

GESTION DE LA DATA, QUELLE APPROCHE POUR UN USAGE OPTIMAL ?



Être plus « data-driven », c'est le projet formulé par de nombreuses entreprises dans l'industrie outdoor : renforcer l'utilisation des données dans leur travail quotidien. Cette transformation doit les aider à optimiser à peu près tous les aspects de leur chaîne de valeur, du développement produit au marketing et à la distribution, en passant par les choix environnementaux.

L'importance des données est apparue encore plus clairement ces dernières années, lorsque de multiples acteurs du marché outdoor ont revu leur mode opératoire pour s'adresser plus directement aux consommateurs.

La disruption du marché outdoor a également mis en avant les avantages d'une plateforme de données intégrées. Les équipementiers disposant d'un tel outil ont parfois pu atténuer l'impact des fluctuations soudaines dans la demande et la chaîne de valeur.

A cela s'ajoute désormais le potentiel de l'intelligence artificielle générative, qui est d'autant plus efficace lorsqu'elle est nourrie de données abondantes, bien triées et analysées.

Comment faire un usage optimal des données ? Comment construire une stratégie de gestion de données qui emporte l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, pour en retirer des bénéfices concrets ?

« Il y a rarement une lecture et une stratégie d'ensemble pour construire une vision de la

data et comment exploiter cette data,» dit Axel Dutreil de The Coop, une agence qui a travaillé avec des marques comme Columbia et Samaya. «C'est là qu'il y a énormément de choses à faire pour faire un usage beaucoup plus efficace de la data.»

LA CULTURE DE LA DATA

L'un des enjeux principaux de la data pour les entreprises outdoor est d'être en prise plus directe avec les consommateurs. Si leur plateforme de données est bien organisée, elles peuvent s'en servir pour mieux comprendre la demande, y répondre de manière plus segmentée et mieux communiquer avec les clients ciblés.

Décathlon est l'une des rares entreprises du secteur qui bénéficie depuis de nombreuses années d'une précieuse source de données consommateurs, à travers son double rôle de distributeur et de concepteur de produits.

Decathlon a d'abord tiré avantage de ces données à travers une gouvernance particulière, qui donne une autonomie importante à ses directeurs de magasins et leur permet d'ajuster l'offre à la demande locale. «Dans un deuxième temps, ils vont utiliser à grande échelle toutes ces données pour être sûrs qu'ils développent des produits là où le potentiel se trouve. Si on tire le fil, ça veut dire être capable d'avoir des modes de production beaucoup plus tendus et moins archaïques,» dit Axel Dutreil, qui a été pendant près de cinq ans directeur des ventes en ligne, de la data et de la gestion de relation clients (CRM) de Salomon.

Décathlon est l'une des rares entreprises du secteur qui bénéficie depuis de nombreuses années d'une précieuse source de données consommateurs, à travers son double rôle de distributeur et de concepteur de produits.

Les «digital native vertical brands» comme Revolution Race ou Vuori s'appuient également sur ce modèle. Leur communauté en ligne leur permet non seulement d'avoir

des données précises sur la demande, mais également de concevoir leurs produits avec les membres de la communauté. Ils peuvent mettre sur le marché des produits qui ont été itérés et testés par des consommateurs, avec un potentiel commercial a priori plus efficace.



Le soudain afflux de données digitales est beaucoup plus compliqué pour les marques établies dans le marché. Leurs connaissances se sont longtemps appuyées sur des études externes, des retours de distributeurs et de filiales, avec un décalage de plusieurs mois. Avec la croissance des ventes en ligne, elles font subitement face à une abondance de données en direct et en temps réel – à la fois un casse-tête et une opportunité.

APPROCHE STRATÉGIQUE

Les spécialistes insistent : les outils ne doivent pas être le point de départ pour une stratégie data efficace, quelle que soit la taille de la société. Il s'agit avant tout de remettre à plat la chaîne de valeur, d'identifier les besoins de chacun des métiers, et de comprendre comment la data pourrait y répondre.

Cette analyse transverse devrait prendre en compte les nouveaux enjeux de la data ainsi que d'autres innovations digitales, telles que l'intelligence artificielle et la création digitale en trois dimensions – des technologies qui peuvent être combinées par les marques pour commercialiser plus rapidement les produits adéquats pour des segments précis.

Comme pour d'autres projets stratégiques, cette approche de la donnée fonctionne au mieux lorsqu'elle est impulsée directement par la direction. Elle sera ainsi inscrite dans la stratégie globale de l'entreprise, appelant la participation de l'ensemble des métiers.

C'est ce qu'il s'est passé chez Nike, lorsque le groupe a décidé de donner une plus grande priorité à ses ventes directes au consommateur. Entamé il y a quatre ans, ce tournant a nécessité une refonte de l'organisation et des investissements dans des outils ultra-performants pour la gestion de données.

Le système relie aussi bien les magasins que les ventes en ligne, les applications, le marketing, le développement de produit, le programme de fidélisation, le service client, les projets de production éclair et de nombreux autres éléments de la chaîne. Les données traitées sont si volumineuses qu'elles peuvent également servir de base à une intelligence prédictive.

Cependant, les stratégies de marques comme **Norrøna** confirment que la taille n'est pas un facteur déterminant pour mettre en place une gestion des données performante.

Cette stratégie est en adéquation avec la culture de l'entreprise, qui tourne autour du consommateur. Il en va de même pour VF Corporation, le propriétaire de The North Face, Timberland, Icebreaker et autres marques. Reem Seghairoun, responsable jusqu'à l'année dernière de la transformation digitale du groupe américain, explique dans un webinar avec un partenaire technologique que cette «fixation» a inspiré une «une approche très stratégique» des données consommateurs. Les performances s'expriment en augmentation des ventes ainsi qu'en gain de temps et réduction de coûts.

Cependant, les stratégies de marques comme **Norrøna** confirment que la taille n'est pas un facteur déterminant pour mettre en place une gestion des données performante. Lancée il y a une quinzaine d'années, ses ventes directes aux consommateurs ont grandi rapidement pour atteindre plus de la moitié de son chiffre d'affaires. La structure

familiale de **Norrøna** permet une stratégie à long terme, y compris l'investissement dans la gestion des données.



Le cadre stratégique doit s'accompagner d'accords précis sur la gouvernance de la donnée, y compris les aspects réglementaires. Il s'agit de définir des normes pour la description des données, de fixer des règles pour déterminer comment elles sont stockées, protégées et conservées, en conformité avec la réglementation. La gouvernance doit aussi établir qui est maître de quelles données, qui va superviser le fonctionnement et la mise à jour des systèmes, quelle source de data est déterminante sur des sujets spécifiques.

«C'est un peu blanc ou noir, la problématique gouvernance de la donnée,» dit Bertran Ruiz, le fondateur d'Airsaa, un spécialiste de la transformation digitale et de la gouvernance projet. «Si la gouvernance n'est pas bien comprise et bien appliquée, tout le pilotage par la donnée de la société continuera d'exister, il y aura quand même des données et des graphes, mais ils seront faux.»

ÉVITER LE CLOISONNEMENT

L'un des plus grands obstacles à la mise en place d'une telle stratégie est le cloisonnement des données. Chaque service opère avec ses propres jeux de données, qui fonctionnent souvent avec des sources, des formats et des logiciels différents.

«C'est un problème, car il y aura des données éparpillées dans chacun de ces systèmes. Alors vous ne pourrez pas faire d'analyse complète, et vous aurez du mal à construire une intelligence artificielle sur une base de données qui n'est pas bien intégrée» explique Jonas de Keuster, responsable marketing de Vault Speed. Cette start-up belge, qui automatise la transformation des données, a en particulier assisté un

prestataire de services logistiques utilisés par plusieurs marques outdoor.

Le cloisonnement peut également faire perdurer les doublons dans les données de l'entreprise, entraînant des coûts de stockage et de traitement inutiles.

Là encore, les consultants préconisent une discussion entre les divers intervenants de la chaîne de valeur, pour mieux comprendre les métiers de chacun et leurs besoins en termes de données. Certains organisent des ateliers sur une courte durée, d'autres des discussions récurrentes.

Jonas De Keuster recommande de mettre en place des «contrats très solides» avec les fournisseurs de données, qui peuvent être aussi bien externes qu'internes. Il a vu certaines entreprises s'accorder sur un concept de gestion des données et officialiser cette collaboration. «C'est plus simple de respecter un contrat si on a fait partie de son élaboration» dit-il.

Il peut être particulièrement utile de mener ces discussions à l'aide d'intervenants qui ne sont pas directement impliqués dans l'usage de la data, avec l'appui des ressources humaines, et éventuellement d'intermédiaires extérieurs à l'entreprise.

La collaboration active est cruciale pour que l'entreprise obtienne une vue d'ensemble sur les actifs de données, qu'ils soient pleinement utilisés et que l'entreprise en retire les bénéfices sur toute la chaîne de valeur.

L'objectif est d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. Après tout, les services sont à la fois des utilisateurs et des fournisseurs de data. La collaboration active est cruciale pour que l'entreprise obtienne une vue d'ensemble sur les actifs de données, qu'ils soient pleinement utilisés et que l'entreprise en retire les bénéfices sur toute la chaîne de valeur.



Si cette stratégie est bien menée, les données peuvent même s'avérer un moteur de collaboration accrue entre les équipes et les partenaires. En animant des ateliers sur la data, Axel Dutreil a constaté que les échanges permettaient à chaque métier d'appréhender les contraintes des autres. «Dans un temps très court ça leur a permis d'identifier des poches de croissance ou des gains d'efficacité à aller travailler rapidement» dit-il.

BIG DATA

Ensuite viennent les décisions techniques, sur l'architecture de la data, les méthodes de stockage et les logiciels de transformation. Les principaux objectifs des nouveaux outils sont de faire face à l'explosion du volume de données disponibles, d'assurer une gestion des données fiable et facile à exploiter.

Dans l'absolu, ces volumes sont faramineux. Entre les messageries, les transactions en ligne, les réseaux sociaux, les appareils portables et autres, selon Rivery, la population mondiale générerait environ mille pétaoctets de data par jour, soit un million de giga-octets. L'accélération de ce phénomène est tout aussi vertigineuse: l'International Data Corporation estime que le volume de data global va augmenter de 45 zettaoctets en 2019 à 175 en 2025.

Dans le marché de l'outdoor, la data est alimentée par la digitalisation croissante des interactions avec les consommateurs et autres intervenants dans la chaîne de valeur. Certaines données peuvent être récoltées directement sur les sites marchands et les applications des vendeurs. D'autres sont achetées ou collectées sur des sites tiers à travers des techniques comme le webscraping.

Il y a encore une quinzaine d'années, les systèmes de gestion de données devaient être construits et installés par des spécialistes. Certains choisissent encore

de développer leurs solutions en interne. Cependant, l'industrie de la data permet désormais de mettre en place un entrepôt sur le cloud en une quinzaine de minutes, avant d'ajouter des briques.

Certains des outils les plus répandus permettent d'intégrer des informations dans des plateformes de données. D'autres logiciels aident à nettoyer, trier et analyser la data, puis à la visualiser dans des formats directement utilisables par les équipes. L'automatisation à l'intérieur des logiciels réduit les interventions manuelles.

L'intelligence artificielle entre également en jeu. Ce type d'outils fonctionnera au mieux avec des données abondantes et bien cataloguées. Dans le sens inverse, les données peuvent être transformées plus rapidement et à plus grande échelle grâce à l'intelligence artificielle.

CAS D'USAGE PRATIQUES

La plupart des entreprises ne peuvent pas se permettre de faire table rase de leur infrastructure existante. Elles doivent composer avec des outils «legacy» tout en construisant graduellement une gestion des données en phase avec le concept de l'entreprise guidée par la data, ce qui peut prendre plusieurs années.

Parmi ses premiers projets, Amer Sports s'est penché sur les données qui permettent de prédire la demande, afin de réduire la surproduction.

Il est souvent recommandé de construire la plateforme à travers des cas d'usage spécifiques. Cette approche aide à éviter les perturbations dans l'entreprise mais aussi à renforcer l'adhésion des équipes, en montrant des améliorations concrètes de la qualité et de la précision des données disponibles dans un objectif précis.

Parmi ses premiers projets, Amer Sports s'est penché sur les données qui permettent de prédire la demande, afin de réduire la

surproduction. Le propriétaire de Salomon, Arc'teryx, Peak Performance et d'autres marques de sport et outdoor a ainsi mis en place un outil combinant les données de consommateurs et de ventes en direct ou en magasin. Ce système a aidé le groupe à prédire la demande, à rendre la chaîne de valeur plus transparente et à réduire les achats de matériaux à hauteur de plusieurs millions d'euros, selon Solita, le partenaire d'Amer Sports dans ce projet.



McKinsey dit que la plupart des entreprises programment à l'avance chacune des phases de la mise en place d'une plateforme de données, puis les mettent en œuvre l'une après l'autre. Mais selon un rapport compilé par quatre consultants de la firme, les responsables peuvent obtenir des résultats plus rapidement en prenant des cas d'usage. Ils conseillent de construire un «produit minimum viable» qui livre les composants de data requis pour chaque cas, puis des ajustements sur la base des retours des utilisateurs.

HARMONISER LES DONNÉES

Dans une industrie spécialisée comme l'outdoor, les plateformes de données bien organisées peuvent également fluidifier les échanges entre différents maillons de la chaîne de valeur, notamment entre les marques et les distributeurs.

Amazon fait partie des intervenants qui monétisent leurs données consommateurs à grande échelle à travers leurs offres de marketing, qui constituent désormais une source de revenus importante pour la plateforme.

Les échanges sont souvent restreints avec les détaillants, en raison de la concurrence et d'un manque d'intégration de systèmes. Cependant, les plateformes de gestion de data peuvent faciliter des échanges de données plus pragmatiques, comme Outtra.

Elle harmonise et centralise les données de produits fournies par les marques aux distributeurs, ce qui permet de les afficher plus rapidement et efficacement.

Partenaire technologique de l'European Outdoor Group (EOG), Outtra travaille avec les paramètres de données produits adoptés par l'organisation pour les échanges entre les marques et les distributeurs. Ce projet avait justement pour objectif d'accélérer les échanges et d'aider à les automatiser. «Nous fonctionnons comme un système de gestion d'information produit (PIM) pour l'industrie» dit Siegbert Müller, le dirigeant de l'entreprise allemande. Les données sont affichées dans un hub et un portail média facilement accessibles.

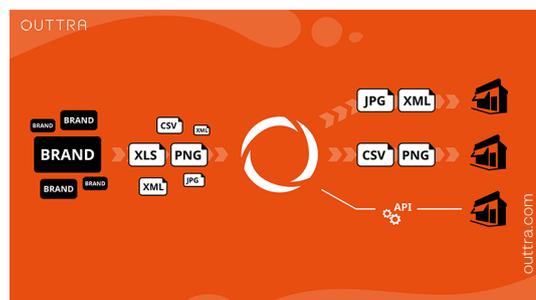
Comme Siegbert Müller l'explique, les distributeurs reçoivent les données produit par message électronique, ou bien ils vont les chercher sur un serveur dédié. Quand ils travaillent avec plusieurs centaines de marques, cela signifie qu'ils doivent se connecter à autant de serveurs pour récupérer les informations produit, même s'ils ne vendent que quelques références.

« Ce travail de récupération des données est une perte de temps pour tout le monde, car il retarde l'affichage des produits en ligne »

Ensuite, ils peuvent passer des heures à harmoniser le format des descriptions de produit et les images. Certaines marques n'utilisent pas les codes de la FEDAS, la fédération européenne. Dans certaines fiches, les distributeurs peinent à identifier le nom du produit. «Ce travail de récupération des données est une perte de temps pour tout le monde, car il retarde l'affichage des produits en ligne» dit Siegbert Müller.

Depuis le lancement de l'outil en août dernier, l'entreprise a commencé à travailler avec une douzaine de marques, comme

Ortovox, Ziener ou Devold. De l'autre côté, environ 300 distributeurs européens ont un compte qui leur permet d'accéder au portail Outtra, avec une interface automatisée. Afin de véritablement centraliser les données, l'objectif est de regrouper les données d'au moins 100 marques cette année, et 200 à 300 à moyen terme.



L'étape suivante est l'intégration de données harmonisées sur les spécifications environnementales des produits. Ce système est en cours de construction par l'EOG à travers le Sustainability Data Exchange (SDEX).

«Notre outil est prêt mais de nombreuses marques n'ont pas encore ces données sous la main dans un système standardisé. Souvent, elles ne savent pas où trouver cette information dans l'entreprise» dit Siegbert Müller. «C'est encore une grande lacune dans le marché.»

Barbara Smit pour OSV, 2024 Analyse économique N°23

timothe@outdoorsportsvolley.org

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ: Le contenu de cette publication est destiné à des fins d'information générale et d'utilisation. Il ne constitue pas une offre de conseils en investissement (qu'ils soient réels ou implicites) et ne devrait pas être utilisé comme base pour prendre (ou ne pas prendre) de décision. Nous faisons tous les efforts raisonnables pour assurer l'exactitude du contenu, mais nous ne garantissons pas l'exactitude, l'exhaustivité ou l'actualité de tout contenu, qu'il provienne d'un tiers ou autre. Les opinions exprimées par des tiers leur appartiennent.