

Les chiffres plutôt que les sentiments

Pour la plupart des entreprises, il est préférable de fonder les décisions importantes sur des chiffres plutôt que sur ses sentiments ou son instinct. Toutefois, la mise en pratique de ce principe à tous les niveaux de l'organisation, afin que chacun parle la même langue et utilise les mêmes sources, est moins évident.

BMT est un groupe familial belge qui emploie environ 5.500 personnes. Active dans le monde entier, l'entreprise produit des composants de haute précision – jusqu'à 0,001 mm – pour l'aéronautique, l'automobile, la navigation, les chemins de fer, l'industrie lourde, les soins de santé, l'industrie verrière, etc.

Comment les ventes évoluent-elles et quelles sont les prévisions? Combien de travailleurs ont quitté ou rejoint l'entreprise? À combien se montent les coûts énergétiques? Le nombre d'accidents du travail a-t-il baissé au cours du trimestre écoulé? Comme les activités de BMT s'étendent sur plusieurs pays et des sites qui appliquent des modèles d'affaires différents, la simplicité apparente de ces questions cachait une profonde complexité.

"Notre groupe a enregistré une croissance soutenue ces cinq dernières années", pointe Stijn Caroën, Group Data Architect. "Notre chiffre d'affaires a bondi de 400 à 600 millions d'euros. La direction a pris conscience de la nécessité d'opérer une transformation majeure. Nous avons besoin d'informations plus précises – sur l'ensemble du groupe – pour gagner en efficacité et maintenir la satisfaction des clients. Nous voulions davantage fonder nos décisions sur des faits et des données, et moins sur notre instinct. Le programme visant à devenir une entreprise davantage pilotée par les données a débuté voici trois ans par l'introduction d'un système de gestion d'informations SAP."

Univocité

Ce *management information system* bâti dans SAP HANA couvre tous les domaines-clés de BMT Group, des ventes aux *facilities*, des ressources humaines à la production. "La plateforme centralise toutes les données dans le cloud et autorise un reporting univoque", souligne Pieter Delaere, Analytics Consultant chez delaware. "Le manque d'univocité dans les données était auparavant l'un des points faibles de BMT. Un exemple? Sur certains sites, une absence était considérée comme 'de longue durée' à partir d'un mois; sur d'autres, il fallait six mois. Bien entendu, les données qui en résultaient étaient inutilisables. C'est pourquoi notre première tâche a consisté à harmoniser de nombreuses définitions de données."

L'évolution d'une gestion de données fragmentée à une gestion centralisée et uniformisée a apporté de nombreux avantages à BMT. "De la transparence, des économies, une efficacité accrue, une augmentation de la satisfaction des clients et un effet direct sur le compte de résultats", énumère Stijn Caroën. "Outre le *quoi*, *qui*, *où*, *quand*, *comment* et *combien*, la plateforme répond également au *pourquoi*. Le chiffre d'affaires du site X a baissé par rapport au trimestre précédent? D'un simple clic, la plateforme de données SAP vous aide à en identifier les causes principales, avec une possibilité d'analyser les données dans le moindre détail."

Quelques réalisations pratiques chez BMT Group

- La nouvelle approche permet de rectifier la planification de la production jusqu'au niveau des ordres de production individuels. Avec, à la clé, des livraisons optimales et une plus grande satisfaction des clients ;
- Le temps et l'énergie consacrés auparavant au recueil des données, à la création de graphiques, à la mise au point de présentations PowerPoint, etc., sont à présent affectés à des analyses et à des optimisations. Au lieu d'utiliser PowerPoint, les équipes en charge des ventes et des opérations présentent par exemple leurs conclusions directement à partir de [SAP Analytics Cloud](#) ;
- Via la plateforme SAP HANA, BMT a construit en deux jours une application qui permet de suivre quotidiennement l'impact du Covid-19 sur tous ses sites: problèmes potentiels chez les clients et fournisseurs, contaminations parmi les collaborateurs, etc. ;
- Simulation et monitoring de décisions stratégiques, notamment les économies réalisées à la suite du déplacement de la production de composants d'un site à un autre.

Un partenariat solide avec delaware

Le programme de développement d'une entreprise *data-driven* (pilotée par les données) a été conçu en coopération avec delaware. La vaste expertise accumulée par BMT au fil des ans lui a permis de développer la plateforme en grande partie de manière autonome. Néanmoins, plusieurs applications-clés, comme les systèmes ERP et de gestion des ressources humaines, ont été revues avec delaware afin d'améliorer la qualité des entrées de données. "delaware a surtout joué – et continue de jouer – un rôle de partenaire, d'accompagnateur. Nous partageons notre expérience et nos connaissances, nous donnons quelques trucs et astuces, nous apportons des rectifications chaque fois que c'est nécessaire", indique Pieter Delaere. "Une entreprise pilotée par les données exige un état d'esprit différent des collaborateurs, un effort constant et collectif de réflexion analytique", conclut Stijn Caroen. "Nous sommes convaincus que le facteur humain reste primordial dans une entreprise *data-driven*, mais il peut alors s'appuyer sur une technologie et une gouvernance adaptées."

Devenir une entreprise pilotée par les données: conseils et points à surveiller

- Une saisie de données cohérente et précise est vitale et demande une attention constante. Même les "petits" points des données sont importants dans la situation générale ;
- Une vision analytique et un cadre stratégique solides sont indispensables pour éviter que chacun travaille de manière isolée et que des données disparaissent dans des silos ;
- Gardez un esprit critique: bien que des outils alimentés par l'IA aident à accumuler des informations, il est préférable de ne pas s'y fier aveuglément ;
- Établissez un plan de contenu pour toutes les parties prenantes afin de créer une véritable communauté. Chez BMT, nous organisons régulièrement des conférences internes entre toutes les *business units* pour échanger idées et bonnes pratiques ;



- L'adoption d'une culture analytique est un véritable processus de changement. Communication ouverte et discussion sont cruciales ;
- Optez pour un partenaire stratégique qui communique ouvertement, dispose de connaissances et d'un savoir-faire éprouvés, et participe activement à vos réflexions globales.