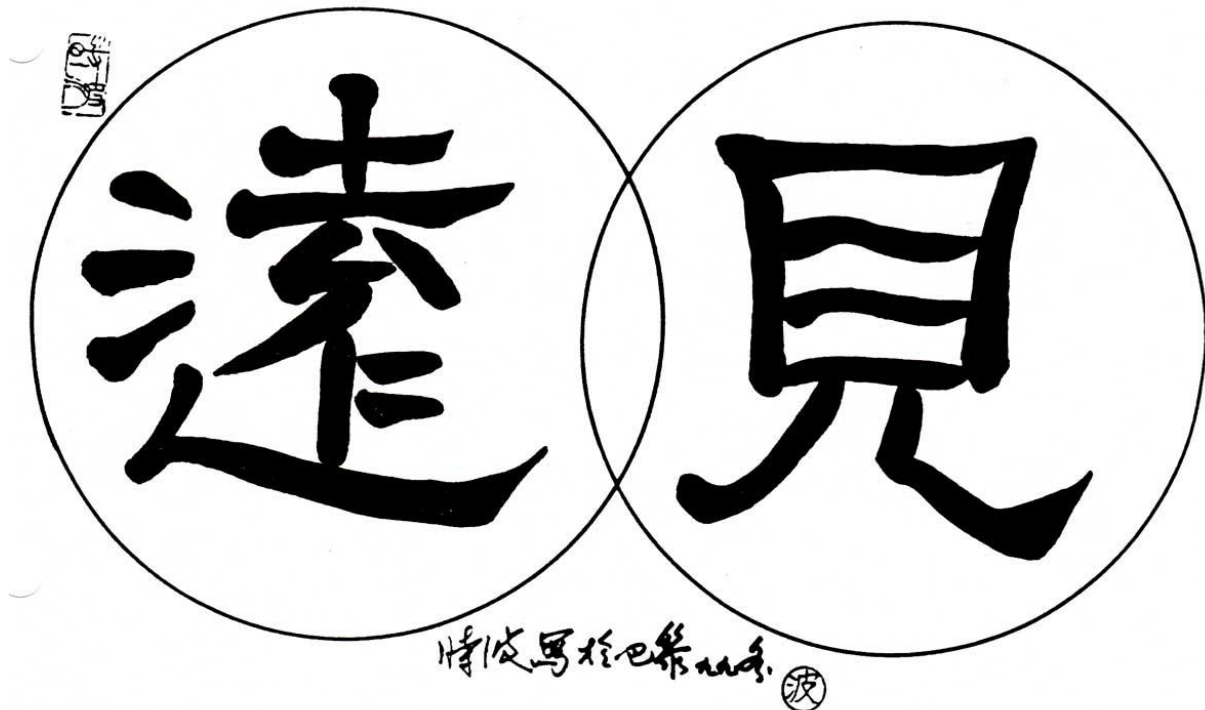
On parvient à caractériser quatre groupes principaux dans les quadrants du croisement des axes 1 et 2.

- **Groupe 1** : Les achats « *coup de cœur* » des moins de 35 ans (F1= +, F2 = -, F3= +). Potentiel de la cible : 40% de la tranche d'âge des moins de 35 ans. Achat caractérisé par les produits « nouvelle technologie » avec un très fort taux de démarque.
- **Groupe 2** : les 35-50 ans avec comme motivation « *la qualité* » des produits (+, +, -). Potentiel : 80% de la tranche d'âge 35-50 ans. Achat caractérisé par les produits de soin au prix moyen élevé.
- **Groupe 3** : les achats « *petits prix* » des plus de 50 ans (-, -, -). Potentiel : 50% de la tranche d'âge + de 50 ans. Achat caractérisé par les produits de maquillage.
- **Groupe 4** : les achats « *habitude* » des plus de 50 ans (-, +, +). Potentiel : 35% de la tranche d'âge > à 50 ans. Achat sans caractéristique spécifique. Sur-représentativité de l'utilisation des services spécifiques de l'enseigne.

Facteurs	1	2	3	4	5	
% inertie	20,37	9,875	8,576	7,323	6,431	52,58
Items						
28	0,737					
2	0,687					
4	0,685					
27	0,675					
30	0,67					
5	0,622					
7	0,611					
22	0,596					
15	0,571					
29	0,554					
18	0,549	0,516				
10	0,524					
25	0,513					
19	0,483	0,436				
3	0,473					
14	0,433		0,408			
17		0,664				
21		0,575				
16		0,564				
32		0,555				
13	0,403	0,478				
11			0,787			
28			0,783			
8			0,678			
6				0,855		
12				0,822		
20				0,629		
9					0,766	
31					0,626	
23					0,529	
24					0,442	
1						

Fleurs de Beauté

(C)



« Voyager loin, voir loin »

(Proverbe chinois.) / Calendrier du désastre.

Le ciblage actuel semble donner satisfaction puisque les taux de remontées sont stables depuis 3 ans (6%). Dans le vivier d'adresses contenues dans le fichier Olivier Leblan, responsable de Clientèle-Prospection, sélectionne chaque saison 900.000 adresses en privilégiant deux critères : (A) la récence de l'adresse : date d'arrivée sur le fichier pour les non-clients, date de première commande pour les anciens clients, (B) l'âge, compris entre 20 et 50 ans.

Lors de la dernière saison AH, considérant qu'il fallait peut-être revoir ces critères, il a mis en place un échantillon témoin sur la vague de prospection d'octobre. Cet échantillon de 50.000 adresses est parfaitement représentatif des 2 millions d'adresses inactives du fichier ayant été sélectionné en appliquant un pas sur le fichier complet (sélection d'une adresse toutes les 40). Jusqu'à présent, il n'a pas eu le temps d'en exploiter les résultats.

Le 1^{er} septembre, le Directeur Marketing demande à Olivier Leblan de planifier sans tarder une exploitation de cet échantillon pour alimenter la réflexion concernant le redressement de l'activité de prospection.

A la fin de son étude, Olivier leblan dispose de :

- un arbre de segmentation du nouveau ciblage ;
- les rendements par sous-segment de l'ancien ciblage (feuille 4 BilanAH00P) ;
- la LTV (*LifeTime Value*) des prospects acquis en AH00 par l'ancien ciblage (feuille 5, LTV AHP)

Question : Qu'allez-vous dire au Directeur Marketing ?

Ce qu'il faut faire :

En, vous basant sur les informations figurant sur l'arbre de segmentation, et en vous inspirant du dossier bâti par Olivier Leblan, adoptez la démarche suivante :

- a) Télécharger
<http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/FdBeauteC.xls>
- b) Définissez les nouveaux critères de ciblage de la prospection. Quel est le tirage optimal ?
- c) Mettez en place le tableau des rendements par sous-segment du nouveau ciblage en privilégiant les meilleurs segments. Que constatez-vous ? Utilisez pour cela la feuille excel « 1 segmentation ».
- d) Simuler la LTV de ce nouveau ciblage. En quoi se différencie-t-il de l'ancien ? (voir pour cela la feuille excel « 4 LTVAHP »). Combien parmi les prospects transformés en AH00 sont TBC ou BC en PE2002 avec l'ancien ciblage d'une part, et le nouveau ciblage d'autre part ? Combien de saisons sont nécessaires pour rentabiliser les efforts de prospection ?
- e) En reprenant la matrice décrivant l'activité du fichier de PE00 à AH02, simulez ce qui se serait passé si vous aviez appliqué la nouvelle stratégie de prospection dès la saison AH00 (reprendre les feuilles excel « 2 Evo_Fic_Histo et 3 Evo_Fic_Prev »).

Procédure

Saison Automne Hiver 2000

1/10/2000

(1)_4 semaines_(2)_

(1 à 3 mois)

(3)_mise en place de la segmentation _

Saison Automne Hiver 2001

1/09/2001

Extrapolation du ciblage

Vérification (échantillon 10.000)

Etapas

- (1) On sélectionne un échantillon de 50.000 clients représentatifs des 2 millions d'adresses prospectables du fichier (1) après exclusion des clients déjà actifs sur le catalogue. On fige à **cette date** toutes les informations de la cliente.
- (2) On envoie le document spécialisé sur cette cible ;
- (3) On attend le nombre de semaines nécessaire (3 à 4) pour renseigner le fichier échantillon de la variable binaire (0/1) « *achat ou non-achat sur le catalogue* ». Le rapport entre les clients ainsi actifs sur le catalogue et l'effectif de l'échantillon est le taux de transformation (TTR), variable à expliquer.
- (4) Mise en œuvre de la segmentation
- (5) Envoi du catalogue AH01 aux segments qui ont le meilleur TTR. Pour pouvoir mesurer l'apport du ciblage, on refait le test d'un échantillon représentatif d'un effectif plus faible (5 à 10.000 adresses) puisque seul le résultat global est retenu (pas de découpage selon les variables).

Résultats

Variable à expliquer : TTR = 5.2% sur l'échantillon test de AH99 au bout de 4 semaines

Variables explicatives (rappel toutes les informations décrivent la cliente au moment de l'envoi du document).

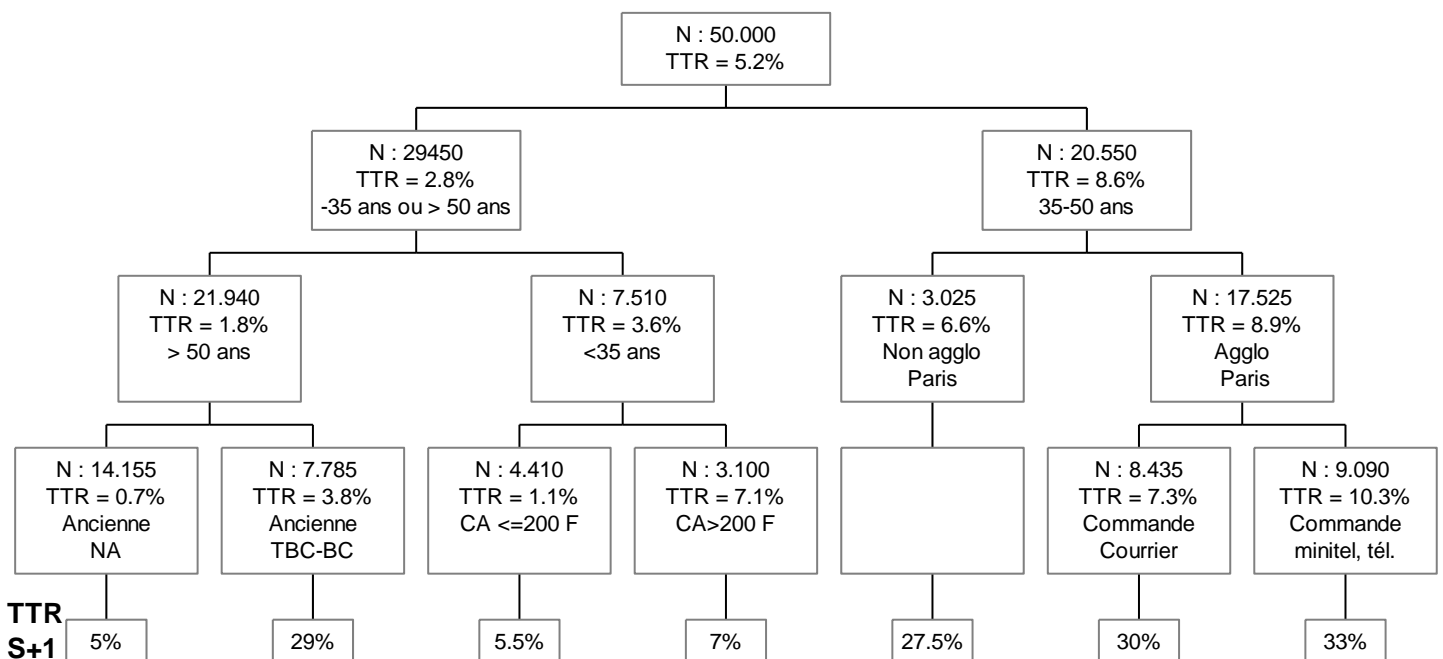
Les variables doivent être qualitatives (si elles sont quantitatives, les transformer en classes) et bien distribuées (effectif suffisant pour chaque modalité). Les 10 à 20 variables pertinentes sont sélectionnées sur base du test du Chi² (test d'une liaison entre deux variables nominales). Les interactions sont ensuite recherchées par le croisement deux à deux des variables et le calcul du TTR dans chaque case. En effet, deux variables non significativement reliées peuvent conjointement avoir un effet sur le TTR.

Les deux principales méthodes de ciblage sont soit à la base d'une distance du Chi² (Chi-AID) soit à la base d'une distance euclidienne avec transformation logistique (régression logistique).

Exemples de variables explicatives retenues

Age	<35 ans	35-50 ans	> 50 ans	Total	
Achat	3,6	8,6	1,8	5,2	
Non achat	96,4	91,4	98,2	94,8	
	100	100	100	100	
Lieu d'habitation	Rural	péri urbain	Urbain	Agglo Paris	Total
Achat	3,2	5,5	4,2	7,8	5,2
Non achat	96,8	94,5	95,8	92,2	94,8
	100	100	100	100	100
Mode de commande	Minitel, tél	Courrier	Total		
Achat	3,6	8,6	5,2		
Non achat	96,4	91,4	94,8		
	100	100	100		
CA	<1000 F	> 1000 F	Total		
Achat	3,7	5,9	5,2		
Non achat	96,3	94,1	94,8		
	100	100	100		

Arbre de segmentation du nouveau ciblage



Fleurs de Beauté

(D)

« Celui qui pose une question risque d'avoir l'air bête cinq minutes.

Celui qui ne pose pas de question restera bête toute sa vie. »

(Proverbe chinois.)

Proposez un modèle de score qui optimise le recrutement. Vous avez à votre disposition un fichier de prospects avec les variables disponibles (voir table des variables).

Télécharger le fichier

:

<http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/FdBeauteD.xlsx>

Table des variables : Prospects

SPRIN96	Spring 1996 behavior (order or not)
AGE	age of the customer
LATEST	year of latest contact
DUPLICAT	duplication with another file (address is present =1)
RECFSP96	rec/freqs over past 8 seasons (as of the beginning of Spring '96) "0" =000000000 ; "1" =100000000 ; "2" =01000000 ; "4" =001000000 ; "8" =000100000 ; "16" =000010000 ; "32" =00000100 ; "64"=000000010 "128"=000000001; "129"=010000001; "255"= 11111111;
RECFSP92	rec/freq over past 8 seas (as of the beginning of Spring '92')
RECFSP88	rec/freq over past 8 seas (as of the beginning of Spring '88')
RECFSP84	rec/freq over past 8 seas (as of the beginning of Spring '84')
CARD	ownership of loyalty card : "0": no "1" ownership and use ; "2"=ownership and no use
TIME	time since latest contact