

Un article extrait du

ADD^{N°12}

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co*



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

Data Leadership, le plus court
chemin vers la performance

Argon&Co*

Nous croulons sous les données. Les outils d'analyse et de visualisation font des merveilles. Les investissements dans les systèmes d'information, de planification et de gestion d'entreprise (ERP, APS, WMS...) explosent et les experts foisonnent !

Mais, pour vous, leader à la tête de votre entreprise, COO ou manager de votre BU, quel a été l'apport concret au quotidien, de cette révolution ? Diriez-vous qu'elle reste à venir ou que la Data Science a déjà changé un aspect fondamental de votre *Leadership*, à savoir votre manière de décider et de déléguer ?

En 2023, aidés par des processus qui n'ont jamais été aussi connectés, agiles et *Lean*, sommes-nous enfin parvenus à l'ère du *Data Leadership* ?

Comment définir le *Data Leadership* ? C'est cette force qui permet, des dirigeants aux managers opérationnels de premier niveau de mieux décider pour améliorer continuellement leurs performances en termes de délai, qualité, capacité, productivité, développement, et ce tout en s'appuyant sur des données à la fois fiables, complètes et compréhensibles.

Un peu d'histoire

Les plus seniors d'entre nous se souviendront de la vague de *Black Belt* et *Master Black Belt* de la fin du siècle dernier, via le fameux Six Sigma développé par Motorola puis démocratisé par Honeywell et enfin transformé en véritable culture d'entreprise par Jack Welch à la tête de General Electric.

Qu'est-il advenu du phénomène qui avait chamboulé la manière de résoudre des problèmes et d'atteindre des sauts de performance en appuyant ses décisions sur des données validées, des hypothèses claires, des causes quantifiées par des analyses statistiques et quelques corrélations simples, le tout accessible en deux à trois semaines de formation suivies de beaucoup de pratique ?

Le *Data Leadership* est la méthode d'exploitation des Datas brutes, indispensable pour établir un lien entre les objectifs prioritaires et les actions à mener, tout comme celles à abandonner. L'impact de chaque levier est, au préalable, quantifié afin de prioriser les actions et les ressources et aligner fonctions, services, équipes sur une feuille de route commune.

Durant ces vingt-cinq dernières années, en même temps que la Data s'est démultipliée, la puissance des outils a explosé et les Data Scientists ont afflué dans les entreprises. L'utilisation pratique de la Data comme une aide concrète à la décision (ou *Data Leadership*) n'a, à ce jour, pas encore suivi le même chemin et a même plutôt stagné. Les *Black Belt*, véritables pionniers de la Data Science au siècle dernier et incarnant le *Data Leadership*, se sont eux, essouffés...

Or, sans *Data Leadership* à son sommet, l'entreprise, malgré ses investissements technologiques, laisse au bord de sa route des gisements de performance importants et ne collecte qu'une part infime des bénéfices réalisables, réduisant considérablement le ROI des outils et des cerveaux Data.

Qu'est-ce que le *Data Leadership* ?

Il s'agit de la méthode d'exploitation des Datas brutes, indispensable pour établir un lien entre les objectifs prioritaires et les actions à mener, tout comme celles à abandonner. L'impact de chaque levier est, au préalable, quantifié afin de prioriser les actions et les ressources et aligner fonctions, services, équipes sur une feuille de route commune. Elle trace clairement le chemin le plus court entre vous et vos performances. Chacun, à tous les niveaux de l'organisation et au sein de chaque fonction, est focalisé sur l'objectif commun et est capable d'évaluer sa contribution à la performance totale.



Le *Data Leadership* est donc l'ensemble des processus, méthodes et comportements à construire pour transformer la culture vers la prise de décision tirée par la Data. Aujourd'hui, les Data Scientists ne sont pas encore

Le *Data Leadership* n'est pas une méthode réservée aux leaders. Il nécessite toutefois leur engagement par l'exemple, dans la prise de décision tirée par les Datas, qui commence par les chefs !

les décideurs, n'ont pas toujours la compréhension détaillée des processus, vivent très rarement sur le terrain et sont même parfois totalement déconnectés du « métier ».

Le *Data Leadership* permet à un manager d'évaluer de manière autonome si une augmentation de la capacité installée sera suffisante pour répondre à une demande additionnelle sans nécessiter un investissement conséquent, ou si le CAPEX est véritablement nécessaire. C'est aussi le moment où, les acteurs clés, décideurs ou superviseurs de premier niveau, sauront comprendre quand un indicateur de performance suit simplement une variation inhérente au processus et doit être oublié, ou au contraire quand, ce dernier doit les alerter de la survenue d'un événement anormal qui nécessite une action. Le *Data Leadership* n'est pas une méthode réservée aux leaders. Il nécessite toutefois leur engagement par l'exemple, dans la prise de décision tirée par les Datas, qui commence par les chefs !

La démonstration par l'exemple : Le *Data Leadership* à un niveau stratégique

Il y a quelques années, un grand groupe d'équipements électriques avait annoncé publiquement son plus important investissement depuis 150 ans d'un montant de 450 millions de dollars, sur un seul site et en une seule fois. Il était destiné à doubler la capacité d'une usine qui n'arrivait pas à livrer les projets à temps, risquant de fortes pénalités, et ne pouvant, d'après ses experts, répondre à la demande d'un marché en forte croissance.

Nous étions présents sur ce site à ce moment, missionnés pour réduire les défauts qualité, qui étaient identifiés comme l'une des causes des retards, les retouches étant longues à réaliser. Notre *war-room* était située au sommet de la tour d'extrusion. À chaque passage, nous constatons que l'extrudeuse ne produisait pas. La question du taux d'utilisation des machines s'est posée avec le patron de la *Business Unit*. Fort de la confiance établie lors de la mission qualité réalisée avec eux, il nous a demandé d'analyser la performance capacitaire et le plan industriel.

Data à l'appui, nous avons démontré qu'il était possible d'augmenter le volume annuel de produits finis de l'usine de 40 %, sans investissement, en conduisant un plan d'amélioration. Au bout de 18 mois de mise en œuvre,

les volumes produits avaient augmenté de 33 %, à mix produit égal, comme prévu sans investissement ! Au bout de deux ans, après la fin de la mission, 60 % de volumes supplémentaires ont été produits par l'ancienne usine, et 74 % de produits extrudés supplémentaires. La construction de la deuxième tour d'extrusion, qui avait malgré tout été entamée a finalement été stoppée. La projection de potentiel de gain - 40 % sans CAPEX - et le calcul du besoin d'investissement pour atteindre ces mêmes volumes, étaient pourtant basés sur les mêmes données. Les seules différences dans les deux approches étaient la granularité et la profondeur avec laquelle nous avons utilisé la Data de l'entreprise et la connectivité entre Datas, observations des machines et échanges sur le terrain.



Le *Data Leadership* à un niveau opérationnel : des exemples encore plus nombreux

À un niveau plus opérationnel, des sauts de performance de moindre ampleur, mais multiples, ont été réalisés avec de nombreuses équipes opérationnelles, en production, logistique, R&D, SAV, et aussi à la direction financière. La compréhension plus fine des processus clés, via une analyse plus granulaire des données, la connectivité Data, les observations sur le terrain et les échanges avec les experts qui opèrent ces processus au quotidien est la clé.

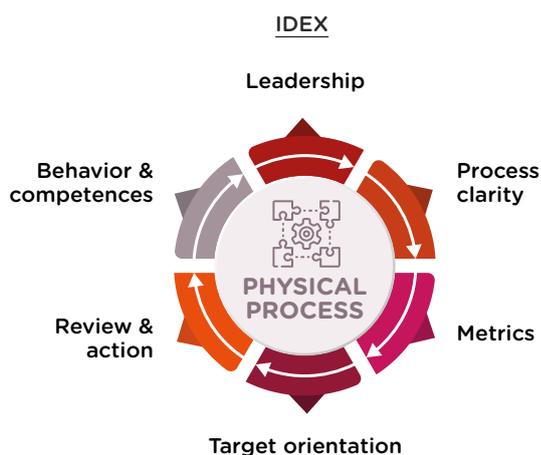
Dans 90 % des cas, les gains de performance sont liés à des facteurs inattendus et contre-intuitifs.

Dans 90 % des cas, les gains de performance sont liés à des facteurs inattendus et contre-intuitifs. Les facteurs qu'experts et opérationnels remontent lors des premiers échanges, comme étant la ou les causes principales de leur sous-performance et de leurs problèmes, ont en réalité un poids très faible dans 90 % des cas rencon-

trés. D'où l'importance fondamentale pour qui souhaite améliorer ses performances de manière drastique et pérenne de :

Impliquer les équipes opérationnelles et les experts ;

1. Valider la corrélation et la causalité implicite qu'ils expriment par leurs premières conclusions ;
2. Partager pourquoi, dans 90 % des cas, leur principal suspect est en fait innocent !
3. Continuer à creuser et chercher les vraies causes, qui ne sont pas celles qu'ils croyaient...
4. Définir et mettre en place, après ces validations factuelles, des solutions avec eux.



L'IDEX est un cycle structuré basé sur quelques mesures clés et quelques objectifs quantifiés pour mener au quotidien des améliorations focalisées tout en développant les compétences de résolution des problèmes et l'implication des équipes.

Prenons un autre exemple, le taux d'humidité de la matière première. Il était considéré par tous les experts procédés et techniciens de salle de contrôle comme le facteur d'entrée le plus critique – sinon le seul – sur le rendement matière. Un investissement de 3 millions d'euros dans un second sécheur était approuvé. Deux jours d'analyse de données granulaires avec les experts du processus ont permis de démontrer qu'une réduction additionnelle du taux d'humidité via un second sécheur aura un impact nul sur le rendement, anéantissant le retour sur investissement de 3 millions d'euros de gain en seulement deux jours de travail.

Concluons ce paragraphe par un dernier exemple. Dans une société logistique constituée de cinq entrepôts en Europe, distribuant 500 000 références de pièces de machines agricoles et BTP, le *Process Mining*, là encore basé sur une utilisation granulaire des données combinée à une compréhension du terrain, a permis d'analyser en détail les blocages, détours et doublons, permettant d'identifier les flux anormaux à éliminer. L'analyse fine et rapide des données de productivité, de disponibilité téléphonique du SAV et de la qualité des préparations

et les actions qui ont suivi ont permis d'améliorer le taux de service de 20 points en 4 mois, en plus du moral des collaborateurs, largement affecté par une longue période d'insatisfaction récurrente des clients.

Allier les anciens concepts à la puissance actuelle et future de la Data

La question qui se pose à date est de savoir si la multiplication et l'accessibilité des données ont déjà opéré des changements dans le style de Leadership en 2023. Ont-elles permis aux Leaders de décider, diriger et déléguer autrement ? Des sauts de performance sont-ils confirmés ?

Manager « à l'instinct », savant mélange d'expérience, de pouvoir et de nécessité de vitesse, reste la norme, quand bien même le manager fait ponctuellement appel à des spécialistes pour éclairer, par des données, quelques décisions stratégiques. Les décisions quotidiennes prises par les Leaders ne sont pas encore suffisamment tirées par la Data et les entreprises ne sont clairement pas encore *Data-Driven*.

Aujourd'hui encore, trop de managers disent : « *Je n'utilisais déjà qu'une fraction du Small Data qui existait autour de moi, que suis-je censé faire à présent dans l'océan du Big Data ?* ».

Dans la plupart des sites, usines, entrepôts, centres R&D, ADV, au sein de grands groupes majoritairement dans le top 3 mondial de leur industrie, force est de constater que le foisonnement de données n'a pas aidé, jusque-là, au bon arbitrage dans les décisions d'investissement, au développement plus serein de nouveaux produits, ou à la résolution de problèmes récurrents. La quantité grandissante de données disponibles accroît au contraire l'envie de traiter systématiquement toute dérive au standard que les indicateurs remontent. La connaissance permettant de transformer la donnée en valeur semble encore manquer, alors que de nombreuses utilisations pertinentes des données, souvent simples et rapides, permettent des gains gigantesques.





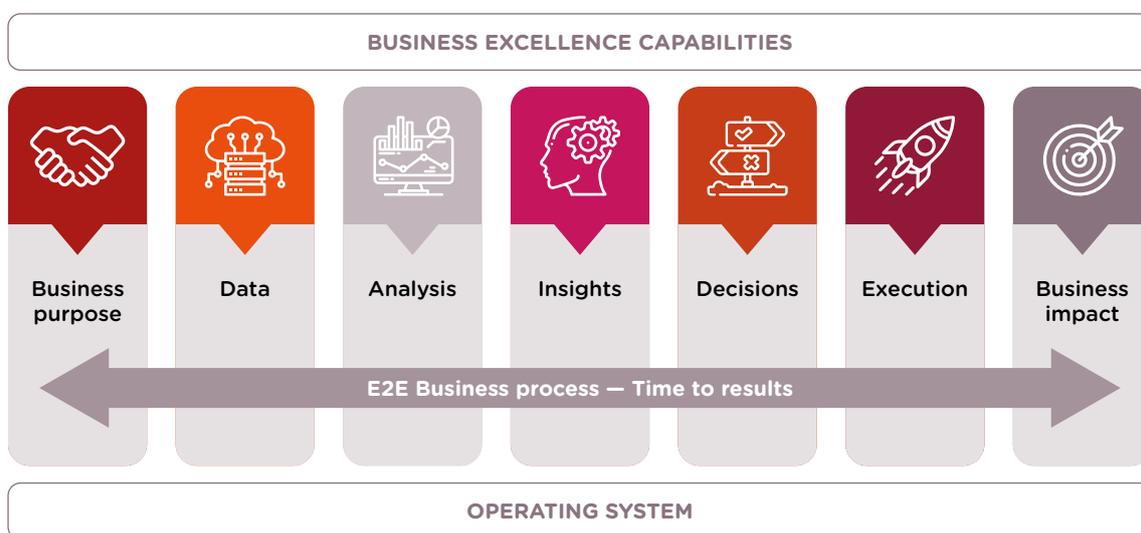
Pour que cette accessibilité grandissante aux données améliore enfin drastiquement la performance des opérations y compris dans sa dimension environnementale que tout le monde attend, l'intégration de compétences de *Data Leadership* est donc indispensable. Cela nécessite au minimum 4 évolutions majeures des pratiques managériales :

1. Mettre la Data au cœur de votre prise de décision quotidienne – à savoir vos rituels, pour utiliser des données et orienter vos décisions et vos actions d'amélioration au quotidien. Les indicateurs doivent rester en nombre réduit et créer un lien direct entre une variation en temps réel et un objectif business.

Ceci est devenu d'autant plus accessible que la *Data Visualisation* a fait des progrès considérables à la fois en facilité de mise en œuvre et en puissance pédagogique. Ceci garantit qu'à une maille quotidienne, toute l'organisation, de la direction aux opérateurs, est focalisée sur des informations quantifiées et validées qui vont tirer les actions dans une même direction ;

2. Former vos équipes Performance pour en faire des agents de changement de haut niveau, les nouveaux *Black Belt* experts Data et experts Changement, avec une forte crédibilité interne fondée sur leur connaissance des processus et des personnes ;
3. Accompagner les managers opérationnels dans ce nouveau mode de prise de décision. La mise en pratique quotidienne de décisions tirées par la Data et la remise en cause des paradigmes qui s'ensuit est un changement profond qui nécessite un apprentissage pour les opérationnels, incluant forcément une période de « droit à l'erreur » ;
4. Assurer que l'organisation continue d'apprendre. L'amélioration continue n'a pas beaucoup évolué en vingt-cinq ans, alors que d'énormes volumes de données et de nouveaux outils de visualisation et de modélisation sont disponibles, que la puissance de calcul a été démultipliée et que des Data Scientists, de plus en plus pointus, sont venus enrichir les rangs des entreprises.

LA DONNÉE COMME LIEN ENTRE LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET L'IMPACT DES PROCESSUS



La donnée doit créer le lien entre les objectifs de l'entreprise et l'impact des processus, permettant une meilleure méthode de prise de décision avec un plus fort engagement des équipes garantissant la pérennité des gains.

Conclusion

Sans une forte transformation culturelle à tous les niveaux de l'entreprise, la technologie et la Data Science ne peuvent réaliser qu'une partie limitée de leur potentiel. Bien évidemment, ce changement surviendra tôt ou tard dans chaque entreprise, mais il est de la

responsabilité d'un leader de l'accélérer. Sans le *Data Leadership*, la plupart des retours d'expérience et des cas présentés dans ce magazine ADD ne produiront pas les résultats remarquables auxquels on peut s'attendre.

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

Auteur



Christian Mertz

Partner, Argon & Co

christian.mertz@argonandco.com

Christian accompagne nos clients dans le développement de leur performance opérationnelle. Il a une expertise approfondie des méthodologies Six Sigma, Lean, Change et du développement du Leadership.

Argon&Co*