

KAIZEN™ • IA

UNE CULTURE D'EXCELLENCE PORTÉE PAR LA TECHNOLOGIE

L'approche KAIZEN™ de l'IA dans les
domaines indirects

« Nous avons essayé l'IA. Cela n'a pas pris. »

Le projet pilote a duré six semaines • Le responsable a changé de rôle • L'équipe est revenue à la feuille de calcul. Il ne s'agit pas d'un échec d'adoption, mais d'un échec en matière d'appropriation.

Anthropic et OpenAI ont construit les modèles d'IA les plus puissants au monde.

En observant le marché, ils ont conclu que les **entreprises ne parviennent pas à déployer l'IA par elles-mêmes.**

Nous nous engageons à améliorer la **productivité de plus de 50 %** et à **réduire encore davantage le lead time** pour l'ensemble des **processus indirects, administratifs et transactionnels** sur lesquels nous travaillons.

Pleins d'outils, mais en manque de résultats.

Plus d'outils n'ont pas résolu le problème... ils sont devenus **le problème.**

Ce n'est pas une question de meilleurs modèles

Il s'agit de sa mise en œuvre.

Intégrer l'IA dans des flux de travail concrets. Assurer sa pérennité. Améliorer les processus avant de se concentrer sur la plateforme.

C'est là que réside **le potentiel** de plusieurs milliards.

La technologie a changé. Le travail, non.

Kaizen Institute fait exactement cela depuis des décennies : entrer dans les organisations, repenser le fonctionnement du travail et construire **la capacité** à le pérenniser.

Rien de nouveau pour nous.

Gain de productivité



La même équipe produit un résultat identique, ou meilleur, en beaucoup moins de temps. Une amélioration de 50 % signifie qu'une tâche qui prenait 10 heures n'en prend plus que 5, libérant l'équipe pour des travaux stratégiques à plus forte valeur ajoutée.

Réduction du *lead time*



Durée totale écoulée entre le début et la fin du processus. Les réductions de temps dépassent généralement les gains de productivité, car l'automatisation élimine les temps d'attente, les retards liés aux transferts de tâches et les goulots d'étranglement liés aux validations.

Ce sont ces **fonctions qui permettent à l'organisation de fonctionner**, chacune à sa manière, mais aucune de manière isolée.

Le travail qui compte se situe à la fois au **sein de chaque fonction** et **dans les transferts entre elles**.

S'occuper de l'un sans l'autre, c'est laisser le problème à moitié résolu.



**Si les outils sont là,
pourquoi les résultats ne
suivent-ils pas ?**

La plupart des programmes de productivité dans les domaines indirects livrent un **rapport**.

Les nôtres livrent **une organisation qui fonctionne mieux**, parce que nous **corrigons le processus** avant de l'automatiser, déployons l'IA là où elle crée un **impact réel** et construisons la **capacité à pérenniser** ces gains sans nous.

Le processus d'abord, l'automatisation ensuite

Automatiser un processus défaillant ne fait qu'amplifier le dysfonctionnement. Les outils d'IA doivent amplifier un standard amélioré, pas l'ancien. La refonte du processus précède toujours le déploiement de la technologie.

L'engagement transversal n'est pas négociable

Les équipes en charge des tâches opérationnelles doivent participer à la conception de la situation future. Les gains de productivité imposés de l'extérieur disparaissent en quelques semaines dès que la pression exercée par les responsables diminue.

Libérer les ETP dès le premier jour

La capacité libérée par l'automatisation doit être formellement réaffectée à de nouveaux rôles, projets ou travaux à valeur ajoutée dès le début du programme. Sans finalité définie, le temps gagné se dissipe.

Facteurs clés d'une mise en œuvre réussie de l'IA.

Commencer petit, passer à l'échelle vite

Les mises en œuvre réussies commencent par un ou deux processus à fort impact, non par la transformation d'une fonction entière. Les premiers gains construisent la crédibilité interne et les données nécessaires pour justifier le passage à l'échelle dans l'organisation.

Construire la capacité, pas la dépendance

Le succès, c'est une organisation capable de pérenniser et d'améliorer son nouveau modèle opérationnel sans aide extérieure. Chaque étape doit permettre de renforcer l'appropriation locale plutôt que de compter sur des consultants pour assurer la cohésion du projet.

Simplifier. Numériser. Automatiser.

C'est le mécanisme qui **transforme un outil en habitude.**

1. Simplifier

Supprimer les étapes qui ne devraient pas exister. Automatiser un processus défaillant ne fait qu'amplifier le dysfonctionnement.

2. Numériser

Numériser ce qui reste sur papier et sortir le reste de boîtes de réception et de feuilles de calcul éparpillées.

3. Automatiser

Déployer l'IA uniquement là où elle génère un retour mesurable ; sur un processus qui le mérite déjà.

Le processus derrière chaque résultat.

Sélectionner et cartographier



Nous commençons par le **processus qui génère le plus grand volume d'activité** et par un **responsable impliqué**, puis nous cartographions la **situation actuelle de bout en bout** : chaque étape, chaque transfert, chaque temps d'attente.

Repenser et déployer



La **situation future** est **conçue et validée** avant toute mise en œuvre. Ce n'est qu'ensuite que l'**automatisation est mise en place et déployée.**



Ni *backlog* informatique, ni dépendance.

La plupart de ce dont les équipes indirectes ont besoin peut être construit sans développeurs spécialisés, sans projet informatique dédié, ni *ticket* coincé dans la file d'attente d'un autre service.

Le mécanisme ne compte que s'il change ce qui se passe là **où le travail se fait**, jusqu'à devenir une **pratique** et, à terme, une **culture**.

L'IA n'est pas un projet, ni une affiche. C'est simplement un élément qui fait partie intégrante de la **manière dont le travail est effectué**.

Mais dans la pratique, qu'est-ce qui change ?

L'équipe

Cesse de faire des tâches qui ne devraient pas exister. Le temps est consacré à l'analyse, et non à la saisie de données. Les collaborateurs cessent de signaler les problèmes à quelqu'un d'autre et commencent à les résoudre directement.

Le gestionnaire

Finie la gestion réactive. Une visibilité en temps réel sans avoir à courir après les mises à jour. Les décisions sont prises en fonction de ce qui se passe réellement, et non de ce qui a été signalé la semaine dernière.

La direction

Génère un retour sur investissement, pas un projet. Une capacité qui se renforce au fil du temps. Les effectifs ne sont pas réduits ; ils sont réorientés vers des tâches qui nécessitent réellement l'intervention d'une personne.

L'IA n'est intégrée que lorsqu'elle fait partie des méthodes de travail.





La **phase 1** dure **quatre semaines** et aboutit à une décision claire quant à la poursuite ou à l'abandon du projet, étayée par une analyse de rentabilité fondée sur vos propres chiffres.

Semaine 1 **Sélection du département**

Sélectionner le pilote au plus fort potentiel d'impact avec un *sponsor* engagé.

Semaine 1 · 2 **Sélection de la chaîne de valeur**

Prioriser tous les processus pour établir une liste des cinq principaux.

Semaine 2 · 3 **Analyse de la chaîne de valeur**

Cartographier la situation actuelle et identifier les gaspillages, étape par étape.

Semaine 3 · 4 **Simulation et situation future**

Concevoir et valider des solutions à l'aide de maquettes. Analyse de rentabilité, feuille de route et décision à prendre (lancer/ne pas lancer le projet).

Faites vos preuves, puis passez à l'échelle.



La **phase 2** dure **trois mois par cycle**, et plusieurs cycles peuvent se succéder sur d'autres processus ou départements.

Planifier et simplifier

Éliminer les gaspillages et standardiser les processus avant toute automatisation.



Mettre en œuvre et automatiser

Construire des flux de travail, intégrer les systèmes, former l'équipe, lancer la solution.



Mesurer et ajuster

Suivre les résultats réels par rapport aux projections, optimiser et planifier le cycle suivant.



Une automatisation qui fonctionne en isolation n'est pas une automatisation efficace. Les quatre mêmes problèmes apparaissent dans **tous les cas d'usage**, qu'il s'agisse de factures, de devis ou de rapports : **une équipe optimise sa propre partie du processus, mais l'organisation dans son ensemble ne gagne pas en rapidité.**

Voici les changements qui modifient réellement le résultat.

Optimisation locale vs. flux du processus

Avant : chaque département automatise sa propre partie du processus. Le département financier dispose d'un *bot* pour les factures ; le département commercial, d'un autre pour les devis. Chaque équipe semble efficace sur son propre tableau de bord. Le processus qui relie ces départements reste toutefois aussi lent que jamais, car personne n'a automatisé le transfert entre eux.

Après : le processus est cartographié de bout en bout avant toute automatisation. Si le véritable goulot d'étranglement se situe entre deux départements, c'est là que va la première automatisation, et non là où elle est la plus facile à construire.

Travail manuel vs. automatisation, risque d'erreur

Avant : quelqu'un ressaisit les mêmes données entre deux systèmes qui ne communiquent pas, trois fois par jour, pendant des années. Chaque ressaisie est une occasion d'erreur qui n'apparaît qu'après la réclamation d'un client.

Après : les données circulent une seule fois, automatiquement, de leur point de création vers tous les endroits où elles sont nécessaires. La personne qui les ressaisissait autrefois ne traite plus que les exceptions que le système ne peut pas résoudre seul.

Consultant externe vs. équipe qui apprend

Avant : un consultant externe construit l'automatisation, remet un manuel, puis s'en va. Six mois plus tard, le processus change légèrement, personne ne sait comment mettre à jour le flux, et l'équipe recommence discrètement à effectuer les tâches manuellement.

Après : l'équipe qui opère le processus est celle qui construit la solution, avec du soutien. Quand le processus change, elle ajuste l'automatisation elle-même, le jour même.

Automatiser le mauvais processus

Avant : un processus comptait 12 étapes manuelles, l'équipe a donc automatisé les 12 telles quelles. La tâche est devenue plus rapide. Elle compte toujours 12 étapes, dont les 3 qui n'auraient jamais dû exister.

Après : les 12 étapes sont réduites à 5 avant toute automatisation. Les 7 autres n'étaient pas lentes ; elles étaient superflues. Les automatiser n'aurait fait que rendre l'erreur permanente et plus rapide.

La preuve que vous recherchez

Processus réels • Équipes réelles • Résultats réels

Ce qui suit n'est pas illustratif. Chaque cas correspond à un projet documenté : situation, approche et impact, processus par processus.

Nous apportons de manière continue des **améliorations structurelles de productivité dans les domaines indirects**, des sciences de la vie à la pharmacie et à la santé grand public et au-delà, en aidant des organisations de premier plan à réaffecter leurs effectifs **du travail transactionnel vers des rôles à valeur ajoutée, accélérés par les outils d'IA.**

● Impact direct ○ Impact indirect

#	Exemple de cas	Description	Impact	Finance et contrôle de gestion	RH et services partagés	Commerce et vente au détail	TI et systèmes d'info	Chaîne d'appro. soutien op.	Conformité et gestion risques	Main-tenance et qualité
01	Intégration de factures sans intervention manuelle	Automatisation par l'IA du traitement des factures des fournisseurs, du tri des e-mails à la comptabilisation dans le PGI, éliminant le rapprochement manuel des commandes	85% de réduction du LT -70% de réduction des ETP	●	○		●	○		
02	Génération de devis pilotée par l'IA	Devis commercial automatisé via l'intégration Outlook : l'IA extrait les demandes, associe les produits et génère les devis	-97% de réduction des ETP 82% de demandes entièrement automatisées LT 3j→2h	○		●	●	○		
03	Gestion intelligente des réservations	Automatisation par apprentissage automatique du traitement des réservations hôtelières. Tri des demandes, extraction des données et création de la réservation sans intervention humaine	~-80% d'ETP économisés ANS 70%→97% -80% d'erreurs	○	●	●	●			
04	Veille marché / sectorielle automatisée	Les agents IA surveillent plus de 40 sources, synthétisent l'actualité des marchés et diffusent automatiquement des analyses sectorielles via Teams	130h/semaine d'effort manuel éliminées	○	●	●	●			
05	Transformation de l'investigation des fraudes par l'IA	Pré-analyse automatisée des alertes, recherche multi-sources et génération de rapports structurés pour l'investigation de la criminalité financière	-70% de temps d'investigation/dossier Remontée 60%→40% Génération de rapports 100 % automatisée	●			●		●	
06	Système de gestion de cour (YMS)	Plateforme centralisée permettant la numérisation de l'ensemble du flux logistique au sein de la cour de manœuvre (contrôle des accès, attribution des quais, synchronisation avec le système de gestion d'entrepôt (WMS) et suivi des KPIs des fournisseurs)	100% de visibilité en temps réel Coordination manuelle éliminée				●	●		
07	Jumeau numérique d'entreprise	Architecture de données de bout en bout intégrant en direct les données des capteurs, du SCADA et du PGI dans un jumeau numérique unifié. Elle affiche les micro-données en temps réel et les KPIs d'entreprise pour poser les bases d'une optimisation des processus pilotée par l'IA.	100% de visibilité opérationnelle en temps réel Arrêts non planifiés réduits Base pour l'optimisation prescriptive par l'IA				●	●	○	●

Nous apportons de manière continue des **améliorations structurelles de productivité dans les domaines indirects**, des sciences de la vie à la pharmacie et à la santé grand public et au-delà, en aidant des organisations de premier plan à réaffecter leurs effectifs **du travail transactionnel vers des rôles à valeur ajoutée, accélérés par les outils d'IA.**

● Impact direct ○ Impact indirect

#	Exemple de cas	Description	Impact	Finance et contrôle de gestion	RH et services partagés	Commerce et vente au détail	TI et systèmes d'info	Chaîne d'appro. soutien op.	Conformité et gestion des risques	Main-tenance et qualité
08	LT et productivité des méthodes analytiques	Standardisation et refonte des processus de développement et de validation des méthodes dans les laboratoires de contrôle qualité pharmaceutique	+30% de productivité (méthodes/ETP/an) -23% de LT ; Impact de 1.7 M€ sur le compte de résultat							●
09	Maîtrise des coûts du diagnostic EMEA	Refonte de l'implantation des laboratoires, réintégration, optimisation logistique et reconnaissance vocale pour le compte rendu médical sur 14 marchés	25 M€ d'économies sur l'EBITDA Main-d'œuvre réaffectée à d'autres tâches que le rapport manuel	●			●	●		●
10	Automatisation planification de production	Intégration en temps réel de 2 unités de production : ordonnancement automatisé, suivi de la charge de travail et suivi de l'impact des retards	-50%/-75% de temps de planification (UN1/UN2) NS 67%→85%				●	●		
11	Rapport des ventes et de la rentabilité piloté par l'IA	Flux de rapport automatisé avec analyse des écarts pilotée par l'IA, génération d'informations et rapports de gestion standardisés sur les dimensions ventes et rentabilité	Temps de préparation des rapports réduit de 2-3 jours à 5 minutes			●		●		
12	Productivité de la direction et routines de management	Routines structurées, outils numériques de <i>gemba walks</i> et reporting Power BI automatisé pour éliminer la surcharge de gestion	9,6 M\$/an de gains de productivité du personnel Suppression des rapports manuels		●		●			●
13	Classification et réapprovisionnement des pièces de rechange	Classification des pièces selon la criticité, renégociation des LT fournisseurs et suivi des réservations pour éliminer les charges de planification	-26% de valeur de stock (1.8 M€ → 1.3 M€) Charges de planification éliminées	●				●		●
14	Service client (SC) et distribution	Refonte des flux SC et distribution sur plusieurs sites, avec déploiement de l'IA pour la saisie et l'expédition de commandes sans contact	-55% d'ETP nécessaires Niveau de service : 91% → 98.9% Taux de remplissage des camions : 70% → 86%					●		

L'**AI** a toujours fait partie intégrante de **KAIZEN™**

Regardez de près. Elle a toujours été là.



Prêt pour une CULTURE
D'EXCELLENCE PORTÉE
PAR LA TECHNOLOGIE ?