

Une interview extraite du

# ADD<sup>N°12</sup>

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co\*

"Comprendre, anticiper, décider :  
comment la Data a déjà transformé  
les opérations"



Procurement : lorsque le Machine Learning permet de mettre en lumière les volumes d'affaires réels entre clients et fournisseurs

Argon&Co\*

Avec près de 2,5 milliards d'euros d'achats cumulés en 2019, Astore est la centrale leader en Europe pour le référencement des produits et services du secteur de l'hôtellerie-restauration. Forte de ses 200 acheteurs répartis dans 21 pays, la marketplace du groupe Accor intervient aussi bien auprès des hôtels franchisés du groupe qu'auprès de ses concurrents, à l'image du Groupe Barrière. Pour épauler le travail des commerciaux, Astore investit dans la Data et le Machine Learning. Le défi à relever ? Affiner sa connaissance des volumes d'affaires réels entre ses clients et ses fournisseurs, y compris ceux qui échappent à sa marketplace. Un véritable travail d'enquête, comme l'explique Clément Duquerroy, VP Procurement Innovation chez Astore.



### **Quels sont les enjeux business qui ont conduit Astore à se focaliser sur la donnée ?**

L'un des enjeux clés d'Astore consiste à resserrer les liens avec son portefeuille de 5 500 clients, mais aussi d'en conquérir de nouveaux dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Toute la difficulté réside dans la vision partielle des achats de nos clients que nos commerciaux ont, qu'ils soient franchisés ou extérieurs à notre groupe. Certes, nous pouvons nous appuyer sur les données structurées et très complètes de notre marketplace mais un grand nombre de transactions entre nos clients et nos fournisseurs se font de gré à gré, échappant à notre connaissance. Une moitié de nos clients acceptent de nous transmettre leur comptabilité exhaustive, alors que les autres se limitent à une simple communication de leur volume d'affaires mensuel voire annuel, si bien que nos commerciaux s'appuient bien souvent sur des données disparates et parfois peu précises.

Or, pour être pertinente, cibler les prospects et identifier de nouveaux axes de croissance chez nos clients hôteliers, notre force de vente a besoin de suivre des pistes clairement balisées, de comprendre les dépenses des établissements sur chaque catégorie : restauration, boissons, produits d'hygiène, services de nettoyage...

### **En quoi ce manque de visibilité des dépenses achats freine l'action des commerciaux ?**

Connaître les informations sur les dépenses par hôtel et par catégorie est essentiel pour notre force de vente. Elle a impérativement besoin de ces renseignements pour, d'une part, mieux négocier ses contrats avec ses fournisseurs grâce à la connaissance réelle des volumes d'affaires et, d'autre part, identifier les hôtels et les catégories d'achat à adresser en priorité pour augmenter le taux de couverture.

### **Pour « recouvrer la vue », vous avez choisi la voie du traitement de la donnée et du Machine Learning...**

Effectivement. En 2019, nous avons présenté nos problématiques et nos besoins business à Argon & Co. Nous étions convaincus que leur double expertise Procurement et Data serait porteuse de solutions. Notre collaboration a abouti à la création d'une modélisation standardisée et industrialisée des dépenses grâce au Machine Learning. En d'autres termes, nous sommes parvenus à établir des modèles prédictifs d'une grande précision qui mettent en lumière les catégories d'achats à haut potentiel d'amélioration pour un hôtel donné, pour une chaîne d'hôtels ou pour un pays. L'algorithme est en effet capable de livrer une estimation des types et des volumes de dépenses d'un hôtel en fonction de critères tels que sa localisation, sa taille (nombre de chambres, de restaurants, de salles de réunion), son taux d'occupation, ses équipements, son chiffre d'affaires... Nous avons ainsi établi 30 critères hôteliers, nous permettant de qualifier précisément chaque établissement et de déterminer son profil d'acheteur dans les différentes catégories.

### **Combien de temps a nécessité le développement du projet ?**

C'est allé très vite. Le projet a été engagé fin 2019 pour un lancement début 2020 sur nos activités en Europe. Nous avons procédé de manière itérative en parfaite collaboration entre nos équipes digitales en interne et celles d'Argon & Co. Cela a permis d'affiner l'algorithme jusqu'à obtenir des résultats très satisfaisants. Par exemple, nos estimations sur la catégorie des dépenses de restauration accusent une marge d'erreur de seulement 2 % à l'échelle d'une marque ou d'un pays et de 10 % à l'échelle d'un client. C'est amplement suffisant pour mieux structurer notre activité commerciale et déterminer les actions à mener envers nos clients et prospects.

### **Comment sélectionnez-vous et préparez-vous les données qui servent aujourd'hui de carburant à cet algorithme ?**

Nous nous appuyons sur les données comptables historiques des établissements qui utilisent déjà notre centrale d'achat. Nous les avons enrichies avec les données externes issues de nos consultations auprès des fournisseurs et hôtels adhérents. Nous avons également agrégé les données concernant les caractéristiques des hôtels (taille, localisation...) en utilisant notamment la base de données du Groupe Accor.

Nos équipes, fortes d'une vingtaine de collaborateurs, mènent un véritable travail d'enquête, en compilant, réconciliant et croisant des jeux de données provenant de nombreuses sources différentes. C'est un travail de grande ampleur tant les sources sont hétérogènes et longues à rapprocher. À titre d'exemple, un hôtelier référencera un achat avec le mot-clé « Coca-Cola » quand un autre utilisera « Coca ». Appliquez cela à des centaines de milliers de produits et vous prendrez la mesure de la tâche à accomplir manuellement. Mais c'est un travail nécessaire pour mettre en place un référentiel commun afin de faire *matcher* les données et faciliter le travail de nos commerciaux.

### **Les commerciaux et les acheteurs accèdent-ils directement à l'outil ?**

Ce fut un temps envisagé mais nous avons fait le choix de transmettre les informations aux commerciaux sous forme de rapports réguliers. Aujourd'hui, nous étudions la possibilité d'intégrer les résultats directement dans

une application en lien avec notre CRM afin que chaque commercial puisse accéder depuis une seule interface, en mobilité et en temps réel, à l'ensemble des renseignements d'un client, y compris aux modèles prédictifs concernant son profil. Cela leur permettra d'adresser encore mieux le bon hôtel au bon moment et sur la meilleure thématique.

### **Les équipes commerciales ont-elles pu mesurer des gains de performance ?**

Mesurer et suivre des KPI d'acquisition de nouveaux clients ou de gain de chiffre d'affaires n'est pas d'actualité. L'important, c'est l'usage concret de ce nouvel outil et sa capacité à venir simplifier et améliorer le travail de la force de vente. En amont, l'appréhension des potentiels de développement de chaque hôtel permet aux directeurs commerciaux de mieux répartir le portefeuille clients de leurs équipes tout en assignant des objectifs précis. Sur le terrain, chaque commercial va ensuite s'appuyer sur les prévisions de potentiel de croissance, par type d'hôtel et par catégorie de dépense, pour renforcer son argumentaire auprès des établissements visités. Nous aspirons à un réel progrès en matière d'animation de la relation client.



# À propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, des achats, de la finance et des fonctions support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Hong Kong, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et Sao Paulo.

[www.argonandco.com](http://www.argonandco.com)

## Une interview de

---



**Clément Duquerroy**  
VP Procurement Innovation Astore

Clément Duquerroy est VP Digital Innovation au sein d'Astore, la centrale d'achats internationale dédiée à l'hôtellerie-restauration et appartenant au groupe Accor. Présent dans 21 pays avec 2,5 milliards d'euros de volume annuel d'affaires, Astore est un acteur de référence offrant une large gamme de produits, de services et d'outils digitaux adaptés aux besoins des acteurs du secteur de l'hospitalité.

---

**Argon&Co\***