

# LA MONÉTISATION DES DONNÉES DANS LA DISTRIBUTION B2B

TROIS ÉTAPES POUR EXPLOITER LE POTENTIEL CACHÉ DE VOS  
DONNÉES : UNE OPPORTUNITÉ DE PLUSIEURS MILLIONS D'EUROS



Plus de données ont été créées ces deux dernières années que dans toute l'histoire de l'humanité. En 2015, les entreprises ont à elles seules créé 2,4 zettaoctets de données, soit 2,4 trillions de gigaoctets – un nombre qui devrait quadrupler d'ici à 2020.

Au fur et à mesure que le volume des données a explosé, l'appétit des entreprises pour les données est devenu insatiable. Les acteurs bien positionnés pour accumuler des données ont commencé à les collecter activement et à les stocker pour être parmi les premiers à en exploiter le potentiel. Dans le même temps, un seuil a été franchi en matière de technologies et de talents : l'infrastructure et les compétences nécessaires pour héberger les données sont devenues plus faciles d'accès et moins onéreuses.

L'effet combiné de ces évolutions a profondément modifié l'industrie des services liés aux technologies de l'information. La multiplication des sources d'information, les avancées considérables dans le coût, la rapidité et la facilité de gestion des données, ainsi que dans les capacités analytiques, telles que le machine learning, permettent d'extraire de plus en plus de valeur des données, pour des usages de plus en plus variés. Et l'accroissement de la valeur des données ouvre la voie à de nouvelles opportunités de monétisation.

Nous pensons que, du fait de leur positionnement dans la chaîne de valeur, les distributeurs B2B disposent d'un avantage stratégique considérable pour l'accès aux données et leur exploitation.

## UN SECTEUR DE LA GESTION DES DONNÉES DE 250 MILLIARDS D'EUROS

En entrant sur le marché des services liés aux données, les distributeurs B2B rejoindront un secteur qui pèse 250 milliards d'euros dans le monde et dont les segments les plus pertinents pour les distributeurs connaissent une croissance de 5 % à 11 % par an, selon la société d'études de marché Outsell.

Les distributeurs disposent de données dont la valeur, unique, repose sur une vision complète du marché que ni les fournisseurs, ni les clients, ne peuvent avoir. Par exemple, les distributeurs de produits chimiques connaissent l'intensité de la demande de benzène destiné à la production pétrochimique dans une région donnée ; ils peuvent ainsi prévoir en avance si la production de pétrole sera en hausse ou en baisse dans cette région. Un distributeur de produits alimentaires est quant à lui en mesure de calculer la proportion de sucre dans la nourriture livrée aux écoles – une information, département par département, qui peut s'avérer précieuse pour disposer d'informations fiables sur la nutrition des enfants.

Avant de commercialiser des données, un certain nombre de questions – sécurité, respect de la vie privée, considérations concurrentielles – doivent cependant être réglées. Mais nous pensons que ces défis sont surmontables : ils peuvent être réglés au moyen des pratiques bien établies dans les entreprises de services.

Parvenir à monétiser les données représente une opportunité intéressante de croissance organique dans un secteur, la distribution, où la croissance provient largement des acquisitions. Une telle activité peut représenter un enjeu de plusieurs millions d'euros.

# TROIS ÉTAPES POUR EXPLOITER VOS DONNÉES

## 1. IDENTIFIEZ QUI ACCORDE DE LA VALEUR AUX DONNÉES DONT VOUS DISEPOSEZ, ET POUR QUEL OBJECTIF

La première question à se poser est : « Qui accordera de la valeur à mes données, et pourquoi ? ». Un inventaire est nécessaire.

Il existe tout d'abord une couche de données standard dont tout distributeur dispose du fait de sa position intermédiaire entre ses clients et ses fournisseurs (Illustration 1). Ces données peuvent être utiles aux fournisseurs, aux clients et même à des tiers.

Illustration 1 : La couche de données standard de la distribution et les utilisateurs potentiels



Source : Oliver Wyman

## FOURNISSEURS

- Les données dont disposent les distributeurs B2B ont de la valeur pour les activités de développement produit, de planification de la demande et d'acquisition clients des fournisseurs. Ces derniers, lorsqu'ils passent par un distributeur pour servir leur marché, n'ont en effet pas de visibilité sur l'usage que leurs clients finaux font des produits. Ils ignorent quel client achète quoi, quand ou dans quel but – des informations pourtant essentielles pour leur permettre d'accélérer leur croissance et de gagner en efficacité auprès de leur base de clients.

En outre, les fournisseurs procèdent à l'aveugle lorsqu'ils souhaitent comparer leur performance à celle de leurs concurrents ; il leur est très difficile de déterminer là où ils font partie des meilleurs et là où ils doivent progresser. Accéder à des points de comparaison précis et fiables peut leur permettre de guider leurs efforts pour radicalement améliorer leur performance.

### ÉTUDE DE CAS « FOURNISSEURS » : DUNNHUMBY

Filiale de Tesco, la plus grande chaîne de supermarchés en Grande-Bretagne, Dunnhumby est en charge de l'analyse des données et des programmes de fidélité clients du groupe.

#### Activité liée aux données :

- Le chiffre d'affaires de Dunnhumby provient essentiellement des connaissances clients obtenues à partir des transactions de vente de Tesco et revendues à ses principaux fournisseurs, groupes de grande consommation, tels que Coca-Cola, Kimberly-Clark, Procter & Gamble, Unilever, ...
- Les fournisseurs ont accès, sur un portail en self-service, aux analyses préparées par Dunnhumby.

**Chiffre d'affaires : > \$250 millions**

## CLIENTS

Les données des distributeurs B2B sont également précieuses pour leurs clients. Et en retour, elles créent de nouvelles opportunités pour les distributeurs eux-mêmes, afin de mieux servir leurs clients, en apportant toujours plus de valeur. Nous pensons que ces opportunités sont de trois ordres pour les clients :

- L'amélioration des processus, lorsque les distributeurs permettent d'automatiser des commandes grâce aux prévisions.
- La réduction des coûts, les distributeurs pouvant aider leurs clients à trouver des alternatives moins chères mais tout aussi satisfaisantes, ou à optimiser les commandes afin de réduire le gaspillage.
- L'innovation et la croissance, lorsque les distributeurs permettent aux clients de disposer de données suffisamment précises pour identifier des opportunités de développement et anticiper de nouvelles tendances de marché.

## ÉTUDE DE CAS « CLIENTS » : MONSANTO

Monsanto est un groupe américain de biotechnologies pour le secteur agricole.

### Activité liée aux données :

- En 2012, Monsanto a acquis pour \$930 millions The Climate Corporation, une plateforme d'analyse des données conçue pour aider les agriculteurs à améliorer leur productivité, pour un coût de \$749 à \$3 999 par an.
- Ce service génère des revenus tout en permettant à Monsanto d'étendre ses relations avec les cultivateurs et d'accroître la présence du groupe chez ces derniers.

**Chiffre d'affaires : > \$50 millions**

## TIERS

Il existe également un marché pour les données de la distribution B2B hors du strict périmètre du secteur. Les distributeurs B2B disposent en effet d'informations sur les flux de produits et permettent ainsi de mieux comprendre les tendances et dynamiques de marché dans plusieurs secteurs industriels. Leurs données couvrent une grande variété de produits, secteurs et régions géographiques, le plus souvent sur de longues périodes de temps. Par exemple, les distributeurs de produits chimiques détiennent des informations sur l'offre et la demande dans les secteurs pétroliers, industriels ou pharmaceutiques. L'accès à ces données, sous une forme aussi détaillée et en temps réel que possible, peut apporter de la valeur aux traders et aux professionnels des prévisions et études de marché.

## ÉTUDE DE CAS « TIERS » : AGERO

Agero fournit des services d'assistance routière à plus de 75 millions de conducteurs chaque année.

### Activité liée aux données :

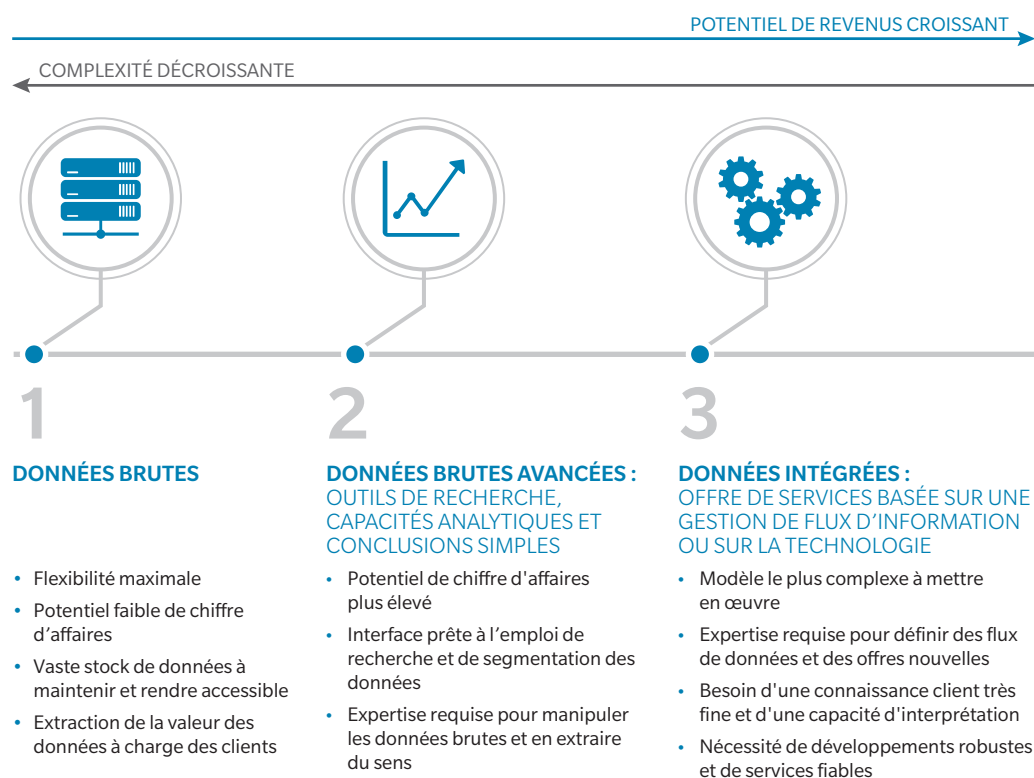
- Agero est une entreprise technologique qui collecte des données à chaque appel de demande d'assistance.
- Le portail d'Agero permet aux fournisseurs et aux tiers d'avoir accès aux réclamations.
- Grâce à son vaste réseau de prestataires de service, Agero est en mesure de faire vérifier sur place les véhicules afin d'informer les organismes financiers.
- Les constructeurs automobiles utilisent également les données et services d'Agero pour suivre la performance de leurs véhicules.

## 2. DÉFINISSEZ VOTRE MODÈLE DE MONÉTISATION

Une fois les données de valeur identifiées, il convient de prévoir un modèle de monétisation viable, qui comprenne le choix du type d'offre et d'une approche commerciale. Les types d'offres ou produits de base sont au nombre de trois, du plus simple au plus complexe, chacun avec ses propres implications de mise sur le marché (Illustration 2).

- **Données brutes** : Le modèle le plus simple est de monétiser les données brutes. Constituez, maintenez et rendez accessible un stock conséquent de données, puis rendez-le disponible en ligne, de manière sécurisée, en le commercialisant simplement, par exemple via des licences de contenu.
- **Données brutes avancées** : Au modèle précédent, une valeur complémentaire est ajoutée grâce à des outils de recherche, des capacités analytiques simples et des conclusions pratiques dérivées de ces données. Développer et mettre sur le marché une telle offre nécessite plus de sophistication technique ainsi que des compétences commerciales et marketing (ou des partenariats plus complexes avec des fournisseurs établis de services similaires). À la clé, des opportunités de revenus plus importantes et une plateforme plus étoffée en vue d'une extension possible des services dans le futur.
- **Données intégrées** : Un potentiel encore plus grand réside dans l'intégration des données au sein de logiciels gérant des flux d'information ou au sein d'une offre de services technologiques, répondant ainsi au mieux aux besoins des clients en matière d'analyse des données. Cela nécessite des données très précises sur les clients, une connaissance pointue de leurs caractéristiques et comportements, ainsi que des capacités de développement, de livraison, de commercialisation et de service, sans oublier des investissements conséquents en temps et en ressources.

Illustration 2 : Modèles de monétisation



Source : Oliver Wyman

Les distributeurs B2B ont alors à prendre une décision cruciale quant à l'approche du marché : y aller seul ou s'associer avec d'autres distributeurs pour lancer une activité de big data en partenariat. Les avantages à s'unir sont nombreux : pouvoir de négociation renforcé, mutualisation des coûts et valeur du service accrue car le stock de données, plus vaste, couvrira une plus grande part du marché.

Même si une approche individuelle n'est pas sans intérêt – contrôle de A à Z, pas de coûts de coordination et opportunité de se différencier davantage auprès des clients existants – nous pensons qu'un consortium est le modèle gagnant, car il crée le plus de valeur pour une mise de départ réduite.

### 3. TESTEZ – ET ÉCHOUÉZ – VITE

Une fois l'opportunité identifiée, il reste beaucoup à apprendre pour assurer la réussite et la viabilité de l'activité de monétisation des données. Il est donc indispensable de mettre en place des pilotes pour tester – et apprendre de ses échecs – le plus vite possible, afin de construire une offre qui aura toutes les chances de réussir. À ce stade, il est important que les objectifs soient clairs et les indicateurs de succès bien définis, mais également alignés avec vos moyens, vos ambitions et votre envie d'investir.

Lancer un pilote implique que vos données soient standardisées, nettoyées automatiquement et régulièrement mises à jour. Elles devront en outre être conservées de manière sécurisée. Enfin, l'interface nécessaire pour les rendre accessibles devra être développée. Selon le type d'opportunité de marché, ces conditions techniques nécessiteront des compétences et infrastructures qui n'existent pas forcément en l'état dans votre organisation.

Une fois l'offre mise sur le marché, observez, apprenez et améliorez l'offre par des itérations successives. Un pilote vient avec son lot de réussites et d'échecs ; ces derniers seront des moyens d'apprendre. Choisir une technologie qui vous permette d'adapter et de développer le service de manière agile sera le meilleur moyen d'échouer vite pour rétablir au plus vite le cap vers ce qui fonctionne bien.

## CONCLUSION

Pour les distributeurs B2B, les conditions sont aujourd'hui réunies pour faire des données dont ils disposent une nouvelle source de revenus, que ce soit indépendamment ou au sein d'un consortium. La monétisation des données représente un modèle économique hautement attractif et parfaitement complémentaire d'une offre de services plus technologiques s'ajoutant à l'offre traditionnelle de la distribution professionnelle. Une fois mis en place, ces services liés aux données et technologies peuvent être étendus de multiples manières, par exemple avec de nouveaux stocks de données, des capacités analytiques plus poussées ou une couverture géographique plus vaste.

L'objectif d'une telle démarche est de dégager des marges plus élevées, des revenus récurrents et une croissance forte et durable. Cet enviable supplément de revenus en complément du cœur de métier de distribution peut permettre également d'approfondir les relations avec les clients et les fournisseurs. Les distributeurs B2B, qui seront les plus rapides pour développer ces nouvelles compétences et qui innoveront en créant ce type d'offre, prendront sans doute une avance décisive en la matière.



## À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec 4 500 professionnels et des bureaux dans plus de 50 villes à travers 30 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Notre practice mondiale Distribution Professionnelle s'appuie sur une connaissance unique des comportements clients et des enjeux stratégiques du secteur, ainsi que sur des techniques d'analyses avancées pour aider nos clients à améliorer leur performance. Nous avons accompagné de nombreux groupes de distribution à prendre de l'avance sur leurs concurrents et à générer une croissance forte et rentable, et nous avons une compréhension éprouvée des facteurs clés de succès dans la Distribution B2B. Nos savoir-faire et notre approche collaborative et pragmatique, développés depuis plus de 25 ans, sont particulièrement adaptés pour concrétiser les programmes de transformation commerciale et opérationnelle dans ce secteur.

Pour plus d'information, visitez [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com). Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

## À PROPOS DE LA CGI

À travers l'union de 56 fédérations professionnelles, la CGI, Confédération Française du Commerce de Gros et International est l'organisation professionnelle représentative de l'ensemble du négoce, commerce de gros et commerce international. Ce secteur représente : 120 000 entreprises dans une quarantaine de secteurs d'activité différents, un chiffre d'affaires de 790 milliards d'euros, 1 million de salariés, et 90 000 postes à pourvoir chaque année en moyenne. Au service de ses adhérents, la CGI les représente au quotidien, défend leurs intérêts et communique sur les grands enjeux de la branche. La CGI réfléchit et accompagne les adhérents sur leurs principaux défis.

Pour plus d'information, visitez [www.cgi-cf.com](http://www.cgi-cf.com). Suivez la CGI sur twitter @CGI\_CF.

## CONTACTS

ERIC BACH

Partner

[eric.bach@oliverwyman.com](mailto:eric.bach@oliverwyman.com)

+33 1 45 02 33 17

HUGUES POUZIN

CGI – Directeur Général

[hpouzin@cgi-cf.com](mailto:hpouzin@cgi-cf.com)

+33 1 44 55 35 00

AUTEURS : Timo Pervane, Shri Santhanam, Lyndall Schreiner

CONTRIBUTEURS : Keith Creehan, Sam Rosenberg, Jeremy Sporn, Eric Bach

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Tous droits réservés.