



Quand l'IA accélère tout, ce sont les meilleures décisions qui gagnent

Sandrine Olivencia

À l'ère de l'intelligence artificielle, les organisations se lancent dans une course technologique effrénée où l'argent n'est plus un obstacle. Les injonctions d'utiliser l'IA se succèdent, les plans de transformation technologique se multiplient, et l'IA s'impose peu à peu comme une évidence stratégique. Quelle est la place du lean dans ce monde où la technologie est reine ?

Pour beaucoup, le lean serait encore synonyme d'une rigueur industrielle un peu désuète et d'une prise de hauteur souvent lente. Pourtant, en France mais aussi à l'étranger, nous voyons de nombreux entrepreneurs et leaders de la tech s'y intéresser précisément pour la raison inverse. Ils y voient une manière de transformer leur entreprise en une gigantesque boîte à idées vivante, où les personnes font avancer le bateau au lieu d'être simplement tractées derrière lui. Cdiscount, Theodo, Qonto, Proditec, Bpifrance, Aramis Auto, ou encore ITU aux Nations Unies, ont choisi d'explorer le lean pour trouver un équilibre entre la puissance de la technologie et la capacité de leur organisation à progresser par elle-même. Les résultats parlent d'eux-mêmes.

Ce qui se joue aujourd'hui n'est pas seulement une transformation technologique, mais une transformation profonde de la manière dont les organisations prennent leurs décisions stratégiques. Car l'enjeu réel de l'IA n'est pas la technologie elle-même : c'est la façon dont elle modifie le rapport entre décision, action et apprentissage. Pendant longtemps, la difficulté principale était d'exécuter : les organisations passaient du temps à produire, coordonner et livrer. Aujourd'hui, l'IA réduit brutalement cette contrainte car elle permet de générer des options, d'analyser des données, et de produire des solutions en quelques secondes. Autrement dit, agir devient plus facile.

Quand l'action devient facile, la qualité de la décision devient le seul avantage compétitif durable.

C'est ici que le lean change la perspective. Le lean n'est pas une simple méthode d'amélioration continue, c'est une discipline qui vise à améliorer la qualité des décisions dans des systèmes complexes. En nous obligeant à clarifier le problème client, à observer le réel sur le gembu, à comprendre les interactions entre les différents systèmes de l'entreprise et à résoudre les problèmes ensemble, le lean réduit les décisions prises sur des abstractions ou des intuitions locales. Il transforme la décision en un processus d'apprentissage collectif plutôt qu'en un acte d'autorité ou en réaction à la pression du moment.

L'IA n'accélère pas seulement l'action, elle amplifie les conséquences.

L'IA ne change pas la nature des décisions humaines. Elle augmente le coût de se tromper. Pourquoi ? Parce qu'elle rend l'exécution plus facile, plus rapide et plus scalable. Une hypothèse fragile, un arbitrage local ou une décision mal posée peuvent désormais être automatisés et diffusés à grande échelle en quelques instants. Autrement dit, l'IA permet autant d'accélérer une bonne direction que d'amplifier une erreur. L'IA ne décide pas mieux que nous : elle permet d'exécuter plus vite ce que nous décidons déjà. Son impact dépend donc moins de la technologie que de la qualité des décisions qu'elle vient amplifier.

La question stratégique n'est donc pas de savoir comment utiliser l'IA, mais comment renforcer la capacité individuelle et collective à prendre de bonnes décisions pour mieux l'utiliser. Une organisation confuse devient plus confuse, tandis qu'une organisation cohérente dans ses choix devient plus puissante. Le lean permet précisément d'améliorer cette capacité décisionnelle à tous les niveaux de l'entreprise, parce qu'il reconnecte en permanence l'action à la réalité du client, au fonctionnement global du système et à

l'apprentissage collectif. Sans direction claire, la technologie ne nous amènera nulle part, car elle ne compense pas l'absence de choix, elle l'accélère.

Le lean, dans ce contexte, n'est pas une nostalgie industrielle ni une méthode du passé. C'est une stratégie de développement de la performance durable. Il ne cherche pas à produire plus d'idées pour le plaisir d'innover, mais à relier les décisions à la valeur réelle pour le client et à la cohérence du système. Là où l'IA peut générer des réponses, le lean nous oblige à poser les bonnes questions, comme par exemple :

Situation (pression business)	Décision instinctive technologique	Question lean (pour mieux décider)
La roadmap doit avancer vite	Ajouter toujours plus de fonctionnalités, et accélérer les livraisons avec l'IA	Quel problème client veut-on réellement résoudre ?
La pression sur les coûts augmente	Automatiser pour réduire l'effort humain	Où sont les vrais gaspillages ? Quel apprentissage clé pour le business risquons-nous de perdre ?
Nous avons énormément de données	Ajouter un chatbot GenAI par-dessus et espérer que cela marche (ou pire, laisser les clients lui parler !)	Nos données sont-elles fiables ? Nos standards de travail et de décision sont-ils suffisamment clairs pour être amplifiés ?
Nous devons investir massivement dans l'IA	Standardiser l'usage de l'IA pour transformer rapidement les façons de travailler	Que nous apprend le gemba sur la réalité du travail que la stratégie ignore ?
La concurrence annonce des usages IA	Déployer rapidement des solutions similaires	Quelle valeur unique voulons-nous réellement créer ?
Les décisions semblent trop lentes	Automatiser les arbitrages et standardiser les choix	Qui apprend de cette décision et comment ?
Trop d'initiatives en parallèle	Lancer plus d'expérimentations assistées par IA	Qu'est-ce qui est vraiment cohérent pour le business ?
etc...		

Si les réponses restent du côté des réflexes comme produire davantage et automatiser plus vite, l'entreprise s'oriente alors vers un scénario d'amplification : plus d'activité, mais pas nécessairement plus de progrès. En revanche, si les questions lean deviennent centrales, autour du problème client, de l'impact sur le système global, de l'apprentissage, et du terrain, alors l'IA devient un levier de plus pour avancer dans la bonne direction.

Le véritable enjeu stratégique n'est donc pas seulement d'automatiser pour aller plus vite ou réduire les coûts, mais de savoir décider avec justesse, dans l'incertitude, et à tous les niveaux de l'organisation. C'est précisément là que le lean devient décisif : non pas pour freiner l'action, mais pour améliorer les décisions qui la dirigent.