



ETUDE DE CAS

Devenir une “entreprise augmentée” : intégration et adoption de l’intelligence artificielle dans une entreprise agroalimentaire



1. Objectifs pédagogiques du cas

Ce cas, construit à l'issue d'une **mission réelle conduite pour une entreprise agroalimentaire dans un pays d'Afrique Centrale en 2024**, vise à permettre aux participants (dirigeants, cadres dirigeants, Executive MBA) de :

1. Comprendre l'IA comme un projet de transformation managériale, et non uniquement technologique.
2. Identifier les facteurs-clés de succès et d'échec d'un projet d'intégration de l'IA dans un contexte africain.
3. Apprendre à structurer une démarche progressive et réaliste d'adoption de l'IA, depuis l'identification des cas d'usage jusqu'au passage à l'échelle.
4. Analyser les enjeux d'exécution, de gouvernance et de conduite du changement liés à l'IA.
5. Développer une capacité de transposition du cas à d'autres secteurs (banque, services publics, télécoms, énergie, distribution).

2. Public cible et positionnement pédagogique

- **Niveau** : Executive MBA / Senior Executives / Programmes de leadership
- **Profils** :
 - CEO, DG, DGA
 - Directeurs métiers
 - Directeurs de la transformation / innovation
 - DRH, DSI, Directeurs financiers
- **Pré-requis** :
 - Aucun pré-requis technique en IA
 - Sensibilisation générale à la transformation digitale souhaitable

NB : Le cas est volontairement non technique et centré sur les décisions managériales.

3. Présentation générale du cas : contexte

Ce cas porte sur une entreprise industrielle majeure du secteur agroalimentaire (brassicole) opérant en Afrique centrale, confrontée à une double pression :

- une complexité opérationnelle croissante (production, logistique, qualité, conformité),
- des exigences accrues de performance, de traçabilité et de réactivité, dans un environnement concurrentiel et réglementaire exigeant.

La Direction Générale souhaite amorcer un virage stratégique autour de l'intelligence artificielle, non pas comme un simple projet technologique, mais comme un levier de transformation globale de l'entreprise.

L'ambition affichée est claire : évoluer vers une **“entreprise augmentée”**, capable d'exploiter la donnée et l'IA pour améliorer la performance, la prise de décision et l'engagement des équipes.

4. Problématique stratégique soumise aux participants

Les dirigeants de l'entreprise se heurtent à plusieurs questions clés :

- Par où commencer l'intégration de l'IA ?
- Comment identifier des cas d'usage réellement utiles au business ?
- Comment éviter une approche technocentrée déconnectée des réalités terrain ?
- Comment embarquer les managers et les employés, souvent inquiets vis-à-vis de l'IA ?
- Comment démontrer rapidement la valeur créée, tout en préparant une montée en puissance progressive ?

Le cas propose d'analyser les choix opérés par l'entreprise et d'en tirer des enseignements managériaux.

5. Démarche adoptée par l'entreprise (vue synthétique)

Après une phase de cadrage, l'entreprise adopte une démarche structurée en six étapes, articulant stratégie, métiers, technologie et conduite du changement :

1. Ateliers métiers d'identification des cas d'usage
2. Restitution et priorisation avec le Comité de Direction
3. Extension de la démarche à l'ensemble des fonctions
4. Consolidation et sélection de cas d'usage prioritaires
5. Développement rapide de Proofs of Concept (POC)
6. Conduite du changement et mesure d'impact

Cette démarche est volontairement progressive, participative et orientée résultats rapides.

6. Focus pédagogique n°1 : l'identification des cas d'usage

Ce qui a été fait

Plutôt que de partir des technologies disponibles, l'entreprise commence par :

- sélectionner des départements pilotes (production, logistique, marketing),
- organiser des ateliers métiers structurés,
- analyser les processus existants, les tâches irritantes, les goulots d'étranglement.

Les collaborateurs sont formés aux **bases de l'IA** et accompagnés dans l'identification de situations où l'IA pourrait apporter une valeur concrète.

Résultat : **plus de 260 cas d'usage identifiés**, couvrant l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Questions pour les participants (travail en sous-groupes)

1. Pourquoi est-il risqué de démarrer un projet IA par la technologie plutôt que par les métiers ?
2. Quels sont, dans vos propres organisations, les “angles morts” où l'IA pourrait créer de la valeur ?
3. Quels profils doivent absolument être impliqués dans ce type d'ateliers ?

7. Focus pédagogique n°2 : la priorisation et le rôle du top management

Ce qui a été fait

Face à un grand nombre de cas d'usage potentiels, l'entreprise met en place :

- une matrice coût – valeur business,
- une matrice de densité informationnelle,
- un arbitrage final en Comité de Direction (CODIR).

L'implication directe du CEO et du CODIR joue un rôle clé dans :

- la crédibilisation de la démarche,
- l'arbitrage des priorités,
- l'alignement avec les objectifs stratégiques.

38 cas d'usage sont classés prioritaires, dont **6 sélectionnés pour des POC immédiats**.

Questions pour les participants

1. Quels critères privilégieriez-vous pour prioriser des cas d'usage IA ?
2. Quel doit être le rôle du CEO dans ce type de transformation ?
3. Faut-il toujours choisir les cas d'usage les plus “spectaculaires” ?

8. Focus pédagogique n°3 : les POC comme outil managérial

Ce qui a été fait

Les POC développés couvrent des domaines variés :

- traçabilité des produits,
- reporting automatisé,
- logistique,
- marketing,
- ressources humaines,
- finance.

Ils sont développés rapidement (moins de 2 mois), selon une logique agile, avec :

- des équipes mixtes (internes + externes),
- des démonstrations régulières aux utilisateurs,
- des ajustements continus.

Les POC servent autant à démontrer la valeur qu'à rassurer et former les équipes.

Questions pour les participants

1. Pourquoi les POC sont-ils essentiels dans une démarche IA ?
2. Quels risques existe-t-il à lancer des POC sans vision d'ensemble ?
3. Comment éviter l'effet “POC vitrine” sans passage à l'échelle ?

9. Focus pédagogique n°4 : la conduite du changement et l'adoption

Ce qui a été fait

L'entreprise investit fortement dans l'adoption humaine :

- formations progressives et adaptées aux profils,
- communication interne transparente,
- démos concrètes,
- messages clairs sur l'impact de l'IA sur les emplois,
- diffusion d'outils simples (IA générative, copilotes).

Une enquête interne montre :

- une **hausse significative de la compréhension de l'IA**,
- une perception majoritaire de l'IA comme **opportunité**,
- une augmentation de la conviction quant aux gains de productivité.

Questions pour les participants

1. Pourquoi l'adoption est-elle souvent le maillon faible des projets IA ?
2. Quelles erreurs de communication faut-il absolument éviter ?
3. Comment transformer la peur de l'IA en levier de mobilisation ?

10. Évaluation de la maturité IA : un outil de pilotage stratégique

Le cas se conclut par une **évaluation du niveau de maturité IA** de l'entreprise selon cinq dimensions :

- stratégie,
- données,
- technologie,
- capital humain,
- gouvernance.

Résultat : **Stade 3 – Expérimentation**

Cela permet aux dirigeants de :

- situer objectivement leur organisation,
- identifier les chantiers prioritaires,
- construire une feuille de route réaliste.

11. Enseignements clés pour dirigeants (key takeaways)

1. L'IA est avant tout un projet de transformation managériale, pas technologique.
2. Les métiers doivent être au cœur de la démarche.
3. Le leadership du CEO est un facteur critique de succès.
4. Les POC sont des outils de preuve, d'apprentissage et de conduite du changement.
5. L'adoption humaine conditionne la création de valeur.
6. La maturité IA se construit par étapes, pas par rupture brutale.

Cas rédigé par l'équipe de SAC Academy