

# Cas pédagogique Beauté+

## Quelle urbanisation pour les systèmes d'information ?

### 1. Lecture requise

Partie 2

### 2. Présentation du cas

Beauté+ est un groupe familial créé en 1959 et géré depuis lors par des générations « d'entrepreneurs-créateurs » (capital toujours détenu par la famille à hauteur de 99%1). Le succès initial de l'entreprise repose sur une idée très originale à l'époque : vendre des produits de beauté à distance, permettant d'entrer en contact avec une clientèle largement rurale, qui ne consommait pas des produits de cosmétique et de beauté. Beauté+ est certes présent en France (30 % du chiffre d'affaires environ) mais également dans le monde entier.

A l'origine pur VPCiste (vente par correspondance), Beauté+ a toujours eu la donnée au cœur de son modèle économique. Beauté+ vend ses produits par correspondance depuis l'origine de l'entreprise. Les données sont essentielles à la vente par correspondance : la mesure des résultats des offres adressées permet une optimisation permanente de celles-ci. Cela permet in fine une optimisation des investissements, des contenus, des médias et du portefeuille produit.

Les informations recueillies permettent de bâtir des segmentations et des typologies de clients/contacts, de personnaliser les contacts et de scorer les plans de contacts. Dans ces processus, des éléments essentiels sont mobilisés :

- des protocoles de test ;
- la qualité des SI ;
- la pertinence des méthodes statistiques ;
- le partage par toute l'entreprise de la donnée et de l'objet statistique, conséquemment à un modèle économique bâti autour de la donnée. Le Marketing est clairement animé par une « culture du chiffre ».

Beauté+ pratique certes la vente à distance, mais dispose également de boutiques (700 magasins en France, la quasi-totalité n'étant pas détenus en propre). Le modèle de vente en boutique s'inspire du modèle de vente à distance. Ainsi, la quasi-totalité des achats sont reliés à des clientes détentrices de la carte de fidélité. Des offres marketing sont directement adressées aux clientes, ce qui génère une partie du trafic en magasin. Par ailleurs, les procédés marketing et commerciaux à l'œuvre reprennent largement ceux utilisés en vente à distance : les clientes et leurs achats sont connus, et les données qui en émanent sont capitales. En outre, les offres adressées sont analysées et optimisées en continu. La digitalisation des contacts accentue encore davantage le rôle et le poids des données. Les sources de données se diversifient (réseaux sociaux, données de navigation) et les équilibres économiques sont différents. Les médias « sociaux » sont moins coûteux, mais également moins performants que la publicité classique. De plus, la problématique de la protection des données personnelles doit naturellement être prise en compte. Beauté+, enfin, doit être en capacité de trouver la meilleure articulation entre la vente en magasin et le digital.

Quelques différences entre les deux modèles (vente à distance et vente en magasin) doivent néanmoins être notées :

- l'emplacement et les caractéristiques du lieu de vente physique jouent un rôle important sur les ventes
- le lien entre la force de vente et les clients conditionnent les ventes
- et tout n'est pas maîtrisable : la météo par exemple

À la suite de son MBA à l'IAE, le CEO de Beauté+ est maintenant bien conscient des opportunités de création de valeur et d'innovation offertes par le big data et l'analyse de données. Il a eu l'idée de lancer un grand programme de transformation composé de deux projets stratégiques.

### **Projet 1 : Prototype de Big Data**

Le CEO de Beauté+ souhaite lancer un projet de big data pour gérer la masse de données traitée dans l'entreprise. Le lancement d'un prototype s'explique par le fait que la donnée, la statistique, est considérée comme une réelle plus-value en termes de valeur ajoutée. Beauté+ ne peut pas se permettre d'avoir « un train de retard » en la matière, au risque de perdre un avantage concurrentiel. Le CEO souhaite que le prototype en question soit mené très rapidement (quelques mois), afin de mieux comprendre en quoi les données de navigation web permettent d'améliorer la connaissance client (activité web des clients, publicité ciblée sur le web, les e-mails commerciaux, et quantifier les produits vus/ achetés).

Sur le moyen terme, il s'agit également de mettre en œuvre des KPIs adaptés jusqu'alors impossible à industrialiser. En effet, les KPIs sont actuellement calculés sur la base d'échantillons.

Le CEO souhaite également rationaliser les process et recentraliser la DSI, aujourd'hui répartie sur plusieurs régions de France gérées de façon autonome par les directions régionales. D'un point de vue RH et managérial, le CEO veut aussi passer d'une vision de « statisticien » à celle de « data scientist ». Cela altérerait les perspectives de carrières des statisticiens actuellement dans l'entreprise, permettrait d'attirer de jeunes ingénieurs, et contribuerait surtout à créer une culture de la 'data science' au sein de Beauté+.

### **Projet 2 : Algorithme & géomarketing**

En parallèle du projet 1, le CEO de Beauté+ souhaite que l'entreprise développe très rapidement des capacités de géomarketing plus poussées. La mise en œuvre d'un algorithme de similarité serait particulièrement approprié. Lorsqu'une nouvelle cliente se présente, l'entreprise recueille des informations la concernant (notamment d'ordre géographique). A partir de ces données, des ressemblances pourraient être établies entre cette cliente et certains profils de clientes fidèles. Sur la base d'observations des achats réalisés par des clientes au profil ressemblant, des recommandations personnalisées pourraient être proposées à la nouvelle cliente.

Les calculs à réaliser sont énormes : environ un million de nouvelles clientes tous les ans, et un million de clientes fidèles... d'où le besoin de recourir à un algorithme extrêmement puissant, qui tient compte de nombreuses variables – près de 80. Ressort du croisement de toutes ces variables une « distance » entre les nouvelles clientes et les clientes fidèles ressemblantes. Et de cette distance découle la recommandation de tel ou tel produit.

Des données d'ordre géographique seront utilisées pour personnaliser l'offre, mais également pour faire évoluer le parc de magasins. Les données permettraient, par exemple, de calculer le potentiel théorique de magasins par zone de vie, de rechercher des opportunités réelles (centre-ville vs. centres commerciaux), de fixer des prévisions de rentabilité, etc.

En se dotant d'outils de géomarketing, l'entreprise Beauté+ souhaiterait développer sa connaissance de ses magasins, en ne se cantonnant plus à l'analyse brute du chiffre d'affaires. Il serait désormais possible d'analyser beaucoup plus finement l'évolution de la zone de chalandise, d'établir des typologies de magasins selon des critères sociodémographiques (ce qui permet de mieux comparer, de fixer des objectifs plus précis pour chacun d'entre eux). A noter que la donnée seule ne suffit pas dans ce cadre : elle ne permet pas de modéliser un potentiel de manière parfaite. Le concours des acteurs de terrain, qui connaissent parfaitement celui-ci, est indispensable. Il faut toutefois que ces acteurs de terrain soient en capacité de s'approprier le travail de modélisation et de traitement des données faits en amont.

L'exploitation des données massives permet d'envisager d'autres applications, comme notamment :

- appréhender de nouveaux modèles de stockage de données et de nouveaux logiciels
- élaborer des contacts plus pertinents avec les clientes

## 2. Questions

1) Décrivez le territoire actuel de l'organisation.

2) Comment imaginez-vous les futurs territoires organisationnels et SI ?

3) L'urbanisation est à double tranchant : nombreux impacts socio-économiques positifs, mais homogénéisation des modes de vie, augmentation du CO<sub>2</sub> produit, dégradation des sols et des conditions de vie, etc. L'urbanisation des SI est-elle également à double tranchant ?

4) Quels risques (organisationnels, qualité, sécurité, etc) pourraient impacter ce programme, et comment pourriez-vous les réduire ?

5) Comment la mise en œuvre de ces deux projets stratégiques va améliorer la prise de décision managériale au sein de Beauté+ ? Donnez des exemples aux différents niveaux hiérarchiques impliqués dans la prise de décisions structurées, semi structurées ou non structurées.