



L'arrivée de l'intelligence artificielle dans les budgets des entreprises change profondément le pilotage business.

Publié le 17 sept. 2019

Les enjeux changent de nature

C'est ce que montrent les premiers échanges sur ce sujet qui ont eu lieu à l'occasion de l'événement « *Les rencontres du contrôle de gestion* » centré sur l'innovation et les bonnes pratiques, **organisé par la DFCG, l'association des Directeurs financiers et des contrôleurs de gestion**, le 10 septembre à Paris.

Principale révolution : la discussion change de nature entre les équipes de la finance et les opérationnels en charge de réaliser les objectifs commerciaux sur le terrain. Les opérationnels voient leur perception du marché être challengée par les prévisions de ventes issues d'un algorithme basé sur un ensemble de données internes et externes. Ils ne peuvent plus affirmer que la tendance du marché est de 3%, « *pour telle ou telle raison et qu'ils ne peuvent pas faire mieux* ».

Mais à partir du moment où les opérationnels adoptent les résultats des algorithmes, l'enjeu change : ils doivent réfléchir aux actions nécessaires pour dépasser ou infléchir la tendance calculée par la machine. Et l'algorithme doit aussi permettre de faire des scénarios de simulation. Cela doit amener l'opérationnel à réfléchir à comment changer la tendance de marché. C'est la fin des réunions interminables de spécialistes sur l'évolution possible d'un marché. On saute à l'étape suivante qui consiste à définir les actions business concrètes à mener.

Le prédictif fait partie de la transformation du service finance

C'est ce qu'illustre Marie Boëdec-Menard, Group Financial control director de Pernod Ricard. Elle est également chargée de la transformation de la fonction Finance du groupe. Elle a piloté la mise en place d'un algorithme des ventes prévisionnelles fonctionnant sur un horizon de 1 an à 1 an et demi dans le cadre d'un POC (Proof of Concept). « *Le prédictif s'inscrit dans la feuille de route de la transformation* » précise-t-elle.

« *Tout l'enjeu est de challenger les opérationnels avec des données qui sortent de cet algorithme* » établit la responsable. Cela doit ainsi amener l'opérationnel à réfléchir à la manière de changer la tendance de marché. « *Si je crois dans l'algorithme, s'il me dit que la croissance est de x% comment est-ce que je peux faire mieux par des actions concrètes ?* » résume-t-elle. De fait, il faut que chacun ait confiance dans l'algorithme pour que cela marche. Un de ceux mis en place chez Pernod Ricard a démontré sa capacité à prévoir les volumes de vente avec une précision de 98% sur l'un des marchés du groupe. Cela emporte jusqu'à l'adhésion du directeur financier lui-même qui opte pour les prévisions issues de l'algorithme plutôt que pour celles des opérationnels.

L'algorithme validé grâce à son taux de précision

Cette précision de 98% des prévisions est un argument extrêmement fort pour établir la légitimité de l'algorithme. Cette performance n'a toutefois été obtenue pour l'instant que dans le cas d'un segment de marché, celui de « nuit et bar » – Pernod Ricard alimente les boîtes de nuit et les bars – qui est plus prévisible car il y a beaucoup moins de promotions dans ce cadre. En revanche, la prévision est nettement moins performante pour le segment des grandes surfaces, où l'algorithme n'intègre pas les plans promotionnels ni les tarifs de la concurrence qui viennent influencer sur les ventes de Pernod Ricard.

Pernod Ricard travaille par marque. Sur le segment « nuit et bar » c'est donc un niveau de discussion assez précis. Ce segment apparaît saisonnier avec des événements tels que Noël, Saint Patrick ou Pâques. *« Tous ces événements nous savons les anticiper dans une certaine mesure »* relève la responsable. *« Mais nous savons aussi qu'il peut y avoir d'autres événements macro économiques ayant un impact. Et avec le modèle bâti à partir de 10 ans d'historiques de ventes, nous avons été capables d'identifier et de reproduire les mêmes impacts si il y a le même type d'événement qui arrive »* se félicite-t-elle.

Toutefois, il faut des équipes de la finance capables d'expliquer ce qui se passe dans l'algorithme, insiste-t-elle. Il ne doit pas s'agir d'une boîte noire. Pour cela, les équipes de la finance doivent être impliquées dès le départ dans la construction du modèle de l'algorithme avec les gens de l'informatique et les Data Scientists pour être capables d'expliquer les corrélations, les changements qui sont effectués sur l'algorithme et quel impact cela a, conseille Marie Boëdec-Menard. *« Sinon, effectivement, il est très difficile pour les opérationnels de croire ce qu'on leur dit »* prévient-elle. Prochaine étape : industrialiser la démarche.

Un prédictif fiable à 98% sur certains segments

Donner un coup de projecteur sur les tendances du marché et les ventes à venir est impératif pour toutes les entreprises. Cela a débuté par des statistiques chez Pernod Ricard. L'heure est désormais au POC (Proof of Concept) d'intelligence artificielle. C'est un grand pas en avant.

Il y a 5 ou 6 ans, des modèles avaient été mis en place sur plusieurs marchés européens avec des statisticiens. Le groupe avait corrélé des données macro économiques avec les ventes, tout simplement. Le dispositif était très manuel. Cela demandait du temps aux statisticiens et la mise à jour avait lieu au mieux deux fois par an. Le niveau était uniquement macro économique, sur la tendance du marché pour les 12 prochains mois pour l'Allemagne, l'Espagne ou l'Angleterre.

Pernod Ricard souhaitait internaliser ce savoir faire avec un algorithme. Le groupe voulait utiliser beaucoup plus de données. De 20 ou 30 indicateurs macro économiques utilisés auparavant sur les modèles statistiques, l'objectif était d'utiliser tous les indicateurs macro économiques sur un marché donné. Et il s'agissait d'atteindre un niveau beaucoup plus granulaire. Pernod Ricard voulait aller plus loin par marque et même par SKU (Stock Keeping Unit), c'est-à-dire par unité gérée dans le stock, pour des applications pour la chaîne logistique, etc.

Pernod Ricard a lancé un POC sur un de ses marchés et a recruté pour cela un Data Scientist. L'algorithme a été créé avec toutes les données disponibles sur le marché. Et les historiques de 10 ans de ventes par marque ont été injectés. Les Data scientists ont corrélé tout cela, et sorti un premier algorithme. L'algorithme a été testé en parallèle sur les chiffres d'affaires en cours de réalisation afin de connaître le niveau de précision.

Sur le segment « bar et nuit », qui est un segment plus prévisible parce qu'il y a beaucoup moins de push promotionnel, le taux de prévision est de l'ordre de 98%, ce qui est vraiment bon. En revanche, sur la partie supermarché, le taux est clairement beaucoup moins bon. Cela s'explique car il faut encore y injecter les plannings des plans promotionnels, ainsi que les tarifs de la concurrence et leurs promotions.