



IBM Institute for Business Value

Analytique : l'usage concret du Big Data dans la distribution

Comment des enseignes innovantes exploitent le potentiel des données



IBM® Institute for Business Value

Par l'intermédiaire de l'IBM Institute for Business Value, IBM Global Business Services réalise des analyses stratégiques basées sur des faits concrets, à l'attention des cadres dirigeants. Ces études portent sur les problématiques majeures auxquelles sont confrontés le secteur public et le secteur privé. Ce rapport de synthèse se base sur une étude approfondie conduite par l'équipe de recherche de l'institut. Cette démarche s'inscrit dans la volonté d'IBM Global Business Services de fournir des analyses et des perspectives permettant aux entreprises de générer toujours plus de valeur. Pour plus d'informations, vous pouvez contacter les auteurs ou envoyer un e-mail à iibv@us.ibm.com. D'autres études publiées par l'IBM Institute for Business Value sont disponibles sur ibm.com/iibv

Saïd Business School de l'Université d'Oxford

La Saïd Business School est l'une des plus grandes écoles de commerce du Royaume-Uni. Cette école s'emploie à établir un nouveau modèle d'enseignement commercial en s'intégrant étroitement à l'Université d'Oxford, université de réputation mondiale, et tente de relever un certain nombre de défis. Pour plus d'informations, vous pouvez contacter les auteurs ou visiter le site suivant : www.sbs.ox.ac.uk

Par Keith Mercier, Bruce Richards et Rebecca Shockley

« **Big Data** » – ce terme qui revêt différentes significations selon les personnes, dépasse désormais la sphère technologique. Alors que le Big Data regroupe une multitude de données issues de sources qui n'ont jamais été aussi nombreuses, il révolutionne également les interactions entre les enseignes et les consommateurs.

Cet impact fondamental du Big Data constitue un véritable impératif stratégique, c'est la raison pour laquelle les enseignes du monde entier souhaitent l'exploiter pour transformer leurs processus, leurs organisations et, bientôt, le secteur tout entier.

Notre nouvelle étude, menée à l'échelle mondiale et intitulée « Analytique : l'usage concret du Big Data », révèle que les dirigeants du secteur de la distribution prennent conscience des opportunités qu'offre le Big data.¹ Mais, malgré une attention sans relâche de la part des médias, il semble difficile de trouver des informations précises sur les intentions réelles des entreprises. Dans le présent document portant sur ce secteur d'activité, nous allons voir comment les participants à l'étude considèrent et intègrent le Big Data dans leurs entreprises. L'IBM Institute for Business Value, en collaboration avec la Saïd Business School de l'Université d'Oxford, a mené une étude sur l'utilisation du Big Data en 2012 (Big Data @ Work) auprès de 1144 entreprises et professionnels de l'informatique dans 95 pays, en interrogeant 50 participants issus du secteur de la distribution, soit environ 4 % du pool des personnes interrogées à l'échelle mondiale.

Le Big Data offre des perspectives particulièrement prometteuses permettant aux enseignes de se différencier. Les consommateurs d'aujourd'hui sont exigeants, ils ont des attitudes et des attentes qu'ils ont acquises au fil de leurs expériences au sein d'un monde commercial très divers et de leurs interactions avec les enseignes. Maintenant, et plus que jamais, les consommateurs utilisent des données et la technologie pour prendre le contrôle de leur expérience d'achat. Cette tendance devrait se poursuivre. En effet, d'ici 2020, on ne dénombre pas moins de 80 millions de consommateurs de la génération Y, personnes âgées de moins de 30 ans, ayant grandi en utilisant Internet dans leur vie quotidienne².

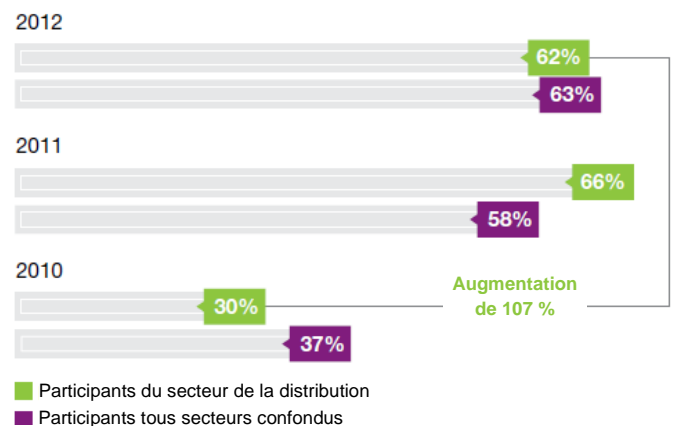
L'adoption de technologies pour la consommation et les expériences d'achats multi-canal devenant la norme, les données revêtent une importance de plus en plus critique. Par exemple, un consommateur peut débiter en cherchant un produit via une application pour téléphone portable, l'acheter en ligne et aller le retirer en magasin. Les enseignes doivent acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion des données pour coordonner cet achat multi-canal, car leur activité dépend désormais de leur capacité à gérer, intégrer et comprendre ces flux ininterrompus de données.

Il s'agit de disposer des informations adéquates à chaque étape, non seulement pour mettre en place une interaction fluide avec le client, mais aussi pour coordonner des opérations complexes liées à l'exécution de sa commande et à la gestion des stocks. Dans l'environnement actuel du commerce de détail, intégré à l'échelle mondiale et soumis à des contraintes de temps, les données sont essentielles dans la chaîne de valeur d'une enseigne, notamment en termes de merchandising et de planification des assortiments, de gestion des stocks, de distribution, de marketing, de ventes, de services, de gestion des retours, de budget, etc. Tous ces éléments doivent être optimisés en appliquant des directives qui permettent en continu de les simplifier, de les rendre plus économiques et toujours plus rentables. Mais la question principale que se posent les enseignes est la suivante : « Comment pouvons-nous collecter et exploiter ces informations pour obtenir un avantage concurrentiel ? ».

L'étude révèle que 62 % des enseignes déclarent que l'utilisation des informations (dont le Big Data) et de l'analytique crée un avantage concurrentiel pour leur organisation par rapport à 63 % des participants appartenant à d'autres secteurs. Le pourcentage des enseignes ayant gagné un avantage concurrentiel est passé de 30 % en 2010 à 62 % en 2012, soit une hausse de 107 % en deux ans après un pic à 66 % en 2011 (voir Figure 1).³

L'étude révèle également que les enseignes adoptent une approche pragmatique et axée sur leur entreprise face au Big Data. Les stratégies de Big Data les plus efficaces commencent par identifier les besoins métier, puis adaptent l'infrastructure, les sources de données et les outils d'analyse nécessaires à cette opportunité métier. Ces organisations peuvent extraire de nouveaux renseignements grâce aux sources d'informations existantes et celles disponibles depuis peu en interne, définir une stratégie de technologie de Big Data, puis étendre progressivement les sources de données et les infrastructures au fil du temps.

Acquisition d'un avantage concurrentiel



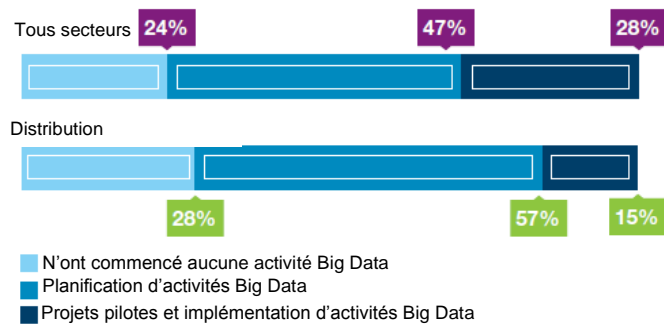
Source : « Analytique : l'usage concret du Big Data », étude menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © IBM 2012

Figure 1: Plus de la moitié des enseignes font de l'analytique et des informations obtenues un avantage concurrentiel.

Les organisations adoptent une approche pragmatique face au Big Data

Notre enquête « Big Data @ Work » confirme que la plupart des organisations sont actuellement aux premiers stades du développement et de la planification du Big Data et que les enseignes accusent un certain retard par rapport à leurs homologues des autres secteurs à l'échelle mondiale (voir Figure 2). Alors qu'un pourcentage plus élevé d'enseignes par rapport aux autres secteurs (28 % des enseignes contre 24 % des organisations mondiales) s'attachent à comprendre les concepts, la majorité d'entre elles sont en train de définir une feuille de route sur le Big Data (57 %) ou ont déjà mis en œuvre des projets pilotes ou des implémentations du Big Data (15 %).

Activités liées au Big Data



Source : « Analytique : l'usage concret du Big Data », étude menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © IBM 2012

Figure 2: Presque trois entreprises de vente de détail sur quatre ont commencé à développer une stratégie Big Data ou à mettre en place des projets pilotes et à implémenter des activités Big Data.

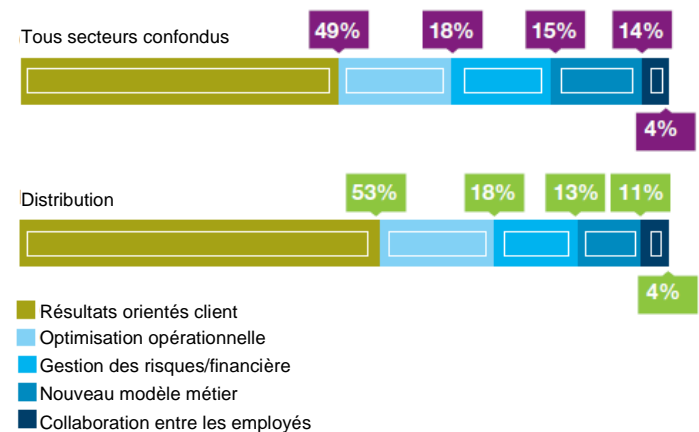
Notre étude mondiale a permis d'identifier cinq résultats clés illustrant la façon dont les organisations abordent le Big Data. Dans le cadre d'une analyse approfondie de ce secteur, nous allons examiner comment les défis propres au secteur de la distribution ont un effet sur ces résultats à l'échelle mondiale et nous émettrons des recommandations importantes destinées aux organisations de la distribution. Pour une analyse approfondie de chacun de ces résultats, nous vous invitons à consulter l'étude complète : « Analytique : l'usage concret du Big Data »⁴.

1. Les initiatives Big Data répondent à l'analytique client

Lorsqu'ils ont été invités à indiquer les trois objectifs principaux en matière de Big Data, plus de la moitié des participants du secteur de la distribution ayant entrepris des initiatives Big Data ont indiqué que les objectifs centrés sur le client étaient leur principale priorité (voir Figure 3). Ce constat correspond à ce qui se déroule actuellement sur le marché : les enseignes transforment des organisations axées produits en organisations axées clients, le client est le point central de l'organisation autour duquel gravitent des informations issues des données, des opérations, de la technologie et des systèmes.

En améliorant leur capacité à fournir un assortiment de marchandises adéquat aux points de ventes correspondants et au bon endroit, mais aussi leur capacité à gérer leurs stocks conformément aux indicateurs de demande des consommateurs basés sur des données, les organisations de la distribution sont plus à même de saisir les opportunités qu'offre le marché en fournissant de nouveaux produits axés clients à des coûts plus prévisibles.

Objectifs du Big Data



Source : « Analytique : l'usage concret du Big Data », étude menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © IBM 2012

Figure 3: Plus de la moitié des initiatives de Big Data en cours réalisées par les entreprises de la distribution privilégient l'obtention de résultats orientés client.

Une grande enseigne en ligne basée en Europe a recours à l'analytique pour utiliser plus efficacement ses données clients et créer des campagnes marketing plus ciblées et plus efficaces. Les efforts commerciaux de ce service de photos en ligne reposent essentiellement sur des campagnes de marketing électronique, notamment l'envoi d'e-mails et de bulletins d'informations. Pour accroître ses ventes, fidéliser ses clients et réduire l'attrition, cette entreprise devait mieux segmenter sa base clients afin de proposer des promotions plus ciblées et répondre aux besoins de ses clients.

Désormais, elle développe des profils client afin de mieux prévoir les achats d'un client conformément à ses attributs, à ses achats précédents et à d'autres facteurs. Puis, ses campagnes marketing sont adaptées en termes de périodicité, de fréquence, d'offre et de communication afin d'optimiser les ventes. Cette approche a permis d'augmenter de 16 % le nombre de nouveaux prospects profitant d'une offre de bienvenue. Les profils des clients servent également à proposer les offres les plus pertinentes ainsi qu'une expérience plus dynamique et personnalisée pour chaque type de client. La satisfaction client de cette entreprise a atteint 94 % d'opinions favorables. L'entreprise a sensiblement amélioré la fidélisation de ses clients, elle a vu son taux de désabonnement chuter à 0,6 %. Grâce à des interactions client personnalisées et une campagne marketing plus ciblée, cette entreprise a vu ses ventes augmenter de 30 % en un an, par rapport à une hausse inférieure à 10 % chez ses concurrents sur le même marché.

2. Le Big Data est basé sur une infrastructure de gestion de l'information évolutive et extensible

La promesse de créer une véritable valeur ajoutée mesurable grâce au Big Data ne peut être tenue que si les organisations mettent en œuvre une infrastructure de gestion de l'information permettant de prendre en charge des données dont le volume, la vitesse et la variété sont en augmentation constante. Toutefois, étant donné que cette infrastructure reste principalement méconnue des dirigeants, nous avons demandé uniquement aux responsables informatiques et aux analystes de rendre compte de l'état de l'infrastructure du Big Data de leur organisation. Parmi les enseignes, les participants des services commerciaux étaient largement plus nombreux que les participants des services informatiques. Leur nombre était trop insuffisant pour prendre en compte un échantillon statistiquement significatif. Par conséquent, nos commentaires illustrent ici les réponses données par le pool de participants issus de secteurs différents.

Parmi les participants internationaux, presque les deux tiers d'entre eux ont signalé avoir démarré leur développement du Big Data en se basant sur une gestion intégrée, évolutive, extensible et sécurisée de l'information. Quatre composantes de gestion de l'information ont été le plus souvent citées par les participants pour faire état de leurs initiatives sur le Big Data.

Un système d'information intégré est le composant clé de tout effort analytique et son rôle est encore plus important dans le cas du Big Data. Selon l'étude de l'IBM Institute for Business Value réalisée en 2011 et portant sur l'analytique avancée, les données d'une organisation doivent être rapidement disponibles et facilement accessibles aux personnes et systèmes qui en ont besoin.⁵

La gestion des données de référence et l'intégration des types de données clés (client, produit, fournisseur, employé et autres données connexes) exigent des données multisectorielles régies par une norme d'entreprise unique. L'incapacité à connecter des données entre plusieurs organisations et services a été pendant de longues années l'un des défis majeurs de la business intelligence. Cette intégration est encore plus importante, et d'autant plus complexe, avec le Big Data. Parmi les organisations multisectorielles ayant déclaré avoir mis en œuvre des initiatives de Big Data, 65 % considèrent leur capacité de gestion intégrée des informations comme étant suffisante pour prendre en charge le Big Data.

Dans les initiatives de Big Data, parmi les composantes les plus importantes d'une infrastructure de gestion de l'information figurent une infrastructure de stockage évolutive et un entrepôt à capacité élevée. Ces deux éléments permettent de prendre en charge le flux croissant de données actuelles et futures entrant dans l'organisation.

Un socle composé d'une association de stockage supplémentaire et d'un ou plusieurs serveurs plus puissants permet d'anticiper la croissance d'une infrastructure de gestion de l'information. Toutefois, il est important de prévoir et de définir l'architecture de l'infrastructure permettant de fournir la valeur attendue dans le business case à venir.

Les organisations doivent déterminer la meilleure façon de gérer les fluctuations de flux de données, d'une part pour que les utilisateurs puissent accéder aux données quand ils en ont besoin, et d'autre part pour que les données puissent être analysées conformément aux contraintes temporelles imposées par l'organisation (en jours, heures, secondes ou millisecondes). L'équilibre de la configuration et du déploiement de serveurs et de systèmes de stockage permettent de mieux optimiser l'infrastructure.

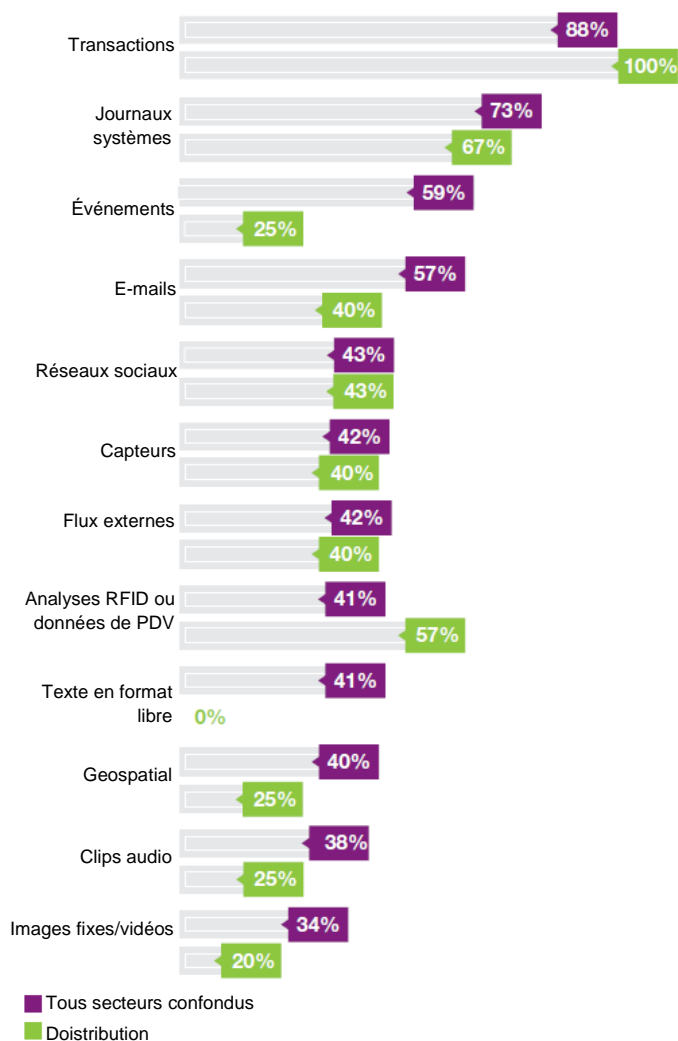
De solides processus de sécurité et de gouvernance sont en place au sein de 58 % des organisations ayant déclaré avoir des initiatives de Big Data en cours. Si la sécurité et la gouvernance sont depuis longtemps une partie inhérente des activités de business intelligence, de nouvelles considérations légales, éthiques et réglementaires liées au Big Data introduisent de nouveaux risques, notamment de confidentialité des données, tels que la perte du contrôle de leurs données par certaines entreprises ou leur utilisation de manière discutable.

Par conséquent, selon plusieurs experts en la matière et les cadres interrogés, la sécurité et la confidentialité des données sont des éléments importants de gestion de l'information. La sécurité et la gouvernance deviennent encore plus importantes et préoccupantes lorsque les organisations intègrent de nouvelles sources d'information, surtout des données issues des réseaux sociaux. Par ailleurs, les réglementations sur la confidentialité évoluent encore et peuvent varier grandement d'un pays à l'autre.

3. Les efforts initiaux en matière de Big Data privilégient l'obtention d'informations à partir des sources de données internes existantes

La plupart des efforts en terme de Big Data consistent à collecter et à analyser des données internes, c'est également le cas des enseignes. Dans notre enquête, une grande majorité des participants ont indiqué que les données internes sont la principale source de Big Data au sein de leur organisation (voir Figure 4). Ce constat laisse entendre que les enseignes adoptent une approche pragmatique pour la mise en œuvre des initiatives relatives au Big Data et que ces systèmes internes renferment encore un grand potentiel inexploité.

Sources du Big Data



Source : « Analytique : l'usage concret du Big Data », étude menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © IBM 2012

Figure 4 : Les efforts initiaux des enseignes en matière de Big Data privilégient les données transactionnelles et celles issues de journaux, deux des sources internes clés, ainsi que les données issues de leurs systèmes relatifs aux points de vente et aux chaînes d'approvisionnement.

Tous les participants ayant mis en œuvre des initiatives de Big Data analysent les transactions (100 %) et deux participants sur trois utilisent les journaux systèmes (67 %). Ce sont des données générées par ordinateur qui permettent d'enregistrer les détails de chaque transaction opérationnelle et fonction automatisée exécutée dans les systèmes métier ou d'informations des enseignes, c'est-à-dire des données trop volumineuses pour les capacités de stockage et d'analyse de la plupart des systèmes traditionnels. En général, ces données sont donc collectées depuis plusieurs années, mais elles ne sont pas analysées.

Les enseignes avaient plus tendance que les participants multisectoriels internationaux à recourir à des analyses RFID et à des données de points de vente (PDV) (57 % des enseignes contre 41 % des participants tous secteurs confondus). Les enseignes les utilisent couramment, étant donné leurs antécédents et leur dépendance aux données de PDV pour la réalisation de transactions.

Contrairement aux autres secteurs, les enseignes accusaient un retard important en matière d'analyse des données textuelles en format libre ; aucune enseigne n'indiquait les utiliser contre 41 % des participants des autres secteurs. Certaines enseignes peuvent donc saisir cette opportunité et devenir les premières à adopter ce domaine d'analyse.

Les premières enseignes à avoir adopté le Big Data transforment leurs données en informations exploitables, créant ainsi une valeur ajoutée pour leur organisation. Par exemple, une grande enseigne de vêtements exploite des données transactionnelles pour créer de nouvelles opportunités et développer son activité. Les données relatives aux commandes, aux ventes, aux stocks et aux finances de cette enseigne étaient auparavant dispersées au sein de l'entreprise et les responsables avaient du mal à accéder rapidement aux données dont ils avaient besoin pour prendre des décisions commerciales importantes. Les responsables ne pouvaient pas identifier les produits les plus demandés, les articles les moins populaires étaient en surstock dans les entrepôts, alors que les articles les plus vendus étaient épuisés.

Afin de prendre des décisions opérationnelles plus rapides et plus efficaces, cette enseigne a créé une structure de reporting transparente procurant des informations granulaires, en temps réel entre le service commercial et la planification de la production et des stocks de ses fournisseurs, permettant ainsi de cibler de nouveaux clients et de mieux gérer les stocks. Les informations transactionnelles issues des cinq principales plateformes disparates de l'entreprise ont également été standardisées et intégrées à sa structure de reporting unique afin d'améliorer la visibilité de l'activité commerciale et d'obtenir des informations plus précises sur les besoins des clients.

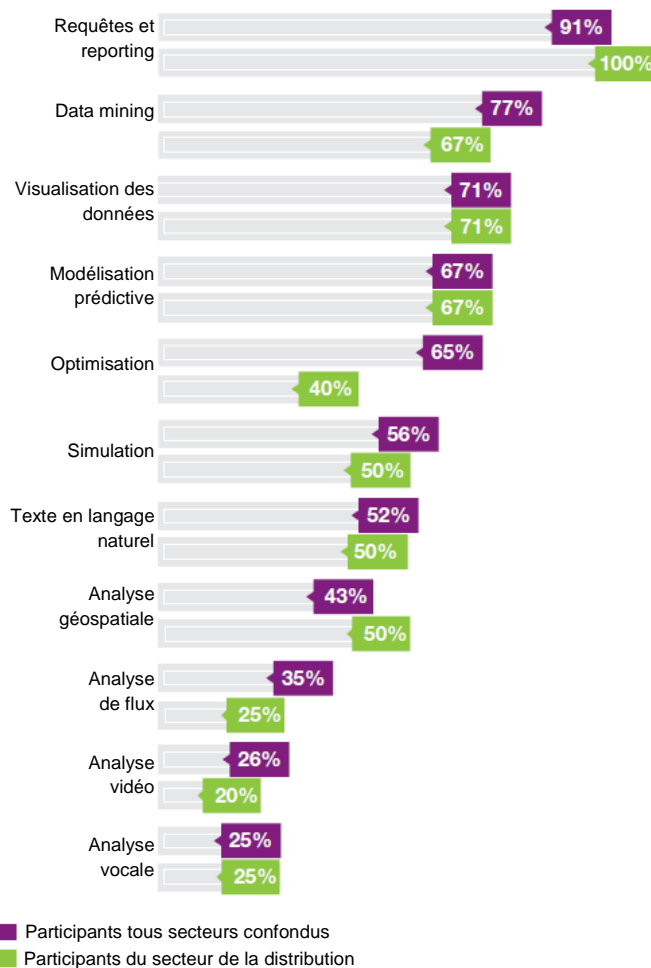
Grâce à ces nouvelles capacités, les responsables peuvent rapidement répondre aux demandes du marché et relever des défis métier. Une visibilité granulaire et en temps réel dans les données des stocks et des ventes promotionnelles en magasin permet d'optimiser le réassortiment et les pratiques de merchandising, tout en diminuant les coûts logistiques grâce à la transparence de la chaîne d'approvisionnement. Cette solution a permis à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel en augmentant ses ventes et en diminuant ses coûts opérationnels.

4. Un projet de Big Data nécessite des capacités d'analyse puissantes

En soi, le Big Data ne crée pas de valeur, sauf s'il est utilisé pour relever des défis métier importants. Ceci nécessite un accès à plusieurs types de données différents, ainsi que des capacités d'analyse puissantes qui incluent des outils logiciels et des compétences requises pour les utiliser.

Il s'avère que les enseignes s'engageant dans des activités de Big Data démarrent avec un noyau puissant de capacités d'analyse conçues pour gérer des données structurées, comme des requêtes de base, la visualisation de données, la modélisation prédictive et le data mining (voir Figure 5). Les enseignes et les autres secteurs utilisaient la simulation, l'analyse de texte en langage naturel, l'analyse géospatiale, l'analyse de flux, l'analyse vidéo et vocale de manière comparable.

Fonctionnalités analytiques



Source : « Analytique : l'usage concret du Big Data », étude menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © IBM 2012

Au Venezuela, une chaîne de supermarchés utilise l'analyse et l'optimisation de données pour avoir plus d'informations sur ses clients et stimuler ses ventes. Dotée d'un stock évalué à 20 millions de dollars et d'un volume de données produit et client supérieur à six téraoctets répartis sur plusieurs systèmes et bases de données, cette entreprise avait des difficultés à évaluer les opérations de chacune de ses enseignes en utilisant des processus manuels. Elle avait besoin d'une vue exhaustive et à jour de ses opérations pour soutenir, mais aussi améliorer la prise de décisions concernant les opérations métier. Grâce à une nouvelle solution, les différentes opérations de l'entreprise se sont nettement améliorées.

Maintenant, les responsables peuvent rapidement passer en revue les niveaux de stocks quotidiens, les ventes des différentes enseignes et le prix des marchandises afin d'identifier les produits les plus vendus et les plus rentables, ainsi que les initiatives promotionnelles les plus réussies. Cette solution permet de limiter les pertes au niveau de la chaîne d'approvisionnement en planifiant des baisses de prix pour écouler les marchandises périssables avant leur date de péremption ; les pertes dues aux denrées périssables pouvant aller jusqu'à 35% des produits fabriqués seront significativement réduites. Les magasins peuvent s'adapter rapidement en fonction de la fluctuation des prix nationaux des denrées de base et l'entreprise peut compiler des données de TVA 98 % plus vite qu'auparavant. Ces améliorations ont permis à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires de 30 % et d'améliorer sensiblement sa rentabilité à hauteur de 7 millions de dollars. En fait, cette nouvelle visibilité dans les opérations et le comportement des clients a fourni des informations permettant de déterminer des emplacements stratégiques pour quatre nouveaux supermarchés.

Figure 5: Les entreprises la distribution disposent de puissantes capacités d'analyse leur permettant de prendre en charge des plateformes décisionnelles solides.

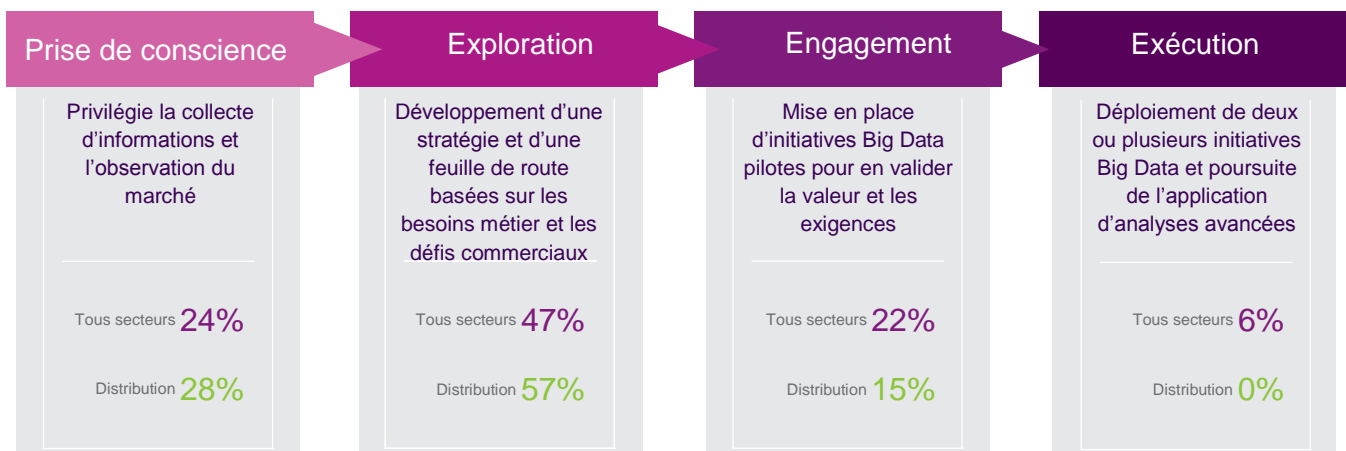
5. Le modèle actuel d'adoption du Big Data révèle les hésitations des enseignes, mais confirme leur intérêt

Pour mieux comprendre le paysage du Big Data, nous avons demandé aux participants de décrire le niveau actuel des activités Big Data dans leur organisation. Les résultats suggèrent quatre niveaux principaux d'adoption du Big Data et une progression le long d'un continuum que nous avons divisé en quatre étapes : Prise de conscience, Exploration, Engagement et Exécution. Afin de mieux comprendre chaque étape d'adoption, reportez-vous à la version internationale de la présente étude.⁶

- **Prise de conscience** : développement d'une base de connaissances (28 % des participants)
- **Exploration** : définition de l'étude de faisabilité et de la feuille de route (57 % des participants)
- **Engagement** : adoption du Big Data (15 % des participants)
- **Exécution** : implémentation de la solution Big Data à l'échelle de l'entreprise (0 % des participants)

Les enseignes accusent un retard dans l'exécution d'une solution Big Data, aucune d'entre elles n'est encore arrivée à l'étape « Exécution », comparativement à d'autres secteurs d'activité (6 %) (Voir Figure 6). Même si ce pourcentage de réponse nul peut sembler alarmant, cet écart reste cependant relativement marginal.

Adoption du Big Data



Source : « Analytique : l'usage concret du Big Data », étude menée conjointement par l'IBM Institute for Business Value et la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © IBM 2012

Figure 6: La plupart des enseignes développent des stratégies ou des projets de Big Data, mais, dans notre échantillon, aucune n'est parvenue à l'étape d'intégration de ces analyses dans des processus opérationnels

À chaque étape d'adoption, les enseignes ont indiqué que l'obstacle le plus important aux initiatives de Big Data est le besoin et la capacité à définir une valeur métier mesurable. Pour que les dirigeants investissent du temps, de l'argent et les ressources humaines nécessaires pour créer une valeur métier à partir d'une solution Big Data, ils doivent définir la valeur métier potentielle ou réalisée. Les organisations doivent se montrer vigilantes lors de la définition de cette valeur qui est établie, dans la mesure du possible, à partir d'une analyse détaillée, liée aux résultats de projets pilotes.

Recommandations : Favoriser l'adoption du Big Data

L'analyse IBM des résultats de notre étude Big Data @ Work a apporté de nouvelles informations sur la façon dont les enseignes font évoluer leurs initiatives de Big Data à chaque étape. Face à la nécessité de trouver des solutions aux problèmes métier, en raison de l'évolution des technologies et de l'émergence de nouveaux types de données, les enseignes commencent à examiner de plus près les avantages possibles qu'offre le Big Data. Pour exploiter pleinement le potentiel du Big Data, nous proposons aux organisations de la distribution de nombreuses recommandations adaptées à chaque étape de leur processus d'adoption du Big Data.

Commencer par concentrer les efforts sur le client

Il est impératif que les organisations concentrent leurs initiatives de Big Data sur les domaines susceptibles de générer le plus de valeur. Pour la majorité des enseignes, cela implique de commencer par une analyse client. Il en résulte une offre de meilleure qualité et des produits mieux adaptés, ceci grâce à une meilleure compréhension des besoins des clients et grâce à l'anticipation de leurs comportements futurs. Les enseignes peuvent utiliser les informations client pour améliorer les produits et les performances des marques, favoriser la fidélisation des clients, modifier les prix et améliorer la satisfaction des clients.

Pour entretenir efficacement des relations solides avec leurs clients sur les différents canaux de distribution (par ex. : magasin, Internet, e-mail, téléphones portables, etc.), les enseignes doivent communiquer avec eux en utilisant des méthodes jugées avantageuses par les clients. La valeur ajoutée peut se traduire par des fonctions et des prix préférentiels, mais aussi par des interactions plus rapides, mieux renseignées ou plus pertinentes ou encore par l'amélioration de l'expérience globale des consommateurs grâce à l'optimisation des activités sous-jacentes des organisations.

Les enseignes doivent identifier les processus qui affectent le plus directement les clients, en choisir un et initier sa mise en place ; même s'il s'agit de petites améliorations, elles démontrent généralement la valeur du Big Data et incitent à poursuivre les efforts. Les solutions d'analytique permettent d'extraire des informations du Big Data et jouent un rôle de plus en plus important dans l'enrichissement des relations avec les clients.

Définir une stratégie Big Data avec un plan d'entreprise

Un plan englobe la vision, la stratégie et les exigences du Big Data au sein d'une organisation. Il est essentiel à l'intégration des besoins des utilisateurs métier dans le calendrier de mise en œuvre du projet informatique. Un plan identifie les organisations souhaitant mettre en œuvre une solution Big Data pour permettre une acquisition et une utilisation pragmatique des ressources.

Un plan efficace définit l'étendue du Big Data dans l'organisation en identifiant les principaux défis métier, la séquence dans laquelle ces défis vont être résolus et les exigences relatives aux processus métier indiquant la manière dont le Big Data sera utilisé. Il sert de référence pour comprendre les données, les outils et le matériel requis, ainsi que les dépendances pertinentes. Un plan aide les organisations à développer et à implémenter leurs solutions de Big Data de manière réaliste afin de créer une valeur métier durable.

Pour les enseignes, une étape clé dans le développement d'un plan consiste à interagir avec les dirigeants au tout début du processus, idéalement lorsque l'entreprise se trouve encore dans l'étape « Exploration ». Pour de nombreuses enseignes, des interactions avec un seul dirigeant sont suffisantes. Mais une entreprise plus diversifiée peut solliciter un petit groupe de dirigeants pour croiser les silos organisationnels afin de développer un plan reflétant une vue holistique des défis et synergies de l'entreprise.

Partir des données existantes pour obtenir des résultats à court terme

Pour obtenir des résultats quasi immédiats, tout en créant la dynamique et l'expertise nécessaires à la conduite d'un programme de Big Data, les enseignes doivent adopter une approche pragmatique. Comme les participants l'ont confirmé, l'approche la plus logique et la plus rentable consiste à commencer par rechercher de nouvelles informations dans le datawarehouse de l'organisation, en exploitant les compétences et les outils les plus souvent disponibles.

Cette recherche en interne permet aux organisations d'exploiter dans un premier temps les données, les logiciels et les compétences existants, afin de générer une valeur quasi immédiate. De plus, les entreprises gagnent en expérience, car elles envisagent ensuite d'étendre leurs capacités de façon à traiter des sources et des types de données plus complexes. Alors que la plupart des organisations vont devoir investir pour pouvoir gérer des volumes de données plus importants ou une plus grande variété de sources, cette approche peut réduire les investissements et raccourcir les délais nécessaires à l'obtention de valeur de ces sources inexploitées. Elle permet d'accélérer les délais d'obtention de cette valeur et d'exploiter des informations stockées dans des référentiels existants, alors que les infrastructures sont en cours d'implémentation. Puis, à mesure que de nouvelles technologies deviennent disponibles, les initiatives de Big Data peuvent être étendues afin d'inclure des volumes plus importants et des variétés de données différentes.

Créer des capacités d'analyse en fonction des priorités métier

Les priorités propres à chaque entreprise doivent orienter le développement des capacités du Big Data de l'organisation, compte tenu surtout des marges et des défis spécifiques que la plupart des enseignes doivent actuellement relever en matière de production et de distribution. Une multitude d'efforts en matière de Big Data permet de réduire simultanément les coûts et d'accroître le chiffre d'affaires, une dualité qui facilite l'étude de faisabilité et réduit les investissements nécessaires, ce qui représente un réel avantage.

Par exemple, de nombreuses enseignes s'efforcent d'améliorer les modèles omni ou multicanaux ; l'expérience client tire parti des avantages qu'offrent les canaux différents et utilise des options alternatives, comme les achats en ligne et le retrait en magasin, tout en réservant et en livrant le stock adéquat au bon endroit. En terme de planification, les gestionnaires de rayons et de stock doivent pouvoir prévoir et acheter les assortiments et les stocks adéquats, avec des délais de plusieurs mois, tout en gérant les distributeurs et les fournisseurs. Dans les opérations, la gestion des données de référence et la visibilité des stocks deviennent essentielles, car les enseignes doivent optimiser leurs stocks.

Les enseignes doivent privilégier l'acquisition de compétences spécifiques au sein de leur organisation, surtout celles permettant d'améliorer les capacités d'analyse de données non structurées et de consultation d'analyses, afin que les dirigeants puissent mieux les exploiter.

Créer un dossier d'investissement fondé sur des résultats mesurables

Le développement d'une stratégie Big Data complète et durable, assortie d'un calendrier précis, nécessite la réalisation d'une analyse de rentabilité solide, basée sur des données quantifiables. Dans cette optique, il est essentiel de pouvoir compter sur l'appui et l'implication d'un ou plusieurs dirigeants, tout au long du processus. La réussite à long terme du projet dépend également d'une collaboration étroite et continue entre les services informatiques et les acteurs métier.

Tous en piste vers la révolution Big Data

Retenons un principe important, commun à toutes ces recommandations : les acteurs métier et les spécialistes de l'informatique doivent travailler ensemble tout au long du projet d'adoption du Big Data. Les solutions de Big Data les plus efficaces identifient d'abord les besoins métier, puis personnalisent l'infrastructure, les sources de données, les processus et les compétences nécessaires à cette opportunité.

Pour être compétitifs dans une économie dictée par les consommateurs, les enseignes doivent de toute évidence exploiter leurs sources d'informations afin de parfaitement comprendre les marchés, les clients, les produits, les emplacements de distribution, les concurrents, les employés, etc. Les enseignes créent de la valeur en gérant et en analysant efficacement le volume, la rapidité et la variété des données disponibles et des données nouvelles de plus en plus nombreuses, mais aussi en se dotant des compétences et outils adaptés pour mieux comprendre leurs activités, leurs clients et le marché dans son ensemble.

Auteurs

Keith Mercier est partenaire associé du Centre de compétences d'IBM Distribution, où il travaille en collaboration avec des enseignes internationales pour mettre au point des stratégies métier de transformation exploitant le Big Data et l'analytique. Fort d'une expérience opérationnelle de 30 ans dans le secteur de la vente d'articles de mode, Keith Mercier peut être contacté par e-mail à l'adresse suivante : kdmercier@us.ibm.com.

Bruce Richards est partenaire associé du Centre de compétences d'IBM Distribution, où il aide les enseignes internationales à exploiter les données et informations client afin de faire évoluer leur entreprise. Professionnel et conseiller dans le secteur de la distribution depuis plus de 25 ans, Bruce Richards peut être contacté par e-mail à l'adresse suivante : bfrichards@us.ibm.com.

Rebecca Shockley est directrice de recherche internationale pour l'optimisation et l'analytique commerciale à l'IBM Institute for Business Value, où elle dirige des recherches sur le décisionnel en se basant sur des faits, afin de proposer des pistes de réflexion aux cadres dirigeants. Elle peut être contactée par e-mail à l'adresse suivante : rshock@us.ibm.com.

Pour en savoir plus sur cette étude de l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous par e-mail à l'adresse suivante : iibv@us.ibm.com. Pour consulter la liste complète de nos études, rendez-vous sur le site : ibm.com/iibv

Abonnez-vous à IdeaWatch, notre bulletin d'information mensuel en ligne, qui présente les rapports les plus récents basés sur les recherches de l'IBM Institute for Business Value, en vous rendant à l'adresse suivante : ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

Accédez aux rapports de l'IBM Institute for Business Value depuis votre tablette en téléchargeant dans votre app store l'application gratuite « IBM IBV » pour iPad ou Android.

Références

- ¹ Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, le Dr Janet Smart, le professeur Dolores Romero-Morales et le professeur Peter Tufano. « Analytique : l'usage concret du Big Data. Comment les organisations innovantes exploitent le potentiel des données incertaines. » IBM Institute for Business Value en collaboration avec la Saïd Business School, Université d'Oxford. Octobre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-big-data-at-work.html>
- ² « Retail 2020: Reinventing retailing – once again. » IBM et Stern School of Business de l'Université de New York. Janvier 2012. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/rew03013usen/REW03013USEN.PDF>
- ³ LaValle, Steve, Michael Hopkins, Eric Lesser, Rebecca Shockley et Nina Kruschwitz. « Analytics: The new path to value. How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action. » IBM Institute for Business Value en collaboration avec MIT Sloan Management Review. Octobre 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html> © 2010 Massachusetts Institute for Technology.
- ⁴ Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, le Dr Janet Smart, le professeur Dolores Romero-Morales et le professeur Peter Tufano. « Analytique : l'usage concret du Big Data. Comment les organisations innovantes exploitent le potentiel des données aléatoires. » IBM Institute for Business Value en collaboration avec la Saïd Business School, Université d'Oxford. Octobre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-big-data-at-work.html>.
- ⁵ Kiron, David, Rebecca Shockley, Nina Kruschwitz, Glenn Finch et Dr Michael Haydock. « Analytics: The widening divide: How companies are achieving competitive advantage through analytics. » IBM Institute for Business Value en collaboration avec MIT Sloan Management Review. Octobre 2011. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-analytics-widening-divide.html> © 2011 Massachusetts Institute for Technology.
- ⁶ Schroeck, Michael, Rebecca Shockley, le Dr Janet Smart, le professeur Dolores Romero-Morales et le professeur Peter Tufano. « Analytique : l'usage concret du Big Data. Comment les organisations innovantes exploitent le potentiel des données aléatoires. » IBM Institute for Business Value en collaboration avec la Saïd Business School, Université d'Oxford. Octobre 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-big-data-at-work.html>



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
États-Unis

Imprimé aux États-Unis d'Amérique
Août 2013
Tous droits réservés

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques ou des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et/ou dans certains autres pays. Si ces marques et d'autres marques d'IBM sont accompagnées d'un symbole de marque (® ou ™), ces symboles signalent des marques d'IBM aux États-Unis à la date de publication de ce document. Ces marques peuvent également être des marques ou marques déposées dans d'autres pays. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de sociétés, produits et services peuvent appartenir à des tiers.

Toute référence à des produits et services IBM dans cette publication n'implique pas que la société prévoit de les proposer dans tous les pays où elle exerce son activité.

Certaines parties de ce rapport sont utilisées avec l'autorisation de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. © 2012 Saïd Business School de l'Université d'Oxford. Tous droits réservés.

Ce rapport est fourni à titre d'information uniquement. Il ne se substitue en aucun cas à une étude plus approfondie ou à l'exercice d'un jugement professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de toute perte subie par une organisation ou une personne ayant utilisé cette publication.

Les données utilisées dans ce rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne saurait être tenu de vérifier, valider ou auditer chacune de ces informations. Ces données sont fournies « en l'état » et n'impliquent aucune représentation ou garantie de la part d'IBM, explicite ou implicite.



Veuillez recycler ce document