

Haute Ecole

« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quels sont les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B ?

Mémoire présenté par :

Romain Van Exter

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion d'entreprise

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Pierre Job

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole

« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quels sont les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B ?

Mémoire présenté par :

Romain Van Exter

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion d'entreprise

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Pierre Job

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé, soutenu tout au long de ce mémoire.

Plus spécifiquement, mon promoteur, Pierre Job, pour son expérience, son aide et son implication tout au long de cette année académique. Le bon déroulement de ce travail n'aurait pu se faire sans son encadrement.

De plus, je témoigne ma gratitude à ma personne relais Nathalie Stas.

Mes sincères remerciements vont également à tous ceux qui ont sans hésiter acceptés mes demandes d'interview. Sans eux, je n'aurai pas bâti ce mémoire tel qu'il est aujourd'hui.


Merci aussi à mon maître de stage Benjamin Rosic et Judicaël Baron, partnerships developers chez Wonderbox, pour leur temps et leur suivi continu durant mon stage ainsi que ma thèse.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers ma famille pour leur appui inébranlable, leur patience et leur compréhension qui ont été cruciales pour me permettre de me consacrer entièrement à mes études. En particulier, à Nathalie Hubaille, je tiens à la remercier pour son assistance dans la relecture de mon mémoire.

Engagement Anti-plagiat

« Je soussigné, Van Exter Romain, Année 2023-2024, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Date : 21/05/2024

Signature : 

Je soussigné Romain Van Exter 190669, déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Sterrebeek, le 26 avril 2024

Signature Romain Van Exter 190669



Tables des matières

1. Introduction	1
Chapitre 1	4
2. Approche théorique	4
2.1. Contextualisation	4
2.1.1. Big Data	4
2.1.2. Types d'analyse de données.....	6
2.1.2. Processus de négociation.....	7
2.1.3. B2B.....	8
2.1.4. Evolution de la négociation B2B	8
2.2. Entreprises fournisseurs de données	10
2.2.1. Types de données collectés.....	10
2.2.2. Comment les entreprises collectent les données ?	10
2.2.3. Cycle de vie du big data	11
2.2.4. Stratégies de tarification de données	13
2.2.5. Sociétés courtières de données.....	14
2.3. Analyses des données par les services commerciaux	17
2.3.1. Défis de l'analyse du big data.....	17
2.3.2. Coût d'implémentation de la big data	19
2.3.3. Complexité d'interprétation du big data.....	21
2.3.4. Culture d'entreprise.....	22
2.3.5. Confiance dans les données.....	24
2.4. Segmentation et personnalisation des offres	26
2.4.1. Segmentation	27
2.4.2. Personnalisation	31
2.5. Prévisions et modélisations	33
2.5.1. L'analyse de la croissance	33
2.5.2. L'analyse prédictive	34
2.6. Optimisation des prix.....	37
2.6.1. Le scoring dynamique	39
2.6.2. Tarification dynamique	39
2.7. Gestion des relations clients	42
2.7.1. Utilisation de données dans la relation client	42

2.7.2. Customer Lifetime Value	43
2.8. Confidentialité des données	45
2.8.1. Protection des données	46
2.8.2. Réglementation en matière de confidentialité des données	48
Chapitre 2	50
3. Approche Pratique	50
3.1. Méthodologie.....	50
3.1.1. Étude qualitative.....	50
3.1.2. Élaboration des guides d’entretien.....	50
3.1.3. Personnes interviewées	51
3.2. Résultats des interviews	54
3.2.1. Interview Marije Otma.....	54
3.2.2. Interview Etienne Cuvelier	57
3.2.3. Interview Noémie Van Exter.....	58
3.2.4. Interview Judicaël Baron	59
3.2.5. Interview Nathalie Hubaille.....	61
3.2.6. Interview Pierre Jacquemin.....	62
3.2.7. Interview Adelin Jacques de Dixmude	64
3.2.8. Interview Benjamin Rosic.....	65
3.2.9. Interview Christophe Courboin	67
3.2.10. Interview Yves Vandendorpe.....	68
Chapitre 3	70
4. Discussion	70
4.1. Discussions et Résultats	70
4.2. Limite de l’étude	74
4.3. Perspective de la recherche	75
4.4. Conclusion	76
5. Bibliographie.....	78
6. Annexes	85

Liste de figures

Figure 1 : Les 3Vs du Big Data

Figure 2 : Types d'analyse de données

Figure 3 : Cycle de vie du big data

Figure 4 : Big data cost simulation

Figure 5 : Compétence technologique

Figure 6 : Gaspillage budget logiciel

Figure 7 : Organisations de vente utilisant l'analyse de données massives

Figure 8 : Différence entre prospect et lead

Figure 9 : Analytique déployés dans quatre secteurs de ventes

Figure 10 : L'impact de l'amélioration des capacités de tarification

Figure 11 : Dynamic Pricing

Figure 12 : CLV

Figure 13 : Confiance dans le digital

Figure 14 : Confiance dans le RGPD

Liste d'abréviations

ABM: Account-Based Marketing

BATNA: Best Alternative To a Negotiated Agreement

BDA: Big Data Analytics

CLV: Customer Life Time Value

CRM: Customer Relationship Management

CTP: Coût Total de Possession

IA: Intelligence Artificielle

IoT: Internet of things

FMCG: Fast Moving Consumer Goods

GDPR: General Data Protection Regulation

KAM: Key Account Manager

1. Introduction

L'avènement du numérique a profondément modifié les méthodes de gestion des affaires, en particulier dans le contexte B2B où la négociation joue un rôle essentiel. Dans l'environnement commercial actuel, les entreprises cherchent à acquérir un avantage compétitif en se tournant vers les nouvelles technologies pour générer des opportunités d'affaires, personnaliser les interactions avec les clients et affiner leurs opérations. Les données proviennent de sources variées telles que les journaux, les flux de clics, les réseaux sociaux et les données semi-structurées ou non structurées issues des échanges B2B. En raison de la disponibilité croissante des données, la prise de décision basée sur les données devient de plus en plus courante pour soutenir les stratégies commerciales des entreprises. Tout cela démontre qu'on est en plein dans l'ère du big data. Le big data transforme les modèles commerciaux des entreprises et crée des voies pour convertir la connaissance en valeur et est de plus en plus reconnu comme un facteur clé de succès en B2B, selon Sun et al. (2020). Cortes Palacios (2021) renforce cette idée en soulignant le potentiel considérable du big data, connu comme le "pétrole du 21ème siècle" en raison de son rôle en tant que ressource et moteur de croissance pour les entreprises.

Dans ce contexte de l'importance grandissante du big data, il m'a semblé intéressant de m'interroger sur l'articulation entre big data et processus de négociation B2B. Plus spécifiquement, ce mémoire vise à apporter une contribution avec la question suivante :

"Quels sont les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B ?"

Mon intérêt pour cette question est, en outre, soutenu par les trois éléments suivants.

- J'envisage une carrière de Key Account Manager. KAM est un poste où il est fondamental de prendre des décisions rapides et d'optimiser les partenariats et la maîtrise du big data apporte une plus-value.
- Pendant mon stage chez la société Wonderbox dans le département de la vente, j'ai eu l'opportunité d'avoir accès à de multiples bases de données telles qu'Apollo, Sales Navigator et Browser Flow. Cela m'a permis de me rendre compte de l'impact et de l'importance des bases de données dans le domaine de la vente en B2B.
- J'ai suivi un cours intitulé "Big data dans un monde global", lors de mon échange Erasmus en Turquie, ce qui a renforcé ma compréhension de l'influence du big data sur les entreprises. Ma vision de l'utilisation du big data a été élargie grâce à ce cours.

L'intérêt de cette problématique réside dans l'analyse de l'impact de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B. Les avancées actuelles dans les domaines du big data et du B2B fournissent un cadre théorique, mais laissent à désirer quant à leur mise en pratique dans les processus de négociation B2B.

L'objectif principal de ce mémoire consiste à évaluer les potentiels et les limitations du big data en tant que moyen d'améliorer les négociations entre les entreprises. Dans cette optique, diverses hypothèses sont avancées, telles que l'idée selon laquelle une intégration efficace du big data dans le processus de négociation peut entraîner une anticipation plus précise des besoins et des attentes des clients B2B, une personnalisation accrue des offres, une prédiction des tendances futures des marchés, une fixation des prix de manière plus compétitive et dynamique et une meilleure gestion de relation client.

Cependant, une intégration efficace du big data dans le processus de négociation amène aussi des questions de confidentialité liées à l'utilisation de grandes quantités de données. Une autre hypothèse est que l'intégration du big data dans les processus de négociation B2B est limitée par la complexité de l'interprétation des données et les coûts élevés associés à sa mise en œuvre initiale.

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux différentes façons selon lesquelles le big data peut influencer les négociations entre les entreprises, mais également à ses limitations en mettant l'accent sur des sujets spécifiques et capitaux pour le domaine.

- ⇒ Tout d'abord, nous analyserons les entreprises fournisseuses de données. La compréhension du fonctionnement de ces sociétés est importante, car elles ont un rôle dans l'écosystème du big data. Ces fournisseurs collectent, traitent et analysent une vaste quantité d'informations provenant de diverses sources pour créer des ensembles de données exploitables.
- ⇒ L'analyse de données par les responsables commerciaux, en mettant en avant la complexité d'interprétation des données et le coût de mise en œuvre. L'analyse des données est la première étape pour utiliser les données le plus efficacement possible.
- ⇒ La personnalisation et la segmentation. L'avantage du big data réside dans sa capacité à offrir une compréhension plus nuancée des clients B2B. Durant mon stage, j'ai eu accès à différents outils de segmentation et de personnalisation, ce qui m'a donné envie d'aborder ce sujet. En ayant accès à des informations sur le comportement, les préférences et les besoins des clients, les entreprises peuvent ajuster leurs offres de manière beaucoup plus précise.
- ⇒ Nous examinerons la prévision et la modélisation, où l'utilisation du big data permet de prévoir des scénarios à venir avec une plus grande exactitude. Cela permet aux entreprises de se préparer de manière plus efficace aux négociations à venir en axant leurs stratégies sur des informations prédictives fournies par du big data. L'optimisation des prix. Grâce à une utilisation astucieuse des big data, les entreprises peuvent évaluer les prix les plus appropriés pour leurs produits ou services. Cette méthode garantit une tarification concurrentielle qui optimise les bénéfices tout en restant attrayante pour les clients. Cette thématique me semble captivante dans un monde où chaque euro épargné peut être capital pour une société B2B.
- ⇒ Gestion de relation client. L'accès aux données massives modifie la manière dont les entreprises communiquent avec leurs clients. Entre deux responsables commerciaux de différentes entreprises, les échanges et les opérations doivent être optimaux. Le stage m'a

donné l'envie d'approfondir l'aspect fidélisation des clients et l'amélioration de leur satisfaction dans la phase après négociation.

- ⇒ La confidentialité des données. Alors que les entreprises collectent et étudient de plus en plus de données, il est essentiel pour les sociétés de garantir une gestion sécurisée et responsable de ces informations. C'est un sujet d'actualité qui mérite d'être mentionné dans ce mémoire.

Ce mémoire est composé de trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous commençons par expliquer le contexte. Ensuite, nous développons le cadre théorique utilisé qui traitera des sujets suivants : des exemples de sociétés courtiers, l'analyse de données par les responsables commerciaux et les défis rencontrés, la segmentation et la personnalisation, la prévision et la modélisation, l'optimisation des prix, la gestion des relations clients ainsi que la confidentialité des données. Cela forme la base de notre recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous collectons des données concernant l'articulation entre le big data et le processus de négociation B2B. Ces données visent à repérer les tendances importantes, les difficultés et avantages de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B. Les données collectées seront de nature qualitative et obtenues à l'aide d'entretiens et d'observations directes.

Le troisième chapitre sera dédié à l'analyse des données obtenues. L'analyse se fera en confrontant les théories développées au chapitre 1 et aux données collectées lors des nombreux entretiens, ce qui permettra de faire des comparaisons enrichissantes et de mettre en évidence les convergences ou les divergences notables. Enfin, nous terminerons ce mémoire en résumant les éléments clés abordés dans les parties précédentes. Cette synthèse nous aidera à terminer la réflexion entamée, à répondre de manière éclairée à notre question de recherche initiale et à apporter une contribution tant au domaine académique qu'au secteur professionnel lié au big data et à la négociation des entreprises.

Chapitre 1

2. Approche théorique

Au cours de cette section, nous abordons les divers sujets qui sont liés à notre question de recherche. Pour ce faire, nous avons d'abord contextualisé notre question de recherche en définissant les termes généraux. Subséquemment, nous approfondissons les sociétés fournisseurs de données et leur fonctionnement. Ensuite, nous développons les besoins et les difficultés du département vente qui sont liés à la confiance dans les données et à la culture d'entreprise ainsi que les défis et complications tels que les compétences requises et les coûts d'implémentation. Par après, nous abordons d'autres thèmes où, premièrement, nous évoquons l'étape de la segmentation et personnalisation des offres. Deuxièmement, nous analysons les modèles prédictifs qui permettent de prédire l'évolution future du marché. Troisièmement, nous examinerons l'optimisation des prix avec l'aide du big data avec le scoring dynamique et la tarification dynamique. Quatrièmement, nous parlons de la gestion de la relation client après la négociation avec la Customer Life Time Value (CLV). Pour finir, nous traitons de la confidentialité des données et plus spécifiquement, de la protection de la vie privée et du RGPD. Cette partie de révision de la littérature supportera la compréhension de l'influence du big data sur le processus de négociation.

2.1. Contextualisation

Tout d'abord, dans le cadre de l'analyse de la question de recherche de ce mémoire, il apparaît important de définir clairement certains concepts fondamentaux qui constituent le socle de notre étude. Ces concepts, à savoir le "big data", les "types d'analyses de données", le "processus de négociation" et le "B2B" (Business to Business) " interagissent de manière complexe et sont cruciaux pour une compréhension approfondie des dynamiques à l'œuvre dans les environnements commerciaux modernes. De plus, il est aussi capital de prendre en compte l'évolution de la négociation B2B afin de comprendre pleinement les changements qu'elle a connu, en particulier sous l'influence du big data et des nouvelles pratiques en B2B.

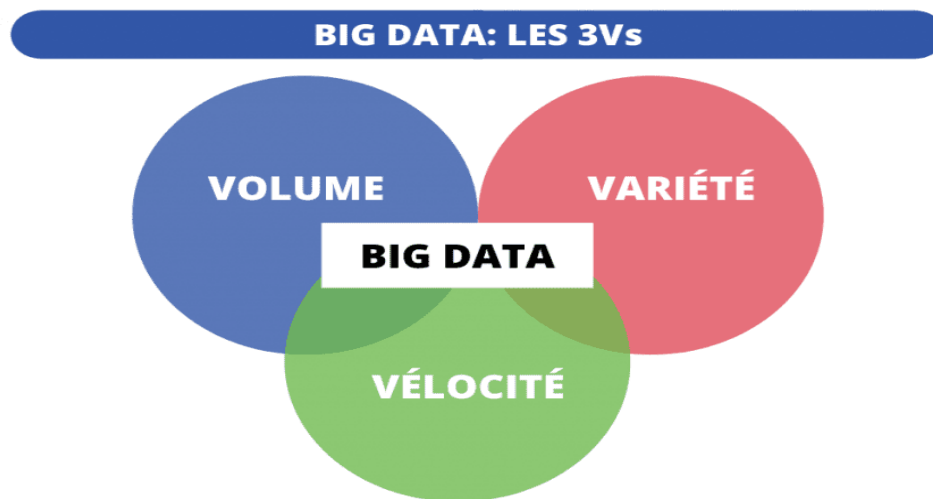
2.1.1. Big Data

Le concept du big data n'est pas nouveau. Selon Diebold (2019), le big data est né dans les discussions de table de Silicon Graphics au milieu des années 1990, il fait ses débuts dans les années 2000 dans le domaine des statistiques et de l'économétrie, où le terme Big Data a été employé pour décrire l'augmentation de la quantité de données disponibles et potentiellement pertinentes, en grande partie due aux avancées récentes et sans précédent de la technologie d'enregistrement et de stockage des données.

Par la suite, on a attribué au big data les caractéristiques suivantes : le volume, la vitesse et la variété, ce que l'on appelle les 3V du big data. Ces informations sont d'une ampleur telle que leur traitement exige des technologies et des méthodes analytiques spécialisées pour en extraire de la valeur. Cette

notion a été structurée par Doug Laney avec le modèle des "trois V". Le premier V, "Volume", indique l'immensité des données générées. Le deuxième, "Variété", fait écho à la diversité des types de données, qu'elles soient structurées, semi-structurées, ou non structurées. Le troisième, "Vélocité", se réfère à la vitesse de production, de collecte et d'analyse de ces données. Ces trois caractéristiques définissent le cadre du big data, soulignant sa complexité et la nécessité d'adopter des approches sophistiquées pour sa gestion et son exploitation (De Mauro et al., 2016).

Figure 1_: Les 3Vs du big data



Source : Ngaleu, A. K. (2019, 10 décembre). *Les 3v du big data : Volume, Vélocité et Variété des données*. Récupéré le 01 avril 2024 de <https://superdatacamp.co/3v-big-data/>

Dans les années qui ont suivi, à mesure que de plus en plus de données devenaient accessibles, d'autres définitions du big data ont été développées qui ajoutaient aux trois caractéristiques traditionnelles des V supplémentaires comme la véracité, la valeur et la variabilité, ainsi que d'autres qualités comme l'exhaustivité, l'extensibilité et la complexité (Favaretto et al., 2020).

Hamid Nach, (2013) souligne aussi l'importance de la véracité. Il est crucial pour les entreprises d'éliminer les informations incorrectes de leurs bases de données, car fonder des analyses sur des données inexactes peut conduire à des décisions erronées. Ces mauvaises décisions peuvent avoir des conséquences graves sur la gestion de la relation client. Il est donc important d'identifier et de corriger les informations fausses. Les données issues de sources externes, telles que les réseaux sociaux, doivent être soigneusement vérifiées avant leur utilisation et ne doivent pas être sorties de leur contexte.

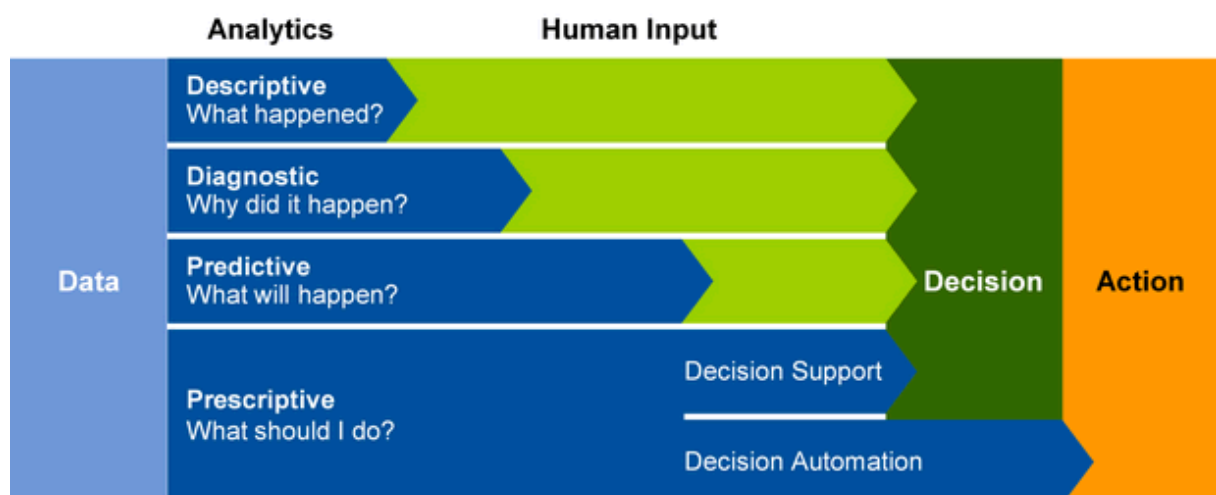
Pour conclure, les mégadonnées ou "big data" se réfèrent à l'immense volume de données numériques générées par l'interaction avec les technologies modernes, tant dans le cadre professionnel que personnel. La quantité de données collectées et traitées par les organisations au moyen de capteurs numériques, de communications, de calculs et de stockage, mais aussi les informations collectées par les appareils connectés, ainsi que les données de localisation ont permis de recueillir des informations précieuses pour les entreprises, les sciences, le gouvernement et la société dans son ensemble. Ainsi,

une grande quantité de données proviennent des smartphones, d'ordinateurs, de parcmètres, d'autobus, de trains et de supermarchés et les sociétés de moteurs de recherche collectent aussi une énorme quantité de données chaque jour et partagent ces données pour fournir des informations utiles à d'autres ainsi qu'à leurs propres utilisateurs (Anshari et al., 2019).

2.1.2. Types d'analyse de données

L'analyse de données est un concept qui recouvre la collecte des données provenant de différentes sources, puis le traitement afin d'en tirer des modèles et des significations et la distribution des résultats aux parties prenantes afin d'améliorer le niveau de performance des sociétés qui les utilisent. Il est possible de distinguer et de combiner quatre catégories complémentaires d'analyse pour atteindre l'objectif de générer des informations et d'aider à prendre de meilleures décisions. Les analyses tiennent compte de divers facteurs tels que le temps, les questions et les techniques. Les différents types d'analyse de données sont représentés dans la figure 2 (Ponsard et al., 2018).

Figure 2 : Types d'analyse de données



Source: Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority. (n.d.). Gartner. Récupéré le 13 avril 2024 de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advanced-analytics-is-a-top-business-priority>

Selon Glass et Callahan (2015), Il existe quatre classes d'analyse de base de données :

- (1) Descriptive : cette approche concerne les questions simples relatives à ce qui est ou ce qui s'est passé ainsi que les raisons associées. Elle utilise des statistiques descriptives pour fournir des aperçus historiques identifiant les opportunités et les problèmes.
- (2) Diagnostique : cette méthode permet d'examiner les données et échantillons en profondeur pour comprendre les causes de certains phénomènes observés. L'analyse diagnostique cherche à répondre à la question : « Pourquoi cela s'est-il produit ? » en utilisant l'ensemble des données disponibles pour illustrer des exemples spécifiques.

(3) Prédictive : elle aborde des questions sur ce qui pourrait se produire à l'avenir en analysant les modèles dans les données à travers des statistiques avancées, des simulations et des algorithmes d'apprentissage automatique. Cela peut inclure l'identification de tendances dans les ventes ou la prévision des comportements et habitudes d'achat des clients.

(4) Prescriptive : cette analyse s'intéresse à ce qui devrait se passer et comment influencer ces événements. Elle combine des analyses descriptives et prédictives avancées avec des algorithmes de simulation, d'optimisation mathématique et d'apprentissage automatique pour formuler des recommandations stratégiques.

2.1.2. Processus de négociation

Le processus de négociation est un parcours complexe et nuancé qui commence par une préparation approfondie au cours de laquelle les individus identifient leurs objectifs, définissent leurs meilleures alternatives et établissent leurs points de départ qui sont essentiels pour fixer les limites de la négociation. La deuxième phase, la négociation, est le cœur de la négociation, où les parties s'engagent dans un dialogue, encadrent la discussion et établissent des normes pour gérer la dynamique de l'interaction, dans le but d'explorer les intérêts partagés et de trouver des compromis mutuellement bénéfiques. L'étape suivante, la clôture, est celle où la négociation aboutit à un accord conforme aux objectifs établis ou à la décision de se retirer si les conditions ne sont pas favorables. La dernière étape souvent négligée, est celle de la réflexion. Il s'agit d'une étape du processus au cours de laquelle les négociateurs évaluent les résultats de la négociation, analysent leurs stratégies et font une introspection sur ce qu'ils ont appris (Cote C., 2023).

Par ailleurs, selon Sanpietro (2024), opter pour une approche de négociation axée sur les gains mutuels peut non seulement aboutir à un accord satisfaisant avec votre partenaire, mais aussi ouvrir la voie à la création de valeur supplémentaire et à l'expansion des ressources disponibles. Pour optimiser la satisfaction des deux parties et établir une relation de travail solide, il est crucial de ne pas laisser la négociation au hasard. Prendre le temps de convenir de la méthodologie de négociation avant d'entrer dans le vif du sujet. Plonger tête première dans les négociations sans avoir défini préalablement un plan d'action et clarifié vos objectifs peut être tentant, mais il faut exprimer vos ambitions et votre plan pour les réaliser avant de débiter.

Sanpietro (2024) ajoute que si l'autre partie a une vision différente du processus, il sera nécessaire de trouver un terrain d'entente sur la manière de procéder. Il faut garder à l'esprit que même si les objectifs à long terme peuvent sembler évidents pour tous (par exemple, conclure un accord), les attentes concernant les résultats d'une réunion spécifique peuvent varier. En s'engageant sur le déroulement de la négociation, il est aussi important de déterminer l'ordre des sujets à aborder, en privilégiant généralement les points sur lesquels un accord semble facile à atteindre. Une préparation minutieuse nécessite de réfléchir à vos désirs, aux alternatives à l'accord en cours et aux éléments susceptibles d'intéresser votre interlocuteur.

Cependant, il faut souligner que l'après négociation est aussi d'une importance capitale. Vous sortez d'une négociation remarquable. Les modalités ont été acceptées, le contrat a été conclu et chacun est

content. Il faut assurer un suivi et maintenir la communication. Il est essentiel de maintenir l'élan de la négociation. Montrer de la reconnaissance pour le temps et les efforts que l'autre partie a consacrés à la négociation et vous contribuez à préserver une relation solide. Une fois que les démarches administratives ont été effectuées, il est maintenant temps de commencer à travailler sur la réalisation. Si des échéances ou des étapes ont été établies, il est important de les respecter. Il faut garder l'autre partie au courant de vos avancées. Finalement, il ne faut pas non plus négliger de tout enregistrer et d'observer les choix effectués, les actions entreprises et les résultats obtenus. Cela vous donnera la possibilité d'y revenir plus tard et vous aidera également à repérer tout problème potentiel qui pourrait survenir à l'avenir (Faster Capital, 2024).

2.1.3. B2B

Le B2B, abréviation de "business to business", désigne les relations commerciales exclusivement entre entreprises, par opposition aux transactions impliquant des clients individuels ou des administrations. Il englobe toutes les activités commerciales entre deux entreprises, facilitant l'échange de produits, de services et d'informations. Par exemple, cela peut inclure la vente d'ordinateurs d'une entreprise à une autre, la fourniture de logiciels par un prestataire à des sociétés ou la vente en gros de produits à une épicerie (Pilard, 2023).

Le B2B se distingue du B2C. Le terme B2C « business to consumer » fait référence à toutes les interactions entre les entreprises et les consommateurs finaux. En d'autres termes, ce genre de commerce englobe les produits ou les services destinés au grand public. Prenons l'exemple d'une relation B2C qui relie un fournisseur d'énergie, tel qu'Engie, aux consommateurs d'énergie (Journal du net, 2019).

Le B2B lui se caractérise par des transactions souvent plus importantes et complexes, nécessitant des relations à long terme et une compréhension approfondie des besoins industriels. Les acteurs clés sont les fournisseurs et les acheteurs. Le B2B couvre divers secteurs, comme les services de conseil et la vente de matériels. Les avantages incluent des relations durables et des transactions de valeur élevée, tandis que les défis comprennent des cycles de vente longs et une concurrence intense. Le succès en B2B repose sur une stratégie marketing ciblée, une communication efficace et un service client de qualité. Les entreprises B2B doivent également adopter les technologies adéquates pour faciliter les interactions et intégrations. La mise en œuvre réussie du processus B2B nécessite une approche holistique, axée sur la construction d'un partenariat de confiance et à long terme avec les clients professionnels. En B2B, il ne s'agit pas seulement de vendre un produit ou un service, mais de construire une relation (La radio des entreprises, 2023).

2.1.4. Evolution de la négociation B2B

Avant tout, la négociation est une science et un art, elle ne peut être réduite à des théories sans être mise en pratique. Depuis le début des années 80, la théorie et la pratique ont été utilisées pour développer la négociation. Les principaux concepts et méthodes incluent la négociation raisonnée et la médiation. La négociation raisonnée, également connue sous le nom de négociation basée sur des

principes, consiste à gérer les divergences entre les individus, les groupes ou les organisations de manière à réduire au minimum les conflits (Menkel-Meadow, 2009, cité par Akinlua, 2020).

Selon Shapiro (2011), les principaux éléments de cette théorie ont été élaborés dans le cadre du Harvard Negotiation Project en 1991. La négociation raisonnée offre aux négociateurs une véritable option pour faire face au dilemme du négociateur. Les négociateurs sont généralement confrontés à l'option de coopérer ou d'entrer en concurrence avec leurs adversaires. (Shapiro, 2011, cité par Akinlua, 2020)

Un modèle a été développé par Halpert, Stuhlmacher, Crenshaw, Litcher et Bortel (2010) qui évalue la corrélation entre sept variables : la relation entre les négociateurs, les objectifs des négociateurs, la coopération prévue, le comportement de coopération, le bénéfice du négociateur, la satisfaction du négociateur et les perceptions de l'autre partie. Trois résultats ont été identifiés à travers le modèle : le bénéfice, la satisfaction du négociateur et les perceptions de la négociation par le négociateur. Le bénéfice du négociateur désigne la somme totale de l'accord conclu par le négociateur ; cette variable a suscité un vif intérêt dans les études. La perception du négociateur, de son côté, fait référence à des opinions personnelles concernant les comportements de l'autre négociateur. Les résultats de la modélisation suggèrent qu'il existe une relation directe entre les objectifs et le profit, et qu'une relation préalable entre les négociateurs améliore également le processus (Halpert et al., 2010, cité par Akinlua, 2020).

Par la suite, une notion très appréciée et bénéfique dans la théorie et la pratique de la négociation est apparue, la « Best Alternative To a Negotiated Agreement », BATNA. Qui se traduit par « Meilleure Alternative à un Accord Négocié », vise à trouver une solution de repli en cas de négociation difficile où le prospect soumet de nombreuses objections au responsable commercial (Salesforce, 2024).

Lorsque chaque partie de la négociation préfère sa BATNA à l'accord négocié, la BATNA est particulièrement pertinente, ce qui implique que l'attrait de la BATNA d'une partie peut avoir une influence significative sur l'acceptation d'un accord négocié. L'énigme majeure dans la caractérisation de la BATNA réside dans le fait que cette solution optimale est obtenue sans l'intervention de l'autre partie. Lors d'une négociation, informer un adversaire qu'il existe une alternative qui ne requiert pas d'accord peut avoir des répercussions négatives, ce qui est vrai aussi bien dans le cas des négociations nationales que dans celui des négociations organisationnelles. De cette manière, la présence d'une BATNA ne signifie pas forcément que la partie a davantage de pouvoir de négociation, les négociateurs étant de plus en plus variés et impitoyables (Sebenius, 2017, cité par Akinlua, 2020).

2.2. Entreprises fournisseurs de données

Tout d'abord, avant la thématique de l'analyse de données par les services commerciaux. Il est fondamental de comprendre avec précision l'origine de ces données, de discerner les types de données qui sont collectées, le cycle de vie des données récoltées, les stratégies de tarification de données et d'identifier qui et comment on orchestre leur compilation. Depuis l'arrivée du big data, nombreuses sont les sociétés se lançant dans la collecte de données. Certaines entreprises qui seront citées par la suite, ont développé un modèle commercial complet en se basant sur les données des consommateurs, que ce soit en vendant des informations personnelles à un tiers ou en créant des publicités ciblées pour promouvoir leurs produits et services.

2.2.1. Types de données collectés

Selon Freedman (2023), il y a quatre types de données :

1. **Données Personnelles** : Cette catégorie regroupe les informations personnelles identifiables comme le numéro de sécurité sociale et le genre, ainsi que les données non personnelles identifiables telles que l'adresse IP, les cookies du navigateur web et les identifiants d'appareil.
2. **Données d'Engagement** : Ce type de données illustre la manière dont les consommateurs interagissent avec le site web d'une entreprise, ses applications mobiles, ses messages textuels, ses profils sur les réseaux sociaux, ses e-mails, ses publicités payantes et ses parcours de service client.
3. **Données Comportementales** : Cette catégorie englobe les détails transactionnels comme l'historique des achats, les données d'utilisation des produits (par exemple, les actions fréquentes), et les informations qualitatives (telles que les mouvements de la souris).
4. **Données Attitudinales** : Ce type de données rassemble des informations sur la satisfaction des consommateurs, les critères d'achat, l'attrait des produits.

2.2.2. Comment les entreprises collectent les données ?

Les entreprises emploient diverses techniques et tirent parti de multiples sources pour recueillir des données. Ces méthodes varient entre approches hautement techniques et démarches plus intuitives couvrant des aspects allant des informations démographiques aux comportements des utilisateurs. La collecte de données clients peut se faire de trois façons : en interrogeant directement les clients, en les observant de manière indirecte, et en intégrant d'autres sources de données clients aux données existantes (Freedman, 2023).

Les courtiers de données, également connus sous le nom de data brokers, se sont spécialisés dans la collecte de nos comportements de consommation en récupérant les traces que nous laissons sur internet. Ils collectent discrètement nos identités numériques, opérant souvent en arrière-plan sans être clairement visibles. Ces entreprises se focalisent particulièrement sur la collecte d'informations

sensibles concernant notre santé, en exploitant, par exemple, nos recherches de symptômes en ligne. Ces données sont ensuite potentiellement vendues à des compagnies d'assurance qui pourraient, en fonction de ces profils "présumés", refuser de nous assurer ou décider d'augmenter nos primes (De Rath, 2024).

Selon Freedman (2023), les entreprises sont devenues des experts dans l'exploitation des données, les extrayant de diverses sources, des plus évidentes comme l'activité des consommateurs sur leurs sites web et leurs pages de médias sociaux, aux appels téléphoniques et aux interactions en direct. Des techniques plus sophistiquées sont également employées, comme la publicité géolocalisée. Cette méthode utilise le suivi des adresses IP et des interactions entre appareils pour créer des profils personnalisés, qui servent ensuite à cibler les utilisateurs avec des publicités extrêmement spécifiques.

Les entreprises scrutent également les interactions passées des clients avec les services de vente et de support pour obtenir des retours directs sur les préférences et les aversions des clients à grande échelle. De plus, la vente de ces données à des tiers est devenue une pratique courante, créant un marché dynamique où ces informations sont fréquemment échangées (Freedman, 2023).

Avec l'avancement des algorithmes d'apprentissage automatique et d'autres technologies d'intelligence artificielle, l'analyse de données est devenue un océan de données en informations exploitables. Des programmes d'intelligence artificielle (IA) sont capables de détecter des anomalies ou de fournir des recommandations stratégiques. Pour les entreprises spécialisées dans la collecte de données, cela représente une source de revenus potentiellement lucrative. Les courtiers en données, qui achètent et vendent des informations sur les clients, forment un secteur à part entière, et la demande croissante pour ces données enrichit le marché (Freedman, 2023).

L'objectif est de fournir aux consommateurs des publicités qu'ils ne rejeteront pas, ce que les courtiers en données considèrent comme un véritable atout. Cependant, leur véritable intérêt n'est pas dans les déplacements des consommateurs, mais plutôt dans la capacité à catégoriser et capitaliser sur ces informations. Ils exploitent également ces données pour influencer, par exemple, les idées politiques, augmentant ainsi leurs profits. Leur principale activité reste l'extraction des données personnelles (De Rath, 2024).

2.2.3. Cycle de vie du big data

Selon Liang et al. (2018), le cycle de vie des big datas pour une société courtière de données est divisé en cinq étapes. Sur la base de ce cycle de vie, sont décrits les défis liés aux étapes clés, telles que la tarification des données, le commerce des données et la protection des données. Le graphe illustre les étapes détaillées du cycle de vie des big datas.

Figure 3 : Big data lifecycle



Source : F. Liang, W. Yu, D. An, Q. Yang, X. Fu and W. Zhao, "A Survey on Big Data Market: Pricing, Trading and Protection," in IEEE Access, vol. 6, pp. 15132-15154, 2018, doi: 10.1109/ACCESS.2018.2806881.

Étape 1 (Collecte de données) : La collecte de données est la première étape du cycle de vie des big datas. Avec le développement des dispositifs intelligents et de l'Internet of Things, on sait collecter des données utiles partout. L'IoT rassemblent les plateformes contextuelles omniprésentes prenant en charge un réseau interconnecté, hétérogène et distribué d'appareils (Khodadadi et al., 2016).

Il y a trois étapes pour la collecte de données :

- (i) Collecter des données : différents types de données sont collectés via différentes méthodes de collecte et toutes les données brutes sont stockées par les propriétaires des données.
- (ii) Nettoyer les données : après la collecte, le propriétaire des données doit prétraiter les données brutes, éliminer les bruits et trier les différents types de données en groupes raisonnables. Par exemple, les données non structurées et structurées seront séparées pour un traitement ultérieur.
- (iii) Vérifier les données : pour s'assurer que les données originales sont utilisables et ont du sens, la vérification des données est nécessaire. En outre, des échantillons de données seront sélectionnés aléatoirement pour vérifier leur utilisabilité.

Étape 2 (Analyse des données) : L'analyse des données est la deuxième étape du cycle de vie des bases de données. Après la collecte et le pré-traitement des ensembles de données brutes, l'analyse des données soutenue par des techniques d'apprentissage automatique et de fouille de données est l'étape la plus importante pour extraire la valeur commerciale des ensembles de données. De plus, environ 74 % des organisations de technologie de l'information utilisent au moins une des méthodes d'analyse avancée mentionnées. Les nombreux avantages de l'analyse des données incluent le marketing d'influence sociale (61 %), le customer-based marketing (41 %) et les opportunités des ventes (38 %).

Le customer-based marketing, utilise les connaissances des clients pour déterminer les communications à créer et les personnes à cibler (Vexelman, 2024).

Étape 3 (Tarification des données) : Comme les ensembles de données ont une valeur commerciale claire, les modèles et méthodes de tarification des données sont choisis après que l'analyse des données a été appliquée. À cette étape, les propriétaires de données attribuent à chaque ensemble de données un prix raisonnable afin de les pousser sur les marchés numériques. Les facteurs qui influencent le prix incluent entre autres la taille des données et les demandes des clients. Les propriétaires peuvent utiliser divers modèles de tarification des données pour évaluer les ensembles de données et obtenir le meilleur profit.

Étape 4 (Commerce des données) : Le commerce des données est la quatrième étape du cycle de vie des grandes données et doit être considéré comme distinct du commerce des biens traditionnels. Les données, en tant que type de marchandise numérique, nécessitent un marché approprié et des méthodes de commerce. Pour commercer des données de manière sûre, équitable et obtenir le meilleur profit, la conception de schémas de commerce de données efficaces, tels que les enchères, est importante.

Étape 5 (Protection des données) : La dernière étape du cycle de vie des bases de données est la protection des données. Après que les données aient été échangées, il est nécessaire de protéger le droit d'auteur des données et les droits légaux du propriétaire des données. C'est aussi une étape indispensable pour la boucle fermée du cycle de vie des big datas.

2.2.4. Stratégies de tarification de données

La seule règle pour déterminer le prix d'un produit est généralement la prise en compte des coûts, surtout pour les produits numériques. Une approche de tarification réfléchie consisterait à optimiser les bénéfices plutôt que de diminuer les dépenses. Selon Liang et al. (2018), il y a plusieurs façons de repérer les stratégies de prix employées par divers producteurs ou entreprises. Les stratégies de tarification des données sont classées en six catégories principales par Muschalle (2012), pour le marché des données.

- Les approches de distribution de données gratuites impliquent la publication en ligne de données ou leur partage dans des espaces de stockage publics. Cela peut inclure des échantillons de données, des données de précision limitée et des bases de données publiques. Offrir des données gratuites peut séduire des clients potentiels réticents à investir dans des ensembles de données complets, favorisant ainsi leur consommation. Le modèle de tarification pour ces données gratuites est adaptable, permettant aux propriétaires de les intégrer à d'autres stratégies tarifaires pour optimiser les profits.
- La tarification basée sur l'utilisation est une méthode qui quantifie l'utilisation des flux de données et la durée des services fournis. Historiquement, cela a été pratiqué par des opérateurs de téléphonie mobile qui tarifaient les services selon l'utilisation de chaque client. Les entreprises mesurent l'utilisation des données et fixent le prix mensuellement. Dans des

cas similaires, les fournisseurs de services internet calculent le coût en fonction du temps passé en ligne. Récemment, une fusion des mesures d'utilisation des données et de temps de service permet une modification dynamique des tarifs, prenant en compte les heures de forte affluence pour une tarification plus équitable.

- La stratégie de tarification par paquets repose sur l'utilisation délimitée de données. Des opérateurs comme T-mobile et Verizon offrent des forfaits de données à un prix fixe. Cette méthode tarifaire se base sur de multiples études de marché et d'analyse de l'utilisation des données. Pour maximiser les profits, une surveillance accrue de l'utilisation des données, des heures de pointe, et du trafic réseau est nécessaire. Les résultats de ces recherches aident les fournisseurs à développer des modèles tarifaires équitables pour leurs offres numériques.
- La tarification forfaitaire est une méthode simple où seul le temps est considéré. Cette approche permet aux vendeurs de vendre chaque produit numérique une seule fois, facilitant la prévision des bénéfices et la planification des activités futures. Cependant, elle offre peu de flexibilité et de variété aux consommateurs.
- La tarification en deux parties combine les avantages des tarifs forfaitaires et fixes. Les consommateurs paient une première fois pour une licence logicielle, puis un second paiement pour le service continu et le support des données. Cette méthode est fréquemment utilisée par les fournisseurs de services réseau, les opérateurs de télécommunications et les éditeurs de logiciels, qui vendent d'abord leurs produits à un prix fixe, puis facturent des services additionnels.
- La stratégie Freemium, propose des produits ou services de base gratuitement, tout en offrant des options premium payantes pour un service de valeur ajoutée. Cette méthode est particulièrement prisée par les petites entreprises, comme les développeurs d'applications sur les plateformes Apple et Google Play, qui proposent leurs produits en téléchargement gratuit, la version complète étant disponible moyennant un coût supplémentaire.

2.2.5. Sociétés courtières de données

Dans cette partie, nous allons présenter différents exemples de courtiers de données, sachant qu'on compte des milliers d'entreprises fournisseurs de données sur la planète (De Rath, 2024).

Acxiom

Acxiom, basée à San Francisco, Californie, exploite 23 000 serveurs qui analysent continuellement les données de demi-milliard de consommateurs à travers le monde. L'entreprise, qui a généré un chiffre d'affaires de 617 millions USD en 2020 et emploie 50 000 personnes, est une filiale de The Interpublic Group of Companies. Acxiom aspire à créer une immense feuille de calcul Excel, envisageant une ligne pour chaque habitant de la planète, soit sept milliards de lignes, et des centaines de milliers de colonnes pour divers types de comportements. Cette base de données permettrait aux vendeurs de

rechercher le nom d'une personne pour identifier les produits ou services susceptibles de l'intéresser (De Rath, 2024).

IBM

International Business Machines Corporation, plus communément connue sous l'acronyme IBM et surnommée « Big Blue », est une entreprise pionnière dans le secteur de l'informatique depuis sa création en 1911. Avec près de 345 900 employés répartis dans 177 pays, IBM a généré un chiffre d'affaires de 18,7 milliards de dollars en 2020. L'entreprise opère dans plusieurs domaines, notamment le conseil en gestion et en stratégie pour diverses fonctions d'entreprise telles que les relations clients, la logistique et les ressources humaines, ainsi que dans le cloud computing et l'hébergement de supports techniques. IBM tire profit de ses services de conseil, de ses solutions cognitives, ainsi que de la vente de logiciels et de matériel informatique (Futura, 2023).

L'organisation et la créativité sont des éléments clés des performances d'IBM. Elle possède plusieurs centres de recherche de pointe, dont le Watson Research Center et l'Almaden Research Center. En 2019, IBM a inauguré un centre dédié à l'intelligence artificielle. À travers son initiative IBM Blockchain, l'entreprise facilite le développement de réseaux pour les sociétés. De plus, IBM a contribué à l'invention de plusieurs technologies devenues capitales aujourd'hui, comme le code-barres, la bande magnétique utilisée dans les RAM et les cartes bancaires, ainsi que le distributeur automatique de billets (Futura, 2023).

En outre, IBM a lancé des logiciels, InfoSphere BigInsights et Streams, qui facilitent l'accès à des insights à partir des données circulant au sein et autour des entreprises. Ces outils sont capables d'analyser à la fois les données structurées traditionnelles, présentes dans les bases de données, et les données non structurées, telles que les textes, vidéos, audios, images et contenus issus des médias sociaux et des flux de clics. Du coup, IBM offre une plateforme adaptée au traitement parallèle de masse et à un stockage évolutif (IBM, 2011).

Experian

Experian combine des données, des technologies et analyses avancées pour fournir des informations qui facilitent les prises de décisions stratégiques, que ce soit pour des campagnes marketing, l'octroi de crédits ou l'optimisation des opérations. Avec une présence globale et des technologies flexibles, Experian s'adapte aux besoins variés de ses clients internationaux. La société exploite les données pour créer des opportunités pour les consommateurs et les entreprises, en aidant dans des domaines tels que l'acquisition de biens immobiliers ou le financement des études. Experian collecte, analyse et traite les informations pour aider les individus à gérer leurs finances et à accéder aux services financiers, tout en permettant aux entreprises et aux prêteurs de prendre des décisions éclairées et responsables.

En tant que leader mondial basé à Dublin, Irlande, Experian offre des services et des analyses qui aident les organisations à gérer les risques et à optimiser les profits des décisions commerciales et financières, avec un chiffre d'affaires annuel pour 2023 de 6,619 milliards de dollars. La société propose également des services d'évaluation des risques de crédit, des analyses décisionnelles, des

solutions de marketing pour rapprocher les marques et les consommateurs, ainsi que des services aux consommateurs pour sécuriser l'accès à leur historique de crédit, améliorant ainsi leur santé financière et les protégeant contre la fraude et l'usurpation d'identité (Experian, n.d.) (Marcotrends, 2023).

2.3. Analyses des données par les services commerciaux

Avant que l'on aborde les thématiques et aspects où le big data influence la négociation, il est primordial de comprendre toutes les étapes suivant lesquelles les employés, analystes et responsables commerciaux font confiance, comprennent et maîtrisent ces bases de données afin d'assurer le bon déroulement des discussions. Nous mettrons aussi en avant les limitations avec la complexité d'utilisation et le coût d'implémentation de ces données. Les négociateurs doivent être compétents dans l'analyse de ces données et cette partie va examiner les approches utilisées par les experts pour interpréter et exploiter ces informations.

Tout d'abord, avec la transformation numérique en cours, cela incite les entreprises B2B à adopter la Big Data Analytics. La BDA permet de découvrir des tendances, des modèles et des corrélations dans les bases de données. Cela va aider à prendre des décisions fondées sur des données. Ces processus font appel à des techniques d'analyse statistique telles que le clustering et la régression que nous développerons plus tard (Robinson et al., 2023).

Cependant, on peut constater que de nombreuses entreprises manufacturières B2B manquent de clarté sur les facteurs influençant leurs marges et utilisent principalement des outils décisionnels basés sur l'analyse des données passées plutôt que sur des prévisions. Même celles qui possèdent les données adéquates peinent souvent à agir selon les insights qu'elles fournissent. Il est courant que ces entreprises s'appuient davantage sur l'intuition et l'expérience pour diriger leurs équipes de vente, plutôt que sur des analyses de données. Ceci est profondément ancré dans les structures commerciales de nombreux secteurs (Dierks et al., 2023).

Comme Woody Allen a dit :

« Les relations amoureuses sont comme les requins, elles doivent être en perpétuel mouvement pour ne pas mourir ».

Les entreprises sont dans le même cas. Elles doivent se réinventer perpétuellement et capter des nouveaux clients (cité par Grossetete, 2015).

Selon Gottlieb et al. (2019), les données devraient être traitées comme un produit ayant un véritable retour sur investissement. Les dirigeants d'entreprise tendent à voir les données comme une simple matière première pour l'analyse et la prise de décision. Ils devraient plutôt les considérer comme un produit interne à développer et à distribuer aux différents groupes de l'entreprise, en les gérant en conséquence. Tout comme un responsable de produit de consommation qui vise à générer des revenus à travers différents canaux, segments et marchés, le responsable de chaque domaine de données devrait agir comme un gestionnaire de produit de données, avec des performances évaluées en termes de revenus, de satisfaction client, de qualité et autres indicateurs similaires (OpenAI, 2024).

2.3.1. Défis de l'analyse du big data

Les défis posés par l'analyse des big data se répartissent en **trois domaines principaux** :

1. Les données liées à l'accès à de grandes quantités de données de différents types et provenant d'une variété de nouvelles sources.
2. Les données liées à l'interaction avec les données afin de découvrir des modèles et des tendances utiles.
3. Les données qui concernent la réalisation d'analyses avancées.

Le premier défi consiste à rendre les données exploitables pour l'analyse, ce qui requiert des investissements significatifs dans l'infrastructure et le personnel qualifié pour gérer et actualiser les bases de données. Étant donné la grande quantité et la rapidité des sources de big data, il n'est pas toujours pratique de construire de nouvelles bases de données avant l'analyse. Parfois, il est nécessaire d'explorer et de découvrir quelles parties des données sont les plus pertinentes. Souvent, l'analyse doit se faire à la fois sur les données existantes dans les bases et sur celles stockées dans des systèmes spécialisés comme Hadoop (IBM, 2013).

Apache Hadoop est une structure logicielle qui permet le traitement distribué des ensembles de données à travers des réseaux d'ordinateurs en utilisant des modèles de programmation. Il est conçu pour évoluer d'un seul serveur à des milliers de machines, chacune offrant sa propre capacité de calcul et de stockage (Apache Hadoop, n.d.).

Le deuxième défi est la capacité d'interagir avec les big data, un enjeu exacerbé par le volume massif d'informations, où la difficulté réside dans la distinction entre le "bruit" (données superflues) et le "signal" (informations pertinentes). De nouvelles techniques de visualisation sont nécessaires pour aider les analystes à naviguer dans les données, surtout quand les meilleures méthodes de visualisation peuvent être celles auxquelles ils ne sont pas habitués (IBM, 2013).

Les défis et opportunités de la visualisation des données peuvent être subtils. Par exemple, une entreprise de télécommunications ayant adopté une stratégie novatrice de groupement de produits pour accroître sa part de marché a découvert que l'analyse de données à grande échelle pouvait lui donner un avantage concurrentiel supplémentaire. Cette analyse devait inclure l'interprétation de vastes volumes de données, comme les recherches en ligne et les informations partagées en temps réel par les consommateurs sur les réseaux sociaux et autres canaux numériques (Bughin et al., 2012).

Le troisième défi, l'application de l'analyse avancée, nécessite que les organisations revoient à la fois leur infrastructure technologique et leurs processus d'entreprise. Les algorithmes mathématiques avancés gèrent la complexité des big data. L'intégration de divers types de données, comme le texte, dans l'analyse peut nécessiter des outils et des techniques supplémentaires. De plus, pour obtenir une vue d'ensemble cohérente, il est crucial de combiner les résultats de l'analyse de texte avec ceux issus de données structurées. Les organisations doivent aussi développer des processus et des protocoles pour que les résultats de l'analyse des big data soient comparables dans le temps et intégrés aux systèmes et processus opérationnels (IBM, 2013).

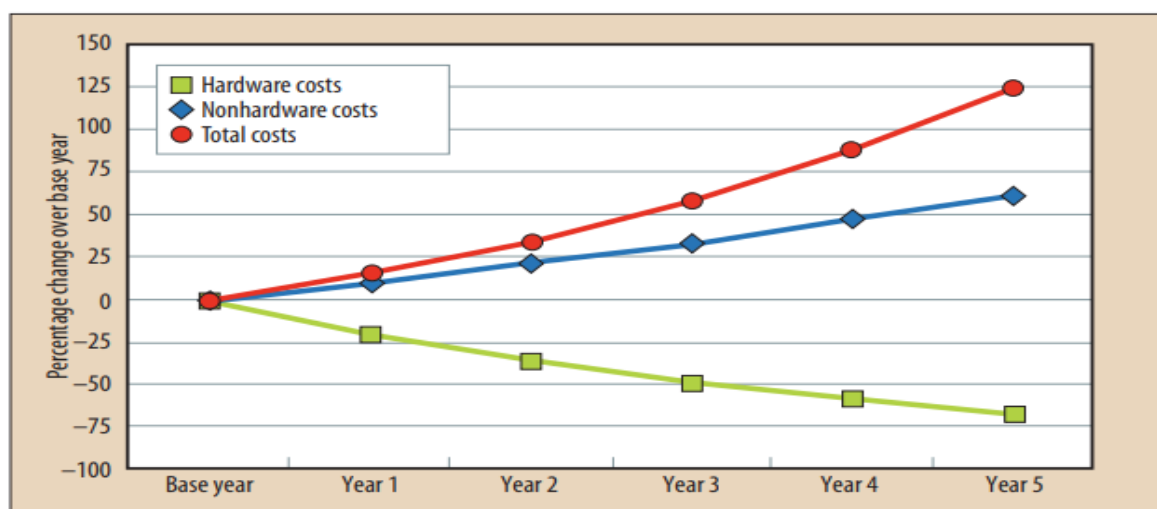
2.3.2. Coût d'implémentation de la big data

Comme discuté dans le point 2.3.1., l'investissement est important pour implémenter le big data dans une entreprise. Selon Bekker et al. (n.d.), pour une organisation de taille moyenne, le coût de la mise en place complète d'une solution big data peut fluctuer entre 200 000 et 3 000 000 dollars, en fonction de la diversité et de la complexité des données, des particularités du traitement des données, des objectifs de l'entreprise, du modèle d'approvisionnement sélectionné. Le nombre de modules de la solution big data joue un rôle crucial dans les dépenses et peut entraîner des frais élevés pour les entreprises.

Autrefois, selon Tallon (2013), les coûts associés aux problèmes de stockage de données pouvaient atteindre jusqu'à 500 000 dollars par heure pour des systèmes critiques comme ceux des réservations aériennes. On observait également que les coûts liés à l'énergie, la maintenance et les logiciels augmentaient proportionnellement avec le volume de big data. À cette époque, la plupart sous-estimaient ces coûts, ce qui menait à une accumulation excessive de données sans considération pour l'utilité ou le coût futur de leur conservation. Cette tendance à stocker de grandes quantités de données sans égard aux frais fut encouragée par le fait que les utilisateurs n'avaient pas à supporter directement ces coûts. Cependant, certaines organisations atteignaient un point critique où les coûts de stockage devenaient insoutenables. Tallon prévoyait alors une possible réduction de 20 % des coûts matériels, malgré une augmentation de 10 % des coûts immatériels due à des facteurs comme les salaires et les frais opérationnels (Tallon, 2013).

Le graphique numéro 4 illustre une projection sur cinq ans des coûts matériels, immatériels et totaux pour une organisation fictive dont les données augmentaient de 50 % par an. Les organisations ne renouvelant pas leur matériel informatique chaque année pour bénéficier d'un meilleur rapport coût-performance. Tallon (2013) envisageait une réduction prudente de 20 % des coûts matériels, tandis que les coûts immatériels pourraient augmenter de 10 % en raison de salaires plus élevés, de licences et de frais opérationnels accrus. Les budgets informatiques subissaient déjà une pression croissante.

Figure 4 : Big data cost simulation



Source: P. P. Tallon, "Corporate Governance of Big Data: Perspectives on Value, Risk, and Cost," in *Computer*, vol. 46, no. 6, pp. 32-38, June 2013, doi: 10.1109/MC.2013.155.

Cependant, les systèmes de stockage ont évolué. La baisse significative des coûts de stockage et de calcul informatique, due principalement à deux facteurs. D'une part, les avancées techniques dans la fabrication des puces, en particulier les processeurs graphiques, ont réduit les coûts. D'autre part, le développement du cloud a engendré d'importantes économies d'échelle et une optimisation des ressources, tout en offrant aux clients une flexibilité grâce à un modèle de facturation à l'usage. (Saagie, 2023)

Le cloud fait référence à une structure informatique qui permet d'accéder à des services informatiques tels que le stockage, les serveurs, la mise en réseau et les logiciels via Internet. Le cloud n'est pas un objet physique, mais plutôt un réseau virtuel de serveurs éparpillés à travers le monde, mais connectés entre eux grâce à leur fonctionnement en tant que système (Prud'homme, 2024).

Aziza (2022) développe qu'Amazon a mené une enquête sur les coûts associés à la construction et à la maintenance des entrepôts de données, indiquant que ces dépenses peuvent varier entre 19 000 et 25 000 dollars par unité de stockage par an. Ainsi, un entrepôt contenant 40 unités de données, considéré comme modeste pour nombre de grandes entreprises, nécessiterait un budget annuel d'environ 880 000 dollars, basé sur une estimation moyenne de 22 000 dollars par unité.

Aziza (2022) ajoute que les coûts de stockage diminuent chaque année, mais la complexité demeure dans l'ingénierie des entrepôts de données. Les responsables informatiques et les architectes de données sont confrontés à plusieurs défis majeurs qui impactent directement les coûts opérationnels et le résultat net :

- **Épuration de l'information** : Transformer les données brutes en informations exploitables exige un effort de catégorisation et de validation, souvent réalisé en collaboration avec des scientifiques des données.
- **Maintien de la sécurité** : Assurer la sécurité des données tout en respectant les normes de gouvernance peut être coûteux en termes de temps et de ressources humaines, et expose à des risques de pénalités pour non-conformité.
- **Compatibilité avec les outils d'analyse** : Intégrer les systèmes d'analyses de bases de données nécessite de développer des méthodes permettant une interrogation efficace des données.
- **Mouvement continu des données** : La migration des données depuis des systèmes vers des entrepôts traditionnels implique une configuration complexe par des informaticiens ou des scientifiques des données.

D'après Thomas (2023), il est recommandé aux entreprises de consacrer un maximum de 6 % de leur budget total à l'analyse des données. Les sociétés peuvent faire appel à des sociétés spécialisées en data analytics. Un des avantages de faire appel à ces experts est le niveau d'engagement requis, qui est

souvent moindre que celui d'embaucher un employé à temps plein. Néanmoins, il est important de souligner que le coût de ces services de conseil traditionnels varie généralement entre 50 et 100 euros par heure, et peut augmenter significativement si le projet s'étend sur plusieurs semaines ou mois.

2.3.3. Complexité d'interprétation du big data

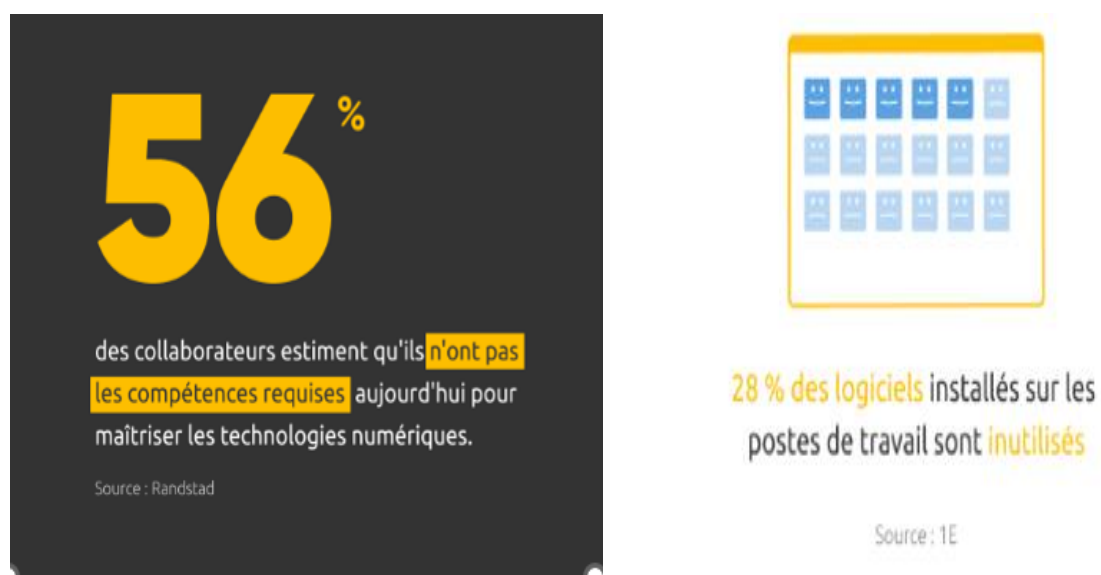
Pour mettre en place une architecture de données cohérente, protéger ses données et choisir les outils adéquats, il est essentiel d'avoir des compétences techniques rigoureuses et des data scientists, data analysts ou encore experts en visualisation de données. Les spécialistes sont encore peu nombreux, en particulier pour les outils de traitement des données (EDHEC, 2023).

En général, les big data agrègent de nombreux échantillons provenant de sources multiples à des moments différents en utilisant des technologies variées. Cette situation engendre des difficultés liées à la diversité, aux variations, ce qui contraint à élaborer des procédures plus adaptatives pour les employés et plus solides (Gil et ses al., 2019).

Cependant, les entreprises disposent-elles de suffisamment de talents numériques adaptés sur le lieu de travail ? D'après le rapport de Gartner (2018), 83 % des entreprises se montrent incapables d'atteindre le niveau de transformation numérique nécessaire et ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, même après avoir mis en place le système. La raison principale identifiée est le comportement humain (cité par Ahmed, W. et al., 2020).

Aglae C. (2021) déclare, comme on peut le voir ci-dessous, que 56% des employés en entreprises ne sont pas en capacité d'utiliser les nouvelles technologies. De plus, elle souligne que plus d'un quart des logiciels disponibles pour les employés dans les entreprises ne sont pas utilisés suite au manque d'expertise, ce qui rajoute des coûts supplémentaires à la société.

Figure 5 : Compétence technologique



Source: Aglae, C. (2021, 1 mars). Lemon Learning. *Transformation digitale : quels coûts pour les entreprises ? - IT SOCIAL. IT SOCIAL*. Récupéré le 30 avril 2024 de <https://itsocial.fr/divers/transformation-digitale-quels-couts-pour-les-entreprises/>

Pour pouvoir interpréter les bases de données, il faut de la dextérité numérique. La dextérité numérique est un concept récent qui désigne la capacité et l'agilité des employés à adopter et à s'impliquer activement dans le processus de transition technologique afin d'atteindre des objectifs organisationnels bénéfiques. Les individus qui possèdent une grande compétence numérique sont ouverts à l'innovation, flexibles à l'égard de leur environnement, concentrés et compétents dans les processus informatiques et font preuve de perspicacité et d'une connaissance pratique des données pour prendre des décisions réfléchies. La dextérité numérique aide l'organisation à améliorer son efficacité d'analyse des datas.

De plus, la complexité de l'analyse des bases de données se trouve aussi entre la technologie mise en œuvre et la tâche assignée aux employés. Sans cette adéquation tâche-technologie, cela ne permet pas l'adoption efficace de tout système de prise de décision. Nombreux sont les logiciels où une vraie expertise est nécessaire dans l'utilisation de celui-ci (Aglae C., 2021).

Figure 6 : Gaspillage budget logiciel



Source: Aglae, C. (2021, 1 mars). Lemon Learning. *Transformation digitale : quels coûts pour les entreprises ? - IT SOCIAL. IT SOCIAL*. Récupéré le 30 avril 2024 de <https://itsocial.fr/divers/transformation-digitale-quels-couts-pour-les-entreprises/>

La représentation ci-dessus met en avant que 37% des sociétés gaspillent plus d'un tiers de leurs budgets logiciels (Aglae C., 2021).

2.3.4. Culture d'entreprise

Selon Bughin et al. (2012), les dirigeants doivent établir dans une société une nouvelle équipe dédiée aux "connaissances collectives". Ils soulignent que les entreprises, une fois qu'elles ont identifié une opportunité et les ressources pour la saisir, ont tendance à rapidement passer à l'élaboration d'un plan d'actions. Cependant, cela est considéré comme une erreur. Les stratégies relatives au big data doivent être étroitement liées à la stratégie globale de l'entreprise, nécessitant ainsi une réflexion approfondie sur la manière d'allouer les ressources pour atteindre les résultats escomptés.

En outre, Ram & Chang (2021) affirment que les organisations cherchant à exploiter le potentiel du big data devraient adopter une démarche systématique qui inclut la compréhension de l'importance de l'analyse des données avancée (BDA), l'obtention de l'engagement de la direction et la promotion d'une culture orientée données. Dans certains cas, cela peut signifier fournir aux employés de première ligne des outils d'analyse de données avancés, tandis que dans d'autres cas, il peut s'agir de collecter de grandes quantités de données et de développer des compétences analytiques pour obtenir un avantage de pionnier.

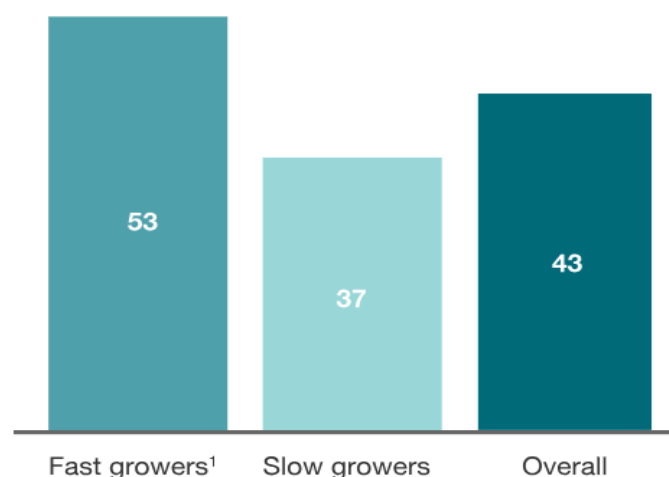
La culture analytique d'une entreprise, définie par son engagement envers l'utilisation de l'analytique, est indispensable pour maximiser les avantages de l'analyse des big data, notamment dans la gestion des relations clients. Les entreprises qui possèdent une culture analytique bien établie sont généralement plus à même de tirer profit de l'analyse des big data comparativement à celles qui en manquent. Par ailleurs, l'impact de l'analyse des big data peut également varier selon la taille de l'entreprise (Hallikainen et al., 2019).

Comme on peut le voir ci-dessous, la croissance de l'analyse des données et de l'intelligence artificielle permet aux entreprises innovantes qui exploitent le big data de repousser les limites de la création de valeur pour les ventes B2B et d'obtenir des résultats.

Figure 7 : Organisations de vente utilisant l'analyse de données massives

Fast-growing sales organizations use analytics more effectively, but most organizations struggle.

Companies rating their use of analytics as extremely effective or moderately effective,
% of companies



Source : Atkins, C., De Uster, M. V., Mahdavian, M., & Yee, L. (2016, 14 décembre). *Unlocking the power of data in sales*. McKinsey & Company. Récupéré le 22 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-power-of-data-in-sales>

2.3.5. Confiance dans les données

Selon Atkins et al. (2019), la première étape, pour surmonter le scepticisme des différentes équipes vis-à-vis de l'utilisation de l'analyse de données, est qu'il faut établir la confiance dans ces données.

Voici six éléments clés pour y parvenir :

- **Créer de la transparence** : Démontrez comment les algorithmes sont construits et comment les informations sont dérivées. Il est important de non seulement partager les résultats de l'analyse avec les utilisateurs finaux mais également de leur présenter des recommandations finales, en renforçant leur confiance dans ces données.
- **Impliquer les vendeurs** : Collaborez étroitement avec l'équipe de vente pour identifier précisément leurs besoins. Ceci implique de voir au-delà des procédures standard d'adoption de nouveaux outils et de travailler avec les vendeurs comme des partenaires pour développer des solutions qui améliorent leurs relations clients et résolvent les problèmes spécifiques qu'ils rencontrent.
- **Commencer simplement** : Commencez par des analyses simples et augmentez progressivement la complexité en fonction des succès obtenus, comme l'amélioration des taux de conversion, pour aider les vendeurs à s'adapter et à voir comment les données guident leurs décisions.
- **Montrer la valeur** : Clarifiez comment l'analyse peut aider les vendeurs à augmenter leurs ventes. Utilisez des outils qui leur montrent leur performance individuelle par rapport aux objectifs, identifient les écarts de performance et proposent des opportunités spécifiques pour les combler, accompagnées de recommandations pratiques en matière de tarification.
- **Faciliter l'utilisation** : S'assurer que les outils sont simples d'utilisation et que les informations sont accessibles et faciles à comprendre. Les insights doivent être intégrés dans les outils existants utilisés par l'équipe de vente pour éviter la nécessité d'apprendre à manipuler de nouveaux logiciels. Les tableaux de bord devraient être intuitifs, clairement indiquer les actions à prendre et facilement accessibles. Comme le soulignent Baker et al. (2014), les entreprises doivent fournir une formation approfondie pour équiper les commerciaux des compétences nécessaires pour travailler efficacement avec les nouvelles technologies, assurant ainsi le succès à long terme de l'intégration du Big Data. Merindol (2023) ajoute que les programmes de formation doivent être conçus pour couvrir divers aspects, y compris la gestion des données en entreprise et les meilleures pratiques pour l'utilisation de ces technologies.
- **Utiliser les données facilement accessibles** : Démarrer avec les données qui sont déjà disponibles dans un système unique ou des systèmes qui communiquent bien entre eux. Éviter l'écueil de combiner des données provenant de sources multiples qui ne s'interfacent pas

naturellement. Commencer par nettoyer et relier uniquement les données les plus pertinentes pour le défi commercial, en utilisant des méthodes simples.

2.4. Segmentation et personnalisation des offres

La partie suivante est constituée de deux parties. La première partie, aborde la façon dont les bases de données permettent d'optimiser la segmentation. La deuxième partie traite de la personnalisation des offres grâce au big data.

Les équipes commerciales s'appliquent à optimiser leur efficacité dans la quête de nouvelles opportunités de vente. Le big data est efficace pour produire un plus grand nombre d'opportunités. Lorsque les entreprises collectent et traitent des données, elles obtiennent des insights sur les tendances d'achat et les comportements des consommateurs. Ces informations facilitent également la découverte de nouveaux marchés et orientent les stratégies de partenariat pour mieux répondre aux exigences des clients. En retour, cela guide les décisions prises lors des négociations commerciales (Oliinyk, 2019).

Avant d'aborder cette section, nous définissons plusieurs termes qui seront importants pour la bonne compréhension.

Prospect/Lead : La désignation "Prospect" ou "Lead" est un terme anglais utilisé en français dans le domaine des affaires pour désigner les clients potentiels d'une entreprise avec lesquels ses services souhaitent établir des liens commerciaux. Cette étude est appelée « prospection ». Pour les entreprises, "prospector" implique de s'investir dans diverses actions commerciales, telles que la publicité ou des démarches personnelles, afin de trouver de nouveaux clients (Baumann, s. d.).

Cependant, selon Lemerrier (2022), il y a tout de même quelques différences entre un prospect et un lead. Comme démontré dans la figure ci-dessous.

- Le lead manifeste un intérêt initial, généralement suite à des initiatives de marketing ou après avoir été attiré par un contenu générique. Le prospect a déjà repéré son souci ou son besoin et manifeste une volonté évidente d'acquérir ou d'investir dans une solution.
- Phase d'acquisition : À ce moment-là, le lead est en pleine découverte, explorant ses possibilités sans s'engager pleinement. Le prospect, lui examine attentivement les options, compare les propositions et réfléchit sérieusement à une décision d'achat.
- Le lead doit être sensibilisé au problème qu'il peut rencontrer et à la façon dont il pourrait le résoudre, généralement en utilisant du contenu informatif et éducatif. À cette étape, pour le prospect il faut lui prouver que votre produit ou service peut satisfaire de manière efficace ses besoins particuliers.
- Par le biais du marketing : En général, les équipes de marketing gèrent les leads en utilisant des stratégies pour les qualifier davantage avant de les vendre. La gestion des prospects est assurée à la fois par les équipes de marketing et de ventes, ces dernières ayant un rôle plus actif dans la finalisation de la vente.

Figure 8 : Différence entre prospect et lead



Source : Lemerrier, A. (2022, 24 novembre). Lead ou Prospect ; : Quelles différences et comment les traiter ? Plezi. Récupéré le 20 avril 2024 de <https://www.plezi.co/fr/quelle-difference-entre-lead-et-prospect/>

2.4.1. Segmentation

Le big data offre des avantages dans le processus d'acquisition de nouveaux clients, en convertissant les prospects en clients. Ceci facilite la définition de cibles clients (Grossetête, 2015).

Selon Oliinyk (2019), en collectant et analysant de vastes ensembles de données, les entreprises peuvent découvrir les tendances d'achat des consommateurs et comprendre leur comportement. Ces informations sont cruciales pour identifier de nouveaux marchés et guider les décisions de partenariat, améliorant ainsi la prise de décision lors des négociations et fournissant une compréhension approfondie de la contribution des partenaires à l'augmentation des ventes.

De plus, grâce à la segmentation via le Customer Relationship Management (CRM) en temps réel, la quantité et la diversité des données clients que l'on peut collecter augmentent, allant de simples informations aux besoins actuels. Cette richesse de données permet une segmentation plus raffinée, optimisant la communication avec les prospects adéquats (Hallikainen et al., 2019).

Basée à Londres, Forsta affiche un chiffre d'affaires annuel estimé à 175 millions de dollars et se spécialise dans une gamme complète de services allant de la gestion des échantillons et des panels à la visualisation des données, des enquêtes, des analyses avancées et des rapports. Cette expertise se reflète également dans la façon dont la société a su optimiser ses stratégies de croissance (Growjo, n.d.) (Forsta, 2024).

Elle a su tirer parti des données externes et des analyses avancées pour booster l'acquisition de leads. En effet, au cœur de cette initiative se trouve un amas de données combinant plus de 10 sources externes, incluant des indicateurs tels que l'intention d'achat, les données issues du web crawling et les études de marché, démontrant ainsi la capacité de Forsta à mettre en pratique son savoir-faire technique pour améliorer ses performances commerciales (Dierks et al, 2023).

Le web crawling, aussi appelé spidering, est une méthode automatisée qui permet de naviguer sur Internet pour recueillir des données depuis divers sites web. Cette technique est utilisée dans le domaine de l'exploration et de l'analyse de données en ligne (Gaska, 2023).

Dierks et al. (2023), continuent par dire que ce dispositif a permis à l'entreprise d'identifier et de prioriser les clients potentiels à fort potentiel, tout en offrant aux équipes de vente des informations lors des présentations, libérant ainsi du temps auparavant consacré à la prospection. Couplé à des stratégies produit innovantes, cet usage analytique de la croissance a contribué à doubler la valorisation de l'entreprise en un an (Dierks et al, 2023).

Clustering

Le clustering est une forme de segmentation. L'objectif de cette opération est de séparer diverses zones homogènes, dans le but d'organiser les objets en groupes (clusters) dont les membres partagent des caractéristiques similaires (D'Hondt et al., 2005).

Selon Evgeniou (n.d.), les données sont volumineuses, mais elles sont toutefois parfois semblables les unes aux autres. Ainsi, le clustering peut envisager de les organiser en différents clusters avec des observations similaires au sein de chaque cluster. Par exemple, lorsqu'il s'agit de données sur les clients, même s'il y a des millions de clients, il est possible que ces derniers ne soient affiliés qu'à quelques segments : les clients sont similaires au sein de chaque segment, mais différents d'un segment à l'autre. Il est intéressant d'analyser chaque segment individuellement, car ils peuvent avoir des comportements différents (par exemple, des segments de marché différents peuvent avoir des préférences en matière de produits et des modèles de comportement inégaux).

Le même auteur (n.d.) souligne que dans de telles circonstances, il est possible d'utiliser des méthodes statistiques couramment appelées techniques de regroupement pour repérer des segments dans les données. Il y a différentes solutions de segmentation selon qu'on définit les « similitudes » et les « différences » entre les observations de données, qui peuvent aussi être définies mathématiquement. La définition de ces mesures est l'un des éléments essentiels du regroupement et de la segmentation, qui doit être créative et basée sur des connaissances contextuelles, et non seulement sur des équations et des techniques mathématiques. L'analyse en cluster est employée dans divers domaines. Par exemple, elle peut servir à repérer des catégories de consommateurs, des ensembles de produits concurrents, des groupes d'actifs dont les prix fluctuent simultanément, ou encore pour la segmentation géo-démographique, etc. Dans un contexte B2B, les entreprises peuvent utiliser des techniques de clustering pour identifier des segments. La plupart du temps, il est indispensable de séparer les données en segments et de procéder à toute analyse ultérieure au sein de chaque segment pour obtenir des connaissances spécifiques.

Robert (2023) donne des exemples de clustering comme le DBSCAN. Le DBSCAN est un algorithme de clustering qui groupe les points en fonction de leur densité locale. Voici les étapes principales :

- Calcul de la densité : Pour chaque point, on compte combien de points se trouvent à une distance de lui.
- Points cœur : Si un point a suffisamment de voisins (au moins un nombre spécifié par l'utilisateur), il est considéré comme un point cœur.
- Formation des clusters : Les points voisins des points cœur sont regroupés dans le même cluster. Les clusters peuvent s'étendre via des chaînes de points cœur connectés.
- Anomalies : Les points qui ne sont pas des points cœur et qui n'ont pas de voisins cœur sont considérés comme des anomalies.

Kassel (2023) développe une autre forme de clustering, le clustering hiérarchique. Le regroupement hiérarchique organise les données en formant une arborescence de clusters. Chaque groupe ou "nœud" dans l'arbre est relié à deux ou plusieurs groupes. Les groupes sont imbriqués et organisés selon leurs similitudes. Chaque nœud contient un groupe de données similaires, et les nœuds sont regroupés en fonction de leur similitude, formant ainsi des niveaux. Ce processus continue jusqu'à ce que tous les nœuds soient intégrés dans l'arbre. Le nombre de clusters n'est pas fixé à l'avance. Le résultat final, appelé dendrogramme, offre une représentation visuelle claire et lisible des données.

Sélectionner les prospects à forte valeur ajoutée

Tous les clients n'adoptent pas les mêmes comportements d'achat, et l'analyse de ces comportements révèle les prospects à haute valeur ajoutée. L'abondance de données disponibles sur les prospects, notamment via les réseaux sociaux, enrichit les bases de données internes des entreprises. Cette fusion de données offre aux entreprises la possibilité de sélectionner leurs prospects avec une grande précision (Grossetête, 2015). Dans ce contexte, prenons l'exemple d'IBM, une entreprise qui illustre bien l'impact de ces stratégies de prospection avancées.

La prospection présente deux avantages pour une entreprise comme IBM :

1. Elle permet de prendre rendez-vous avec des prospects intéressés par les offres de l'entreprise.
2. Elle informe les entreprises, qui n'ont jamais travaillé avec IBM, des offres disponibles.

Ces sessions de prospection ont révélé à IBM que certaines entreprises n'étaient pas conscientes de sa présence dans certains secteurs d'activité, IBM étant souvent perçu uniquement comme un fournisseur de matériel informatique. Comme l'indique Grossenberg (2014), les entreprises B2B exploitent les données des réseaux sociaux pour générer des leads. Ces données aident à affiner la segmentation et à identifier si un prospect est susceptible d'investir dans les solutions d'IBM ou s'il est en période de réorganisation où l'investissement n'est pas prioritaire. L'utilisation de solutions big data améliore le rendement de la prospection, permettant par exemple de contacter un prospect qui annonce sur les réseaux sociaux son intention d'investir dans une technologie vendue par IBM, optimisant ainsi le temps passé au téléphone et augmentant le taux de réponse aux appels (IBM, 2015, cité par Grossetête, 2015).





De nombreuses entreprises s'appuient déjà sur des données historiques du marché pour élaborer une vision détaillée des perspectives de vente dans chaque domaine. Certaines vont plus loin en intégrant des algorithmes de notation des prospects, combinant des données internes sur les antécédents des clients avec des sources externes telles que des rapports d'actualités ou des médias sociaux, pour obtenir une vue à 360 degrés du client. Ces algorithmes peuvent alors prédire les facteurs déterminants pour la conversion des prospects et orienter stratégiquement les ventes. Par exemple, une entreprise de services informatiques utilisant cette analyse de big data a découvert que les entreprises établies étaient de meilleures cibles que les start-ups, augmentant son taux de conversion de 30 % (Atkins et al., 2016).

Plusieurs entreprises bénéficient déjà de stratégies pour identifier les prospects les plus rentables. Elles se distinguent par une méthode systématique et globale pour maximiser la valeur basée sur les données. Elles débutent par l'identification des groupes où l'analyse de données peut apporter un changement significatif. Ces entreprises utilisent la valeur anticipée comme base pour établir des priorités, souvent en démarrant par un ou deux scénarios d'application. Elles utilisent les données et les analyses non seulement pour déceler des opportunités, mais aussi pour évaluer et comparer la valeur potentielle, facilitant ainsi des décisions stratégiques sur l'allocation des ressources et les investissements. Par exemple, un important acteur de l'industrie alimentaire, préparant son organisation commerciale pour une croissance future, a adopté le cycle de vie du client comme cadre pour identifier les cas d'utilisation les plus prometteurs, allant de l'acquisition de nouveaux clients à la rétention. Cette initiative a révélé des possibilités de doubler les bénéfices en trois ans, tandis que l'approche systématique a permis de prioriser les opportunités en fonction de la valeur attendue et de la disponibilité des ressources (Böringer et al., 2022).

Comme on peut le voir sur la figure 9, ci-dessous, les entreprises soulignent que l'utilisation de bases de données améliore la génération de prospects. Les autres thématiques seront discutées dans les points suivants.

Figure 9 : Analytique déployés dans quatre secteurs de ventes

Companies rating their use of analytics as extremely effective or moderately effective, % of companies

Analytics use cases	
 Radically improve lead generation	<ul style="list-style-type: none"> • Lead generation • Lead scoring
 Match the people	<ul style="list-style-type: none"> • Coverage planning • Field productivity • Talent and people management • Pipeline management and forecasting
 Maximize customer lifetime value	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-sell/upsell • Churn reduction
 Get the right price	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamic pricing • Dynamic deal scoring • A/B price testing

McKinsey&Company

Source : Atkins, C., De Uster, M. V., Mahdavian, M., & Yee, L. (2016, 14 décembre). *Unlocking the power of data in sales*. McKinsey & Company. Récupéré le 22 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-power-of-data-in-sales>

2.4.2. Personnalisation

Selon Cruz et al. (2022), le processus commence par l'identification des clients potentiels en exploitant une vaste gamme de données sur leurs intentions et préférences, suivie de l'analyse de ces informations pour générer des résultats concrets. Ensuite, il est indispensable d'engager ces clients en leur proposant du contenu personnalisé, comparable aux normes du secteur B2C, accompagné de propositions de valeur spécifiques. Pour finir, il est crucial de captiver ces clients en étant attentif à leur degré de préparation et en leur fournissant des expériences cohérentes à chaque étape de leur parcours d'achat.

Hallikainen et al. (2019), s'appuyant sur Orenga-Roglá et Chalmeta (2016), affirment que l'analyse des mégadonnées fournit des insights essentiels pour les marketeurs, permettant aux entreprises de mettre en œuvre des stratégies centrées sur le client. Cette approche orientée client facilite la construction de relations personnalisées et adaptatives (Erevelles et al., 2016, cité par Hallikainen et al., 2019).

De plus, selon Grossetête (2015), le big data permet aux entreprises d'intégrer les recherches de produits et services des consommateurs dans leur gestion de la relation client. En exploitant les données disponibles en ligne, une entreprise peut identifier un client ayant effectué une recherche spécifique et lui proposer des services pertinents. Les entreprises peuvent également utiliser le big data

pour identifier les clients à risque en analysant leurs sentiments, les classer et leur faire des offres proactives.

Account-Based Marketing

L'Account-Based Marketing (ABM) c-à-d le marketing basé sur les comptes (ABM) est une stratégie de vente et de marketing B2B qui implique que les deux équipes collaborent avec des personnes ciblées qui sont considérées comme étant adéquates pour la marque. Il s'agit d'une méthode efficace qui vise des prospects précis et de grande valeur afin de les convertir en ventes. Le marketing basé sur les comptes est rapidement devenu une stratégie marketing de premier plan, car il permet aux entreprises de se concentrer sur les meilleurs comptes (Team, s. d.).

L'ABM vise des comptes spécifiques en utilisant du contenu personnalisé diffusé par des sites web, des e-mails, des publicités en ligne et des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn. Cette approche se concentre sur les grands comptes et utilise une connaissance approfondie de ceux-ci pour personnaliser le contenu marketing. L'ABM se caractérise par un ciblage précis, limité à quelques comptes plutôt qu'à un large public, et par une personnalisation poussée. Cette personnalisation, notamment en termes de contenu et de timing, augmente nettement les taux de conversion, comme le montrent les campagnes d'emailing personnalisées qui affichent des taux d'ouverture cinq à six fois supérieurs à ceux des campagnes généralistes (Kohli et al., 2019) (OpenIA, 2024).

Une des principales entreprises de logiciels a adopté l'ABM il y a cinq ans comme projet pilote pour un grand compte en Amérique du Nord, visant à accélérer les décisions d'achat du client et à augmenter ses dépenses. À travers divers efforts personnalisés, tels que des bulletins d'information ciblés, des webcasts et des sites de réseautage dédiés, le programme ABM a rapidement pris de l'ampleur. L'entreprise a ensuite étendu cette approche à ses 20 plus grands comptes en Amérique du Nord, puis à tous ses comptes stratégiques. L'impact a été notable : les comptes gérés via ABM ont vu leurs conversions augmenter de 63 % par rapport aux comptes non-ABM, résultant en une hausse de 19 % de la valeur des ventes. La gestion des performances est essentielle dans les programmes ABM, qui génèrent une grande quantité de données. Les organisations les plus performantes assurent un suivi continu du succès et ajustent régulièrement leurs tactiques et l'allocation des dépenses (Kohli et al., 2019).

En conclusion, la connaissance approfondie des clients et des prospects est une force puissante dans la vente. Plutôt que de rechercher manuellement des informations sur des clients antérieurs, les outils de big data permettent de traiter des quantités de données et d'extraire des informations. Aujourd'hui, il est crucial de tracer le parcours des utilisateurs et de personnaliser leur expérience, pas seulement sur internet mais aussi sur des plateformes telles que YouTube, LinkedIn, Facebook, ou autres. Segmenter efficacement les données permet de cibler uniquement les personnes les plus susceptibles de s'engager (Freedman, 2023).

2.5. Prévisions et modélisations

Nous allons approfondir le fait que grâce au big data on peut extraire des informations clés et identifier des tendances importantes du marché et des comportements des clients. Les entreprises qui utilisent l'analyse des big data pour prédire les tendances du marché ont un avantage majeur sur leurs concurrents qui n'ont pas cette vision. Le big data et l'analyse prédictive permettent de prévoir les résultats et de procéder de manière proactive.

2.5.1. L'analyse de la croissance

Tout d'abord, définissons l'analyse de la croissance. L'analyse de la croissance concerne l'examen systématique et informatique des initiatives de croissance d'une entreprise. Elle utilise les données pour guider les décisions et les stratégies destinées à optimiser divers aspects de la performance de l'entreprise. Cette analyse couvre une variété d'activités et de métriques, y compris l'acquisition de nouveaux utilisateurs, la fidélisation des clients, l'engagement, l'augmentation des revenus, l'expansion sur de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits (Orgil, 2024).

L'analyse de la croissance aide les entreprises à se protéger contre les crises présentes et futures tout en visant des performances durables qui surpassent la moyenne du marché. Elle consiste en l'application spécifique d'approches analytiques, descriptives et prédictives. Le fonctionnement de ces approches analytiques a été développé précédemment sous la section contextualisation (OpenIA, 2024).

Dierks et al. (2023) rapportent que l'analyse de croissance est conçue pour booster le succès commercial en générant des ventes rentables et en maximisant l'efficacité des ressources de vente et de marketing d'une organisation. Par exemple, grâce à l'analyse des données, les responsables des ventes peuvent détecter des opportunités chez les clients pour introduire de nouveaux produits ou augmenter les marges. Les outils basés sur les données préparent également les commerciaux à mener des négociations efficaces. Également, les applications qui croisent les fonctions de l'offre et de la demande, telles que l'allocation adaptative des ressources de vente ou l'optimisation du portefeuille, peuvent augmenter la résilience des entreprises en périodes d'incertitude.

Ces perspectives sont renforcées par le fait que les utilisateurs avancés de l'analyse de croissance rapportent régulièrement une augmentation significative de leur chiffre d'affaires (10% à 20%) et une plus grande confiance dans la croissance future de leurs profits par rapport aux utilisateurs ayant des niveaux d'expertise plus basiques ou intermédiaires. En moyenne, les utilisateurs avancés de l'analyse de croissance manifestent une propension à l'investissement supérieure de plus de 40 points de pourcentage par rapport aux utilisateurs basiques. Ces investissements se concentrent principalement dans les domaines des données (plus de 50 points de pourcentage net) et des compétences (plus de 43 points de pourcentage net) (Arora et al., 2022, cité par Dierks et al., 2023) (OpenIA, 2024).

2.5.2. L'analyse prédictive

Selon Davies (2020), que vous opérez dans la gestion de patrimoine, la gestion d'actifs ou dans le secteur technologique B2B, l'analyse prédictive offre une méthode pour exploiter les données de vos prospects et clients afin de créer un flux de nouvelles affaires prévisible et rentable. D'après une étude de l'Aberdeen Group sur le secteur des services financiers, qui a sondé 123 entreprises, celles qui implémentaient l'analyse prédictive ont noté une hausse moyenne de 11 % de leur clientèle, une augmentation de 10 % dans la détection de nouvelles opportunités client et une croissance de 8 % des revenus issus des ventes croisées et incitatives, comparativement à celles n'utilisant pas ces méthodes.

Au-delà des services financiers, d'autres secteurs bénéficient également de l'analyse prédictive. Une enquête de Forbes Insights auprès de 306 dirigeants d'entreprises B2B avec un chiffre d'affaires annuel d'au moins 20 millions de dollars révèle que 30 % de ces entreprises déclarent des revenus supérieurs qu'auparavant. Les efforts de marketing prédictif engagés depuis un certain temps produisent des résultats notables : 86 % des dirigeants supervisant le marketing prédictif depuis au moins deux ans rapportent un ROI amélioré grâce à ces initiatives (Davies, 2020).

Davies (2020) met en lumière diverses applications et scénarios où les capacités prédictives deviennent une priorité opérationnelle. Il donne l'exemple de Demand Orchestration d'Episerver maintenant connu sous le nom d'Optimizely.

Optimizely, une entreprise détenue par Insight Partners, est une plateforme cloud qui orchestre l'intégralité des processus de commerce numérique. Elle offre des outils avancés pour la création de contenu et propose une gamme complète de solutions web, actuellement utilisées sur 30 000 sites internet. Ce puissant outil de marketing numérique assiste les entreprises dans la création de contenus et d'expériences en ligne. Episerver est reconnu comme un leader et un innovateur dans le domaine numérique. Son chiffre d'affaires annuel est estimé à 75 millions de dollars et son siège social est situé à New York, aux États-Unis (Ultimedia, 2024) (Growjo, s.d.).

Selon Davies (2020), les clients utilisent la plateforme de Demand Orchestration d'Episerver pour :

- **Prioriser les prospects.** L'intelligence prédictive améliore significativement les conversions en cernant les besoins et les intérêts émergents des acheteurs lorsqu'ils naviguent et interagissent avec le contenu sur les sites des clients. Elle permet d'identifier les signaux des décideurs et de prévoir leurs futurs achats.
- **Acquérir de nouveaux prospects.** En analysant les caractéristiques communes des prospects les plus intéressants et de grande valeur, l'analyse prédictive peut reconnaître ces traits chez de nouveaux publics intéressés par les campagnes marketing. Cela s'avère particulièrement efficace lors de l'intégration de nouveaux prospects provenant de sources externes de données clients.

- **Enrichir les données clients.** En combinant les données existantes sur les acheteurs avec l'analyse prédictive, il est possible d'identifier des modèles et caractéristiques, y compris leurs besoins et intérêts nouveaux.
- **Recommander du contenu.** En suivant le parcours de navigation unique des visiteurs sur un site web, l'analyse prédictive peut rapidement déterminer le meilleur contenu à leur présenter ensuite. Cela représente une forme de personnalisation algorithmique qui évite les règles d'automatisation marketing traditionnelles et rudimentaires.
- **Le reciblage.** Basé sur des données prédictives, cela permet aux entreprises de faire du remarketing auprès des internautes en fonction de leur intention d'achat probable, plutôt que de se baser sur des données historiques de navigation ou d'achats précédents.
- **Identifier les besoins des acheteurs.** Connaître la position de vos acheteurs vous aide à allouer votre budget. Avec l'intelligence prédictive, il est possible de déterminer à quels événements participer, quelle devrait être la prochaine étape de la stratégie de contenu et comment améliorer les performances du marketing digital.

Gandomi et Haider, (2015) soutiennent que l'analyse prédictive englobe un éventail de techniques conçues pour anticiper les événements futurs en se basant sur des données historiques et actuelles. Cette approche peut être utilisée dans divers domaines, allant de la prévision de pannes de moteurs d'avion grâce à l'analyse de données issues de milliers de capteurs, à la prédiction des comportements d'achat des clients en analysant leurs acquisitions, le timing de ces achats et leurs interactions sur les réseaux sociaux.

Essentiellement, l'analyse prédictive vise à identifier des motifs et des corrélations au sein des données. Les méthodes utilisées dans l'analyse prédictive se divisent en deux catégories distinctes. D'une part, les big data proviennent de sources variées et reflètent des informations de différentes sous-populations (Gandomi & Haider, 2015).

D'autre part, les petits échantillons sont souvent traités comme des valeurs atypiques en raison de leur faible fréquence. Toutefois, la grande taille des ensembles de big data offre une opportunité unique de modéliser la diversité issue des données de sous-populations, ce qui exige l'emploi de techniques statistiques avancées. La modélisation prédictive avec de grandes données nécessite généralement l'estimation de multiples paramètres simultanément. L'erreur cumulative dans l'estimation de ces paramètres peut masquer l'importance réelle de certaines variables qui jouent un rôle significatif dans le modèle, entraînant parfois la négligence de variables clés à cause de l'interférence du bruit statistique (Gandomi & Haider, 2015).

Développé par IBM Research, le logiciel InfoSphere Streams est conçu pour analyser et surveiller en temps réel les données entrantes dans une organisation, détectant les changements qui pourraient signaler l'émergence de nouveaux modèles ou tendances. Cette technologie permet aux organisations de saisir des insights et de prendre des décisions, réagissant ainsi aux événements au fur et à mesure qu'ils se produisent. Streams a augmenté la capacité d'analyse des big data jusqu'à 350 % par rapport

aux méthodes antérieures. Ceci concerne par exemple les tweets, les billets de blog, les vidéos, les électrocardiogrammes, les données GPS, les informations issues de capteurs et les données boursières. BigInsights, qui complète Streams, effectue des analyses sur les données historiques et celles en flux continu de l'organisation. Cette combinaison permet un cycle d'analyse à mesure que de nouvelles données et analyses en temps réel sont intégrées pour l'analyse prédictive et l'amélioration future (IBM, 2011) (OpenIA, 2024).

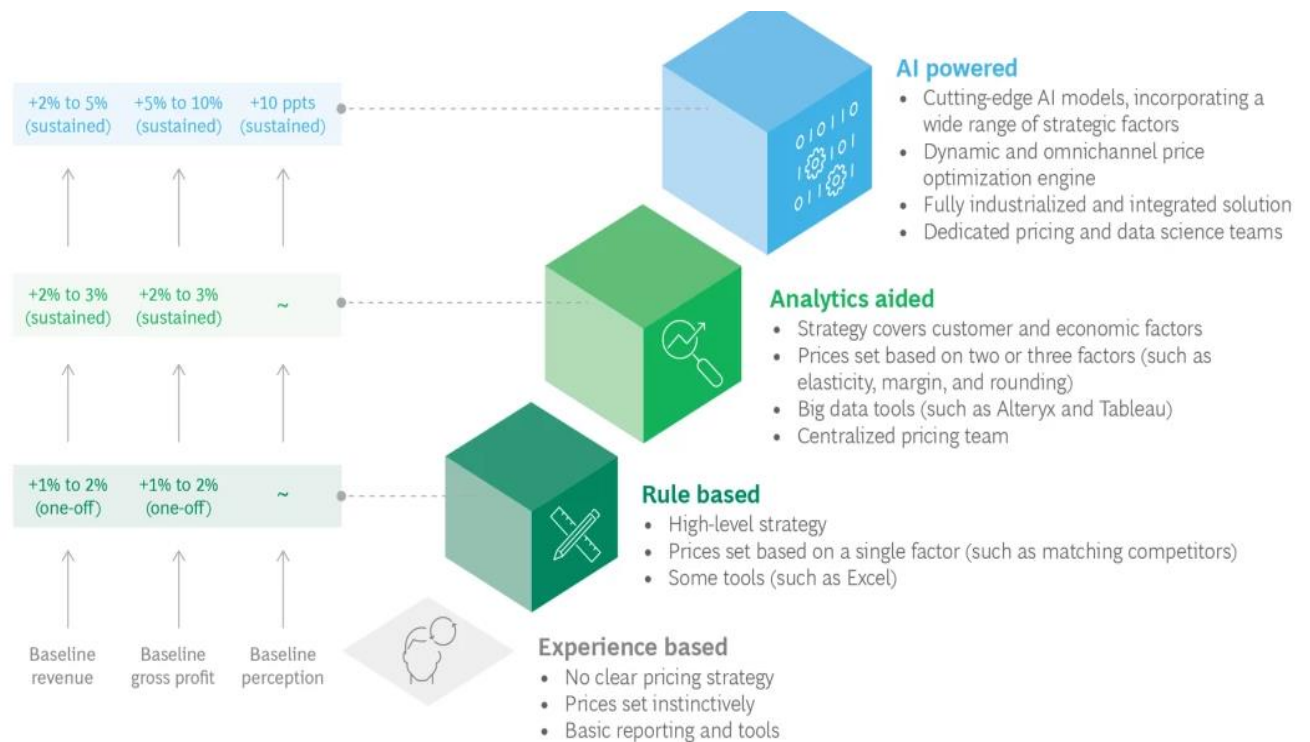
Nous pouvons aussi faire un lien entre l'analyse prédictive et la segmentation. La réussite d'un de ces deux aspects contribue à la réussite de l'autre. Cependant, les applications diffèrent considérablement. Les modèles prédictifs sont généralement conçus dans un but très précis. Par exemple, une entreprise a la possibilité de créer différents modèles de tendance à l'achat pour chaque produit essentiel. Les données provenant de chaque modèle peuvent ensuite être exploitées individuellement ou en groupe afin de déterminer la stratégie de ciblage de campagnes de vente croisée de produits sophistiquées. Les plus grands bénéfices résultent de l'utilisation efficace de ces deux types de modèle prédictif et de segmentation. Fréquemment, les entreprises utilisent la segmentation comme seule méthode pour cibler les clients pour leurs campagnes publicitaires. Or, les modèles prédictifs jouent un rôle essentiel. Les modèles prédictifs constituent un outil de ciblage beaucoup plus précis et sont mieux adaptés à des mises à jour et à des recalibrages réguliers afin de maintenir des performances de ciblage optimales (McGuirk, 2007).

2.6. Optimisation des prix

Dans la section suivante, nous approfondirons comment les différentes bases de données influencent les choix tarifaires et la segmentation de tarification. Par après, nous développerons les méthodes de scoring dynamique et de tarification dynamique.

Dans le domaine complexe et souvent non transparent des négociations de prix B2B, l'analyse des transactions peut jouer un rôle crucial en offrant une clarté sur les pratiques tarifaires et en facilitant des compromis détaillés durant les négociations, comme on peut le constater sur la figure ci-dessous. Historiquement, les vendeurs dans le secteur B2B et B2C se sont principalement appuyés sur leur expérience personnelle pour orienter leurs stratégies de prix. Cependant, avec l'évolution des équipes d'achat qui utilisent désormais des outils de tarification avancés, les vendeurs se retrouvent souvent désavantagés et sous pression (Atkins et al., 2016).

Figure 10 : L'impact de l'amélioration des capacités de tarification



Source: BCG analysis.

Note: ppts = percentage points.

Source: Callersten, J. A., Bak, S., Xu, R., Kalthof, R., & Bradley, S. (2024, 16 avril). Overcoming Retail Complexity with AI-Powered Pricing. BCG Global. Récupéré le 8 mai 2024 de https://www.bcg.com/publications/2024/overcoming-retail-complexity-with-ai-powered-pricing?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=none&utm_description=organic&utm_topic=ai-gen&utm_geo=global&utm_content=rightnow_070524

En outre, la figure de BCG (2024) reprend les quatre éléments suivants sur l'évolution de la tarification :

- L'expérience : Aucun plan de tarification précis était établi, les prix sont déterminés de manière spontanée en utilisant des outils de reporting simples. Le reporting, aussi connu sous le nom de communication de données, permet de présenter de manière claire des données collectées sur une période spécifique et de les rendre accessibles à une tierce personne pour leur analyse et leur exploitation.
- Basé sur des règles : La stratégie consiste à établir les prix en fonction d'un seul facteur (comme l'alignement sur les concurrents) en utilisant certains outils (comme Excel).
- Analyses assistées : Les facteurs économiques et les clients sont pris en considération dans la stratégie, les prix sont établis en fonction de deux ou trois facteurs (comme l'élasticité et la marge) en utilisant des outils de données performants (tels qu'Alteryx et Excel) et en collaborant avec une équipe de tarification centralisée.
- Alimenté par l'intelligence artificielle : Les sociétés adoptent des modèles d'intelligence artificielle de pointe qui intègrent une variété de facteurs stratégiques, avec un moteur d'optimisation des prix dynamique et omnicanal, ainsi qu'une solution entièrement intégrée soutenue par des équipes spécialisées dans la tarification et la science des données. Nous allons détailler ce sujet dans la suite de cette section.

L'importance d'une tarification optimale ne peut être sous-estimée. Statistiquement, une hausse de prix de seulement 1 % entraîne une augmentation des bénéfices opérationnels de 8,7 %, à condition que le volume des ventes ne diminue pas. Toutefois, il est estimé que jusqu'à 30 % des nombreuses décisions de tarification prises annuellement par les entreprises ne capturent pas le meilleur prix possible, résultant en une perte significative de revenus (Baker et al., 2014).

Les défis posés par l'exploitation de ces données sont non négligeables. Comme l'expliquent Baker et al. (2014), avec l'expansion de la digitalisation, le nombre d'interactions avec les clients augmente, ce qui complexifie la gestion multicanale. Les entreprises exploitent les possibilités offertes par le big data pour maximiser leurs profits. Ignorer ces opportunités pourrait signifier que des millions de dollars de profits potentiels restent inexploités. Augmenter les marges bénéficiaires réside dans l'utilisation judicieuse du big data pour déterminer les prix optimaux au niveau des produits individuels, plutôt que de se perdre dans l'immensité des données disponibles.

Comme le souligne Tom O'Brien dans son approche pour parvenir à une tarification optimale, les entreprises doivent se focaliser sur l'exploitation des données extrêmement détaillées qu'elles possèdent, comme les informations de chaque facture, par produit, par client par type d'emballage, etc. Cela va bien au-delà de simplement connaître les prix ou les volumes. Il s'agit de comprendre les données à un niveau très granulaire (cité par Baker et al. 2014).

2.6.1. Le scoring dynamique

Le scoring dynamique transforme les tactiques de négociation en mettant à disposition des commerciaux des données essentielles en temps réel. Utilisant l'analyse d'arbres de décision, les vendeurs peuvent accéder à des informations sur des achats et des transactions comparables pour affiner leurs techniques de vente. Les clients sont classifiés selon des critères tels que le secteur, les comportements d'achat précédents ou la taille de l'entreprise, permettant ainsi un ciblage précis. Un exemple probant est celui d'un développeur de logiciels qui a vu ses revenus augmenter de plus de 20% en exploitant des données sur des transactions comparables pour ajuster ses prix (Atkins et al., 2016).

Baker et al. (2014) ajoutent que le scoring dynamique offre des recommandations de prix spécifiques pour chaque transaction, établit des points de décision critiques, des évaluations de performances et bien plus, en se basant sur des analyses de transactions similaires qui ont été soit réussies, soit infructueuses.

2.6.2. Tarification dynamique

La tarification dynamique se renforce à travers un cycle d'amélioration continue : en testant diverses approches de tarification, les équipes de vente peuvent intégrer des retours d'informations sur les résultats des ventes dans le système pour en affiner la précision et générer de nouvelles connaissances. Les moteurs de tarification reposent sur des algorithmes avancés utilisant l'intelligence artificielle, la modélisation statistique et l'apprentissage machine, qui extraient des insights même à partir de petits ensembles de données. Pour maximiser l'efficacité de l'analyse, les entreprises adoptent une tarification segmentée, utilisant des techniques de clustering abordées précédemment, pour regrouper les produits selon des comportements de prix similaires, basés sur des données telles que les ventes récentes, le cycle de vie du produit ou la compétitivité du marché. Pour les produits de grande valeur, les entreprises peuvent appliquer une tarification basée sur la valeur, déterminée par une analyse détaillée des facteurs d'achat des clients et leur quantification à travers des calculs de l'économie réalisés par le client et des interviews sur la perception de la qualité comparée aux concurrents (Bages-Amat et al., 2018).

Selon les termes de BCG (2024), il existe trois étapes pour que les entreprises envisagent des modèles de tarification dynamiques.

1. Identifier sa clientèle. Le principal argument à l'appui de la tarification dynamique est que si les clients sont différents, pourquoi ne devraient-ils pas avoir des prix différents ? Chaque client est différent, même si les disparités sont minimales, et sa perception de la valeur n'est pas uniforme. La connaissance de ses clients permet à une entreprise de personnaliser le prix et la valeur d'un produit ou d'un service en fonction de leurs besoins.
2. Créer une histoire convaincante sur l'équité et la valeur. La tarification dynamique ne sera pas efficace si les clients ne remarquent que l'augmentation des prix. Si les entreprises ajustent les

prix sans modifier la valeur correspondante, elles pourraient être contrecarrées si les clients considèrent ces modifications comme injustes. Les entreprises ne peuvent pas négliger l'expérience du client et l'accompagnent dans la reconnaissance de la valeur que la tarification dynamique peut générer. Il est possible que les prix augmentent lors de certaines occasions et diminuent lors d'autres. C'est cette dynamique qui peut favoriser un accès aux biens et services, ainsi que des choix d'achat pour les clients.

3. Mise en place des outils et des données les plus performants. Les entreprises doivent avoir des outils sophistiqués et des ensembles de données approfondis afin d'obtenir des renseignements sur les clients et de déterminer quand et comment modifier les prix de façon pertinente. À mesure que les entreprises acquièrent davantage de données et d'informations, elles seront plus enclines à tester la tarification dynamique. C'est la raison pour laquelle cette pratique s'étend dans de nombreux domaines de l'économie. Cependant, les entreprises doivent également faire face à la tentation de transformer la tarification dynamique en un outil de gestion de la relation avec les clients.

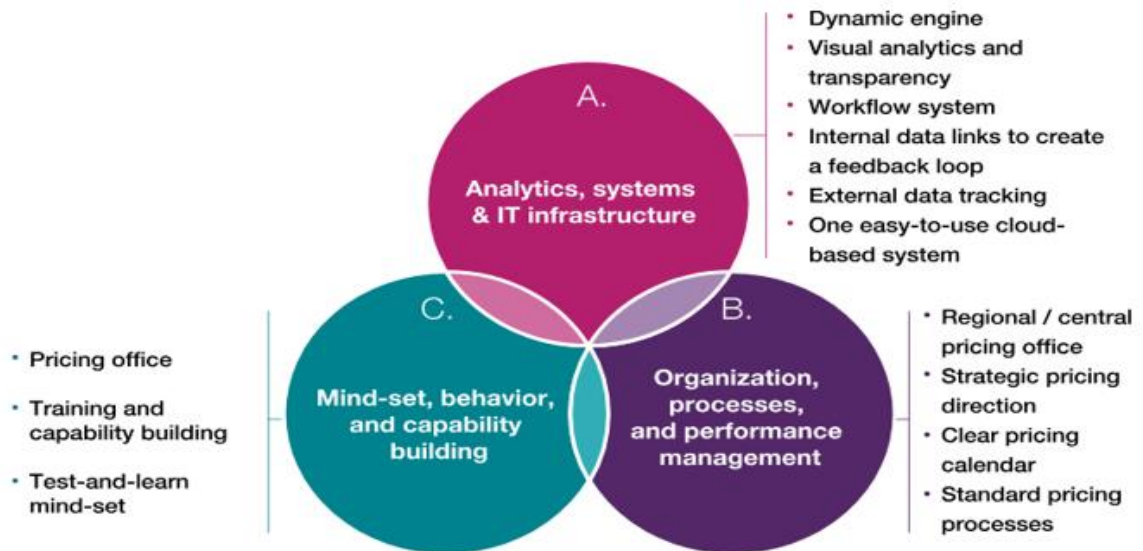
Atkins et al. (2016) notent que la tarification dynamique est particulièrement efficace dans des marchés où aucun produit comparable n'existe ou lorsque les conditions de marché évoluent rapidement. Les moteurs de tarification dynamique intègrent des données en temps réel sur la concurrence et le marché avec des stratégies de vente pour générer des devis optimaux. Une entreprise de médias en ligne a, par exemple, utilisé cette approche pour ajuster les tarifs des espaces publicitaires en temps réel, augmentant ses revenus de 5 %. En adoptant une approche d'essai et d'apprentissage, elle a continué à améliorer sa tarification, ce qui a entraîné une hausse des prix, une augmentation des volumes de vente et une satisfaction client accrue. De même, une entreprise de logiciels, après avoir testé plus de 20 combinaisons de prix et de propositions de valeur, a découvert que l'augmentation de ses prix, bien que réduisant les ventes de 10 %, augmentait le montant moyen de chaque vente de 25 %, résultant en une hausse globale du chiffre d'affaires.

Les leaders du marché B2B exploitent également des bases de données plus restreintes, comme les indices de marché et les articles en ligne, pour affiner leur compréhension des segments cibles, des concurrents et des plafonds de prix, combinant ces données externes avec leurs propres informations transactionnelles et s'appuyant sur des experts du marché. Un élément clé des moteurs d'analyse est leur capacité d'apprentissage automatique, qui adapte les prix en fonction de la volonté de payer de chaque segment de clientèle, avec des indicateurs tels que l'évolution des volumes, le taux de succès des offres et la conversion des clics. Les entreprises peuvent même segmenter davantage les clients pour réaliser des tests de prix différenciés (Bages-Amat et al., 2018).

Pour maximiser l'efficacité des moteurs de tarification, il est essentiel d'intégrer une gestion performante des résultats avec des affichages visuels clairs qui synthétisent les indicateurs clés, permettant aux gestionnaires de suivre les ajustements de prix, leur impact et leur incidence sur les revenus sur une période spécifique. Les moteurs de tarification doivent s'intégrer parfaitement aux outils quotidiens des équipes de vente pour la création de devis. La figure 11 résume les besoins pour une tarification dynamique (Bages-Amat et al., 2018).

Figure 11 : Dynamic Pricing

Three elements need to work hand in hand to capture the impact from dynamic pricing.



McKinsey&Company

Source: Bages-Amat, A., Baker, W., Magnette, N., & Winkler, G. (2018, 22 octobre). *What really matters in B2B dynamic pricing*. McKinsey & Company. Récupéré le 12 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/what-really-matters-in-b2b-dynamic-pricing>

D'après Bages-Amat et al. (2018), les dirigeants ont rencontré des défis significatifs avec ces systèmes : les données historiques étaient inexactes, il manquait de données sur les concurrents et les équipes de vente doutaient de la validité des recommandations tarifaires, les rejetant souvent, car elles considéraient les outils précédents comme trop théoriques et déconnectés de la réalité commerciale. Ce scénario est commun dans de nombreuses organisations. Pour développer efficacement une stratégie de tarification dynamique, il est crucial de se concentrer autant sur les aspects humains et les processus que sur l'analyse et la technologie, comme le souligne la figure 11 ci-dessus.

Cependant, cette méthode a mené à une adoption enthousiaste, augmentant les marges de 4 à 8 % et le chiffre d'affaires de plus de 5 %. D'autres entreprises ayant adopté des stratégies similaires ont pu augmenter leurs tarifs jusqu'à 60 % sur certains produits et services sans subir de baisse notable de volume. Un tel impact ne peut être atteint que lorsque les équipes de vente et leurs managers sont prêts et confiants à l'idée d'implémenter de nouvelles procédures dans leurs routines quotidiennes (Bages-Amat et al., 2018).

2.7. Gestion des relations clients

Dans la partie contextualisation, plus précisément sous la section processus de négociation, nous avons signalé l'importance de la confiance. Établir une relation commerciale interentreprises implique de grands investissements en termes financiers, temporels et de réputation, avec des implications majeures une fois les contrats conclus. Souvent, ces relations se prolongent sur plusieurs années. Utiliser le big data pour des analyses détaillées est un moyen d'établir la confiance. En effet, le big data permet de mettre en avant des mesures de performance fiables et des preuves empiriques qui appuient les décisions, clarifiant ainsi la manière dont les solutions proposées peuvent répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise cliente. Ces informations contribuent significativement à renforcer la confiance entre les parties (Pierson, 2017).

Dans le secteur B2B, où le nombre de clients est généralement inférieur à celui du B2C, mais où la valeur et le volume des transactions sont considérablement plus élevés, établir et maintenir des relations clients peut générer des bénéfices pour les entreprises qui y parviennent (Rauyruen & Miller, 2007, cité par Hallikainen et al., 2019).

2.7.1. Utilisation de données dans la relation client

La personnalisation des interactions est cruciale pour améliorer l'expérience client, représentant une extension logique de l'usage du big data dans la gestion des relations clients. Les données collectées via divers canaux (site web, téléphone, e-mails, interactions en personne, réseaux sociaux) permettent une vue à 360 degrés du client, facilitant des interactions personnalisées basées sur les achats antérieurs, les préférences et les profils sociaux des clients (Grossetête, 2015).

L'utilisation du big data analytics (BDA) dans le commerce électronique B2B a amélioré la fidélisation des clients et permis d'analyser la chaîne de valeur pour construire des écosystèmes durables avec les partenaires et clients (Jahromi et al., 2017 ; Stott et al., 2016, cités par Hallikainen et al., 2019). Les avantages de la BDA incluent la création d'une valeur significative pour les clients, facilitant leur croissance (Hänninen et al., 2018, cité par Hallikainen et al., 2019). Les insights tirés de l'analyse comportementale peuvent renforcer l'efficacité des ventes relationnelles et la fidélisation des clients (Arli et al., 2018, cité par Hallikainen et al., 2019). La proposition de valeur de la transformation numérique grâce à la BDA s'étend aux innovations, à une meilleure compréhension des clients, à l'établissement de collaborations bénéfiques et à la préparation des organisations pour des changements durables et réactifs (Hunter et Panagopoulos, 2015, cités par Hallikainen et al., 2019).

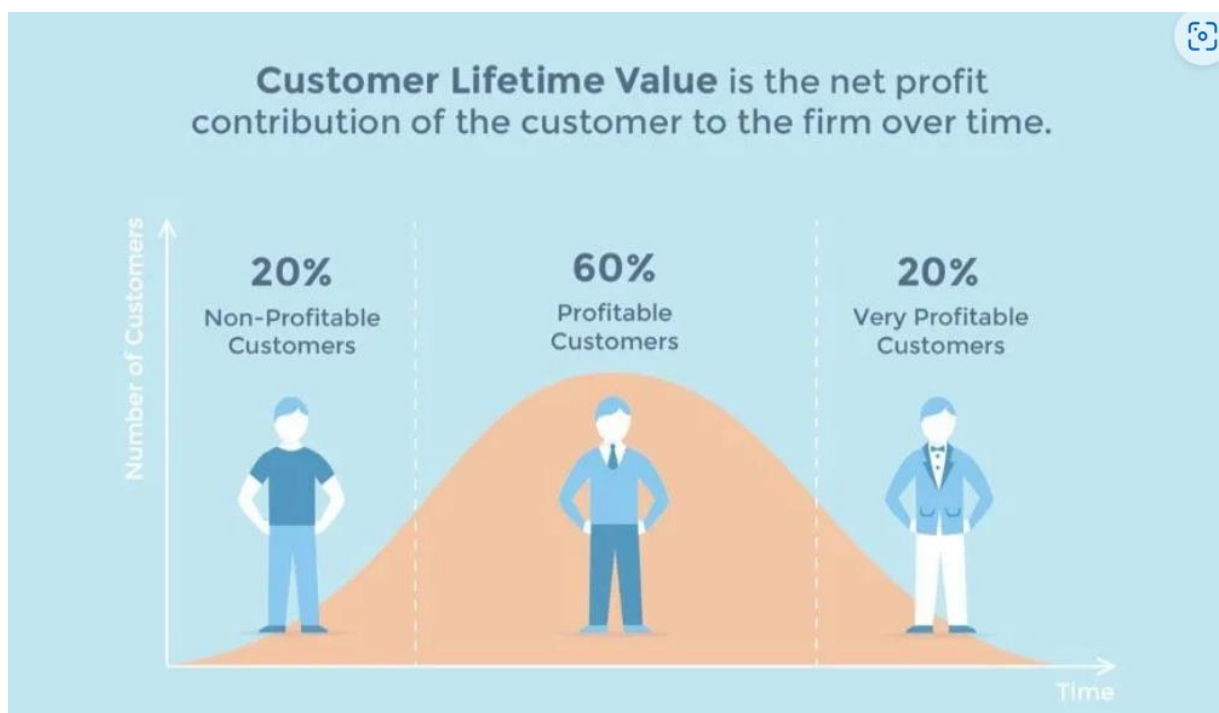
Un exemple de Dierks et al. (2023), illustrant l'avantage de l'utilisation des données dans la relation client, peut être vu avec l'entreprise Forsta, décrite sous la section 2.4.1. Forsta utilise des données combinant plus de dix sources de données externes. Ce système a fourni aux équipes de vente des informations clients précieuses lors des présentations. Grâce à l'intégration de cette intelligence à ses stratégies de produit, l'analyse de croissance, définie auparavant, a aidé l'entreprise à doubler sa valorisation en seulement 12 mois.

2.7.2. Customer Lifetime Value

Selon Atkins et al. (2016), l'objectif principal de la gestion des relations clients est de maximiser la valeur vie des clients. Les entreprises avec des gammes de produits complexes peuvent rencontrer des difficultés pour adapter leurs solutions aux besoins spécifiques des clients. Par exemple, une société de logistique a utilisé l'historique des commandes pour développer des micro-campagnes personnalisées, résultant en une multiplication par cinq des revenus générés par ses produits phares.

Vasset (2016, cité par Hallikainen et al., 2019) affirme que l'architecture BDA offre une combinaison exceptionnelle d'avantages technologiques et commerciaux. La Customer Lifetime Value (CLV), définie par Sawhney (2003) comme "la valeur actuelle nette des flux de revenus générés par une relation client au cours de sa durée", est essentielle pour les organisations B2B qui, gérant souvent un nombre restreint de clients, cherchent à maximiser les bénéfices tirés de chaque relation tout en minimisant les risques de perte de clients, un facteur crucial pour leur croissance et leur pérennité. Une représentation de la CLV se trouve ci-dessous (Latusek, 2010, cité par Hallikainen et al., 2019).

Figure 12 : CLV



Source: Elbeyoglu, E. (2021, 15 décembre). What is Customer Lifetime Value (CLV) ? — CLV Definition. Medium. Récupéré le 20 avril 2024 de <https://medium.com/popupsmart-popup-builder/what-is-customer-lifetime-value-clv-clv-definition-ee60280584a2>

La BDA permet aux entreprises de comprendre les comportements d'achat, les tendances de règlement des factures, les fluctuations saisonnières de la demande, la disposition à acheter de nouveaux produits et services, les signaux de mécontentement client et le potentiel pour des relations durables. Ces insights aident les organisations B2B à maximiser la CLV en concevant des engagements et des

expériences client qui boostent le potentiel de revenus (Arli et al., 2018, cité par Hallikainen et al., 2019).

Cortez et Johnston (2017, cité par Hallikainen et al., 2019) soulignent l'importance pour les entreprises B2B de se concentrer sur la création de valeur pour le client. L'analyse des données est un outil précieux pour atteindre ces objectifs, aidant à accroître la CLV, à fidéliser les clients et à établir un portefeuille de clients réguliers (Gordini et Veglio, 2017, cité par Hallikainen et al., 2019). D'autres chercheurs (Elia et al., 2020 ; Hung et al., 2020 ; Meire et al., 2017, cités par Hallikainen et al., 2019) confirment cette perspective, indiquant que les insights tirés de la BDA enrichissent les offres d'une entreprise B2B et améliorent l'expérience client globale. L'augmentation de la CLV est une nécessité interne vitale pour les entreprises B2B. En comprenant la CLV, les entreprises B2B peuvent mieux gérer le taux d'attrition des clients, un aspect d'autant plus crucial que la valeur de chaque client B2B est généralement plus élevée que celle d'un client B2C (Jahromi et al., 2014, cité par Hallikainen et al., 2019). Le taux d'attrition est l'indicateur qui vous permet de calculer la perte de clients, d'utilisateurs ou d'abonnés que subit votre entreprise sur une période donnée (Saagie, 2023).

Selon Ram et Chang (2021), les insights obtenus grâce à la BDA permettent un engagement personnalisé et une augmentation de la CLV. L'importance des transactions B2B nécessite une concentration sur l'efficacité de la vente et de la gestion de la relation client. Les organisations B2B prêtent attention aux prévisions de désabonnement des clients, aux conséquences des décisions marketing, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à l'amélioration des performances opérationnelles. La satisfaction et la fidélisation des clients sont également des éléments clés motivant l'adoption de la BDA par les organisations B2B. La nécessité de se concentrer sur la gestion de la CLV requiert une compréhension profonde de la psychologie du client, de ses habitudes d'achat, des enjeux de l'attrition et de l'évolution de la demande. Ces facteurs varient fréquemment, soulignant l'importance pour les entreprises B2B d'adopter une approche basée sur des données probantes pour rester compétitives et servir efficacement leurs clients afin de les retenir.

2.8. Confidentialité des données

Dans cette dernière section de notre revue littéraire, nous allons explorer les préoccupations éthiques par rapport aux bases de données ainsi que les questions de confidentialité liées à l'utilisation de grandes quantités de données, en particulier les données sensibles des clients.

Toutefois, précisons d'abord quelle est la signification de « **données personnelles** » ?

L'Union Européenne (2022) rapporte que les données personnelles sont les informations relatives à une personne identifiée ou identifiable. Elles incluent notamment les renseignements suivants :

- Nom
- Adresse
- Numéro de carte d'identité ou de passeport
- Revenus
- Profil culturel
- Adresse IP
- Données détenues par un hôpital ou un médecin.
- Appartenance raciale ou ethnique d'un individu
- Genre
- Opinions politiques
- Appartenance à des organisations syndicales
- Convictions religieuses ou philosophiques
- Données génétiques
- Condamnations pénales ou des infractions

Dans un monde où l'accumulation d'informations personnelles par les entreprises devient monnaie courante, ces dernières stockent de vastes quantités de données sur leurs serveurs ou dans le cloud (Prud'homme, 2024).

Cependant, le progrès technologique a tendance à surpasser les cadres juridiques existants, créant ainsi une zone d'incertitude quant aux droits des entreprises sur l'utilisation de ces données. Grossetête (2015) souligne cette problématique, reflétant un flou réglementaire.

Ces dernières années, il est devenu évident pour beaucoup que les services en ligne, bien que souvent présentés comme "gratuits", sont en réalité échangés contre l'accès à des données personnelles. Les entreprises peuvent exploiter ces données, en évitant d'envahir la sphère privée des consommateurs (Grossetête, 2015).

En outre, l'amélioration de la qualité des offres peut renforcer la confiance des clients envers une entreprise. Selon Grossetête (2015), utiliser le big data de manière éthique et transparente peut être une stratégie pour gagner cette confiance. En revanche, si les données sont utilisées principalement pour bombarder les consommateurs d'offres commerciales, cela pourrait être perçu comme un abus éthique, poussant les clients à se tourner vers des alternatives plus respectueuses de leur vie privée.

2.8.1. Protection des données

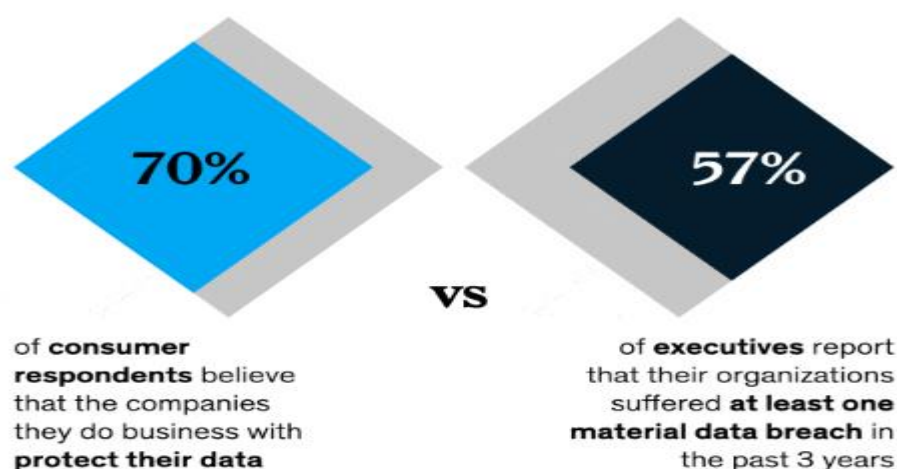
L'utilisation du big data soulève non seulement des questions d'éthique, mais aussi de sécurité pour les consommateurs. Pourtant, la fréquence des menaces virales a augmenté ces dernières années. Aux USA, il y a eu une augmentation de 10 % des cyber-attaques et de 21 % pour le préjudice financier (FBI, 2023).

En France en 2023, les cyberattaques sur des entreprises les plus fréquentes étaient principalement le piratage de comptes. Ils étaient suivis de près par les attaques de phishing, où les pirates créent un sentiment d'urgence pour inciter les victimes à divulguer leurs informations personnelles. Les attaques par ransomware, qui bloquent les dispositifs des victimes et demandent une rançon pour le déblocage, constituaient une partie des cas (Dila, 2023).

Concernant les tendances de 2023, certaines formes de cyberattaques ont connu une hausse notable par rapport à l'année précédente. Les tentatives de faux ordres de virement ont augmenté, marquant une préoccupation croissante pour les entreprises. De même, les défigurations de sites web, où les contenus des sites sont altérés par des acteurs malveillants, ont vu une augmentation. Enfin, les attaques par déni de service, qui visent à rendre un serveur inopérant soit par exploitation de failles, soit par surcharge. Ces attaques exploitent les vulnérabilités pour perturber les opérations des entreprises, soulignant une évolution alarmante des menaces cybernétiques (Dila, 2023).

Les entreprises collectent et conservent les données personnelles principalement pour des fins commerciales. Il est clair que leur intention première n'est pas de nuire, mais plutôt de perfectionner leurs techniques de vente. Néanmoins l'intérêt pour ces données dépasse largement le cadre des entreprises elles-mêmes. Ce phénomène souligne un problème majeur : les entreprises enregistrent une quantité massive d'informations sur les activités de leurs clients, et ces données ne sont pas toujours stockées de manière sécurisée. Pour preuve, des millions d'individus ont été impactés par le vol de données personnelles suite à diverses attaques informatiques (FBI, 2023).

Figure 13 : Confiance dans le digital



Source : Boehm, J., Grennan, L., Singla, A., & Smaje, K. (2022, September 12). Why digital trust truly matters. McKinsey & Company. Récupéré le 17 avril 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/why-digital-trust-truly-matters>

Comme on peut le voir ci-dessus, malgré cela 70% des consommateurs croient que les entreprises avec lesquelles ils interagissent respectent les principes capitaux de la confiance numérique. Cette confiance se définit par la capacité d'une organisation à sécuriser les données des consommateurs, à mettre en place une cybersécurité efficace, à fournir des produits et services fiables propulsés par l'intelligence artificielle. Toutefois, nombre d'entreprises ne sont pas encore équipées pour répondre à ces attentes des consommateurs. Ce qui est une des limitations de l'intégration de la data dans la négociation (Boehm et al., 2022).

Des fournisseurs de stockage cloud tels qu'Amazon, IBM, et Google ont déjà subi d'impacts de virus, malgré la possession de systèmes de protection qui répondent aux attentes actuelles de sécurité. Cependant, un défi demeure : pour que les données soient stockées dans le cloud, elles doivent être transférées vers les serveurs. Ce transfert soulève une préoccupation importante concernant la sécurisation des données durant leur transit vers les serveurs (Allan Friedman, cité par Grossetête, 2015) (OpenIA, 2024).

Ainsi, une fois vos données stockées dans le Cloud, elles deviennent accessibles à tout moment et depuis n'importe quel appareil connecté à Internet. Cette facilité d'accès s'étend également aux applications basées sur le Cloud, telles que Netflix ou Deezer (Grossetête, 2015).

Plus largement, il est prévu que nos données soient exposées à de nouvelles menaces dans les années à venir, en particulier via les objets connectés. En 2014, la première attaque avérée contre des objets connectés a eu lieu : des pirates ont rendu un réfrigérateur inopérant, le transformant en une plateforme pour envoyer du spam (Grossetête, 2015).

En réalité, l'utilisation croissante de données personnelles pose de sérieuses questions éthiques. D'importants scandales ont été révélés tels que H&M et Cambridge Analytica. Ces pratiques de recherche mal réglementées peuvent avoir un impact négatif sur le public. Ces scandales ont suscité l'indignation publique et ont entraîné la mise en place de stratégies de protection des utilisateurs privés et des participants à la recherche, tant dans l'industrie que dans les milieux universitaires (Favaretto et al., 2020).

Freedman (2023), révèle que certaines entreprises tirent parti des données des consommateurs pour renforcer la sécurité des informations plus délicates. À titre d'exemple, les banques emploient parfois la reconnaissance vocale pour authentifier un utilisateur souhaitant accéder à ses données financières ou pour le protéger contre des fraudes potentielles. Ces systèmes combinent les interactions des clients avec les centres d'appels, des algorithmes d'apprentissage automatique et des technologies de suivi capables de détecter et de signaler des accès frauduleux potentiels aux comptes clients, minimisant ainsi les erreurs humaines et les risques de fraudes.

2.8.2. Réglementation en matière de confidentialité des données

La collecte et l'analyse massives des données des consommateurs ont poussé les gouvernements à établir des réglementations rigoureuses pour la protection de la vie privée et des données personnelles, offrant ainsi aux individus un contrôle essentiel sur l'utilisation de leurs informations. Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) de l'Union Européenne adopté en 2016 spécifie des directives claires sur la collecte, le stockage, l'utilisation et la distribution des données par les entreprises. Cette réglementation et l'obligation de se conformer au RGPD ne se limitent pas aux seuls pays de l'UE, mais s'étendent à toute entreprise qui traite des données personnelles des citoyens européens (Freedman, 2023).

L'Union Européenne (2022) énonce que le RGPD est applicable à une société si :

- Elle s'occupe du traitement des données personnelles et est basée dans l'UE, peu importe le lieu où le traitement se déroule réellement.
- Elle est basée en dehors de l'UE, mais elle traite des données personnelles dans le cadre de la fourniture de biens ou de services à des personnes établies dans l'UE ou elle analyse le comportement de ces personnes.

L'Union européenne (2022) ajoute que le RGPD n'est pas applicable si :

- La personne concernée a perdu la vie.
- La personne en question est une entité juridique.
- La personne qui effectue le traitement agit à des fins qui ne relèvent pas de son activité commerciale ou professionnelle.

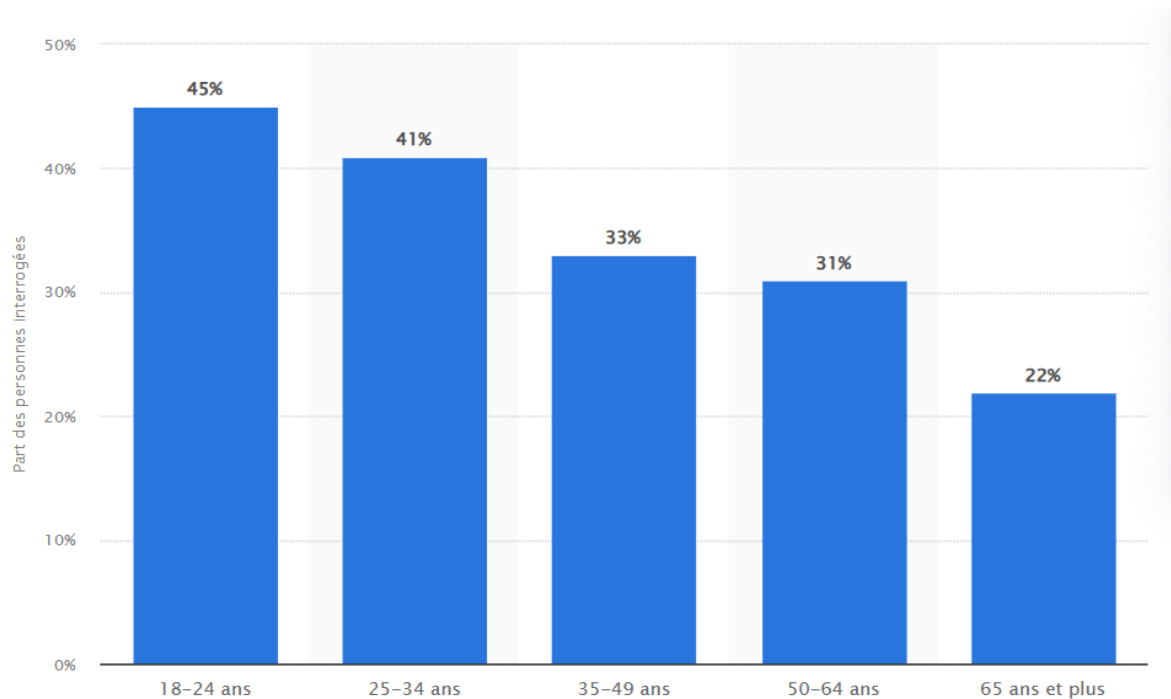
Au cours de leur processus de traitement, les informations personnelles peuvent être partagées entre diverses entreprises ou organisations. Parmi celles-ci, deux profils principaux sont identifiés.

Le responsable du traitement des données est responsable de prendre des décisions concernant les objectifs et les modalités du traitement des données à caractère personnel, tandis que le sous-traitant des données est responsable de la gestion et du traitement des données de son compte (Union Européenne, 2022).

D'après les règles de l'UE (2022) concernant la protection des données, les données doivent être traitées de manière honnête et légale, dans le but d'atteindre des objectifs clairs et légitimes, et de ne traiter que les données nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Plus récemment, l'Union Européenne a mis en place le "droit à l'oubli", permettant aux individus de demander la suppression de leurs données personnelles des serveurs des entreprises. Ce développement marque une avancée significative dans l'établissement d'un cadre juridique détaillé régissant l'utilisation des données personnelles (Grossetête, 2015).

Figure 14 : Confiance dans le RGPD



Statista. (2023, 17 mai). *Confiance envers les marques sur le respect de la loi RGPD par âge en France 2018*. Récupéré le 7 mai 2024 de <https://fr.statista.com/statistiques/870493/confiance-envers-marques-respect-loi-rgpd-france/>

Suite au RGPD, ce graphique montre que seule une assez faible proportion des Français ont confiance dans le respect de la loi RGPD par les entreprises. Cette proportion va en diminuant avec l'âge (Statista, 2023).

Selon Mercier (2019), le droit à la portabilité des données n'est pas apprécié des consommateurs. La portabilité fait référence à la possession de données.

Chapitre 2

3. Approche Pratique

3.1. Méthodologie

Après avoir développé la partie théorique de notre question de recherche, nous allons expliquer comment nous procédons par rapport à la méthodologie suivie en abordant les trois points suivants : l'étude qualitative, l'élaboration du guide d'entretien et les personnes interviewées.

Dans la deuxième partie de cette section sur les résultats des interviews, nous résumerons les points importants traités durant les entretiens en lien avec la question de recherche. Cela nous permettra de comparer le cadre théorique à la pratique.

Pour rappel, notre question de recherche est la suivante :

Quels sont les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B ?

3.1.1. Étude qualitative

En ce qui concerne l'analyse de terrain, nous avons opté pour une approche qualitative. L'objectif de cette méthode est d'obtenir des informations sur les avantages et limitations du big data dans le secteur de la vente. L'étude qualitative vise à comprendre quels rôles jouent les bases de données dans le domaine de la négociation et comment ces bases de données sont utilisées au sein des entreprises. Ces éléments nous apporteront des premiers éléments de réponse à notre question de recherche.

Nous avons opté pour une série de questions ouvertes qui laissent les personnes interviewées libres de s'exprimer. Cette méthode est particulièrement appropriée dans les cas où les données chiffrées ne sont pas adéquates pour fournir une réponse complète à une question spécifique. Au cours de ces entretiens, nous nous sommes basés sur une solide base théorique pour ne négliger aucune piste.

3.1.2. Élaboration des guides d'entretien

Le cadre théorique de la recherche a guidé la structure des entretiens. Nous nous sommes basés sur les résultats de la recherche théorique pour formuler des questions. Afin d'établir un cadre, nous avons opté pour l'utilisation de l'entretien semi-directif. Nous avons posé un certain nombre de questions, mais dans un ordre non établi, ce qui permet à la personne interviewée de s'exprimer librement.

En effet, l'entretien individuel nous semblait le plus approprié, car il permet de discuter avec une personne sur une thématique spécifique, tout en collectant des données aussi précises que possible. De multiples questions ont été préparées à l'avance. Cet échange direct avec la personne interviewée permet d'adapter les différentes questions en fonction des réponses apportées. Cela permet aussi de reformuler les questions différemment dans le cas d'une mauvaise compréhension ou interprétation.

L'entretien semi-directif offre la possibilité d'explorer de nouveaux sujets qui n'avaient pas été envisagés auparavant et permet plus de souplesse que l'entretien directif qui se base sur des questions à réponses de type courtes ou fermées (Paquet et al., 2020).

Finalement, pour chacune de ces interviews individuelles, nous avons adapté le guide d'entretien en fonction du poste occupé par l'intervenant et de l'entreprise dans laquelle il travaille afin que les questions soient les plus pertinentes possible.

3.1.3. Personnes interviewées

La cible inclut des personnes ayant une expertise approfondie dans le domaine du big data, que ce soit dans le cadre de leur activité professionnelle actuelle ou passée.

Nous avons mené dix interviews auprès de différentes personnes. Voici la liste des personnes interrogées ainsi qu'une brève description de leurs activités :

1. Marije Otma a travaillé régulièrement avec du big data au cours de sa carrière. Son expérience la plus approfondie en matière de big data se situe lorsqu'elle travaillait pour le site bol.com, un grand marché en ligne. Bol.com fait partie du groupe Ahold-Delhaize et commercialise des millions de produits sur leur site web. Bol.com dispose d'un service propre d'achats, mais a également une marketplace pour des tiers qui vendent sur leur plateforme. Marije Otma travaillait au sein du sourcing où elle se basait entre autres sur les bases de données pour prendre ses décisions.
2. Etienne Cuvelier est chargé de cours de méthodes quantitatives, statistiques, base de données, mathématiques approfondies à L'ICHEC. De plus, il a travaillé en tant que formateur dans des programmes de big data à CentraleSupélec Exed. Il a effectué un post-doctorat sur l'exploration des graphes, l'analyse des réseaux sociaux, l'analyse des médias sociaux, les réseaux de Galois et l'analyse formelle des concepts. Son expertise est axée sur une approche scientifique et pédagogique de la big data.
3. Noémie Van Exter est directrice marketing de la Belgique, la Suisse et Luxembourg chez Wonderbox. Wonderbox est une société qui commercialise des coffrets et cartes cadeaux principalement dans les grandes surfaces. Wonderbox vend via ses coffrets cadeaux une gamme variée d'expériences telles que le bien-être, des séjours, la gastronomie ou l'aventure. Noémie Van Exter a aussi été manager des ventes en retail, aussi nommée vente au détail pour Lactalis et Danone en Belgique. Elle possède une vaste expérience dans l'analyse de bases de données au sein des départements de la vente et du marketing.
4. Judicaël Baron travaille chez l'entreprise Wonderbox Belgique dans le département B2B en tant que partnership manager. Son expérience l'a aussi amené à lancer une filiale de l'entreprise Wonderbox aux États-Unis. J'ai pu l'accompagner durant un mois pendant mon stage dans le pôle B2B. J'ai remarqué qu'il exploitait quotidiennement le big data via des

différents outils, comme des logiciels de segmentation des prospects et de personnalisation des échanges.

5. Nathalie Hubaille est la responsable et fondatrice de Nextsteps. Nextsteps est une société de consulting et d'intérim management. Au cours de sa carrière, Nathalie Hubaille a notamment travaillé chez Interflex, l'une des principales marques du groupe mondial Allegion. Interflex propose des solutions matérielles et logicielles pour la gestion du personnel, la gestion du temps et les solutions de sécurité. Elle a aussi exercé comme intérim manager au sein d'Advantage Group International, qui est un cabinet de conseil spécialisé dans les solutions de collaboration en BtoB, notamment dans l'amélioration des engagements entre les fournisseurs de FMCG et les détaillants. Advantage Group fournit des données quantitatives et qualitatives pour aider les entreprises à améliorer leur collaboration. Pendant sa carrière, elle a été confrontée à l'analyse de grandes bases de données.
6. Benjamin Rosic occupe le poste de partnership developer chez Wonderbox en Suisse. Il est chargé du développement des partenariats avec les hôtels, restaurants, centres de soins, centres de sport, etc. Par le passé, il a travaillé dans le marketing digital de newsletter où il a utilisé des outils de personnalisation fondés sur des bases de données.
7. Pierre Jacquemin opère actuellement en tant que directeur des ventes chez Unlimitail Belgium. Il dirige une équipe de vente qui intègre également le Customer Success Management, c'est-à-dire tout l'accompagnement des ventes. Unlimitail Belgium est la filiale de Unlimitail Group, étant elle-même le résultat d'une joint-venture entre Carrefour Group et Publicis. L'activité principale d'Unlimitail Belgium est la commercialisation de retail media. Le retail media utilise des stratégies publicitaires et promotionnelles sur les plateformes de commerce électronique ou dans les magasins physiques. La mission d'Unlimitail Belgium est de valoriser tous les touchpoints clients que Carrefour, en tant que retailer, peut avoir avec ses clients. Un touchpoint est le lieu où le détaillant est en communication avec son client. C'est également un endroit qui est valorisable pour les marques, puisqu'elles peuvent utiliser ces emplacements pour communiquer directement avec leurs consommateurs. L'objectif de Pierre Jacquemin est d'aider les marques à relier les données à valeur ajoutée de Carrefour à leur offre de médias.
8. Christophe Courboin est country manager Belgique et Luxembourg chez Brown-Forman. Il a également effectué une partie de sa carrière chez AC Nielsen. AC Nielsen est une société mondiale d'informations, de données et de mesure réputée pour ses études de marché et ses analyses, en particulier dans le domaine des médias et des comportements d'achat des consommateurs. Son rôle chez AC Nielsen était d'analyser les données et d'aller les présenter chez des clients tels que AB Inbev, Gillette, etc. Il était aussi chargé du niveau de développement et de la qualité des études.

9. Adelin Jacques de Dixmude est un jeune entrepreneur. Il est co-fondateur de Fline. Une entreprise qui a pour objectif de rendre accessible le test d'alcoolémie dans les lieux festifs à travers la Flinebox, une borne interactive, qui permet en soufflant d'accéder à son taux d'alcool. Fline a un intérêt particulier pour tout ce qui est approche big data.
10. Yves Vandendorpe a occupé divers postes chez Colgate-Palmolive, Hill's Pet Nutrition et d'autres sociétés en tant que directeur général de la Belgique et Luxembourg. Grâce à son expérience, il a acquis une familiarité avec les bases de données.

3.2. Résultats des interviews

La partie suivante va englober tous les résultats obtenus lors des dix interviews différentes. Les informations récoltées lors de l'étude qualitative sont présentées en synthétisant le contenu des différents entretiens menés avec les parties prenantes. Chaque interview est divisée en plusieurs thématiques.

Avantages :

1. Segmentation et personnalisation
2. Prévision et modélisation
3. Fixation des prix
4. Gestion des relations clients

Limitations :

5. Coûts d'implémentations
6. Complexité d'interprétation du big data
7. Confidentialité des données

Les thématiques épinglées sont celles qui ont été abordées durant l'entretien. Si certaines ne sont pas citées, c'est qu'elles n'ont pas été traitées durant l'interview. Les sujets discutés découlent de la recherche littéraire. Cependant, certains sujets ont été abordés par les intervenants eux-mêmes et sortent du cadre de la recherche littéraire, mais sont intéressants à explorer.

3.2.1. Interview Marije Otma

Pour rappel, Marije Otma a longtemps travaillé chez Bol.com. Bol.com est une plateforme de commerce en ligne néerlandaise. Bol.com offre une large gamme de produits, y compris des livres, des jouets, des appareils électroniques, des vêtements, etc. Bol.com distribue donc entre autres des produits des entreprises de la catégorie FMCG (Fast Moving Consumer Goods, produits de grande consommation). Marije Otma a opéré dans le département de la vente où un grand nombre de décisions prises en interne utilisent des big data.

Segmentation

Marije Otma commence par expliquer qu'un algorithme est intégré dans le site internet bol.com. Cet algorithme récolte toutes les données comme la marge brute et les ventes. L'algorithme analyse les différents aspects et segmente les fournisseurs en fonction des ventes et des marges.

Marije Otma précise que même les plus petits fournisseurs peuvent aussi avoir un potentiel intéressant. Ils ne sont pas très importants en termes de marge au début de la collaboration, mais peuvent avoir du potentiel et Bol.com veut les intégrer dans la stratégie d'approvisionnement. C'est ainsi que l'algorithme tient compte des différents segments qui sont devenus importants au fil du temps. La segmentation des fournisseurs intègre la croissance des fournisseurs.

Personnalisation

Marije Otma déclare qu'en ce qui concerne la personnalisation, ils ont, au sein de leurs plateformes, ce qu'on appelle le *reset retail media*. Avec toutes les données récoltées sur les clients, bol.com crée un parcours spécifique pour le client en fonction des données que l'algorithme détermine. Nombreux sont les fournisseurs qui sont prêts à payer pour être présents à travers un parcours client.

En général, les processus sont automatisés au maximum et il n'y a guère d'interférence humaine, car une grande partie est basée sur les algorithmes développés au sein même de Bol.com. Marije Otma ajoute que bol.com construit un algorithme, mais ils le rendent flexible afin qu'ils puissent l'ajuster en fonction de la stratégie et des indicateurs clés de performance qu'ils souhaitent. L'algorithme est lié aux objectifs stratégiques de l'entreprise, souvent orientés vers les produits plus durables, à forte marge et les plus rentables.

Prévision et modélisation

Marije Otma explique qu'un des secteurs où bol.com est actif est le *fast moving consumer goods* (FMCG) qui a toujours été un défi. Tout d'abord, c'est lié au fait que les prévisions sont encore basées sur des données historiques et moins orientées vers l'avenir. De plus, dans le monde des FMCG, il y a de nombreuses innovations au niveau des produits, mais lorsqu'un produit change, on perd l'historique de ce produit et donc on perd les données liées à l'ancien produit.

Elle constate que le premier défi consiste à créer un système de prévisions qui n'est pas seulement basé sur les données historiques, mais qui à l'avenir sera en mesure de générer ses propres informations. Bol.com utilise beaucoup les données de prévision, mais ils ont toujours veillé à ce que l'algorithme soit flexible. De plus, il y a une intervention humaine pour effectuer une double vérification. Comme mentionné précédemment, si un produit subit des modifications et que vous ne disposez pas d'un historique, le site internet ne sera pas en mesure d'en tenir compte et de vous conseiller sur vos achats.

Marije Otma rapporte que le deuxième défi rencontré est celui des prévisions. Elle cite l'exemple de la catégorie des produits électroniques, complètement différente de la catégorie des produits de grande consommation en matière d'évolution des ventes. Par conséquent, lorsqu'ils construisent un algorithme de prévision, il doit être ajustable par catégorie, voire par sous-catégorie.

Cependant, construire un système uniforme pour l'ensemble des catégories ne fonctionne pas. C'est donc un défi pour beaucoup de détaillants ou d'entreprises qui travaillent avec de grandes bases de données variées. Si vous avez des différenciations au sein de votre entreprise, une seule prévision ne suffit pas et il est difficile de continuer à mettre à jour les données des 50 catégories différentes de FMCG.

Marije Otma indique que l'analyse prédictive n'est pas imaginable sans les systèmes et les outils informatiques dont bol.com dispose. Sans ces outils, bol.com ne serait tout simplement pas capable d'analyser la totalité des données. Il ne s'agit pas d'une question d'incapacité à faire le travail, mais plutôt qu'il est beaucoup plus efficace que tous ces systèmes fassent le travail et que l'humain vérifie

par la suite. En outre, employer des personnes pour effectuer le même travail que le programme de prévisions représenterait un surcoût financier considérable.

Fixation des prix

Par le passé, les employés se contentaient de consulter les sites web et de noter les prix dans un tableau Excel affirme Marije Otma. Tout cela se faisait manuellement. Grâce à l'automatisation introduite dans les sociétés, l'agrégation des données est devenue plus efficace. Ainsi, non seulement l'efficacité de ces entreprises s'est améliorée, mais l'e-commerce est également devenu beaucoup plus transparent.

Avec la croissance de l'e-commerce, l'organisation de la tarification et l'extraction des données, on obtient un aperçu de la tarification des concurrents. Les frontières entre pays disparaissent, la tarification d'une société est observable en quelques clics. Les implications sont donc nombreuses, non seulement en termes d'efficacité, mais aussi et surtout en termes de stratégies de tarification.

Marije Otma souligne qu'avec les algorithmes avancés dont dispose bol.com aujourd'hui, ils vérifient les prix de tous les produits que leurs concurrents vendent, non seulement sur le marché néerlandais et les autres marchés européens, mais aussi sur n'importe quel site web dans le monde. Ces algorithmes peuvent non seulement détecter l'emplacement d'un produit, mais aussi identifier où se trouvent les prix les plus bas.

Les difficultés des algorithmes de tarification sont dans la comparaison des prix de produits variés. Un produit a généralement un code article, ce code article est universel. L'algorithme peut comparer les prix au sein d'un même pays, mais la complexité survient lorsque le même article possède un code distinct, par exemple aux Pays-Bas, en Allemagne et en Belgique car l'algorithme ne parvient pas à les assimiler. Cela complique les algorithmes de tarification, ce qui rend les stratégies de prix basées sur la big data difficile à mettre en place.

Selon Marije Otma, le big data et les algorithmes ont permis de faire un réel pas en avant en terme de rentabilité en automatisant certains processus, cela grâce aux informations obtenues à partir des données qui ont été primordiales. Les données n'influencent pas toujours leur choix dans les négociations, mais ce sont surtout les informations qu'ils ressortent à partir des données qui déterminent les négociations.

Coût d'implémentation

Marije Otma relate que les coûts de la mise en œuvre de tous ces algorithmes et de ces dispositifs sont élevés. Néanmoins, selon elle, ce coût est largement compensé par les bénéfices apportés. Les apports sont suffisamment importants pour investir dans des algorithmes analysant des bases de données.

Complexité d'interprétation des données

Marije Otma explique qu'on ne peut pas uniquement se baser sur les données, il faut aussi disposer d'informations provenant du monde extérieur pour déterminer si les décisions basées sur les données sont bien valables. Il faut donc une intervention humaine sur les données, signale Marije Otma.

Elle assure qu'il est impératif que les programmeurs de l'algorithme comprennent le fonctionnement des opérations de l'algorithme. Néanmoins, Il s'agit pour les employés de comprendre ces opérations.

Elle a constaté que de nombreuses entreprises supposent qu'il leur suffit de créer un algorithme pour qu'il soit automatiquement prêt à répondre à tous leurs besoins. L'idée qu'une forme unique d'algorithme convient à tout le monde pour interpréter n'importe quelles données est complètement fausse. L'astuce consiste donc à affiner les algorithmes qui sont construits. On peut construire un algorithme de taille unique qui conviendra à l'ensemble de l'entreprise, mais on doit toujours l'adapter aux besoins spécifiques des segments de la clientèle ou de la catégorie. Marije Otma souligne que ce réglage est l'un des aspects qui est souvent négligé.

Marije Otma propose des formations sur les outils d'exploitation de big data pour les employés chez bol.com. Les résultats des algorithmes se traduisent par des données dans Excel, des informations et parfois par des tableaux de bord. Elle ajoute que chez bol.com, ils ont consacré beaucoup de temps à travailler avec le programme Google, en particulier Google Analytics. Ils ont largement exploité les programmes pour créer des tableaux de bord et recueillir des données. D'après son expérience, la difficulté réside notamment quand on a rassemblé des données et d'en faire quelque chose d'utilisable.

Resistance aux changements

Marije Otma conclut par le fait qu'il faut gérer le changement au sein d'une entreprise. Lorsqu'une entreprise progresse dans l'innovation, il y aura toujours des employés qui ne comprennent pas les raisons de ces changements. Il faut dès lors faire passer le message que la technologie est là pour les aider, pas pour les remplacer.

Les algorithmes et les outils ne remplaceront pas les humains, souligne Marije Otma. Cela n'arrivera jamais, car les données sont utiles pour travailler plus efficacement, mais on aura besoin des connaissances des êtres humains pour traduire les données en éléments exploitables.

3.2.2. Interview Etienne Cuvelier

Pour rappel, il est chargé de cours en méthodes quantitatives, statistiques, bases de données et mathématiques avancées à l'ICHEC. Il a également été formateur en big data à Centrale Supélec Exed. Il a réalisé un post-doctorat sur l'exploration des graphes, l'analyse des réseaux sociaux et des médias sociaux ainsi que sur les réseaux de Galois et l'analyse formelle des concepts.

Segmentation

Etienne Cuvelier explique que les bases de données sont très pertinentes pour segmenter et décrire les différents comportements des clients ou les profils des clients. Cela peut être intéressant d'avoir de multiples profils type pour les entreprises. Ce qui est régulièrement utilisé pour la segmentation sont le DBSCAN et le clustering hiérarchique. Ces techniques de clustering sont développées sous le chapitre clustering 2.4.1.1. L'idée de base est de retrouver des groupes « sous-jacents », des groupes naturels dans les données. Cela peut être très utile pour les responsables commerciaux pour la prospection de nouveaux clients et les négociations.

Personnalisation

Il souligne que l'utilisation de ces données permet aux vendeurs, lors de négociations, d'avoir une série de produits à proposer aux clients en fonction de leur profil et de leur historique. Ainsi, il existe une technique pour recommander des produits sur base des historiques précédents via des bases de données.

Prévision et modélisation

Selon Etienne Cuvelier, l'analyse prédictive peut être un outil utile pour avoir une idée de ce que vont être ou de ce que pourraient être les événements futurs. Par exemple, quelles sont les valeurs que pourraient prendre certains investissements ou certaines acquisitions. Le fait d'avoir une vision claire du futur permet de mieux gérer les négociations actuelles.

Confidentialité des données

Etienne Cuvelier développe que depuis l'entrée en vigueur du RGPD, il faut une adaptation des entreprises, mais ça n'empêche pas les sociétés de récolter de très nombreuses données.

3.2.3. Interview Noémie Van Exter

Pour rappel, Wonderbox est une société qui commercialise des coffrets cadeaux permettant de vivre des expériences diverses (restaurant, séjour, spa, etc). Ici, nous allons aborder notamment la personnalisation des communications et des offres de Wonderbox vers le consommateur final et vers le 'shopper'- c-à-d celui qui achète le coffret cadeau - ce qui va permettre aux équipes commerciales d'améliorer leurs négociations avec les clients.

Personnalisation

Tout d'abord, Noémie Van Exter souligne qu'elle obtient des extractions de données suite aux achats des coffrets cadeaux et à travers les bénéficiaires de l'e-business via la branche informatique de Wonderbox à Paris. Ces données sont collectées et grâce à l'acceptation via l'opt-in par le consommateur (ou shopper), c'est-à-dire que le consommateur confirme son accord pour que ses données puissent être utilisées par Wonderbox, la société va pouvoir le contacter via différents canaux et programmes marketing, par exemple via des newsletters. Par ce biais, une base de données de consommateurs mais aussi de prospects est créée. Les prospects sont les personnes qui se sont vu offrir les coffrets cadeaux Wonderbox. Cette base de données détaillées permet de les contacter et de personnaliser l'interaction avec les prospects à des moments-clés tels que la fête des mères, la fête des pères, Noël, etc.

Prévision et modélisation

Noémie Van Exter mentionne que pour les données commerciales pures qui ne sont pas liées à la connaissance de l'identité de l'acheteur, ils ont plusieurs plans produits et plans marketing. Pour ce faire, deux sources sont employées. La première source est une source interne via le logiciel Qlikview.

Qlikview est un outil qui répertorie toutes les données des clients telles que les ventes de coffrets Wonderbox par jour, par client, de manière détaillée. Ce logiciel permet aux utilisateurs de visualiser et d'analyser de nombreuses données venant de sources différentes. En conséquence, Noémie Van Exter explique qu'ils ont accès à des informations détaillées comme quels coffrets ont été achetés à quel endroit et dans quel magasin. On peut faire des analyses poussées, par exemple, elle peut voir les produits les plus rentables vendus à chaque période de l'année.

La deuxième source qu'ils ont à leur disposition est une base de données externe qui est vendue par la société GFK. GFK est une société d'études de marché qui accomplit la collecte, l'analyse de données et fournit une connaissance des marchés (GFK, n.d.). GFK agrège les données de tous les distributeurs et pour chaque catégorie de produits. Par le biais de ces données, Wonderbox a une meilleure connaissance de la concurrence avec des données telles que les types de coffrets de la concurrence vendus par période, le prix et les quantités. Le niveau de détail dépend du contrat qu'ils ont avec GFK. Ainsi plus les détails et la fréquence sont importants, plus le prix du contrat sera élevé.

Ces outils donnent la possibilité aux équipes de responsables commerciaux d'être bien préparées pour leurs négociations avec leurs clients. Les commerciaux en B2B peuvent accéder à ces informations détaillées sur les produits de la concurrence et prévoir leur positionnement sur le marché de manière compétitive.

Fixation des prix

Concernant la fixation des prix, Noémie Van Exter donne un exemple lorsqu'ils veulent déterminer si un produit a du potentiel dans une catégorie spécifique. Ils établissent d'abord le profil type du client ciblé et achètent des données de cibles potentielles similaires d'une société externe comme GFK. Cela facilite la fixation de prix pour Wonderbox. Néanmoins, elle souligne que Wonderbox crée depuis peu sa propre base de données et utilise moins de données externes. Les commerciaux en B2B peuvent ajuster leurs stratégies de prix et de promotion pour être plus attractifs. Ils peuvent proposer des offres spéciales ou des réductions ciblées pour gagner des parts de marché.

Confidentialité des données

Noémie Van Exter précise qu'ils sont obligés de respecter les règles RGPD et donc, en cas de non acceptation des opt-ins, ils ne peuvent pas inclure les informations dans leur base de données. Par conséquent, ils ne pourront pas envoyer de newsletter, etc.

3.2.4. Interview Judicaël Baron

A titre de rappel, Judicaël Baron travaille chez Wonderbox Belgique dans le département B2B en tant que partnership manager. Il exploite quotidiennement le big data via différents outils, comme des logiciels de segmentation, de prospection et de personnalisation des échanges. Ceci le soutient dans les processus de négociation.

Segmentation

Judicaël Baron commence par expliquer que pour la segmentation et la prospection de la clientèle dans le secteur B2B, lorsqu'ils font une liste de prospection, ils sont dans l'obligation d'être le plus précis possible. Ils vont créer cette liste de prospection qualifiée via Sales Navigator. Sales Navigator est un outil payant premium de LinkedIn destiné aux experts en vente et en marketing qui offre une amélioration de la prospection et du ciblage des prospects. Les équipes commerciales peuvent utiliser Sales Navigator qui permet de définir des critères multiples pour cibler les prospects et offre un accès étendu à une vaste base de données. Cette base de données leur permet de localiser les individus recherchés et de communiquer avec eux (Belinga, 2023).

Nombreux sont les outils qui extraient les données personnelles sur LinkedIn ou sur Sales Navigator. Judicaël Baron cite des logiciels similaires segmentant les prospects : Casper, Lusha, Apollo.io, Eva Boots. Ces outils offrent la possibilité de constituer des listes pouvant contenir jusqu'à 1000 prospects qualifiés. Il précise qu'avec ces outils, il parvient même à obtenir les adresses e-mail de ces individus. De nombreux plugins, de petits programmes complémentaires qui ajoutent des fonctions aux applications web et aux programmes de bureau, ont été développés par des sociétés privées pour s'intégrer à LinkedIn et ainsi faciliter vos négociations et vos efforts de prospection.

Personnalisation

Concernant la personnalisation, Judicaël Baron met en avant le logiciel d'Apollo.io concentrant une grande quantité d'informations, fabriquant des séquences de communication e-mails et recherchant l'adresse e-mail correspondante sur base de toutes les données de LinkedIn. Cela engendre un flux de communication via e-mails. On peut créer ainsi des e-mails de relance complètement automatisés. L'utilité d'Apollo.io réside dans la personnalisation de ces e-mails.

Il ajoute que d'autres logiciels tels que Casper ou Lusha offrent également ces fonctionnalités, comme lister des prospects, créer des séquences d'e-mails personnalisés et passer des appels. Judicaël Baron précise qu'aujourd'hui, grâce à l'intelligence artificielle, les navigateurs peuvent fournir des informations, ainsi que des e-mails entièrement automatisés par l'IA. Cela représente une aide précieuse pour la prospection et la personnalisation dans le secteur B2B.

Gestion de relation client

Judicaël Baron mentionne que Wonderbox utilise aussi un logiciel de la société SAP. SAP est un éditeur de logiciels de gestion de processus métier. SAP propose des solutions qui favorisent une gestion efficace des données et des flux d'informations au sein des sociétés (SAP, n.d.). Cet outil puissant permet entre autres de facturer les clients et de gérer les stocks qui sont souvent intégrés avec Salesforce. Salesforce est un logiciel de CRM (Customer Relationship Management). Salesforce permet de se connecter avec les clients, d'optimiser les processus de vente et les stratégies de marketing, de gérer les transactions et d'assurer le service client.

Confidentialité des données

Au sujet de la confidentialité des données, Judicaël Baron ajoute que Wonderbox respecte le RGPD. La société propose des options d'opt-in et encourage les individus à s'abonner, tout en permettant aux abonnés de se désinscrire facilement. Elle ne partage pas les données des clients sans leur consentement explicite.

Cependant, Judicaël Baron complète : son expérience a été différente lors de ses deux années en tant que Business Manager aux États-Unis. En effet, ce type de loi n'existe pas aux USA. En conséquence, les données peuvent être partagées et vendues. Judicaël Baron raconte en avoir aussi subi les conséquences à titre personnel. Toutes ses données personnelles ont été vendues à plusieurs reprises aux États-Unis. Il a dû se désabonner individuellement de chacune des sociétés pour retirer ses informations de leurs bases de données.

Par ailleurs, Judicaël illustre l'exemple de la Croix Rouge. Dans le cadre d'un partenariat entre Wonderbox et la Croix-Rouge, chaque personne donneuse de sang, à l'achat d'un coffret Wonderbox, bénéficiait d'une réduction. Cette initiative visait à encourager les dons de sang en offrant une incitation aux donneurs. Cependant, la Croix Rouge ne faisant pas confiance à Wonderbox quant à la confidentialité des données de ses donneurs, a demandé d'ajouter un article en soulignant que Wonderbox n'allait pas utiliser les données des donneurs à des fins promotionnelles.

Suite à cela, Judicaël a rajouté dans les conditions générales de vente un article. Ci-dessous, l'exemple du complément d'article de la Croix Rouge en question : *En complément de l'article 13 des Conditions Générales de Vente, il est précisé que Wonderbox utilisera les données personnelles, collectées lors d'un achat sur le site web wonderbox.be au moyen des Wonderpass, uniquement à des fins de l'exécution de ladite commande. Les données personnelles ainsi collectées ne pourront pas faire l'objet d'un autre traitement, excepté l'envoi de sollicitations commerciales si le client le consent.*

Complexité d'analyse des données

Judicaël remarque que, pour ceux qui ne travaillent pas dans la prospection ou n'utilisent pas quotidiennement des logiciels de bases de données tels qu'Apollo.io, Sales Navigator, Evaboot, etc., il est difficile de saisir le fonctionnement de ces outils d'analyse de big data. Il ajoute que cela est dû au manque d'explication claires et à la complexité technique. Selon lui, il est essentiel de former le personnel aux outils utilisés, y compris LinkedIn qui est souvent sous-utilisé.

3.2.5. Interview Nathalie Hubaille

En guise de rappel, Nathalie Hubaille travaille pour Advantage Group International, une société de conseil spécialisée dans les solutions de collaboration en BtoB, notamment dans l'amélioration de l'engagement entre les fournisseurs de FMCG (Fast Moving Consumer Goods) et les détaillants. Advantage Group fournit des données quantitatives et qualitatives pour aider les entreprises à améliorer leur collaboration.

Gestion de relation client

Nathalie Hubaille explique que le produit principal de la société est une étude faite au niveau des détaillants et des fournisseurs en fast moving consumer goods sur une trentaine de thématiques. Cette étude est adressée à plus de mille participants et se fait via une plateforme online. Toutes les évaluations sont compilées dans une base donnée. Ces données permettent une analyse précise et fine, car les résultats sont classifiés par thèmes et sont comparés aux concurrents. De plus, des centaines d'interviews sont effectuées pour comprendre les raisons qui sous-tendent les différents scores obtenus. Toutes ces informations sont compilées, analysées, traitées et sont ensuite présentées aux parties prenantes, à savoir les fournisseurs et les détaillants. Cela permet d'améliorer la collaboration en travaillant sur des points précis tels que la gestion des promotions, le respect des engagements, le partage d'informations objectives, etc. Cela a aussi un impact sur les négociations. En effet, en améliorant la relation clients - fournisseurs, l'engagement du client va augmenter et cela va permettre d'obtenir des apports directs et indirects qui vont bénéficier à un développement de l'activité commune. Un exemple que l'on peut citer est le suivant : grâce aux données, le fournisseur pourra travailler à améliorer ses points faibles par rapport à ses concurrents. Cela lui permettra de renforcer sa position et le lien avec le détaillant. Grâce à ce lien renforcé, il pourra, par exemple, négocier plus d'introductions de nouveaux produits que ses concurrents ou participer à des promotions plus intéressantes.

3.2.6. Interview Pierre Jacquemin

Pour rappel, Pierre Jacquemin est directeur des ventes chez Unlimitail Group. Unlimitail est le résultat d'une joint-venture entre Carrefour Group et Publicis. L'activité principale d'Unlimitail Belgium est la commercialisation de retail media. Le retail media utilise des stratégies publicitaires et promotionnelles sur les plateformes de commerce électronique ou dans les magasins physiques. L'objectif de Pierre Jacquemin est d'aider les marques à relier les données récoltées à valeur ajoutée de Carrefour à leur offre de média pour que les clients puissent utiliser ces emplacements pour communiquer directement avec leurs consommateurs.

Personnalisation

En premier lieu, Pierre Jacquemin souligne que chez Unlimitail Belgium, ils utilisent surtout des données récoltées par Carrefour. Le big data de Carrefour est constitué des données des clients associées aux transactions clients. Les données assemblées peuvent inclure des éléments tels que l'âge, le nombre d'enfants, l'adresse postale et l'adresse e-mail. Mais au-delà de ça, les clients sont connus également au travers de leur consommation, puisque les données Carrefour sont granulaires jusqu'au code EAN, « European Article Number » et au magasin. Cette granularité permet effectivement de faire des recherches précises sur des profils de consommateurs ayant le même profil que celui recherché par les marques des clients, ce qui permet donc de valoriser la data auprès des clients qui souhaitent l'utiliser pour en faire un ciblage et donc la transformer en une audience.

Il rajoute qu'il n'y a pas de limite au type de clients auxquels ils peuvent vendre leurs services. Il faut que les données soient utilisables en tant que telles pour les partenaires. Les données doivent surtout être les plus détaillées et spécifiques possibles pour que les partenaires puissent créer leurs annonces

personnalisées en fonction de leurs objectifs. Plus Unlimitail propose des données personnalisées ciblant spécifiquement la clientèle du partenaire, plus cela peut renforcer son impact lors des négociations. Les objectifs des clients B2B peuvent être la fidélisation, le recrutement, la conversion, le réengagement des clients perdus, l'augmentation de la fréquence d'achat. Unlimitail s'adapte aux besoins des annonceurs pour créer les audiences et ensuite communiquer le message souhaité par l'annonceur.

Le rôle d'Unlimitail est de trouver les bonnes données associées au bon profil client en fonction des objectifs de l'annonceur. Si l'annonceur souhaite, par exemple, faire une campagne de conscientisation sur l'arrivée d'un nouveau produit, il n'utilisera pas forcément les mêmes médias que s'il fait une campagne de recrutement.

Prévision et modélisation

Pierre Jacquemin poursuit en disant que chez Carrefour, ils n'utilisent pas de modèle de prévision ou de modélisation. La première raison est que les logiciels d'analyse prédictive sont moins performants pour les achats du quotidien. La fréquence d'achat des produits du quotidien est très variable d'un ménage à l'autre. Une consommation de produits à haute fréquence dépend d'un tellement grand nombre de facteurs que les logiciels d'analyse prédictive ne sont pas suffisamment précis. La deuxième raison est que travailler avec des logiciels d'analyse prédictive est coûteux. En termes de logiciels, d'une part, mais aussi en termes de moyens humains pour les gérer, d'autre part.

Cependant, il ajoute que Carrefour utilise des modèles prédictifs pour l'achat de biens de plus haute valeur de type électroménager, téléphonie, équipement de la maison et voiture parce que ce sont des achats qui sont en général plus dénués d'émotions et qui répondent à des logiques financières la plupart du temps.

Gestion de relation des clients

Pierre Jacquemin relate que pour une bonne gestion de relation clients, les partenaires analysent avec Unlimitail l'ensemble des résultats de la campagne. Ils analyseront les données concernant les consommateurs qui ont été en interaction avec le média dans lequel on a placé la communication. Les mesures de ces données sont par exemple des tags sur les pages qui ont été visitées, le nombre de visites, le nom du visiteur unique, le temps sur la page web. Unlimitail évalue ensuite avec les clients les résultats, toujours en fonction des objectifs qu'ils ont. Avec les données accumulées, ils mesurent effectivement les critères qui avaient été ciblés au départ.

Pierre Jacquemin mentionne que les analyses ont pour but, pour l'annonceur, de s'assurer de la pertinence des médias utilisés. Tout cela est très important pour améliorer également l'expertise d'Unlimitail pour qu'il soit plus proche de la réalité et des demandes des annonceurs. La collaboration d'Unlimitail et des annonceurs se trouve ainsi renforcée et ces résultats influencent aussi les négociations futures.

Coûts d'implémentation

Pierre Jacquemin explique que le coût d'implémentation n'est pas un frein pour l'intégration du big data. C'est une question de choix stratégique. Le tout est de savoir si les modèles d'analyse de données vont s'appliquer au type de commerce dans lequel on se trouve. Selon lui, une PME qui vend des produits B2B très spécialisés a vraiment besoin d'un modèle prédictif pour ne pas être envahie par son stock de produits, étant donné que le stock coûte abominablement cher.

Complexité d'interprétation des données

Selon Pierre Jacquemin, la complexité d'interprétation des données ne vient pas de l'utilisation d'une base de données plutôt qu'une autre, la complexité vient de la justesse du modèle qu'on utilise. Pour analyser une situation particulière, il faut que le modèle qu'on utilise contienne le moins de biais possible.

Il illustre son propos par un exemple. Pour une campagne impliquant plusieurs marques et des produits spécifiques à la rentrée scolaire, on peut trouver aussi bien du matériel scolaire que des boîtes de nouilles, des gaufres au sucre ou des tablettes de chocolat. La thématique de la rentrée scolaire suscite un grand intérêt auprès de tous. Plus les clients achètent de produits participant à la campagne, plus ils accumulent des points de fidélité. Avec ces points, ils peuvent ensuite acquérir d'autres produits supplémentaires. Unlimitail analyse les résultats des différentes campagnes passées liées à ce thème pour lesquelles les consommateurs ont été encouragés à augmenter leur consommation. La difficulté réside dans la modélisation, pas dans l'interprétation. L'interprétation d'un résultat va toujours être fonction du modèle qu'on utilise, souligne-t-il.

Unlimitail a déjà fait appel à des experts pour la modélisation de logiciels. Ils ont appelé des statisticiens et des data-analystes qui ont aidé à écrire un modèle qui prend en compte le type de consommation à la fois sur la période avant, pendant et après la campagne, tout en excluant les résultats qui étaient non pertinents. La difficulté vient du fait qu'Unlimitail devait tenir compte de produits dont la fréquence d'achat était complètement différente. Or, il fallait pouvoir travailler sur un modèle avec une seule comparaison possible en termes d'historique. La société a mis des mois et des mois à trouver une solution.

Confidentialité des données

Pour conclure, il souligne que Unlimitail Belgium protège la vie privée des clients. Ils sont obligés de respecter cela, car à défaut de quoi Unlimitail perdrait la possibilité d'utiliser leur « matière première ». La légalité de l'utilisation de la donnée consommateurs est particulièrement clé. Ils suivent la réglementation RGPD. Toutefois, Pierre Jacquemin précise qu'il est possible aux États-Unis de stocker des données sans aucune réglementation.

3.2.7. Interview Adelin Jacques de Dixmude

Pour rappel, Fline vise à rendre le test d'alcoolémie accessible dans les lieux festifs via la Flinebox, une borne interactive permettant de connaître son taux d'alcool en soufflant dans la borne. Des entreprises privées utilisent la Flinebox pour réaliser des sondages lors de l'utilisation de la box par les utilisateurs.

Les données de ces sondages sont collectées et analysées par Fline et sont ensuite transmises aux partenaires.

Personnalisation

Adelin Jacques déclare que la data est un excellent moyen de démontrer qu'il y a un problème dans une société. Il donne un exemple avec leur partenariat avec une grande entreprise dans le secteur de la télécommunication. Lors d'un événement à Bruxelles, chaque personne qui se testait sur la Flinebox devait répondre à un sondage. Dans ce sondage, ils demandaient aux utilisateurs quel était leur opérateur téléphonique. Grâce aux données récoltées, ils ont pu prouver au partenaire que seuls 20% des visiteurs de l'événement étaient effectivement clients chez eux. Cela démontrait au partenaire qu'il restait un grand potentiel en matière de conversion de cette cible.

L'objectif est d'encourager les entreprises à reconsidérer leur approche marketing. Elles peuvent exploiter des outils tels que les "Flinebox" pour promouvoir leurs produits et se rendre plus visibles auprès de leur public cible, ce qui contribuera à accroître leur notoriété. Les nombreuses données personnalisées récoltées lors des sondages vont être valorisées auprès des entreprises pour qu'elles puissent prendre de meilleures décisions en matière de campagne marketing.

Complexité d'analyse des bases de données

Adelin Jacques explique que chez Fline, il y a peu de complexité dans le traitement des données. Ils agrègent toutes ces datas dans des tableaux de bord qui permettent de les interpréter facilement. Les tableaux de bord vont reprendre à peu près toutes les données et simplifient la compréhension des big datas.

Confidentialité des données

Pour conclure avec la confidentialité des données, Adelin Jacques relate que le RGPD ne s'applique pas pour Fline, car leurs sondages sont anonymes.

3.2.8. Interview Benjamin Rosic

Les réponses de cet entretien sont tirées de l'expérience de Benjamin Rosic chez Ademare dans le marketing digital de newsletter et de 'sourceur' chez Wonderbox. Parallèlement, il a utilisé des outils de personnalisation et de gestion de relation client fondés sur des bases de données.

Personnalisation

Benjamin Rosic détaille son expérience dans le marketing digital où il a travaillé pour une société qui a développé un logiciel d'envoi de newsletter, Ademare. Cette société analysait les résultats des envois de newsletters pour déterminer la meilleure manière de personnaliser au maximum ces newsletters. Elle proposait des services tels que la création, la gestion et l'envoi de newsletters et plus généralement, des campagnes d'e-mail marketing pour les entreprises. La société achetait de volumineuses bases de données en cas de campagne B2B, notamment chez Warta. Ademare se distinguait par ses outils de personnalisation, de segmentation de l'audience et d'analyse des performances permettant aux

entreprises d'optimiser leurs communications par e-mail et d'améliorer l'engagement de leurs clients professionnels. Ademare aidait les entreprises à atteindre leurs objectifs de vente et à renforcer leurs relations B2B.

Benjamin Rosic signale que c'était de l'hyperpersonnalisation. Les extractions d'informations étaient rassemblées dans des fichiers de type Excel. La newsletter ou la communication envoyée par la suite était hyperpersonnalisée parce qu'ils avaient tous les détails de la cible en question dans leur base de données. Ceci permettait de favoriser divers processus tels que le recrutement et la négociation B2B.

Gestion de relation clients

Lors de son expérience dans le domaine de la vente en B2B, Benjamin Rosic a élaboré et envoyé des newsletters personnalisées en s'appuyant sur des bases de données dans le but d'obtenir des rendez-vous. Selon lui, les datas permettent une meilleure personnalisation et gestion de la relation client.

Coûts d'implémentation

Benjamin Rosic a observé que le risque avec l'achat des bases de données est de déboursier des montants élevés pour ne pas en ressortir des informations captivantes, ce qui n'est pas rentable pour la société.

Selon lui, tout dépend de la vision et des moyens de la société. Il illustre cela avec l'exemple de Bongo, un concurrent de Wonderbox. Bongo achète des bases de données. Grâce à cela, ils sont au courant de chaque changement et des spécificités de leurs partenaires (restaurants, centre de bien-être, etc.). Cependant, cela implique un coût non négligeable. Benjamin Rosic rajoute que, ces bases de données peuvent être un gain de temps et d'argent. Bongo est informé dès que le partenaire obtient un nouveau numéro de TVA ou ouvre un nouveau restaurant.

Confidentialité des données

Depuis l'instauration du RGPD, il est devenu plus compliqué pour les sociétés de récolter tout type de données. Nombreuses sont les données devenues privées, souligne Benjamin Rosic. Le RGPD est devenu un frein et est par ailleurs très bien suivi en Belgique.

Durant sa collaboration avec Fidelity, des collecteurs de données des cartes d'identité, il explique que dans des grandes surfaces, pour s'inscrire à une carte de fidélité, le client doit donner sa carte d'identité. Dès lors, les clients ne se rendent pas compte que les grandes surfaces récoltent ces informations qui sont revendues à d'autres sociétés.

Résistance aux changements

Pour conclure, Benjamin Rosic explique qu'évidemment certains employés sont réticents aux changements et ne veulent pas utiliser ces big data. Ils ont peur d'être remplacés par des outils d'analyse de données car ils voient que ces outils d'analyse sont très efficaces.

3.2.9. Interview Christophe Courboin

Christophe Courboin travaille chez Brown-Forman, société qui commercialise entre autres du whisky. Il a également effectué une partie de sa carrière chez AC Nielsen. AC Nielsen est une société mondiale d'informations, de données et de mesure réputée pour ses études de marché et ses analyses de bases de données, en particulier dans le domaine des médias et des comportements d'achat des consommateurs.

Segmentation

Christophe Courboin explique que durant sa carrière chez Brown-Forman, la segmentation de la clientèle B2B s'effectue sur base d'analyses de données de leurs partenaires en termes de rentabilité, qualité de portefeuille de produits, dynamisme. Par après, il classe les clients pour s'assurer qu'il collabore avec des partenaires fiables, prospères et rentables.

Chez Nielsen, ils faisaient également un exercice complet de segmentation des clients. Ils classaient les clients en fonction du chiffre d'affaires et des renseignements dans les bases de données.

Prévision et modélisation

La prévision et la modélisation se font principalement à partir de l'historique des données. Christophe Courboin partage son expérience et explique que lorsque de nouveaux produits apparaissent sur le marché, ils passent par des prestataires externes tels qu'IWSR. IWSR collecte toutes les données de vente de l'ensemble des fabricants du marché. Chaque fabricant peut ainsi consulter la part de marché de sa marque dans sa globalité. IWSR fournit toujours un historique des trois dernières années et propose également une estimation pour les trois années à venir. Cette prévision se base non seulement sur l'historique, mais aussi sur l'expertise. Ils sont capables de déterminer les futurs pourcentages de croissance grâce à leur expertise. Ces données permettent de prédire l'avenir du marché.

Fixation des prix

C. Courboin précise qu'il n'a pas connu de module particulier de fixation de prix durant sa carrière.

Gestion de relation client

A propos de la relation avec les clients chez Nielsen, le relationnel reste primordial, observe Christophe Courboin. Dans ce cadre, Nielsen dépense de grosses sommes pour avoir accès à des insights. L'analyse de ces données donne la possibilité de développer sa stratégie. Grâce aux insights, ils s'assurent une bonne collaboration avec les partenaires. De surcroît, Christophe Courboin explique qu'avec Nielsen, ils récoltent de nombreuses données d'étude consommateurs, mais également des données internes au niveau de la vente et du profit d'un produit. Nielsen combine tout cela en savoir, pour recourir à une relation personnalisée. Nielsen en profite pour élaborer une stratégie optimale pour les deux parties pour devenir un partenaire privilégié.

Christophe Courboin présente l'exemple d'une collaboration avec Gillette où ils ont présenté des analyses approfondies sur les catégories de produits. Ils ont prouvé qu'il y avait un potentiel de

développement pour le client. Sur cette base, Nielsen a établi une relation de partenariat privilégiée. Selon lui, la bonne gestion de la relation client grâce aux analyses de données a ouvert beaucoup de portes, a permis de bonnes négociations avec comme résultat des introductions d'autres produits et l'accès à des données des distributeurs.

Complexité d'analyse des données

Christophe Courboin avance que nombreux sont les défis et les complications dans l'analyse de ces big datas. Le premier défi est la quantité de données. Il confirme que, malheureusement chez Brown-Forman, ils n'ont pas de système, de logiciel capable d'examiner autant de données qu'il le voudrait. Cependant, selon Christophe Courboin, avec l'IA, des modèles de ce type arriveront d'ici peu de temps.

Il soutient que des formations pour organiser et apprendre l'analyse des données sont primordiales. Toutefois, selon lui, la capacité intellectuelle et le bon sens sont aussi nécessaires pour pouvoir analyser ces données. Dans le cadre de la négociation, il souligne qu'il ne faut pas juste montrer les données. Il est crucial de garantir que les données communiquent clairement le message voulu et orientent l'acheteur dans la bonne direction. C'est pour cela que la personne doit être claire sur ses objectifs à atteindre et le message à délivrer avec les données.

Confidentialité des données

En dernier lieu, Christophe Courboin affirme qu'il y a un accord de partage des données avec les magasins. Ce sont eux qui gèrent le RGPD.

3.2.10. Interview Yves Vandendorpe

Les réponses de cette interview proviennent de son expérience chez Colgate-Palmolive. Colgate-Palmolive est une entreprise de produits de consommation. Elle est principalement connue pour ses produits d'hygiène bucco-dentaire, d'hygiène personnelle, d'entretien de la maison et de nutrition pour animaux de compagnie. Colgate-Palmolive utilise des bases de données principalement dans le cadre de l'analyse du marché.

Prévision et modélisation

Yves Vandendorpe rapporte que chez Colgate-Palmolive, ils analysent les données de la société Nielsen. Les données récoltées se trouvent dans un tableau de bord qui est composé d'outils de simulation. Ces outils permettaient de prédire la rentabilité, les coûts, etc. Cela permettrait de prédire quels partenaires B2B sont les plus intéressants. En identifiant les partenaires les plus rentables et les plus engagés, Colgate-Palmolive pouvait concentrer ses efforts sur les relations les plus prometteuses, assurant ainsi une distribution optimale et une meilleure performance commerciale.

Fixation des prix

La fixation des prix ne se basait pas sur l'analyse de données, mais sur l'environnement concurrentiel observé. Ils ajustaient leurs tarifs en fonction des stratégies et des prix pratiqués par leurs concurrents directs.

Complexité d'analyse des données

Yves Vandendorpe explique qu'il est fondamental de savoir analyser et de sortir les corrélations importantes entre les chiffres. Une compétence qui n'est pas facile à trouver sur le marché du travail. Il faut être capable de faire les bonnes estimations et hypothèses pour le futur. Il y a une grande complexité des outils d'analyse de données. Il propose comme solution plus des formations pour pouvoir apprendre à travailler avec ces outils.

Chapitre 3

4. Discussion

Dans ce chapitre, nous allons confronter les informations recueillies lors des interviews avec l'approche théorique. Ceci afin de mettre en lumière les avantages et les limitations que peut avoir le big data dans le processus de négociation B2B.

4.1. Discussions et Résultats

Avant de procéder à la confrontation de la théorie et de la pratique, il convient de rappeler la question de recherche.

Quels sont les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B ?

Rappelons que lors de l'introduction, nous avons formulé des hypothèses en réponse à notre question de recherche. En conséquence, nous allons pouvoir déterminer dans quelle mesure et avec quelles nuances les hypothèses de départ peuvent être validées ou non.

Les hypothèses établies sont les suivantes :

- Une intégration efficace du big data dans le processus de négociation permet une anticipation plus précise des besoins et des attentes des clients B2B, une personnalisation accrue des offres, une prédiction des tendances futures des marchés, une fixation des prix de manière plus compétitive et dynamique et une meilleure gestion de la relation client.
- Cependant, une intégration efficace du big data dans le processus de négociation amène aussi des questions de confidentialité liées à l'utilisation de grandes quantités de données personnelles. L'intégration du big data dans les processus de négociation B2B peut être limitée par la complexité de l'interprétation des données et les coûts élevés associés à sa mise en œuvre initiale.

Nous allons tirer les principales conclusions issues des résultats obtenus par la comparaison de la recherche théorique et de la recherche pratique.

En premier lieu, l'analyse théorique a mis en évidence que les bases de données offrent des avantages dans la découverte de nouveaux marchés ainsi que dans le processus d'acquisition de nouveaux clients en convertissant les prospects en clients. En collectant et analysant des données, les entreprises peuvent découvrir les tendances d'achat des consommateurs et comprendre leur comportement. Ces données aident à affiner la segmentation et à identifier un prospect. L'utilisation de solutions big data améliore le rendement de la prospection.

Cette section rejoint entièrement la revue de la littérature et valide la première hypothèse. L'approche pratique met en évidence que les bases de données permettent de voir le comportement de clients potentiels et de les segmenter. De plus, nous avons aussi appris que les entreprises analysent les données de leurs partenaires en termes de rentabilité, de chiffre d'affaires, etc. pour par la suite segmenter ces partenaires.

Nos recherches montrent que l'intégration d'algorithmes de segmentation de prospects qui combinent des données internes sur les historiques des clients avec des informations provenant de sources externes permet de prédire les facteurs clés influençant la conversion des prospects. Cette approche stratégique peut ainsi guider efficacement le travail des équipes de vente.

Les dires de Marije Otma (2024) et Judicaël Baron (2024) soutiennent la recherche littéraire en soulignant que des algorithmes sont intégrés pour la segmentation. Pour une anticipation plus précise des besoins et des attentes des clients B2B, Marije Otma (2024) explique que les algorithmes récoltent toutes les données en continu comme la marge brute, le volume d'achat, les bénéfices, etc. L'algorithme analyse les différents aspects et segmente les fournisseurs B2B en fonction de ces éléments. Cela va permettre d'anticiper la demande des prospects qualifiés.

En deuxième lieu, la revue de la littérature indique que l'analyse des big datas offre des insights qui permettent aux entreprises de personnaliser leurs offres. Cette personnalisation contribue à une augmentation significative des taux de conversion.

Les interviews fournissent une large observation de la personnalisation grâce aux données. Les données rassemblées permettent la personnalisation, voire l'hyperpersonnalisation d'offres, car tous les détails des cibles sont utilisés. Ceci est un avantage conséquent dans le processus de négociation.

La recherche pratique souligne que plus les données personnalisées ciblent spécifiquement le client ou le partenaire, plus cela peut renforcer l'impact lors des négociations.

Des logiciels sont disponibles et permettent de traiter une grande quantité d'informations et rendent possible la personnalisation. Ces divers logiciels permettent notamment de créer des listes de prospects, des séquences d'e-mails personnalisés et de passer des appels.

Ces résultats permettent de solidement confirmer l'hypothèse suivante : une intégration efficace du big data dans le processus de négociation permet une personnalisation accrue des offres.

En troisième lieu, nous abordons l'hypothèse de l'intégration du big data dans le processus de négociation qui permettrait une prédiction des tendances futures des marchés qui est à nuancer.

D'abord, l'étude bibliographique avance que l'analyse prédictive offre une méthode pour exploiter les données des prospects et clients. Elle précise qu'il est possible de déterminer les événements futurs en se basant sur des données historiques et actuelles. Cette technologie permet aux organisations de saisir des insights et de prendre des décisions, réagissant ainsi aux événements au fur et à mesure qu'ils se produisent. De plus, l'analyse prédictive vise à identifier des corrélations au sein des données.

Certains experts interviewés affirment que des outils d'analyse prédictive utilisant des bases de données permettent de prévoir la rentabilité, les coûts, etc. Les personnes tenant ces propos dans les

interviews font partie d'entreprises soutenues par des sociétés d'analyse de données, capables de fournir les futurs pourcentages de croissance grâce à leur expertise.

Cependant, ceci est contrebalancé dans l'approche pratique par plusieurs personnes interrogées. Selon elles, les logiciels d'analyse prédictive ne sont pas suffisamment précis pour prédire les événements futurs. En outre, l'utilisation des logiciels d'analyse prédictive est trop coûteuse en termes de logiciels, mais aussi en termes de moyens humains pour les gérer.

L'approche pratique montre également que l'analyse prédictive est efficace uniquement lorsque l'entreprise dispose de données historiques. Cela pose un problème pour les nouvelles entreprises ou lors du lancement de nouveaux produits pour lesquels des données n'ont pas encore été accumulées.

De plus, il faut que l'algorithme soit flexible. Les algorithmes de prévision ne sont pas ajustables par catégorie, voire par sous-catégorie de produits. C'est donc un défi pour beaucoup de détaillants ou d'entreprises qui travaillent avec des grandes bases de données variées pour installer des algorithmes de base de données prédictives.

Les inconvénients observés sont principalement attribuables au contexte professionnel des personnes interviewées qui sont employées au sein de vastes multinationales commercialisant une multitude de produits divers. Cette complexité organisationnelle peut influencer leur perception et leurs témoignages, rendant parfois difficile la généralisation de leurs réponses à des environnements moins hétérogènes.

En quatrième lieu, lors de nos entretiens, la majorité des personnes interrogées ont déclaré ne pas utiliser de bases de données pour la fixation des prix, préférant se baser sur l'historique ou la concurrence. Cette méthode semble prédominante, car l'utilisation des bases de données pour la tarification n'est pas encore suffisamment développée ou couramment adoptée dans de nombreux secteurs, alors que la recherche littéraire indique que l'utilisation du scoring dynamique et de la tarification dynamique pour la fixation des prix est pratiquée. Il apparaît que cette approche n'est pas encore répandue, du moins dans la plupart des secteurs que nous avons abordés dans notre étude.

Cependant, l'entretien avec Marije Otma (2024) corrobore l'analyse documentaire puisque l'extraction de données par des algorithmes est utilisée pour élaborer des stratégies de tarification. Les algorithmes de tarification rencontrent diverses difficultés, notamment la comparaison des prix de produits variés provenant de différents pays, compliquant ainsi la mise en place de stratégies de prix basées sur le big data. Selon Marije Otma (2024), le big data et les algorithmes ont permis de faire un véritable bond en avant en termes de rentabilité et d'automatisation de certains processus. Grâce aux informations cruciales obtenues à partir des données, la tarification a influencé leurs décisions lors de négociations.

Cela suggère que l'intégration des bases de données dans le processus de fixation des prix est encore en phase de développement et d'adoption dans le BtoB.

En cinquième lieu, la littérature tout comme les avis des experts interviewés confirment que l'utilisation du big data est un moyen d'établir la confiance. Grâce aux insights du big data, la collaboration entre les partenaires est renforcée. En effet, le big data contribue significativement à renforcer la confiance entre les parties, car il permet d'améliorer la fidélisation des clients et de construire une relation

durable avec les partenaires et les clients. Les bases de données permettent la création de valeur pour le client et aident à accroître la CLV (Customer Lifetime Value). Cela aboutit du coup à des négociations qui sont plus bénéfiques sur le long terme.

En sixième lieu, la réponse à la question sur le coût d'implémentation est empreinte de nuances. Les entretiens réalisés ont révélé que le coût d'implémentation n'est pas un frein pour l'intégration du big data mais plutôt une question de choix stratégique, dépendant de la vision de chaque entreprise. Les bases de données peuvent représenter un gain de temps et d'argent significatif et l'intégration du big data résulte plutôt de décisions stratégiques. Bien que les coûts de mise en œuvre des algorithmes et dispositifs soient élevés, ils peuvent aussi constituer un investissement rentable compte tenu de l'impact bénéfique de ces analyses. Les bénéfices apportés par ces outils peuvent être suffisamment importants pour justifier les investissements nécessaires dans des algorithmes d'analyse de données.

Cependant, il est important de noter que pour certaines entreprises, notamment les plus petites, ces coûts peuvent représenter un obstacle non négligeable. La recherche théorique et certains entretiens indiquent que la mise en place de ces technologies requiert des moyens financiers substantiels, ce qui peut être un défi pour les structures disposant de ressources limitées. Ainsi, tandis que pour certaines entreprises, le big data est perçu comme un investissement stratégique incontournable, pour d'autres, les coûts associés à son implémentation peuvent constituer une barrière significative.

En septième lieu, la recherche théorique a mis en exergue la complexité d'analyse des bases de données, notamment suite au volume massif d'informations. C. Courboin affirme que le premier défi d'interprétation des datas se situe dans la quantité de données à analyser.

Cependant, comme le démontrent les recherches académiques et pratiques, pour pouvoir interpréter les bases de données, il faut des capacités analytiques et des compétences techniques. La difficulté réside dans la capacité à transformer les données collectées en informations utilisables et compréhensibles.

Selon P. Jacquemin (2024), la difficulté réside dans la modélisation des logiciels et pas dans l'interprétation des données.

Suite aux entretiens, il est apparu qu'une solution aux difficultés d'analyse et d'utilisation des logiciels de bases de données réside dans la mise en place de formations adéquates. Ces formations doivent permettre d'apprendre à manier les outils et à analyser les résultats qui en découlent. M. Otma (2024) signale que c'est déjà le cas chez Bol.com, où des formations sur les outils d'exploitation de big data sont proposées aux employés.

En huitième lieu, les approches théorique et pratique ont révélé que la confidentialité des données n'était pas respectée par le passé et que peu d'entreprises y étaient attentives. Toutes sortes de données étaient récoltées et après revendues à d'autres sociétés.

Cependant, avec l'entrée en vigueur du RGPD, la collecte, le stockage, l'utilisation et la distribution des données par les entreprises est strictement protégée par cette loi. La totalité des entretiens confirment que les entreprises respectent le RGPD. Elles sont contraintes de respecter la confidentialité des données en cas de non acceptation des opt-ins.

En revanche, Judicaël Baron (2024) et Pierre Jacquemin (2024) pointent une approche radicalement différente aux États-Unis, où l'absence de RGPD permet une circulation et la vente de données personnelles.

Par ailleurs, la recherche, tant théorique que pratique, met en évidence un faible niveau de confiance du public quant au respect de la loi RGPD par les entreprises, comme cela a été mis en lumière dans l'exemple de la Croix-Rouge qui doutait de la capacité de Wonderbox à préserver la confidentialité des données à ses donneurs de sang.

En dernier lieu, les entretiens ont mis en lumière un sujet intéressant : la résistance au changement qui est un frein à l'intégration du big data dans le département des ventes et dans les entreprises en général. La réticence de certains employés concernant l'utilisation du big data est un obstacle pour l'intégration du big data dans le processus de négociation. Néanmoins, une communication claire des bénéfices de la technologie comme soutien au travail et non comme remplacement du personnel associé à la formation des équipes concernées devrait aider à l'acceptation de cette intégration.

4.2. Limite de l'étude

Nous voulons maintenant présenter les diverses limites et contraintes auxquelles nous avons été confrontées lors de notre étude. Les limites à prendre en compte pourraient être l'objet d'autres recherches intéressantes à l'avenir pour enrichir le sujet.

La première limite identifiée a trait à la revue de la littérature. Même si cela peut sembler étrange, les ressources théoriques qui abordent notre thématique n'étaient pas aussi nombreuses que l'on aurait souhaité, étant donné que le sujet du big data dans le secteur B2B est récent et n'a pas encore été souvent abordé et analysé dans les travaux académiques existants. Cette situation a engendré des difficultés importantes pour obtenir des informations exhaustives et fiables et nous a obligés à cibler les thèmes les mieux documentés.

Face au peu de ressources disponibles dans notre domaine d'intérêt initial, nous avons dû parfois nous orienter vers des sources provenant du secteur B2C. Les sources B2C sont beaucoup plus nombreuses, approfondies et offrent des perspectives et des données qui peuvent être extrapolées ou adaptées à notre contexte B2B. Les solutions apportées dans les sociétés de B2C peuvent former un fondement pour les entreprises B2B.

La deuxième limite à laquelle nous avons été confrontés est la fiabilité des dires des personnes interrogées, spécifiquement par rapport à la thématique de la confidentialité des données. L'exactitude des propos peut être remise en question, considérant que les employés d'une entreprise sont peu susceptibles de révéler ouvertement que leurs sociétés se livrent à des pratiques d'utilisation de bases de données illégales. Il est aussi plausible que ces employés ne soient pas tout à fait au courant des pratiques exactes d'utilisation des données au sein de leur entreprise.

La troisième limite de la recherche est liée à l'étendue des thématiques potentielles. Nous avons dû faire une sélection des thématiques suite au peu de ressources disponibles. Cela implique que nous n'avons pas abordé d'autres sujets éventuellement pertinents dans notre étude.

La quatrième contrainte réside dans le fait que le big data est un sujet en perpétuelle évolution. Au début des années 2010, un nouveau cycle de développement très intense a commencé suite à l'augmentation des quantités de données disponibles, en particulier grâce à internet. Cela est dû à la numérisation de toute notre économie et à la popularisation d'internet. En effet, le nombre d'internautes a considérablement augmenté et chaque nouvel utilisateur constitue une nouvelle source de données pour les entreprises. Le phénomène du big data ne cesse de s'intensifier. La nature constamment évolutive du big data suggère que cette étude pourrait rapidement devenir obsolète en raison des changements à venir (Saagie, 2023).

4.3. Perspective de la recherche

Nous avons observé que l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B offre des avantages substantiels. Cependant, un obstacle majeur à l'utilisation des bases de données dans le département des ventes, ainsi que de manière plus générale en entreprise, réside dans le manque de connaissances des employés concernant les logiciels, les outils d'analyse et l'interprétation des résultats issus de ces outils.

À partir de cette analyse critique, de nouvelles perspectives théoriques peuvent être formulées. Comment former les employés du département des ventes à l'utilisation du big data ? Cette question est essentielle pour surmonter les obstacles actuels et maximiser les bénéfices potentiels des big datas.

De plus, nos analyses ont révélé que le coût de l'implémentation du big data est également un frein significatif pour les petites entreprises. Malgré les nombreux bénéfices potentiels, une question importante émerge : à partir de quel moment l'intégration de données traitées par des logiciels et des algorithmes d'analyse de big data devient-elle rentable en tenant compte de tous les coûts directs et indirects pour l'entreprise ? Ce sujet mérite une étude approfondie à part entière.

4.4. Conclusion

Envisageant une carrière de Key Account Manager, un poste exigeant des décisions rapides et l'optimisation des partenariats, nous avons reconnu l'importance cruciale du big data. Mon stage chez Wonderbox, où nous avons utilisé des bases de données comme Apollo et Sales Navigator, nous a révélé son impact significatif en B2B. De plus, le cours "Big Data dans un monde global" suivi en Turquie a élargi notre compréhension de son influence sur les entreprises. Cela nous a permis de formuler la question de recherche suivante en lien avec ces éléments.

"Quels sont les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B ?"

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons décidé de diviser notre travail en plusieurs chapitres, que nous présenterons brièvement ici.

Le premier chapitre, purement théorique, a permis d'explorer toutes les thématiques liées à celle-ci. Nous avons débuté par contextualiser notre question de recherche en définissant les concepts du big data, les types d'analyses de données, B2B, le processus de négociation B2B ainsi que l'évolution de la négociation B2B, des éléments essentiels à la compréhension de ce mémoire. Ensuite, nous avons étudié les entreprises fournisseurs de données, en analysant les types de données collectées par ceux-ci, leurs méthodes de collecte, en donnant des exemples concrets de sociétés. Le cycle de vie du big data et les stratégies de tarification ont aussi été abordé. Par après, nous avons analysé l'utilisation des données par les services commerciaux avec ces limitations, en abordant les défis de l'analyse du big data, le coût d'implémentation, la complexité d'interprétation, la culture d'entreprise et la confiance dans les données.

Nous avons ensuite exploré les avantages du big data avec la segmentation et la personnalisation des offres, en mettant en lumière les techniques de segmentation et de personnalisation. Par la suite, nous avons étudié les prévisions et modélisations, en nous concentrant sur l'analyse de la croissance et l'analyse prédictive. Nous avons également examiné l'optimisation des prix, en discutant du scoring dynamique et de la tarification dynamique.

Enfin, nous avons clôturé la gestion des relations clients, en soulignant l'utilisation des données dans la relation client, ainsi que la confidentialité des données, en traitant de la protection des données et de la réglementation en matière de confidentialité.

Pour le deuxième chapitre, la méthodologie, nous avons élaboré un questionnaire fondé sur les informations recueillies lors de notre recherche théorique et mené des entretiens individuels avec des spécialistes de l'utilisation des bases de données dans le cadre d'une étude qualitative. Les opinions exprimées par les personnes interviewées ont permis de mettre en lumière la réalité du terrain concernant les avantages et les limitations de l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B.

Le troisième chapitre est la discussion des résultats. Elle a révélé que l'intégration du big data dans le processus de négociation B2B présente des avantages significatifs. Les bases de données facilitent la découverte de nouveaux marchés et améliorent le processus d'acquisition de nouveaux partenaires en convertissant les prospects en clients. En collectant et analysant des données, les entreprises peuvent identifier les tendances d'achat et comprendre le comportement des entreprises, ce qui affine la segmentation et optimise la prospection.

Cependant, plusieurs obstacles ont été identifiés. Le manque de connaissances des employés sur les logiciels et outils d'analyse est un frein majeur. La mise en place de formations adéquates est essentielle pour permettre aux employés de maîtriser ces outils et analyser efficacement les résultats.

Le coût élevé de l'implémentation du big data est également un défi, particulièrement pour les petites entreprises. Bien que les bénéfices potentiels soient nombreux, la question de la rentabilité de ces investissements reste cruciale. Nos analyses ont révélé que pour certaines entreprises, notamment les multinationales, l'intégration du big data peut représenter un investissement stratégique rentable. Cependant, pour les plus petites structures, ces coûts peuvent constituer une barrière significative.

Les entretiens ont également mis en lumière des défis spécifiques liés à l'analyse prédictive. Bien que certains experts affirment que ces outils permettent de prévoir la rentabilité et les coûts futurs, d'autres ont souligné leur manque de précision et les coûts élevés associés à leur utilisation. L'efficacité de l'analyse prédictive dépend fortement de la disponibilité de données historiques, posant un problème pour les nouvelles entreprises ou les nouveaux produits.

La confidentialité des données est un autre enjeu majeur. La réglementation RGPD a renforcé la protection des données, mais le respect de ces normes reste une préoccupation. Nos recherches montrent que si la plupart des entreprises respectent la RGPD, la confiance du public dans leur capacité à protéger les données personnelles est encore faible.

Enfin, la résistance au changement parmi les employés constitue un obstacle à l'intégration du big data. Une communication claire sur les bénéfices de cette technologie et la formation des équipes sont essentielles pour surmonter cette résistance.

Néanmoins, durant notre recherche nous avons rencontré plusieurs limites, notamment le manque de ressources théoriques spécifiques au big data en B2B, ce qui nous a parfois contraints à utiliser des sources B2C. La fiabilité des témoignages concernant la confidentialité des données et la nature évolutive du big data sont également des contraintes majeures. Ces éléments soulignent la nécessité de recherches futures pour approfondir et actualiser le sujet.

En conclusion, bien que l'intégration du big data dans le B2B présente de nombreux avantages, elle nécessite des formations et une évaluation stratégique des coûts. Ces observations soulignent la nécessité de poursuivre les recherches pour maximiser les bénéfices potentiels du big data dans les négociations B2B.

5. Bibliographie

- Adelin Jacques de Dixmude. (6 mai 2024). Co-founder at Fline [Entretien]. Teams Microsoft
- Aglae, C. (2021, 1 mars). Lemon Learning. *Transformation digitale : quels coûts pour les entreprises ? - IT SOCIAL*. IT SOCIAL. Récupéré le 30 avril 2024 de <https://itsocial.fr/divers/transformation-digitale-quels-couts-pour-les-entreprises/>
- Ahmed, W., Hizam, S. M., Akter, H., & Ilham, S. (2020). Employee behavior towards big data analytics: A research framework. In *Understanding digital industry* (pp. 192-195). Routledge - Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1201/9780367814557-47>
- Akinlua, S. (2020). Negotiation : A Literature Review of Theories, Practice, Problems and Cultural Influences. ResearchGate. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/340444505_Negotiation_A_Literature_Review_of_TheTheories_Practice_Problems_and_Cultural_Influences
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. S. (2019). Customer relationship management and big data enabled : Personalization & ; customization of services. *Applied Computing And Informatics*, 15(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Apache Hadoop. (s. d.). *Hadoop Apache*. Récupéré le 12 avril 2024 de <https://hadoop.apache.org/>
- Atkins, C., De Uster, M. V., Mahdavian, M., & Yee, L. (2016, 14 décembre). *Unlocking the power of data in sales*. McKinsey & Company. Récupéré le 22 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-power-of-data-in-sales>
- Atkins, C., Großmaß, T., Kerkhoff, S., & Winkler, G. (2019, 16 décembre). *The five lessons B2B sales leaders should learn to make analytics work*. McKinsey & Company. Récupéré le 22 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-five-lessons-b2b-sales-leaders-should-learn-to-make-analytics-work#/>
- Aziza Bruno. (25 mai, 2022). *The True Cost of Doing Big Data The Old Fashioned Way* | AtScale. AtScale. Récupéré le 13 mai 2024 de <https://www.atscale.com/blog/the-true-cost-of-doing-big-data-the-old-fashioned-way/>
- Bages-Amat, A., Baker, W., Magnette, N., & Winkler, G. (2018, 22 octobre). *What really matters in B2B dynamic pricing*. McKinsey & Company. Récupéré le 12 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/what-really-matters-in-b2b-dynamic-pricing>
- Baker, W., Kiewell, D., & Winkler, G. (2014, 1 juin). *Using big data to make better pricing decisions*. McKinsey & Company. Récupéré le 22 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/using-big-data-to-make-better-pricing-decisions>
- Bekker, A. et Chernik, M. (2024). *Big data implementation*. Récupéré le 30 avril 2024 de <https://www.scnsoft.com/analytics/big-data/implementation>
- Belinga, A. (11 octobre 2023). *Qu'est-ce que Sales Navigator ? (Avec Exemples)*. (s. d.). Récupéré le 4 mai 2024 de <https://www.breakcold.com/fr/explain/sales-navigator>
- Baumann, S. B.-. A. (s. d.). Prospect - Définition - Dictionnaire juridique. Dictionnaire Juridique. Récupéré le 14 avril 2024 de <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/prospect.php>
- Boehm, J., Grennan, L., Singla, A., & Smaje, K. (2022, September 12). *Why digital trust truly matters*. McKinsey & Company. Récupéré le 17 avril 2024 de

- <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/why-digital-trust-truly-matters>
- Böringer, J., Dierks, A., Huber, I., & Spillecke, D. (2022, 18 janvier). *Insights to impact : Creating and sustaining data-driven commercial growth*. McKinsey & Company. Récupéré le 25 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/insights-to-impact-creating-and-sustaining-data-driven-commercial-growth>
 - Boston Consulting Group (BCG). (2024, 7 mai). *How Companies Can Make Dynamic Pricing Fairer for Customers*. Récupéré le 8 mai 2024 de <https://www.linkedin.com/pulse/how-companies-can-make-dynamic-pricing-fairer-xproe/>
 - Bughin, J., Livingston, J., & Marwaha, S. (2012). Exploiter le potentiel du « big data ». *L'Expansion Management Review*, (146), 52-58. <https://doi.org/10.3917/emr.146.0052>
 - Callersten, J. A., Bak, S., Xu, R., Kalthof, R., & Bradley, S. (2024, 16 avril). *Overcoming Retail Complexity with AI-Powered Pricing*. BCG Global. Récupéré le 8 mai 2024 de https://www.bcg.com/publications/2024/overcoming-retail-complexity-with-ai-powered-pricing?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=none&utm_description=organic&utm_topic=ai-gen&utm_geo=global&utm_content=rightnow_070524
 - Ceva. (n.d.). *FMCG (Fast Moving Consumer Goods) | CEVA Logistics*. (s. d.). Récupéré le 6 mai 2024 de <https://www.cevalogistics.com/en/glossary/fmcg-fast-moving-consumer-goods>
 - Cortes Palacios F. (2021). *Big data & Transformation digitale des PME/TPE : mise en perspective, opportunités, enjeux et obstacles* (Mémoire de Master). Ichech, Bruxelles.
 - Cote C., (2023) 4 Steps of the Negotiation Process | HBS Online. (2023, 4 mai). Business Insights Blog. Récupéré le 29 mars 2024 de <https://online.hbs.edu/blog/post/steps-of-negotiation>
 - Courboin Christophe. (29 avril 2024). Country Manager BeluxCountry for Brown-Forman. [Entretien]. Teams Microsoft
 - Cuvelier, Etienne. (23 avril 2024). Chargé de Cours de Méthodes Quantitatives, Statistiques, Base de Données, Mathématiques Approfondies. [Entretien]. Teams Microsoft
 - Daction, L. (2019, 15 janvier). *B2C ou B to C ; : dé ; finition simple et traduction de business to consumer*. Récupéré le 26 avril 2024 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199123-b-to-c-ou-b2c-definition/>
 - De Mauro, A., Greco, M. and Grimaldi, M. (2016), "A formal definition of Big Data based on its essential features", *Library Review*, Vol. 65 No. 3, pp. 122-135. <https://doi.org/10.1108/LR-06-2015-0061>
 - Davies A (2020, 12 juin). *7 Benefits of Predictive Analytics for B2B*. Optimizely. <https://www.optimizely.com/insights/blog/7-benefits-of-predictive-analytics-for-b2b/>
 - De Rath, R. (2021, 1 novembre). *Les « datas brokers », ces courtiers en données qui vendent nos « profils consommateurs » aux plus offrants*. RTBF. Récupéré le 13 mars 2024 de <https://www.rtb.be/article/les-datas-brokers-ces-courtiers-en-donnees-qui-vendent-nos-profils-consommateurs-aux-plus-offrants-10862318>
 - D'Hondt, F., & El Khayati, B. (2005). Étude de méthodes de clustering pour la segmentation d'images en couleurs. Faculté Polytechnique de Mons, 5ème Electricité, Certificat Applicatifs Multimédia. Récupéré de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=13a7f6b0adc62e503757e15543899ff8339c5ec3>
 - Diebold, F. X. (2012). On the Origin(s) and Development of the Term « Big Data » (SSRN Scholarly Paper ID 2152421). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2152421>

- Dierks, A. (2023, 21 mars). *Leveraging Growth Analytics for B2B Sales*. Harvard Business Review. Récupéré de <https://hbr.org/2023/03/leveraging-growth-analytics-for-b2b-sales>
- Dila. (2024, 27 mars). *Le bilan 2023 des cyberattaques contre les entreprises*. Récupéré le 12 mai 2024 de <https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A17303>. <https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A17303>
- Elbeyoglu, E. (2021, 15 décembre). *What is Customer Lifetime Value (CLV) ? — CLV Definition*. Medium. Récupéré le 20 avril 2024 de <https://medium.com/popupsmart-popup-builder/what-is-customer-lifetime-value-clv-clv-definition-ee60280584a2>
- European Union. (7 juin, 2022) *Protection des données selon le RGPD - Your Europe*. (Your Europe. Récupéré le 7 mai 2024 de https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fr.htm
- Evgeniou, T. (n.d.). *Cluster analysis and segmentation*. INSEAD Data Analytics. Retrieved (29 avril 2024), Récupéré le 29 avril 2024 de <https://inseaddataanalytics.github.io/INSEADAnalytics/CourseSessions/Sessions45/ClusterAnalysisReading.html>
- Experian (s. d.) *Qualité des données et gestion des risques* | Experian Belgique. (s. d.). Récupéré le 13 avril 2024 de <https://www.experian.be/>
- Faster Capital (5 mars, 2024). *Post negotiation What to do after negotiating with investors - FasterCapital*. FasterCapital. Récupéré le 08 avril 2024 de <https://fastercapital.com/topics/post-negotiation-what-to-do-after-negotiating-with-investors.html>
- Favaretto M, De Clercq E, Schneble CO, Elger BS (2020) What is your definition of Big Data? Researchers' understanding of the phenomenon of the decade. PLoS ONE 15(2): e0228987. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228987>
- Federal Bureau of Investigation. (2023). *2023 Internet Crime Report*. <https://www.ic3.gov/Home/Ransomware>
- F. Liang, W. Yu, D. An, Q. Yang, X. Fu and W. Zhao, "A Survey on Big Data Market: Pricing, Trading and Protection," in IEEE Access, vol. 6, pp. 15132-15154, 2018, doi: 10.1109/ACCESS.2018.2806881.
- Forsta. (2024, 8 février). *Forsta home*. Forsta. Récupéré le 10 mai 2024 de <https://www.forsta.com/>
- Freedman, M. (2023, 20 octobre). *How businesses are collecting data (And what they're doing with it)*. Business News Daily. Récupéré le 21 mars 2024 de <https://www.businessnewsdaily.com/10625-businesses-collecting-data.html>
- Futura rédaction, L. (2023). *IBM : qu'est-ce que c'est ?* Futura. Récupéré le 11 mai 2024 de <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-ibm-14711/>
- Gandomi, A. H., & Haider, M. (2015). Beyond the hype : Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal Of Information Management*, 35(2), 137-144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
- Gartner Says Advanced Analytics Is a Top Business Priority. (n.d.). Gartner. Récupéré le 13 avril 2024 de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-10-21-gartner-says-advanced-analytics-is-a-top-business-priority>
- Gaska, P. (2023, 7 juillet). *Web Crawling : définition, outils, conseils, FAQ (Guide complet 2024)*. LEPTIDIGITAL. <https://www.leptidigital.fr/internet/web-crawling-42065/>
- GfK (n.d.): *market intelligence, étude de marché, datas, insights*. (s. d.). Récupéré le 3 mai 2024 de <https://www.gfk.com/fr/home>
- Glass, R., & Callahan, S. (2015). *Big Data-Driven Business: How to Use Big Data to Win Customers, Beat Competitors, and Boost Profits*. Wiley. Récupéré de

https://books.google.be/books?id=38BPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Gil, D., Johnsson, M., Mora, H., & Szymański, J. (2019b). Review of the Complexity of Managing Big Data of the Internet of Things. Complexity, 2019, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2019/4592902>
- Gottfredson, M. et Rigby, D. (2019, 13 mai). *The power of managing complexity*. Bain. Récupéré le 30 avril 2024 de <https://www.bain.com/insights/the-power-of-managing-complexity>
- Granger, L. (2023, 18 mars). *Stratégie de négociation : les différents types entre coopération et compétition*. Récupéré le 17 mars 2024 de www.manager-go.com. <https://www.manager-go.com/vente/strategies-de-negociation.htm>
- Gottlieb J, Weinberg A. (2019, 19 septembre). *Catch them if you can : How leaders in data and analytics have pulled ahead*. McKinsey & Company. Récupéré le 12 mars 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/catch-them-if-you-can-how-leaders-in-data-and-analytics-have-pulled-ahead>
- Growjo. (s. d.). *Insight Partners : Revenue, competitors, alternatives*. Récupéré le 9 mai 2024 de https://growjo.com/company/Insight_Partners
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2019). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>
- Hubaille Nathalie. (2 mai 2024). Nextsteps - Consulting and Interim Management. [Entretien]. Teams Microsoft
- IBM. (2013). Business analytics for big data unlock value to fuel performance. Récupéré le 06 avril 2024 de https://public.dhe.ibm.com/software/id/pdf/Business_Analytics_for_Big_Data_Unlock_Value_to_Fuel_Performance.PDF.
- Jbk. (2021, 22 avril). Big Data : applications dans différents secteurs d'activité. IKIGAï Groupe. Récupéré le 2 avril 2024 de <https://ikigai-groupe.fr/big-data-applications-dans-differents-secteurs/>
- Jeremie Grossetete. (2015). *Les apports du BigData dans la gestion de la relation client*. (Mémoire de Master) Récupéré de <https://www.memoireonline.com/02/17/9583/Les-apports-du-big-data-dans-la-relation-client.html>
- Jones, J. (2023, août 15). *20 B2B Examples You Need to See*. Disruptive Advertising. Récupéré le 2 avril 2024 de <https://disruptiveadvertising.com/business/business-to-business-examples/>
- Kassel, R. (2023, 9 novembre). *Dendrogramme : tout sur le diagramme de clustering hiérarchique*. Formation Data Science | DataScientest.com. Récupéré le 16 mai 2024 de <https://datascientest.com/dendrogramme>
- Khodadadi, F., Dastjerdi, A. V., & Buyya, R. (2016). Internet of Things : an overview. Dans Elsevier eBooks (p. 3-27). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-805395-9.00001-0>
- Kohli, V., Paulowsky, R., & Stanley, J. (2019, août 7). *How digital is powering the next wave of growth in key-account management*. McKinsey & Company. Récupéré le 2 avril 2024 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-digital-is-powering-the-next-wave-of-growth-in-key-account-management>

- La radio des entreprises. (2023, 19 septembre). *Comprendre le B2B : définition, exemples et domaines importants*. Récupéré le 07 mars 2024 de <https://www.laradiodesentreprises.com/b2b-definition/>
- Lefebvre A. (2022, juin 21). *la stratégie de négociation : Définition des rapports de force*. Récupéré le 05 mars 2024 de <https://www.leblogdudirigeant.com/la-strategie-de-negociation/#:~:text=La%20strat%C3%A9gie%20de%20n%C3%A9gociation%20consiste,l%27entreprise%20et%20ses%20interlocuteurs.>
- Lemerancier, A. (2022, 24 novembre). *Lead ou Prospect ; : Quelles différences et comment les traiter ; ?* Plezi. Récupéré le 20 avril 2024 de <https://www.plezi.co/fr/quelle-difference-entre-lead-et-prospect/>
- Marcotrends. (2023). Experian Revenue 2011-2023 | EXPGY. (s. d.). MacroTrends. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/EXPGY/experian/revenue#:~:text=Experian%20revenue%20for%20the%20twelve,a%2017.05%25%20increase%20from%202021>
- McGuirk, M. (Vice President, Behavioral Sciences). (2007, septembre). *Segmentation and Modeling* [Whitepaper]. Récupéré sur https://dataanalytics.report/Resources/Whitepapers/b2edea80-2bac-424f-9b7c-901e800d7804_Segmentation_and_Modeling.pdf
- Mercier, Donatien. (2019). *L'impact du RGPD sur la confiance des consommateurs*. (Mémoire). Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : de Moerloose, Chantal. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20629>
- Merindol, H. (2023b, octobre 4). Comment faciliter l'adoption de l'IA et du Big Data dans votre organisation ? Récupéré le 30 avril 2024 de Golem.ai. <https://golem.ai/fr/blog/conduite-du-changement-ia>
- Muschalle, F. Stahl, A. Löser, and G. Vossen, "Pricing approaches for data markets," in International Workshop on Business Intelligence for the Real-Time Enterprise. Berlin, Germany: Springer, 2012, pp. 129–144.
- Ngaleu, A. K. (2019, 10 décembre). Les 3v du big data : Volume, Vitesse et Variété des données. Récupéré le 28 mars 2024 de <https://superdatacamp.co/3v-big-data/>
- Oliinyk, K. (2019, 17 septembre). *Why Is Big Data Important for B2B Sales Negotiations ?* - API2Cart. API2Cart - Unified Shopping Cart Data Interface. Récupéré le 28 mars 2024 de <https://api2cart.com/ecommerce/why-is-big-data-important-for-b2b-sales-negotiations/>
- OpenIA. (2024). ChatGPT. (Version du 7 avril) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- OpenIA. (2024). ChatGPT. (Version du 10 avril) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- OpenIA. (2024). ChatGPT. (Version du 21 avril) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- OpenIA. (2024). ChatGPT. (Version du 1 mai) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- OpenIA. (2024). ChatGPT. (Version du 30 mars) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>

- OpenIA. (2024). ChatGPT. (Version du 27 mars) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>
- Orgil, E. (2024, 8 février). Growth Analytics. DealHub. Récupéré le 19 avril 2024 de <https://dealhub.io/glossary/growth-analytics/>
- Otma, Marije. (25 avril 2024). Director Client Services NL for Advantage Group International. [Entretien]. Teams Microsoft
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). Réaliser et rédiger son mémoire en gestion. Syllabus. ICHEC, Bruxelles
- Pierre Jacquemin. (10 mai 2024). Sales Director Unlimitail Belgium. [Entretien]. Teams Microsoft
- Pierson, F. (2017, 19 juillet). Why big data must be used in B2B negotiation. *B2B News Network*. Récupéré le 28 mars 2024 <https://www.b2bnn.com/2017/07/big-data-must-used-b2b-negotiation/>
- Pilard, I. (2023, 18 janvier). *B2B ou B to B ; : définition simple de business to business*. Récupéré le 05 mars 2024 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199121-b2b-ou-b-to-b-definition/>
- Ponsard, C., Touzani, M., & Majchrowski, A. (2018). Synthèse des méthodes de conduite de projets Big Data et des retours collectés lors de pilotes industriels. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 23(1), 9.
- Prud'homme, F. (2024, 12 février). Qu'est-ce que le Cloud ? Définition et explications. Qim Info. Récupéré le 17 avril 2024 de <https://www.qiminfo.ch/qu-est-ce-que-le-cloud/>
- Ram, J., & Chang, J. (2021). Examining the needs to adopt big data analytics in B2B organizations : development of propositions and model of needs. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 790-809. <https://doi.org/10.1108/jbim-10-2020-0464>
- Rédaction, L. (s. d.-b). *Big data : qu'est-ce que c'est ?* Futura. Récupéré le 28 février 2024 de <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-big-data-15028/>
- Robert, J. (2023, novembre 9). *Machine Learning & ; Clustering : Focus sur l'Algorithme DBSCAN*. Formation Data Science | DataScientest.com. Récupéré le 16 mai 2024 de <https://datascientest.com/machine-learning-clustering-dbscan>
- Robinson, S., Chai, W., & Stedman, C. (2023, 20 décembre). big data analytics. Business Analytics. Récupéré le 27 avril 2024 de <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/big-data-analytics>
- Rosic Benjamin (26 avril 2024). Partnership developer Wonderbox. [Entretien]. Teams Microsoft
- Saagie. (2023, 22 novembre). *La data, un champ en constante évolution : retour sur une décennie décisive*. Saagie. Récupéré le 12 mai 2024 de <https://www.saagie.com/fr/blog/data-evolution-constante/>
- Saagie. (2023b, novembre 22). Qu'est-ce que le taux d'attrition et comment le réduire ? Saagie. Récupéré le 13 mai 2024 de <https://www.saagie.com/fr/blog/definition-taux-attrition/>
- Sabharwal, R., & Miah, S. J. (2021). A new theoretical understanding of big data analytics capabilities in organizations: a thematic analysis. *Journal Of Big Data*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40537-021-00543-6>

- SanPietro, L. (2024). *negotiation process*. PON - Program On Negotiation At Harvard Law School. Récupéré le 14 mars 2024 de <https://www.pon.harvard.edu/tag/negotiation-process/>
- Salesforce. (2024). *BATNA : définition, intérêt et déploiement*. (n.d.). Salesforce. Récupéré le 29 mars 2024 de <https://www.salesforce.com/fr/resources/definition/batna/#:~:text=D%C3%A9finition%20de%20BATNA%20%3A%20BATNA%20pour,de%20nombreuses%20objections%20au%20commercial>.
- SAP. (n.d.). Qu'est-ce que SAP ? | Définition et signification. (s. d.). SAP. Récupéré le 3 mai 2024 de <https://www.sap.com/belgique/about/what-is-sap.html#:~:text=Pr%C3%A9sentation,devenir%20SAP%20par%20la%20suite>
- Statista. (2023, 17 mai). *Confiance envers les marques sur le respect de la loi RGPD par âge en France 2018*. Récupéré le 7 mai 2024 de <https://fr.statista.com/statistiques/870493/confiance-envers-marques-respect-loi-rgpd-france/>
- Sun, S., Hall, D., & Cegielski, C. G. (2020). Organizational intention to adopt big data in the B2B context: An integrated view. *Industrial Marketing Management*, 86, 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.003>
- P.P. Tallon, "Corporate Governance of Big Data: Perspectives on Value, Risk, and Cost," in *Computer*, vol. 46, no. 6, pp. 32-38, June 2013, doi: 10.1109/MC.2013.155.
- Team, A. E. C. (s. d.). *Your guide to account-based marketing (ABM)*. Récupéré le 14 avril 2024 de <https://business.adobe.com/blog/basics/account-based-marketing>
- Techerati. (2021, 28 octobre). *Why is Big Data important for B2B sales ?* - Techerati. Techerati. Récupéré le 1 mars 2024 de <https://www.techerati.com/features-hub/why-is-big-data-important-for-b2b-sales/>
- Thomas. (2023, 20 janvier). Zoom sur le coût d'un dispositif Data Analytics pour une PME. Octolis. Récupéré le 30 avril 2024 de <https://octolis.com/fr/blog/cout-data-analytics-pme>
- Ultimedia. (2024, 11 mars). *What is Episerver ?* Ultimedia. Récupéré le 10 mai 2024 de <https://ultimedia.agency/blog/what-is-episerver/>
- Vandendorpe Yves. (29 avril 2024). Director Client Service BeLux Director for Advantage Group International. [Entretien]. Teams Microsoft
- Vexelman, R. (2024, 29 février). Customer-Based Marketing VS Product-Based Marketing | Optimove. Optimove. Récupéré le 9 mai 2024 de <https://www.optimove.com/blog/customer-driven-marketing-vs-product-driven-marketing-where-do-you-stand>
- Ziora, A. C. L. (2015). The Role of Big Data Solutions in the Management of Organizations. Review of Selected Practical Examples. *Procedia Computer Science*, 65, 1006-1012. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.059>

6. Annexes