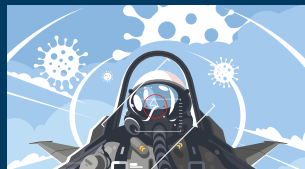


DOSSIER
PILOTAGE
DE LA
PERFORMANCE



À lire aussi :

■ **DIRECTION FINANCIÈRE**
Piloter la performance en temps de crise
p.16

Technologie - L'intelligence artificielle, moteur de performance



Conséquence de la crise, un nombre croissant d'entreprises déploient des outils digitaux dotés d'intelligence artificielle avancée pour optimiser leur performance. Ces technologies s'avèrent d'une aide précieuse pour simplifier les processus administratifs ou réaliser des prédictions dans un environnement fluctuant.

D'année en année, l'optimisation de la performance demeure un enjeu central pour les directions financières. Fin 2019, les deux tiers d'un panel de 450 directeurs financiers interrogés par EY en faisait une nouvelle fois leur priorité pour les douze mois à venir. Bien loin de remettre en cause cet agenda, les événements des derniers mois en ont confirmé l'importance. « Une fois passée l'urgence première de la préservation du cash au deuxième trimestre, beaucoup d'entreprises, notamment dans les secteurs les moins touchés par la crise, ont relancé ou mis en œuvre des chantiers d'optimisation de leurs processus administratifs, financiers et opérationnels sur la durée », indique Bertrand Allard, partner au sein du cabinet Argon & Co.

Un changement notable s'est toutefois produit avec la pandémie, puisqu'un nombre croissant de sociétés font désormais le pari de digitaliser tout ou partie de ce pilotage. Mi-septembre, plus d'une centaine de respon-

sables financiers interrogés par le cabinet Argon & Co révélaient ainsi avoir pour projet de mettre en place, à court terme, des outils numériques dédiés à l'optimisation de la performance de leurs entreprises.

Les data-assistants sont capables de mettre en relation des données apparemment disparates pour produire instantanément des informations structurées.

En fonction des solutions retenues, ces décideurs pourront tirer parti de fonctionnalités d'intelligence artificielle plus ou moins avancées. « Le phénomène est étroitement lié à l'essor du "Software as a Service" (SaaS), ce mode d'exploitation commercial des logiciels à partir du cloud, signale Bertrand Allard. En effet, grâce au SaaS, les solutions peuvent être régulièrement mises à jour par les éditeurs, voire enrichies de nouvelles fonctionnalités, et gagner ainsi en efficacité dans le temps. »

Des données disparates

La tendance gagne d'abord les progiciels dédiés à l'optimisation des processus financiers et administratifs. Si l'automatisation de certaines tâches, à l'instar de la comptabilisation des factures, n'est pas nouvelle, elle s'enrichit de certaines fonctionnalités susceptibles d'accélérer considérablement le travail des services concernés. « Grâce au progrès de l'analyse sémantique, par exemple, l'utilisateur peut désormais recouper, dans des volumes de documents considérables, des informations disparates ou lacunaires telles que des données de facturation, constate Maryse Lecutier, partner chez EY Consulting. L'analyse sémantique permet également la certification de données par le biais de recoupements effectués sur Internet, dans des bases de données privées ou dans des serveurs extérieurs à ceux de l'entreprise. »

Ces deux dernières années, d'autres fonctionnalités ont fait leur apparition dans les solutions d'optimisation des pro-



Bertrand Allard,
partner, Argon & Co

« Une fois passée l'urgence de la préservation du cash au deuxième trimestre 2020, beaucoup d'entreprises ont relancé ou mis en œuvre des chantiers d'optimisation de leurs processus financiers. »

cessus financiers. « Matérialisés généralement sous la forme de chatbots auxquels l'utilisateur peut poser des questions, les data-assistants sont capables de mettre en relation des données apparemment disparates pour produire instantanément des informations structurées conformes aux requêtes énoncées, explique Bertrand Allard. Ces informations peuvent être relatives, par exemple, à la croissance d'un chiffre d'affaires dans une zone délimitée, à des volumes d'achats passés auprès d'un fournisseur précis, ou encore à l'évolution de la pression fiscale d'une filiale dans un pays donné. » L'utilisateur n'a ainsi plus besoin de collecter manuellement des données disséminées entre plusieurs services et de réaliser les analyses lui-même sur Excel.

Une technologie «auto-apprenante»

Mais la véritable révolution en cours concerne plus particulièrement les solutions dites de gestion de la performance globale des entreprises, appelées autrement Enterprise Performance Management (EPM). En effet, ces outils déploient de plus en plus fréquemment une version particulièrement complexe de l'intelligence artificielle : le machine learning. « Ces algorithmes sont capables d'exploiter des milliers, voire des millions de données, internes et externes à l'entreprise, pour bâtir des prédictions de référence ou alternatives, et fournir, le cas échéant, des recommandations aux décideurs, explique Maryse Lecutier. Comme cette technologie est dite "auto-apprenante", elle peut faire évoluer ses projections de scénarios dans le temps en fonction de la réalité du terrain et sans qu'il soit nécessaire d'effectuer des repro-

grammations. » Utilisatrice d'un EPM doté de telles fonctionnalités, une entreprise lyonnaise du textile a ainsi pu, ces dernières semaines, réadapter son outil de production après avoir constaté des évolutions de tendances à partir de données collectées sur les réseaux sociaux ; une autre, un équipementier automobile, a procédé de la sorte grâce à l'étude approfondie d'un historique de données relatives aux courbes de production de ses clients.

Des scénarios prévisionnels

Dans le contexte actuel marqué par une forte incertitude, de telles solutions peuvent être d'un précieux secours pour les directions financières. « Nous avons commencé à utiliser le machine learning l'été dernier, relate le directeur financier d'une ETI spécialisée dans la fabrication et la vente de matériels médicaux. Dès la fin 2019, les algorithmes nous ont remonté de nombreuses données en provenance des marchés de la sous-traitance médicale chinois et indiens affectés par des confinements, qui nous ont permis d'anticiper les défaillances de certains



Crédit : Franck Durouau

Maryse Lecutier,
partner, EY Consulting

« Les algorithmes de machine learning sont capables d'exploiter des milliers de données pour bâtir des prédictions et fournir des recommandations aux décideurs. »

de nos fournisseurs et d'opérer des modifications dans notre chaîne logistique. Grâce à notre solution, nous avons pu réaliser un benchmark des offres alternatives existantes et nous réorienter rapidement vers les sous-traitants les plus performants. » Disposer de scénarios prévisionnels à jour sur les niveaux d'activité sectorielle, sur les fluctuations d'activité des acteurs de leur chaîne de valeur, ou sur l'ouverture ou la fermeture de certains marchés en raison de la pandémie et connaître leur probabilité d'occurrence permet de gagner en visibilité dans un contexte fluctuant. « Les responsables financiers peuvent ainsi amender en conséquence leurs prévisions budgétaires ou

appuyer ou non des décisions d'investissement en cours de discussion », commente Maryse Lecutier.

Une autre valeur ajoutée de ces solutions réside dans leur flexibilité. Disponibles le plus souvent en mode Saas, elles ne requièrent souvent aucun recalibrage des systèmes d'information préexistants de l'entreprise. « Les connexions avec les outils technologiques attachés à l'activité transactionnelle de l'entreprise – le "procure to pay" (processus d'approvisionnement) et l'"order to cash" (processus de traitement des commandes clients), notamment – ou avec les solutions de consolidation se font automatiquement grâce à des interfaces de programma-

Un paramétrage préalable des données



● Si le recours à une solution digitale d'optimisation de la performance de l'entreprise dotée de fonctionnalités de machine learning peut constituer un atout considérable, il s'accompagne préalablement d'un travail important de sélection, de vérification et d'organisation de la donnée. « C'est l'exploitation de données mises en qualité qui permet de développer des algorithmes de machine learning pertinents, qu'il s'agisse de cas d'usage

Le déploiement d'un outil d'Enterprise Performance Management (EPM) dure en général de 4 à 6 mois selon la taille de l'entreprise et le périmètre d'activité couvert par le logiciel.

d'automatisation de processus, d'aide à la décision, ou de prévisions », avertit Bertrand Allard.

● De même, l'entreprise devra définir des indicateurs clés de performance susceptibles de servir de fils conducteurs aux algorithmes. « Le déploiement d'un outil d'Enterprise Performance Management (EPM) dure en général de quatre à six mois selon la taille de l'entreprise et le périmètre d'activité couvert par le logiciel, signale Bertrand Allard. C'est un paramètre à avoir à l'esprit dans le contexte actuel. »

tion applicative (API) », rapporte Maryse Lecutier.

En outre, la remontée et le traitement des données s'effectue en temps réel et de manière automatique. « Les équipes n'ont plus besoin d'attendre chaque fin de mois pour envoyer leurs reportings, explique un spécialiste. Les contrôleurs de gestion, notamment, peuvent décider la réallocation de certaines ressources à d'autres business lines lorsqu'une business line n'est plus au rendez-vous, sans attendre la fin d'un exercice budgétaire. »

Dernier avantage et non des moindres, ces solutions sont dites collaboratives. « Il est possible de créer des interactions entre les différents services financiers et de mettre en place

des plans d'optimisation de la performance monitorés sans avoir à passer par des messageries ou canal de communication externe », indique un expert.

Un prix variable selon le profil du client

L'intérêt des entreprises est susceptible de croître d'autant plus que les coûts d'implémentation et d'utilisation des solutions en question, à taille d'entreprise constante, est de plus en plus abordable. « L'accroissement exponentiel du marché mondial ces cinq dernières années a permis aux éditeurs de bénéficier d'effets d'échelle et donc de baisser leur prix de 15 à 20 % environ sur la période », relève un consultant. Et les innovations technologiques ont considéra-

blement dopé cette tendance. « 80 % de l'offre des éditeurs est accessible aujourd'hui en mode SaaS, ce qui réduit très nettement les coûts de raccordement aux systèmes d'information

Ces solutions collaboratives permettent des interactions entre les différents services financiers, qui ne sont plus contraints de passer par des messageries ou des canaux de communication externes.

existants des entreprises, précise un consultant. Surtout, toutes les données sont stockées dans le cloud, l'entreprise n'est donc pas tenue de louer ou de se doter

de serveurs coûteux. » Une fois ces facteurs connus, déterminer un ordre de grandeur pour le prix des outils technologiques en question reste néanmoins difficile. Enormément de paramètres, tels que la taille de l'entreprise, celle de son marché, le nombre de ses implantations géographiques ou encore la diversité et la cyclicité de son activité ont une incidence sur le prix de ces solutions. Toute entreprise intéressée par le déploiement d'un EPM de nouvelle génération devra, par ailleurs, anticiper des coûts relatifs à la mise en ordre de ses données internes. Un prérequis indispensable pour garantir un fonctionnement optimal de l'outil. ■

Thomas Feat
 @TomFeat