
Comment les patrons de PME familiales parviennent-ils à surmonter les freins liés à l'adoption des technologies digitales ?

Auteur : Leclercq, Martin

Promoteur(s) : Neysen, Nicolas

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en international strategic marketing

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/17368>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

COMMENT LES PATRONS DE PME FAMILIALES WALLONNES PARVIENNENT- ILS À SURMONTER LES FREINS LIÉS À L'ADOPTION DES TECHNOLOGIES DIGITALES ?

Jury :
Promoteur :
Nicolas NEYSEN
Lecteur(s) :
Raphaëlle MATTART

Mémoire présenté par
Martin LECLERCQ
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion
A finalité spécialisée en
International Strategic Marketing
Année académique 2022-2023

Remerciements :

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur de mémoire Monsieur Neysen pour m'avoir permis de déterminer un sujet et m'avoir fait profiter de ses connaissances. Je remercie également Madame Mattart, d'avoir accepté le rôle de lectrice de ce mémoire-recherche.

J'adresse toute ma reconnaissance à tous les intervenants qui ont accepté de m'accorder du temps pour répondre à mes questions.

Dans un registre personnel, je remercie Charlotte Falque et son père grâce à qui j'ai pu trouver la plupart de mes intervenants.

Je souhaite également remercier les personnes qui ont participé à la relecture - de tout ou partie - de ce mémoire.

Enfin, je tenais à exprimer toute ma gratitude, à mes amis et proches qui, même sans être cités distinctement dans ce travail, ont contribué à son aboutissement grâce à leur soutien moral.

Sommaire

Remerciements :	2
Sommaire	3
Listes des abréviations / Glossaire	5
Introduction	6
Contexte.....	6
Interêt du sujet	7
Motivations.....	8
Partie 1 : Revue de la littérature	9
Chapitre 1 : PME familiales	9
Définition PME.....	9
Définition entreprise familiale	9
Caractéristiques des EF	9
Chapitre 2 : Technologies digitales	17
Définition	17
Adoption des technologies digitales	17
Contexte wallon	17
Exemples de technologies digitales.....	18
Chapitre 3 : Freins courants à l'adoption des technologies digitales	19
Le coût des technologies digitales.....	19
Résistance aux changements	19
Manque de compétences et de connaissances	20
Sécurité	22
Inutilité perçue.....	22
Chapitre 4 : Leviers à l'adoption des technologies digitales	24
La formation	24
Aides étatiques.....	25
Implication de la direction	26
Le capital social.....	26
Le capital humain	27
Stratégie	27
Aide externe	28
Culture d'entreprise.....	28
Présence des jeunes générations	29
Partie 2 : Recherche empirique	30
Introduction	30
Ma question de recherche.....	30
Choix de la méthodologie	31
Récolte de données	33
Traitement des données.....	34

Partie 3 : Analyse des résultats.....	35
Le manque de compétences.....	35
Le coût	37
La résistance aux changements	39
Sécurité	42
L'inutilité perçue	42
Difficulté du choix de l'outil	43
Partie 4 : Discussions	44
Le manque de compétences.....	44
Le coût	46
La résistance aux changements	46
La sécurité.....	47
L'inutilité perçue	48
Limitations et recherches futures	49
Conclusion	50
Bibliographie.....	51
Annexes.....	76
1. Définition de l'entreprise familiale	76
2. Synthèses des recherches fondamentales sur les générations	77
3. Les types de technologies	78
4. Guide d'entretien	79
5. Retranscription entretien	81
6. Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs	116

Listes des abréviations / Glossaire

AdN : Agence du numérique
BCE : Banque Carrefour des Entreprises
CA : Chiffre d'affaire
CEO : Chief Executive Officer (fr : directeur général)
CDO : Chief Digital Officer (fr : directeur du digital)
CRM : Customer Relationship Management (fr : gestion de la relation client)
EF : Entreprise Familiale
ENF : Entreprise Non Familiale
ERP : Enterprise resource planning (fr : Progiciel de Gestion Intégré)
IA : Intelligence Artificielle
IoT : Internet of Thing (fr : internet des objets)
PME : Petite Moyenne Entreprises
PDG : Président Directeur General
RFID : Radio Frequency IDentification (fr : Radio-identification)
RS : Réseaux sociaux
SaaS : Software as a Service (fr : logiciel en tant que service)
SEO : Search Engine Optimization (fr : optimisation pour les moteurs de recherche)
SEA : Search Engine Advertising (fr : publicité sur les moteurs de recherche)
SEW : Socioemotional wealth (fr : richesse socioémotionnelle)
SI : Système d'Information
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
UE : Union Européenne
IT : Technologie de l'information
BYOD : Bring your own device (fr : prenez vos appareils personnels (PAP))
M2M : Machine à machine

Introduction

Dans cette partie introductive, nous abordons le contexte de la recherche, notre question de recherche, l'intérêt et nos motivations à investiguer ce sujet.

Notre question de recherche est la suivante : "Comment les patrons de PME familiales wallonnes parviennent-ils à surmonter les freins liés à l'adoption des technologies digitales ?"

Les objectifs de cette recherche sont multiples :

- Comprendre les principaux freins et défis auxquels sont confrontés les PME familiales wallonnes dans leur adoption des technologies digitales
- Identifier les éléments mis en place par les patrons de PME familiales wallonnes pour surmonter ces freins et défis
- Analyser l'influence du caractère familial sur les méthodes utilisées par les patrons de PME familiales wallonnes.

Contexte

La digitalisation prend de plus en plus de place dans notre société, que ce soit du point de vue des particuliers ou du point de vue des professionnels. Le numérique est omniprésent et savoir utiliser les technologies digitales devient primordial pour l'inclusion sociale et professionnelle (Lombardi, 2022).

L'adoption des technologies digitales touche l'ensemble de la société et joue un rôle de plus en plus prépondérant dans le succès des entreprises. Des événements tels que les retombées du COVID-19, la hausse de l'inflation et des prix de l'énergie, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les marchés du travail tendus et les conditions de financement strictes rendent le besoin de transition vers le numérique pour les PME plus urgent. En effet, ces éléments affectent les marges et la capacité d'investissement des entreprises, tandis que la numérisation permet de contrer ces perturbations grâce à la réduction des coûts, à l'amélioration de l'efficacité, à l'amélioration des capacités de participation aux chaînes d'approvisionnement et à l'anticipation des goulots d'étranglement et des changements dans les chaînes de valeur mondiales, par exemple ("4th D4SME Roundtable: SME Resilience and Transformation", 2022).

En Belgique, les performances en termes de numérique sont mitigées. Elle est classée 16e dans le classement DESI (Digital Economy and Society Index) 2022. Le DESI, acronyme de l'indice de l'économie et de la société numériques, est un indicateur global créé par la Commission européenne (DG CNECT) pour évaluer et comparer les progrès des États membres dans les domaines essentiels de l'économie et de la société numériques (Indice DESI 2022, s.d.).

Les résultats qui en ressortent sont les suivants : la Belgique manque de diplômés en technologies de l'information et de la communication (TIC) et a un mauvais niveau de connectivité (dernière du classement). L'utilisation de la facturation électronique par les entreprises est également assez faible.

Néanmoins, les entreprises belges adoptent fortement les technologies numériques dans leur activité, principalement en ce qui concerne l'utilisation du cloud et la vente en ligne des PME, qui dépassent largement la moyenne de l'UE. De plus, les entreprises belges sont particulièrement actives dans la formation de leurs employés aux TIC (2e sur 27 au classement DESI 2022), l'utilisation de services cloud (9e sur 27), l'utilisation du Big Data (4e sur 27), l'utilisation des médias sociaux (4e sur 27), le nombre de travailleurs à distance (6e sur 27) et l'utilisation de l'intelligence artificielle (8e sur 27) (Michel, 2022).

La perception du numérique par les dirigeants wallons d'entreprise, ayant au moins un ordinateur (95 % des entreprises régionales) en 2022, a évolué depuis 2020. En effet, les "convaincus"¹ sont passés de 35 % à 45 % en 2022. Les "utilitaristes"² sont passés de 33 % en 2020 à 25 % en 2022. En 2022, 22 % sont sans opinion

¹ Les patrons qui voient le numérique comme une opportunité stratégique à saisir dans le cadre d'une stratégie globale

² Les patrons qui voient le numérique comme quelque chose d'utile sur certains points, mais ne pensent pas qu'il faille digitaliser tous les processus de travail

(contre 24 % en 2020) et 8 % pensent que c'est un effet de mode. Le sentiment en faveur du numérique évolue positivement, mais il reste tout de même encore 55 % des dirigeants qui ne sont pas totalement, voire pas du tout convaincus par la digitalisation ("Les patrons wallons face à la digitalisation", 2023).

Au cours de la période 2020-2022, seulement 47 % des entreprises wallonnes ont réalisé au moins un projet de numérisation, dont la plupart ont porté sur la création ou l'amélioration de sites web (23 %), l'acquisition de nouveaux logiciels (21 %) et la numérisation des processus de travail (10 %) et des relations commerciales avec les partenaires (14 %). Parmi ces 47 %, seulement 30 % ont formalisé le projet (Raimond, 2023a).

L'enquête menée par l'Agence du Numérique auprès des entreprises wallonnes qui n'ont pas entrepris de projets de numérisation au cours des deux dernières années (53 %) a révélé que les principales raisons étaient le manque de besoin perçu pour des technologies supplémentaires (59 %), le manque de temps (31 %) et le manque de compétences numériques en interne (15 %) ("Les patrons wallons face à la digitalisation", 2023).

Quant aux entreprises familiales en Belgique, elles représentent 77 % de toutes les entreprises qui emploient du personnel, 55 % de toutes les entreprises qui emploient au moins 200 salariés, 45 % de l'emploi total et 33 % du PIB de la Belgique (Fédération des entreprises familiales de Belgique, 2022).

Interêt du sujet

Explorer la manière dont les patrons de PME familiales wallonnes surmontent les freins à l'adoption des technologies digitales présente plusieurs intérêts.

Premièrement, il est intéressant d'étudier l'adoption des technologies digitales car c'est un sujet qui est très peu abordé dans la littérature. Nous avons décidé de ne pas nous concentrer sur la transformation digitale dans son entièreté pour respecter l'adage selon lequel il faut apprendre à marcher avant de courir. En effet, la transformation digitale « est la phase la plus répandue et la plus complexe » (Verhoef et al., 2021). L'adoption des technologies digitales est l'une des conditions préalables à cette transformation complexe. C'est pourquoi, en vue des ressources limitées et du fait que la plupart des PME ne sont pas équipées ou du moins pas encore équipées pour faire face à ce niveau de complexité, nous nous sommes concentrés sur l'adoption des technologies digitales.

De plus, le sujet de l'adoption des technologies digitales par les PME familiales est d'un grand intérêt pour les entreprises car il s'agit d'un enjeu majeur de compétitivité. Les technologies numériques représentent une grande préoccupation pour les dirigeants de PME (Jones et al., 2012 ; Simmons et al., 2008). Et pourtant, les PME ont tendance à retarder l'adoption des technologies digitales, comme le montre l'étude de l'OCDE menée en 2018 (Calvino & Criscuolo, 2019). Le rôle des technologies dans les recherches en entrepreneuriat a été négligé alors qu'il est d'une importance capitale dans notre environnement actuel (Nambisan, 2017).

Deuxièmement, les entreprises familiales ont un poids conséquent dans l'économie belge et elles peuvent être confrontées à des défis spécifiques en matière d'adoption de technologies digitales, telles que des résistances culturelles, des compétences limitées en matière de TIC et des craintes concernant la sécurité des données par exemple. En identifiant les stratégies utilisées par les patrons de PME familiales pour intégrer les technologies digitales dans leur entreprise et surmonter les freins liés pourrait permettre de mieux accompagner les PME familiales dans leur transition digitale, de favoriser leur compétitivité et leur durabilité, ainsi que de contribuer à la dynamisation de l'économie régionale.

Troisièmement, aborder ce sujet sous le prisme de la vision des patrons d'entreprise familiale est intéressant car comme le dit Bello (2021) avec la théorie du TUAUT³, la volonté et l'intérêt du principal dirigeant sont fondamentaux pour l'adoption et l'utilisation du digital. Le dirigeant est ainsi au cœur de la digitalisation de l'entreprise car c'est lui qui apprécie les différentes contraintes et prend la décision

³ TUAUT : *Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie*

d'adoption et d'utilisation de la technologie dans la plupart des cas.

Cet argument est soutenu également par digitalwallonia qui dans son article intitulé "Les patrons wallons face à la digitalisation" souligne le fait que "le principal frein identifié reste encore et toujours l'inutilité perçue des technologies numériques".

En somme, cette étude pourrait contribuer à mettre en avant des pistes à explorer afin de favoriser l'adoption des technologies digitales dans les PME familiales, tout en répondant à un enjeu pratique et économique concret pour les entreprises et les décideurs locaux.

Motivations

Tout d'abord, notre intérêt pour les technologies digitales vient du fait qu'elles font partie de notre quotidien et que nous avons toujours aimé les nouvelles technologies en tant que consommateur. L'évolution technologique de notre société est fascinante et nous permet de faciliter notre vie quotidienne et notre accès potentiel à tous les produits de consommation.

Ensuite, nous sommes motivés à étudier les entreprises familiales car ce sont les entreprises avec lesquelles nous avons le plus d'interaction et avec lesquelles nous sommes le plus proches dans la vie quotidienne. Les entreprises familiales ont une culture qui nous intéresse car elle peut sembler un peu contradictoire avec l'adoption des technologies sur certains points, ce qui rend le sujet encore plus intéressant. De plus, les entreprises familiales ont une importance économique significative et représentent une part importante du marché. Il est donc important de comprendre comment ces entreprises peuvent surmonter les freins liés à l'adoption des technologies digitales afin de rester compétitives et de continuer à prospérer dans un environnement en constante évolution.

Enfin, les connaissances que nous acquérons sur les entreprises familiales, les dirigeants, les technologies digitales et leur adoption pourront nous être très utiles dans notre vie professionnelle.

Partie 1 : Revue de la littérature

L'objectif de cette partie est d'en savoir un peu plus sur les sujets principaux de ce mémoire, à savoir les PME familiales, les technologies digitales, les freins à l'adoption des technologies digitales et les moyens de les surmonter.

Cette revue de littérature est destinée à rechercher dans les publications des pistes de réponses à la question de recherche et/ou découvrir des éléments destinés à améliorer celle-ci.

Chapitre 1 : PME familiales

Les entreprises familiales ont une place importante dans l'économie. En Belgique, les entreprises familiales représentent 77 % des entreprises qui emploient du personnel pour 45 % de l'emploi total et 33 % du PIB belge et elles représentent 55 % des entreprises ayant plus de 200 salariés. (Fédération des entreprises familiales de Belgique., 2022)

Définition PME

La définition donnée par la commission européenne en ce qui concerne les PME est fondée sur 3 critères qui sont les suivants (Définitions et sources | SPF Economie, s. d.) :

- Le nombre de salariés ne doit pas dépasser 250 personnes.
- Le chiffre d'affaires annuel (hors TVA) ne doit pas dépasser les 50 millions d'euros.
- Le total du bilan doit être inférieur ou égal à 43 millions d'euros.

Nous utiliserons cette définition dans ce travail afin de définir les PME interrogées.

Définition entreprise familiale

Bien que de nombreuses définitions soient présentées dans la littérature, il n'existe pas de définition unanime pour définir l'entreprise familiale (EF). Les définitions sont nombreuses et hétérogènes et le choix des critères pour les définir est assez arbitraire car il n'est pas possible de la décrire par sa forme juridique ou par sa taille.

Une liste de définitions d'EF donnée dans la littérature sont exposées dans l'annexe 1 dans un tableau réalisé par Jaziri (2018). Les définitions les plus pertinentes reposent souvent sur trois critères qui sont : la détention de la propriété et le contrôle de la famille, la gestion du management par la famille et la volonté de transmission à la génération suivante (Missonnier et Gundolf, 2017).

Pour ce travail, nous avons décidé d'utiliser les critères suivants pour définir les EF :

- Le contrôle des capitaux appartient à la famille (plus de 50 % des parts de l'entreprise appartient à la famille).
- La participation de la famille dans la gestion de l'entreprise est active.
- Il y a une volonté de transmission à la génération suivante.
- Le fondateur est un membre de la famille.

Nous avons choisi cette définition car elle repose sur des critères clairs et mesurables.

Caractéristiques des EF

Les entreprises familiales sont des entreprises à part entière. Elles ont des caractéristiques, un fonctionnement, une culture et des questions qui leur sont propres. Cependant, il faut noter que toutes les caractéristiques développées dans cette partie n'induisent en aucun cas que toutes les EF ont exclusivement et obligatoirement ces caractéristiques.

Souvent, certaines caractéristiques propres aux EF peuvent être vues comme positives ou négatives selon les études et les angles de vue. Cette dualité est souvent la conséquence d'une certaine faiblesse méthodologique (exemple : absence de partie empirique ou mauvais contrôle des variables de l'échantillon) ou de la non-universalité de la définition des EF.

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux différentes caractéristiques des entreprises qui sont présentes dans la littérature et les influences qu'elles peuvent avoir sur l'entreprise.

Pour commencer, il faut savoir que les entreprises familiales peuvent être vues comme un système composé de trois éléments en constante interaction : l'entreprise, l'individu et la famille. L'EF dans cette approche est vue comme un tout, il n'y a pas de hiérarchie entre les sous-systèmes. Ils ont tous leur importance et cohabitent. S'il y a un problème dans un des sous-systèmes, c'est le système tout entier qui est affecté. C'est cette influence de la famille dans le système qui les différencie des entreprises non familiales et qui peut avoir une influence sur l'entreprise, ses décisions et ses actions. (Missonier & Gundolf, 2017)

Le capital social

Tout d'abord, définissons ce qu'est le capital social. Selon Bourdieu (1980) le capital social recouvre les avantages et occasions que certaines personnes peuvent retirer de leur affiliation à certaines communautés. Le capital social peut être mesuré de différentes manières, notamment par la taille et la densité des réseaux sociaux, la confiance et la coopération entre les individus, ainsi que la participation à des activités collectives. Il se situe dans la structure des relations entre acteurs, individuels ou collectifs (Burt, 1995 ; Lemieux, 2001).

Le capital social des EF est important et il est souvent caractérisé par des relations proches, durables et de confiance, que ce soit avec les personnes internes ou externes à l'entreprise. La motivation, la cohésion, l'engagement plus élevés (Fukuyama, 1995 ; Lyman, 1991), la communication et l'échange d'informations plus faciles (Tagiuri & Davis, 1996) et les relations plus étroites entre les individus (Horton, 1986), le caractérise également.

Des études sur le "familialisme"⁴ montrent que les relations affectives sont plus importantes que les liens économiques dans les EF (Arrègle et al., 2004 ; Bauweraerts & Colot, 2014 ; Carella et al., 2008 ; Amar & Mezghani, 2011 ; Richomme-Huet & d'Andria, 2012 ; Schier, 2014). En effet, les employés des EF y sont attachés, il y a souvent une identité collective au sein de l'entreprise, un partage de vision, de valeurs, de normes et d'objectifs (Mignon & Mahmoud-Jouini, 2014) qui augmentent la cohésion et l'engagement. La possession et la gestion de l'entreprise par la famille augmente la confiance avec les employés et génère du capital social (Dyer, 2006). La propension des parties prenantes à développer des liens personnels avec une famille gérant et possédant l'entreprise est supérieure par rapport à une entreprise inconnue et impersonnelle (Carney, 2005).

Pour ce qui est des partenariats ou des alliances, la capacité à avoir des relations durables, la longévité et le côté familial les facilitent grandement (Fukuyama, 1995 ; Lyman 1991). En effet, le capital social est positif pour les partenariats et les alliances (Ireland et al., 2002; Koka & Prescott, 2002), ce qui permet d'avoir une source d'apprentissage (Zahra, 2012) et des ressources externes de connaissances (Salvato & Melin, 2008) et peut produire des opportunités exploratoires (Cao et al., 2009). Les chefs de famille sont très bons pour créer des relations durables internes et externes (Schulze & Gedajlovic, 2010).

Le capital social peut également avoir un impact positif sur l'entreprise en diminuant les coûts de transaction, en facilitant les flux d'information et la création de connaissances ainsi qu'en améliorant la créativité (Perry-Smith & Shalley, 2003). De plus, la confiance et la proximité plus importantes dans les EF permettent une meilleure coordination interne, ce qui diminue les coûts bureaucratiques (Coeurderoy & Lwango, 2012). Dans le clan familial, la proximité physique et affective permet un partage systématique des savoirs cumulés (Paradas, 1998) et l'importance de l'oral permet de communiquer de manière rapide et interactive (Nicolas, 2000).

⁴ "chevauchement fructueux des deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale, à savoir celui de la famille et celui de l'entreprise" (Arrègle et al., 2004)

Cependant, le capital social important dans les EF peut également amener des problèmes comme des relations dysfonctionnelles dues aux liens obligatoires. L'accent mis sur les relations sociales et la coopération plutôt que sur l'efficacité peut empêcher de prendre des décisions jugées difficiles, de gérer les conflits efficacement et peut augmenter la complexité de l'entreprise et la paralysie d'action (Arregle et al., 2007 ; Pearson et al., 2008).

La cohésion familiale

La cohésion familiale provient du "lien émotionnel que les membres de la famille ont les uns envers les autres" (Olson et al., 2003).

Elle est généralement bénéfique pour l'entreprise et lui permet d'accéder et de créer plus facilement des ressources et des connaissances (Zahra, 2012) et de se défaire d'actifs en cas de difficultés financières (Salvato & Melin, 2008). Les EF avec une forte cohésion sont souvent caractérisées par de l'altruisme et de la réciprocité, tandis que celles qui le sont moins sont plus individualistes et ont plus souvent un comportement opportuniste (Kellermanns & Eddleston, 2004).

La cohésion familiale augmente le sentiment d'appartenance et d'équipe et la confiance entre les membres (Ensley & Pearson, 2005). Lorsqu'elle est forte, elle peut faciliter le transfert des informations et étouffer les rivalités, jalousies et conflits entre les membres de la famille (Zahra, 2012).

Cependant, elle a par ailleurs des points négatifs comme la difficulté de mettre à profit des opinions hétérogènes (Zahra, 2012). Les individus préfèrent éviter les sujets sensibles. Cela conduit à une tendance à isoler les membres des influences extérieures et à pousser au conformisme et à la pensée de groupe (Zahra, 2012), ce qui réduit les débats sains (Sundaramurthy & Kreiner, 2008).

Ils ont tendances également à rechercher des opportunités dans des endroits qui leur sont familiers (Levinthal & March, 1993), ce qui est renforcé par la longévité du leadership (Miller et al., 2008).

Le capital humain

Selon Hatch et Dyer (2004), le capital humain est défini comme les connaissances et les compétences incarnées par les personnes. C'est un concept utilisé en économie et en gestion pour décrire la valeur que les travailleurs apportent à une entreprise. Il comprend les compétences, les connaissances, l'expérience et l'éducation des employés. Le capital humain peut être mesuré par la productivité, l'efficacité, la créativité et l'innovation des travailleurs.

Dans les EF, le capital humain est supposé être une source d'avantage concurrentiel en raison de son association avec des qualités telles que l'engagement envers l'entreprise, la convivialité, la sincérité, les relations étroites et la motivation (Horton, 1986).

Cependant, le manque de ressources humaines qualifiées, qui est exacerbé dans les EF (Tabeta, 1998) et les petites entreprises (Freel, 2000), peut s'expliquer par la gestion parfois déloyale des ressources humaines en raison du favoritisme envers les proches de la famille (Tabeta, 1998). En effet, les EF ont tendance à favoriser leurs proches plutôt que les compétences (Hauswald & Hack, 2013), par exemple, en leur donnant des postes de haut rang, des salaires élevés sans mérite (Lubatkin et al., 2007) ou des postes clés afin de conserver le contrôle et l'accès aux ressources (Claessens et al., 2002). Cette gestion des ressources humaines déloyale peut diminuer l'incitation des employés non proches de la famille à investir dans des connaissances spécifiques et à se former car ils s'attendent à ne pas être récompensés (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008).

Ce manque de personnes qualifiées peut conduire à une dépendance excessive envers les options stratégiques existantes et à une résistance aux changements, comme l'a remarqué Stewart (2003).

L'identité partagée

Selon Bentebbaa et ses collègues (2018), "l'identité partagée fait référence au fait que tout comportement et toute action d'un membre de l'entreprise familiale ont un sens pour la famille et pour l'entreprise. Pour les membres de la famille, leur nom de famille fait, par exemple, partie de cette identité partagée." (Bentebbaa et al., 2018). Les entreprises familiales ont souvent une identité plus forte que les entreprises non familiales, car elles sont caractérisées par la propriété, qui renforce cette identité (Zahra, 2012).

Lorsqu'une entreprise a une identité forte et veut la protéger, cela peut mettre une pression sur les employés pour qu'ils agissent d'une certaine manière. Cette pression peut les amener à se sentir contrôlés et surveillés, ce qui peut réduire leur envie d'apprendre, leur capacité à prendre des décisions et leur implication dans leur travail. Et si les employés refusent de suivre ces règles, ils risquent de ne pas être acceptés par les autres membres de l'entreprise, ce qui peut rendre l'atmosphère tendue et empêcher le transfert de savoir-faire et de connaissances. (Bentebbaa et al., 2018)

D'autres auteurs, eux, soulignent que lorsque l'identification psychologique est forte, les employés peuvent développer une volonté d'apprendre, de transmettre et de partager (Lewicki & Bunker, 1996).

Certaines actions peuvent être bloquées si elles sont vues comme un acte de défiance à cette identité de l'entreprise (Sharma et al., 1997) car les fondateurs s'identifient à l'entreprise (Zahra, 2012), et tout changement dans l'identité de l'entreprise peut être perçu comme une atteinte à leur propre identité.

Théorie de l'intendance

Selon la théorie de l'intendance du comportement des entreprises familiales (Davis et al., 1997 ; Donaldson 1990; Donaldson & Davis, 1991), les dirigeants familiaux considèrent leur entreprise comme un moyen de satisfaire leurs besoins de sécurité, de contribution sociale, d'appartenance et de positionnement au sein de la famille (Gomez-Mejia et al. 2007). Ils ont tendance à s'identifier à leur organisation et ne pas agir de manière opportuniste (Davis et al., 1997).

L'orientation d'intendance comporte trois dimensions (Davis et al., 1997). La première dimension est la motivation autonome, qui signifie que les individus agissent avec un sens de la volonté qui contraste avec la motivation contrôlée, dans laquelle les individus se sentent obligés d'accomplir une tâche spécifique (Gagné & Deci 2005; Ryan & Deci 2000). La seconde dimension est l'orientation collective, où les individus sont motivés et préoccupés par le succès de l'organisation collective plutôt que d'être centrés sur des gains individualistes avec une menace de comportements trompeurs (Donaldson 1990; Zahra et al. 2008). La troisième dimension est le climat de confiance élevé, où les membres de l'organisation qui sont motivés de manière autonome et collectiviste se font très fortement confiance (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007).

La motivation autonome et l'orientation collective peuvent avoir un impact positif sur le degré d'autonomie décisionnelle et peuvent rendre inutile une approche formalisée de l'administration des activités. (Gomez-Mejia et al. 2007; Zahra et al. 2008).

Langage commun

Les membres de la famille ont souvent un langage commun (Arregle et al., 2004), ce qui a comme conséquence de créer un processus cognitif partagé (Nahapiet & Ghoshal, 1998) et permet aux membres d'être plus efficace dans leur communication et d'échanger plus d'informations (Tagiuri & Davis, 1996).

L'histoire commune

Il existe une histoire commune entre les membres de la famille, vécues certes par chacun différemment et à sa manière (Tagiuri et Davis, 1996). Cette histoire commune leur permet de connaître les aptitudes et les faiblesses de chacun et d'apprendre à savoir comment se comporter les uns avec les autres (Litz, 2012). Ce qui peut être très positif pour l'apprentissage, car les personnes qui se connaissent sont plus aptes à partager leurs savoirs et à demander de l'aide en cas de besoin (Patel & Fiet, 2011). Mais cette histoire commune peut également entraîner des sentiments négatifs comme de la jalousie ou de la rancœur. Ce qui peut ensuite impacter les relations professionnelles. Il arrive même que dans certaines EF, les connaissances, savoir-faire et capitaux relationnels ne soient pas partagés lorsqu'elles sont sources de pouvoir (Bentebbaa et al., 2018).

L'attachement aux traditions

La tradition comprend le stock de connaissances, de compétences, de matériaux, de procédés de fabrication, de signes, de valeurs et de croyances se rapportant au passé (Petruzzelli et al., 2012). L'attachement aux traditions est ici vu comme une mesure de l'ancrage de l'EF dans son passé et le souhait de le transmettre à l'avenir. Il est élevé dans les EF et impacte l'entreprise. Il peut justifier une certaine

réticence des générations fondatrices à l'égard d'innovation comme le numérique, justifiée par la crainte que les évolutions technologiques nuisent à l'image et à l'identité de l'entreprise. Mais, il est possible d'innover par les traditions. Les EF peuvent réinterpréter et intérioriser les connaissances passées afin d'innover en gardant leurs traditions (A. V. De Massis et al., 2016).

La simultanéité des rôles

Les membres de la famille qui travaillent dans l'EF peuvent être appelés à remplir des rôles multiples et souvent simultanés. Cette simultanéité des rôles rejoint la notion de système (Missonier & Gundolf, 2017) et est l'une des particularités des entreprises familiales, qui les distingue des entreprises non familiales (ENF).

En effet, les membres de la famille impliqués dans l'entreprise peuvent avoir jusqu'à trois rôles simultanés. En tant que membre de la famille, leur rôle est de veiller au bien-être et au maintien de l'unité familiale. En tant qu'employé ou manager de l'entreprise, leur rôle est de s'assurer du bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Enfin, en tant que propriétaire, leur rôle est de s'intéresser avant tout au retour sur investissement et à la viabilité de l'entreprise. (Bentebbaa et al., 2018)

D'un côté, cette simultanéité peut favoriser la coordination, la confiance et la loyauté entre les membres de la famille et les employés, ce qui peut renforcer la cohésion et l'identité de l'entreprise familiale. Par exemple, le fait d'être propriétaire et manager diminue la lutte pour le pouvoir de l'individu et augmente le sentiment de sécurité ce qui impact positivement le transfert des informations (Bentebbaa et al., 2018) et diminue les coûts d'agence (Chrisman et al., 2012) étant donné qu'il y a un alignement des intérêts entre propriétaires et managers (Carney, 2005). Elle peut également diminuer les coûts de surveillance des dirigeants (Fama & Jensen, 1983) car les dirigeants apparentés sont contrôlés par un contrôle normatif grâce à des valeurs partagées (Etzioni, 1961). Cette réduction des coûts peut permettre à l'entreprise d'explorer et de prendre des risques stratégiques (Kotlar et al., 2013) mais cette diminution induite par le contrôle familiale peut être compensé par des problèmes de gouvernance causés par la famille (Morck & Yeung, 2003).

D'un autre côté, cela peut aussi créer des conflits d'intérêts et des tensions, car les membres de la famille doivent jongler entre de multiples rôles, parfois avec des intérêts et des priorités différents. Par exemple, lorsque les intérêts des membres de la famille ne sont pas alignés avec ceux de l'entreprise, cela peut être négatif et entraîner, dans certains cas une plus grande résistance au changement et un comportement conservateur (Naldi et al., 2007), une trop grande dépendance aux traditions, une stagnation et une absence de renouvellement (Nordqvist, 2005 ; Sirmon et al., 2008)

Il est donc important pour les entreprises familiales de mettre en place des processus de gouvernance clairs et transparents pour gérer ces conflits d'intérêts et minimiser les tensions. Cela peut inclure la définition de rôles et de responsabilités clairs pour chaque membre de la famille, la mise en place de politiques et de procédures pour gérer les conflits d'intérêts potentiels, ainsi que la formation et le développement des compétences pour les membres de la famille et les employés non familiaux.

La vision à long terme

Sophie Velge, vice-présidente de FBN Belgique, souligne que les entreprises familiales pensent en termes de générations et représentent un facteur de stabilité dans une société où la plupart s'inquiètent des prochains "quarter results". Pour ces dernières, la croissance n'a de sens que si elle est durable (König et al., 2013).

En effet, les entreprises familiales se distinguent par leur comportement entrepreneurial prudent et leur orientation à long terme (Dyer, 2003), qui se reflètent dans leur capital financier. La gestion des ressources financières dans les entreprises familiales est particulière et s'inscrit dans une perspective à long terme en raison de l'interaction entre la famille et l'entreprise (Gallo & Vilaseca, 1996 ; Sharma et al., 1997). Parce que les familles cherchent à assurer la pérennité de l'entreprise à travers les générations et à protéger la sécurité financière à long terme de la génération fondatrice (Donckels & Fröhlich, 1991 ; Dunn, 1996 ; Dyer, 2003). Cet objectif de transmission de l'entreprise aux générations suivantes est une raison de cette perspective à long terme (Stubner et al., 2012).

Cette orientation à long terme se traduit également par des durées d'emploi généralement plus longues (Zahra, 2005) et influence les objectifs et les investissements (Cassia et al., 2012).

Begin et Chabaud (2010) et Bauweraerts et Colot (2014) traitent de la résilience des EF, et leurs résultats s'alignent sur les recherches de Cœurderoy et Lwango (2012), qui démontrent que les EF ont des processus d'affaires plus efficaces et un meilleur contrôle des coûts. Les objectifs émotionnels, la plus grande flexibilité opérationnelle et une meilleure disponibilité des ressources ont une influence positive sur la résilience des EF (Bauweraerts & Colot, 2014). Ces avantages peuvent également être liés à la vision à long terme des EF, comme le soulignent Berger-Douce et Deschamps (2012) et Berger-Douce (2010).

Cependant, les entreprises familiales ont tendance à hésiter à réaffecter leurs ressources ou à se restructurer, ce qui peut inhiber l'adoption de nouvelles technologies et entraver leur légitimité (O'Reilly & Tushman, 2013). Il est donc important pour ces entreprises de trouver un équilibre entre la vision à long terme et la nécessité de s'adapter aux changements du marché et aux nouvelles technologies. En effet, les recherches sur la relation entre vision à long terme et l'innovation ont produit des résultats mitigés (Carnes & Ireland, 2013 ; De Massis et al., 2013). Certains soutiennent que la volonté de préserver l'entreprise au sein de la famille sur plusieurs générations (Kellermanns et al., 2012) et le désir de perpétuer l'héritage et les traditions peuvent dissuader les entreprises de prendre des risques dans des activités innovantes qui pourraient entraîner des échecs ou des pertes d'actifs. Cependant, il est également suggéré que cette vision à long terme peut favoriser l'innovation en vue d'améliorer les performances et de garantir la survie à long terme de l'entreprise (Cassia et al., 2012 ; Kraiczy et al., 2014 ; Laforet, 2013).

Aversion aux risques

Les EF ont tendance à vouloir éviter les risques (Allison et al., 2014) car elles ont souvent une part importante de leur richesse investie dans l'entreprise en raison de la propriété et à la gestion simultanées (Eisenhardt, 1989 ; Fama & Jensen, 1983) et elles ne veulent pas investir dans ce qui pourrait menacer leur contrôle (Block et al., 2013).

Toutefois, une perspective théorique connexe, par exemple le modèle d'agence comportementale, expliquant que les EF sont disposées à poursuivre la valeur émotionnelle de la propriété (Astrachan & Jaskiewicz, 2008 ; T. Zellweger & Astrachan, 2008) et qu'elles mettent l'accent sur la création et la conservation de la richesse socioémotionnelle (SEW⁵) pour la famille (Gomez-Mejia et al., 2007). Cette perspective prédit le comportement inverse lorsque les performances de l'entreprise sont inférieures aux niveaux d'aspiration (Block et al. 2013 ; Chrisman & Patel 2012 ; Sciascia et al., 2015). En effet, l'aversion aux risques peut contraindre les entreprises familiales à rechercher des opportunités d'investissement rentables pour ne pas prendre le risque de se faire dépasser par des concurrents par exemple, ce qui peut entraîner un coût d'agence implicite (Breton-Miller et al., 2011).

Les externes

Au niveau du personnel, une étude de la Chaire Familles en Entreprises de l'Ichec (Institut catholique des hautes études commerciales) a fait ressortir le fait que les EF ont du mal à trouver et à conserver du personnel motivé et compétent à cause principalement des a priori sur les capacités d'innovation plus faibles et les possibilités de formation et de promotion inférieures dans les EF (Le Soir, 2021).

Pourtant, les externes à la famille ont tendance à rester plus longtemps dans les EF que dans les ENF. La confiance, l'implication et la loyauté des collaborateurs sont plus importants dans les EF (Vallejo, 2008).

La gouvernance

Le processus décisionnel dans les EF est influencé par l'unification de la propriété et du contrôle. Cette unification de la propriété et du contrôle dans les entreprises familiales, en particulier dans les petites entreprises, crée trois tendances dominantes, appelées parcimonie, personnalisme et particularisme (Carney 2005), qui les différencient des autres types d'entreprises en termes de gouvernance.

⁵ La richesse socio-émotionnelle représente tous les objectifs non-économique mis en priorité par la famille (Gomez Mejia et al., 2007). D'après Berrone et al. (2012), ce concept désigne le stock de valeur émotionnelle que la famille consacre à son entreprise.

La parcimonie, qui découle de l'alignement des intérêts des propriétaires-dirigeants dans les EF, conduit à une tendance à la conservation et à l'allocation prudente des ressources. Les entreprises familiales prennent des décisions stratégiques en utilisant leur propre patrimoine familial, ce qui peut les rendre plus prudentes. Cette propension à la parcimonie (Carney, 2005) peut empêcher ces entreprises d'investir dans des opportunités commerciales qui sont coûteuses et radicalement nouvelles, car cela nécessite de dépenser des ressources qui ne sont actuellement pas utilisées et qui pourraient être nécessaires dans le futur (Nohria & Gulati, 1996).

Le personnelisme, qui découle du fait que la famille agit comme un agent unique dans lequel la propriété et la gestion sont concentrées, donne aux membres de la famille un pouvoir et une légitimité extrêmement élevés au sein de l'organisation. Cela peut les libérer des contraintes bureaucratiques internes et des pratiques de gestion strictement formalisées qui limitent l'autorité managériale et inhibent les priorités de propriété dans les entreprises non familiales. Les agents peuvent donc être plus libres de poursuivre des solutions organisationnelles économiques et des méthodes à faible bureaucratie (Carney 2005). Ainsi le propriétaire-dirigeant, grâce à son pouvoir et son autorité élevée, évite les pratiques de gestion formalisées qui limitent son autorité de gestion (Hambrick et Finkelstein, 1987).

Le particularisme découle également de la personnalisation de l'autorité, car les droits de contrôle de la famille impliquent un exercice personnalisé de l'autorité qui permet aux membres de la famille de poursuivre divers objectifs plutôt que le pur profit ou la maximisation de la valeur de l'entreprise (Chrisman et al. 2012). (Carney 2005)

Les membres de la famille auront tendance à ne pas adopter de comportement non économique et intéressé au détriment de l'entreprise (A. V. De Massis et al., 2014) car leur investissement émotionnel est profond, ce qui aligne les objectifs de la famille avec ceux de l'entreprise (Corbetta & Salvato, 2004). De plus, la richesse socioémotionnelle (SEW) joue un rôle important pour la prise de décisions dans les EF. En effet, la SEW est le principal point de référence pour la prise de décision des dirigeants d'EF (Kotlar et al., 2014 ; Gomez-Mejia et al., 2007), en raison de leur implication dans l'EF via des postes de propriété et de direction. En résumé, dans les EF, les facteurs socio-affectifs peuvent être plus importants que les considérations économiques (Miller & Breton-Miller, 2006).

Le contrôle

Les EF ont tendance à hésiter à partager le contrôle (Garcia & Calantone, 2002), à personnaliser le contrôle et à avoir un faible niveau de formalisation (Sirmon & Hitt, 2003).

Selon la littérature sur les entreprises familiales, il est communément admis que ces entreprises sont généralement plus contrôlantes que leurs homologues non familiales (Martin et al., 2016). Cette tendance s'explique en partie par le fait que de nombreuses EF considèrent leur entreprise comme une extension de leur famille, ce qui les incite souvent à exercer un contrôle total sur l'entreprise (Basly & Saunier, 2019; Martin et al., 2016) et à vouloir maintenir le contrôle familial (Demsetz & Lehn, 1985).

Ce contrôle sur l'entreprise associé aux liens avec les membres de l'organisation peut être positif (Jansen et al., 2009 ; Raisch et al., 2009) car cela permet à la famille manager d'avoir le pouvoir et la liberté d'explorer et de renouveler de façon courageuse l'entreprise en agissant de manière plus rapide et de manière moins conventionnelle ce qui facilite le développement d'activité exploratoire (Miller & Breton-Miller, 2006).

La mixité générationnelle

La mixité générationnelle est souvent de mise dans les EF, car les acteurs y restent souvent plus longtemps. En effet, les dirigeants d'EF ont souvent du mal à passer le flambeau à la génération suivante. Ce phénomène est appelé "enracinement" (Allouche et Amann, 2002). Il peut s'expliquer par l'attachement du dirigeant à son entreprise (Villéger, 2016) et la valeur socioémotionnelle qu'il lui attribue (Gomez-Mejia et al., 2007).

Les mandats prolongés permettent d'acquérir une connaissance approfondie des produits et des marchés, jugée essentielle pour le développement de nouvelles technologies grâce à l'accumulation de connaissances tacites (Duran et al., 2015). Cette connaissance approfondie des actifs et des capacités d'une entreprise (Johannisson & Huse, 2000) permet de construire et de tirer parti des liens organisationnels entre les nouvelles technologies et les actifs complémentaires existants (Taylor & Helfat, 2009).

Cela peut encourager une perspective à long terme qui favorise la prudence et les processus décisionnels conservateurs (Schulze et al., 2002). Cela peut également mener à une stagnation stratégique (Allio, 2004) car cette orientation à long terme renforce l'influence de la famille (Berrone et al., 2010) ce qui à son tour intensifie le désir de la famille de renforcer le statu quo en raison de leur attachement émotionnel aux ressources matérielles et immatérielles est généralement prononcé (König et al., 2013).

De plus, comme nous l'avons déjà indiqué, les employés non-familiaux restent généralement plus longtemps dans les EF que dans les ENF, témoignant d'une loyauté, d'une confiance et d'une implication accrues envers leur entreprise (Vallejo, 2008).

La présence de plusieurs générations dans l'entreprise peut avoir des conséquences tant positives que négatives. D'une part, elle peut favoriser un comportement pro-organisationnel des membres (Miller & Breton-Miller, 2006 ; Umrani et al., 2017). D'autre part, elle peut affecter négativement la communication et les échanges au sein de l'entreprise. En effet, les émotions, qui sont souvent exacerbées au sein des entreprises familiales, peuvent entraîner des conflits, des jalousies, des rancœurs, de l'hypersensibilité, de l'hyperréactivité aux événements, de l'altruisme asymétrique, une confiance excessive, etc. (Villéger, 2020). Elle peut également entraver l'innovation à cause d'objectifs contradictoires et de la peur de perdre le contrôle. La réponse de certaines EF à cela est d'adopter une gouvernance relationnelle, en élaguant l'arbre généalogique et en s'appuyant sur des partenaires de connaissances externes et la promotion d'un esprit d'entreprise (Lambrechts et al., 2017).

Cette mixité générationnelle peut être impactée par la technologie. En effet, celle-ci peut favoriser la collaboration et les échanges entre les différentes générations ayant des compétences complémentaires et travaillant sur un projet commun (Petit, 2014). Les outils digitaux peuvent contribuer à la coopération intergénérationnelle (Eyries, 2014) en permettant aux nouvelles générations de former les anciennes à la maîtrise de ces nouvelles méthodes (Le Gac, 2014) dans une logique de coéducation et non une imposition d'une partie contre l'autre (Marbot & Peretti, 2006). Cependant, bien que la génération Y⁶ ait confiance, accepte et recherche même les conseils des baby-boomers⁷ (Hewlett et al., 2009), les baby-boomers contrarient pour la plupart les efforts de la génération Y. Certains vétérans⁸ ou baby-boomers qui dirigent des entreprises familiales pourraient considérer comme étrange et impensable de demander conseil à un membre plus jeune de leur famille. Le "reverse mentoring", qui implique de faire accompagner des cadres supérieurs par des jeunes collaborateurs ayant une bonne maîtrise des outils numériques, peut sembler peu adapté aux particularités de la gestion des entreprises familiales. En outre, le patriarcat peut éprouver un sentiment potentiel de perte de contrôle ou de faiblesse, qu'il cherche à éviter. L'idée de ne plus être au courant des dernières tendances, associée à celle d'être poussé vers la sortie par la jeune génération, peut renforcer ces réticences. (Villéger, 2020) D'ailleurs, dans l'étude réalisée par PwC en 2017, les répondants successeurs partageaient une certaine frustration envers leurs aînés car ils ne veulent pas abandonner le contrôle de l'entreprise et adopter de nouvelles technologies (Etude PWC, 2017).

Vous pouvez retrouver en [annexe 2](#) un tableau qui synthétise les recherches fondamentales sur les générations.

⁶ Génération étant née entre 1980 à 2000

⁷ Génération étant née entre 1945 à 1965

⁸ Génération étant née entre 1920 et 1945

Chapitre 2 : Technologies digitales

L'objectif de cette partie est de bien comprendre ce que sont les technologies digitales. Nous allons commencer par les définir, ensuite, nous ferons un petit état des lieux des technologies digitales en Wallonie et nous terminerons par quelques exemples.

Définition

L'expression "technologies digitales" (TD) est un terme large qui englobe différents types de technologies apparues depuis l'invention du premier ordinateur. Les technologies digitales sont des outils, systèmes, dispositifs et ressources électroniques qui stockent, génèrent ou traitent des données. Elles connectent les personnes, les machines et les informations (The Guardian, 2017).

Adoption des technologies digitales

L'adoption des technologies digitales peut être définie comme l'introduction de la technologie dans les opérations de l'entreprise (Abebe, 2014 ; Clark & Douglas, 2011 ; Ramdani al., 2013 ; Peltier et al., 2012), leur mise en oeuvre et l'approfondissement des liens entre la technologie et divers processus d'affaires existants (Bengtsson et al., 2007 ; Fink & Disterer, 2006 ; Wynn et al., 2013).

L'augmentation de la puissance de calcul associée à la baisse des coûts connexes a entraîné une avancée rapide des technologies digitales ("Data-Driven Innovation", 2015 ; Moore, 1998). Le paysage technologique évolue rapidement avec de nouveaux développements, notamment avec l'IT en nuage (Ross & Blumenstein, 2014), les technologies mobiles et analytiques (Soroka et al., 2017) et les réseaux sociaux (Ainin et al., 2015 ; Stanculescu & Dumitrescu, 2014 ; Wu, 2016).

L'adoption de ces technologies affectent l'organisation à l'extérieur et à l'intérieur en permettant la création de nouveaux modèles commerciaux et en transformant l'expérience client (Zaki, 2019). Certaines entreprises pourraient développer des activités entièrement nouvelles, tandis que d'autres pourraient identifier et poursuivre de nouveaux champs de valeur dans des activités existantes (Dörner & Edelman, 2015). Elles peuvent notamment transformer la production, la commercialisation et les processus organisationnels. Ces transformations peuvent par exemple, faciliter la communication et le partage d'informations et de connaissances (Kraus et al., 2019 ; Nambisan et al., 2019).

Selon l'OCDE (2017), l'adoption de technologies digitales ou plus globalement, la digitalisation dans les PME comporte plusieurs avantages comme : un meilleur accès aux compétences et aux talents, un meilleur accès aux marchés, un accès plus étendu au financement, une meilleure collaboration et communication, un meilleur accès à la technologie et aux applications, un développement de produits plus poussé, et la réduction des formalités administratives. Pourtant, l'OCDE (2017) a constaté que "l'adoption des technologies numériques reste particulièrement faible parmi les petites entreprises, même pour les technologies qui semblent particulièrement pertinentes pour les PME, telles que l'IT en nuage" (OCDE, 2017). Selon Li, Su, Zhang et Mao (2018), le rythme auquel les PME adoptent la numérisation est décidément mitigé. Pourtant, « l'omniprésence des technologies non propriétaires et des plateformes en libre accès » (Morgan-Thomas, 2016, p. 1122) offre aux PME des opportunités sans précédent pour développer leur infrastructure technologique (Audretsch et al., 2015).

Contexte wallon

Selon le baromètre entreprise 2022 réalisé par l'Agence du Numérique pour Digital Wallonia, les entreprises wallonnes sont très bien équipées en terminaux et connectées à Internet. Elles ont également enregistré des progrès significatifs pour des indicateurs clés tels que le cloud computing, les outils collaboratifs ou les logiciels génériques, bien que les sites Web progressent de manière plus limitée. Cependant, des marges de progression importantes subsistent en ce qui concerne les technologies avancées (à l'exception de l'IA (Intelligence Artificielle) et de l'IoT (Internet of Things)) et la cybersécurité. En ce qui concerne l'axe organisation, la gestion du changement technologique reste perfectible, en particulier au niveau

stratégique, tandis que le télétravail est désormais de plus en plus intégré dans les entreprises. Les compétences spécifiques et la formation au numérique restent un point critique dans l'analyse de la maturité numérique des entreprises.

Bien que plusieurs indicateurs progressent, tels que la digitalisation des processus métiers, la présence des CRM (Customer Relationship Management) et ERP (Enterprise resource planning), ou l'automatisation des processus de commande en ligne, le résultat global de l'axe processus doit encore progresser, notamment au travers de technologies nécessitant des budgets importants et des compétences pointues, souvent difficiles à réunir pour les petites structures majoritaires dans l'économie wallonne. Les entreprises wallonnes ont augmenté leur recours au numérique pour assurer leur résilience et augmenter leur visibilité numérique. Le marketing digital et les réseaux sociaux ont ainsi enregistré des progressions significatives. Les sites Web manquent encore d'interactivité et contribuent trop peu au chiffre d'affaires. Le développement de nouveaux produits grâce au numérique et les actions pour un numérique durable ont également été évalués pour la première fois. (Raimond, 2023a ; Raimond, 2023b ; Raimond, 2023c ; Raimond, 2023d)

Exemples de technologies digitales

Afin de mieux comprendre ce que nous entendons par technologies digitales, il nous semble judicieux de citer quelques exemples. Pfister et Lehmann (2021) ont classés les technologies digitales utilisées dans les PME selon huit catégories

1. Les médias sociaux
 1. Marketing sur les réseaux sociaux, présence sur les réseaux sociaux, messagerie instantanée.
2. L'analyse de données
 1. Collecte et analyse de données pour prévoir la maintenance future et préventive
3. Le commerce électronique
 1. Site et boutique en ligne
 2. Plateforme numérique tierce, place de marché en ligne
 3. SEO (Search Engine Optimization) / SEA (Search Engine Advertising)
 4. CRM
4. Le cloud computing
 1. Service informatique à la demande
5. La réalité augmentée et virtuelle
 1. Application AR (Advanced reality) / VR (virtual reality)
6. Les nouveaux travaux
 1. Logiciels de bureautique et outils de collaboration
 2. Technologie BYOD
 3. Vidéo conférence
7. L'industrie 4.0 et la fabrication de pointe
 1. IoT, M2M (Machine to Machine)
 2. IA
 3. Digital Twin⁹
 4. Impression 3D
8. La blockchain
 1. Transaction en blockchain

Vous trouverez le tableau complet en [annexe 3](#) si vous désirez en savoir plus sur les différentes technologies et leurs fonctionnalités

⁹ Un jumeau numérique est une réplique numérique d'un d'un actif physique dans un environnement virtuel qui peut être utilisé à diverses fins.

Chapitre 3 : Freins courants à l'adoption des technologies digitales

Dans cette partie, nous aborderons les différents freins à l'adoption des technologies digitales qui sont abordés dans la littérature sur les PME et les EF. L'objectif étant de mieux comprendre quels sont les freins auxquels les patrons de PME familiales wallonnes peuvent être confrontés durant leur adoption.

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons choisi de nous concentrer principalement sur cinq freins : le coût des technologies digitales, le manque de compétences, la résistance aux changements, les risques de sécurité et l'inutilité perçue. Nous justifions ce choix par l'importance de ces freins dans la littérature existante et leur pertinence par rapport à notre contexte d'étude des PME familiales wallonnes. Comprendre comment les patrons de ces entreprises surmontent ces freins peut contribuer à une meilleure compréhension de la dynamique de l'adoption des technologies digitales dans les PME familiales wallonnes.

Le coût des technologies digitales

Il est connu que l'adoption de technologies digitales nécessite des moyens (Matt et al., 2015 ; Arnold et al., 2016) et le manque de ressources financières est fréquemment cité comme obstacle à la digitalisation des PME belges (« Obstacles à la digitalisation des PME belges | SPF Economie » , 2022).

Les investissements numériques ont tendance à générer des rendements à long terme (Parviainen et al., 2017). De ce fait, les entreprises sont confrontées à des coûts substantiels et à une incertitude considérable qu'il leur est difficile, voire impossible, d'éviter lorsqu'elles s'engagent dans ce type d'investissement (Hess et al., 2016)

En effet, selon Zhang et ses collègues (2022) adopter des technologies digitales nécessite des investissements trop élevés pour les PME qui ont souvent des ressources assez rares par rapport aux grandes entreprises. Les PME sont plus susceptibles d'être touchées par les coûts élevés ou les besoins de financement que les grandes entreprises ce qui peut les démotiver à intégrer des innovations numériques. (Digitalisation des PME, 2022). En effet, l'OCDE (2017) souligne également que les PME, à cause de leur petite taille, sont limitées dans l'adoption rapide des nouvelles technologies. Leurs maigres ressources peuvent amplifier les problèmes de complexité des projets digitaux (Kääriäinen et al., 2020 ; Kilimis et al., 2019). Elles peuvent donc ne pas investir dans ces technologies pour éviter les résultats incertains et les coûts élevés liés à l'utilisation (Esselaar et al., 2006 ; Müller et al., 2018 ; Fulton & Hon, 2010). En tout cas, les PME ont tendance à attendre et à ne pas investir de façon précoce dans les technologies numériques en raison du risque d'investir dans les mauvaises technologies émergentes, de la difficulté à choisir la version de la technologie sur laquelle investir et des contraintes de temps (Faller & Feldmüller, 2015 ; Wilkin, 2012).

En ce qui concerne les EF, lorsqu'elles risquent les ressources de l'entreprise, c'est également les ressources de la famille propriétaire qui sont exposées aux risques (A. V. De Massis & Rondi, 2020). De plus, lorsqu'elles ont des préférences pour l'autofinancement (Chrisman et al., 2015) et ont une focalisation vers l'intérieur (Kotlar et al., 2013), elles sont limitées en ressources (A. V. De Massis et al., 2018). Selon Ward (1987), les entreprises familiales ont une approche conservatrice et une aversion au risque qui peut limiter leurs investissements risqués dans l'accumulation d'actifs immatériels tels que la technologie (Fernández & Nieto, 2006).

Résistance aux changements

La phrase de Nicolas Machiavel "un changement en entraîne un autre" peut justifier la réticence aux changements car il y a une peur que le changement entraîne un autre moins désirable.

Tout changement est une source de stress et implique des gains et des pertes et donc il est logique de s'en méfier. En effet, même si le changement est positif il aura au moins comme perte, la perte de l'habitude et comme le suggère la « théorie des perspectives » du psychologue Daniel Kahneman, nous sommes plus sensibles aux pertes qu'aux gains. Les humains ont ainsi tendance lors d'un changement à d'abord se concentrer sur ce qu'ils ont perdu, et ce, de façon instinctive. Tandis que la perception des gains doit être

tangible, réfléchi et soutenue par des preuves. Notre aversion pour le changement peut également s'expliquer par le fait que les humains détestent l'incertitude et ce, parce qu'avant d'être des superprédateurs, nous avons également été des proies et donc nous devons être attentif aux éléments inhabituels qui pouvaient être source de danger afin de survivre.

Bridges (1991) identifie à cet égard trois phases principales au changement : la première est marquée par un sentiment de perte par rapport au passé, la seconde devient une zone "neutre" entre l'ancienne réalité disparue et la nouvelle réalité en train de naître, et la troisième constitue un nouveau départ. Lors de la perte initiale, le mieux pour les dirigeants est d'être à l'écoute et empathique. L'entrée dans la zone neutre nécessite plus de recadrage et d'actions. Tandis que le nouveau départ, lui, demande des efforts de soutien, de stimulation et de clarification (Nizet & Huybrechts, 1998). En résumé, il faut tout d'abord écouter et comprendre pour ensuite agir et recadrer et finir par soutenir et informer afin de clarifier les choses et stimuler les employés.

L'adoption de TD peut amener des changements et donc des résistances dues par exemple au technostress¹⁰. D'après Ragu Nathan et al. (2008), les principaux facteurs qui provoquent le technostress sont la techno-surcharge, la techno-invasion, la techno-complexité, l'insécurité technologique et l'incertitude technologique. En outre, des caractéristiques propres aux technologies, telles que l'utilisabilité et la synchronisation de l'information, peuvent également contribuer au technostress, comme l'ont souligné Sellberg et Susi en 2014.

Les outils digitaux peuvent ne pas avoir que du positif pour l'entreprise comme le décrivent certains auteurs. En effet, ils peuvent être utilisés pour contrôler les membres de l'organisation (Nylèn, 2015). Alors qu'ils sont, dans certains cas, censés remplacer les tâches pénibles et chronophages, ils peuvent paralyser l'entreprise et appauvrir la qualité de vie au travail (Al-Amoudi & Lazega, 2019). Ils peuvent individualiser les réponses aux besoins (Kane et al., 2017), uniformiser les recrutements et gérer les carrières de manière indifférenciée (Pélissier, 2018). Ils peuvent faire perdre la simplicité du contact humain étant donné que la communication peut se faire de façon plus rapide, plus lointaine, instantanément et à distance. Ces éléments peuvent donc être des arguments utilisés pour justifier la résistance aux changements de certains travailleurs. Plus largement, au niveau de la transformation numérique, celle-ci implique des changements importants dans l'organisation et les être humains "apprécient généralement un sentiment de cohérence, d'homogénéité ou de continuité dans le temps" (Venus et al., 2019, p.667) ce qui fait que les employés peuvent la percevoir comme une menace (Diamond, 1986 ; Kotter, 1995).

La résistance à l'adoption d'une technologie particulière par les PME peut se justifier par le fait que ces dernières peuvent se voir limitées dans leur capacité à adopter de nouvelles fonctionnalités et capacités proposées par d'autres fournisseurs de logiciels en raison de leur dépendance envers leur fournisseur de services, de la perte de contrôle sur leur infrastructure informatique, ainsi que les problèmes d'interopérabilité et de portabilité qui peuvent en découler. (Hofmann & Woods, 2010)

Manque de compétences et de connaissances

Tout d'abord, le manque de compétences est souvent cité comme l'un des obstacles majeurs à l'adoption de la technologie dans les entreprises, en particulier dans les PME (Berrahrah & Berreziga, 2021). En effet, le manque d'expérience et l'indisponibilité d'experts sont des causes de l'hésitation à adopter des nouvelles technologies (Perdana et al., 2022).

Les compétences sont cruciales dans l'adoption de technologie digitale. L'OCDE (2017) souligne que les nouvelles technologies deviennent de plus en plus complexes et que le manque d'investissement dans les connaissances complémentaires peut ralentir la diffusion de la technologie dans les entreprises plus petites et plus jeunes. Les projets de numérisation requièrent des compétences spécifiques pour garantir leur réussite. Selon les entreprises wallonnes interrogées par Digital Wallonia, les compétences techniques sont considérées comme essentielles pour mener à bien ces projets (74%), tandis que les compétences métier

¹⁰ Weil et Rosen (1997) le définissent comme tout impact négatif sur les attitudes, pensées et comportements ou la physiologie corporelle qui sont causés directement ou indirectement par les technologies.

(29%) et les compétences en gestion de projets de numérisation (27%) sont perçues comme moins prioritaires (Raimond, 2023b).

En effet, la littérature existante suggère que les employés qualifiés sont nécessaires pour une numérisation perturbatrice (Sousa & Rocha, 2019). Les entreprises doivent donc non seulement mettre en place de nouvelles technologies numériques, mais également développer ou intégrer des capacités et des compétences numériques internes (Gurbaxani & Dunkle, 2019).

Au niveau des technologies spécifiques, des études ont montré que les compétences des employés sont cruciales pour transformer le paysage IT d'une entreprise (Kane et al., 2015, Kane et al., 2017, Sousa & Rocha, 2019). En effet, l'adoption de nouvelles technologies numériques nécessite souvent des employés bien formés et qualifiés pour développer, adopter et intégrer des systèmes IT nouveaux et existants (Berman, 2012, Matt et al., 2015, Nguyen et al., 2013). L'OCDE dans son rapport de 2017 confirme cela par rapport aux TIC, en soulignant la nécessité d'avoir des actifs complémentaires tel que le capital organisationnel et humain, fondé sur la connaissance. C'est également le cas pour l'industrie 4.0, comme le montre une étude qualitative avec des PDG, des administrateurs et des experts de PME provenant de divers secteurs mettant en évidence l'importance continue accordée à l'aide au développement du personnel dans les PME (Horváth & Szabó, 2019). Les résultats ont montré que cette aide ne se limitait pas seulement aux connaissances sur les technologies de l'industrie 4.0, mais comprenait également les éléments clés du développement de la gestion et du personnel. Les personnes interrogées ont également pris conscience des lacunes dans les capacités internes de leurs entreprises et ont souligné la nécessité de combler ces lacunes en priorité (Kupers, 2019).

L'incompétence des collaborateurs pourrait influencer la sensibilité du CEO à digitaliser son entreprise. Le SPF économie dans un rapport sur les PME belges en 2020 a expliqué que 66% des PME belges interrogées rencontraient des obstacles entravant leur processus de digitalisation et le manque de compétences était l'un des obstacles les plus fréquemment cités (Obstacles à la digitalisation des PME belges | SPF Economie, 2022). L'OCDE en 2005 avait déjà cité le manque de compétences et de connaissances des PME (OCDE, 2005).

Quant aux entreprises familiales, Koh (2018) indique qu'elles se sentent souvent limitées par l'expérience et les connaissances de leurs propriétaires. En effet, l'étude menée à Singapour auprès de 100 EF a révélé que 63% d'entre elles ont déclaré un manque d'expertise et de compétences pour mettre en œuvre une stratégie de numérisation (Koh, 2018). De plus, une enquête menée par PwC auprès d'EF dans le monde entier a révélé que seulement 38% d'entre elles prétendent avoir des compétences numériques solides (Wattel, 2021). Cela peut s'expliquer par le fait qu'il y a souvent des limites en termes de qualité et de quantité de capital humain dans les EF (Sirmon & Hitt, 2003). En effet, les EF ont des difficultés à retenir des managers hautement qualifiés (Sirmon & Hitt, 2003) et qu'elles souffrent souvent d'un manque de talent externe en raison de leur localisation et de la longue durée de leurs employés (de Groot et al., 2023). Cela peut les inciter à se concentrer en premier lieu sur le problème latent de l'incompétence de leur personnel lorsqu'elles sont poussées à acquérir, assimiler et développer des technologies de pointe (Wang & Ahmed, 2009).

Pour finir, un autre frein lié aux compétences est le fait que l'adoption de technologie digitale peut créer un fossé culturel entre les employés numériques, plus jeunes et comparativement inexpérimentés et les employés plus âgés mais plus expérimentés avant la numérisation (Kohli & Johnson, 2011). Cette nécessité des entreprises de gérer les capacités anciennes et nouvelles, au sein de leur structure organisationnelle, de manière complémentaire et non gênante (Nadkarni & Prügl, 2020) peut être un frein à cette adoption car le manque d'expérience avec une nouvelle technologie fait que les utilisateurs se fient à leurs croyances générales, ce qui peut provoquer une attitude anxieuse (Plouffe et al., 2003). Ce sentiment d'anxiété des utilisateurs pourrait influencer leur attitude et leur comportement par rapport à l'adoption de la technologie (Meuter et al., 2003) et les organisations ayant une plus grande anxiété technologique auraient tendance à éviter l'utilisation d'une nouvelle technologie particulière (Gunasinghe & Nanayakkara, 2021).

Sécurité

La sécurité informatique et la protection des données représentent un obstacle crucial dans l'adoption des nouvelles technologies pour de nombreuses organisations. Andriushchenko (2020) et Von Leipzig et al. (2017) soulignent que les risques liés à la mise en œuvre de ces technologies et les coûts qui en découlent suscitent une certaine réticence dans de nombreuses organisations. En effet, la sécurité est fréquemment mentionnée dans la littérature comme un frein à l'adoption des technologies digitales. Une étude belge, le Flash Eurobarometer 486 (2020), rapporte que les problèmes de sécurité informatique sont le quatrième obstacle à la digitalisation le plus souvent cité par les PME en Belgique (« La cybersécurité au sein des PME belges | SPF Economie » , 2022).

Par ailleurs, l'utilisation croissante des technologies numériques et des approches basées sur les données expose les entreprises à des problèmes de confidentialité et à des risques accrus, notamment en matière de cybersécurité. Selon D4SME (2022), dans certains pays, cela continue de représenter un obstacle majeur à l'adoption du numérique.

En effet, les propriétaires d'EF pourraient craindre la numérisation à cause du risque d'exposer l'entreprise au piratage, à la cybercriminalité, ce qui pourrait entraîner une fuite des connaissances stratégiques essentielles, du savoir-faire ou d'autres informations sensibles (Basly & Hammouda, 2020). Ils peuvent avoir peur pour la sécurité de leurs données numériques (BERRAHRAN & BERREZIGA, 2021).

D'autres études ont également souligné la sécurité comme un frein, comme celle réalisée par Harvard Business Review Analytic Services en 2015 et sponsorisée par Oracle, qui met en évidence la sécurité des données comme le principal obstacle à l'adoption du cloud computing (CC) chez les PME lettones (Monzon et al., 2017). Les questions de cybersécurité peuvent également constituer des problèmes particuliers dans le contexte de l'industrie 4.0 (Horváth & Szabó, 2019). Dans le cadre de la digitalisation également, les problèmes de sécurité représentent un défi pour les PME (Pfister & Lehmann, 2021). Concernant l'analyse de données, Perdana et al. (2022) suggèrent qu'il est essentiel de surmonter les obstacles liés à la compréhension et de traiter les préoccupations concernant la sécurité et la confidentialité des données afin que les PME puissent pleinement tirer parti de la valeur commerciale de l'analyse de données. L'utilisation croissante des données clients dans les services SaaS (Software as a Service) constitue un obstacle à leur adoption, car elle soulève des inquiétudes en termes de sécurité, de confidentialité et de protection de la vie privée. Pour les petites entreprises, cela ajoute une complexité supplémentaire à l'exploitation des données (Lee et al., 2013).

Pour finir, les PME se distinguent par leur moindre proactivité en matière de protection des données et leur manque de préparation face aux menaces de cybersécurité. Cela les expose au risque de devenir des points faibles au sein de systèmes d'infrastructure et de chaînes d'approvisionnement hautement interconnectés. (Kergroach, 2020)

Inutilité perçue

Le manque de connaissance des avantages potentiels que peuvent offrir les technologies digitales est souvent un frein à leur adoption par les PME. En effet, il est important de souligner que plus les avantages perçus sont élevés, plus l'attitude positive envers l'adoption de la numérisation est prononcée (Dwivedi et al., 2019).

En lien avec cela, Barann et ses collègues soulignent le fait que les PME continuent de faire face à des difficultés et à un manque de conseils pour tirer pleinement parti des avantages offerts par la numérisation de leur entreprise (2019). De plus, les PME peuvent avoir plus de mal à évaluer les avantages potentiels des technologies de l'information par exemple en raison d'une définition insuffisante des objectifs liés à leur mise en œuvre (Hančlová et al., 2015). Par exemple, le manque de connaissance au niveau de l'échange électronique est un obstacle pour les PME (Chau, 2001) car lorsque les entreprises ne comprennent pas les avantages de la technologie et ne sont pas en mesure de gérer l'incertitude potentielle liée à sa mise en œuvre, elles sont réticentes à adopter de nouvelles technologies (Lee et al., 2013). Ainsi, par exemple, le

manque de compréhension des avantages potentiels des technologies de l'information et des stratégies pour les exploiter pleinement entrave l'adoption de ces technologies par les PME (Chau, 2001).

Ces problèmes sont particulièrement prévalents dans les PME, où les propriétaires jouent un rôle déterminant dans les décisions stratégiques de l'entreprise (R. Jones et al., 2017). Depuis longtemps, il est reconnu que la direction supérieure joue un rôle crucial dans les changements organisationnels liés à l'informatique, y compris la transformation numérique (Jarvenpaa & Ives, 1991). De nombreux entrepreneurs de PME font face à des limitations en termes de connaissances approfondies en technologies de l'information et en commerce électronique. Leur expérience limitée et leurs succès passés restreignent leur capacité à être convaincus de la valeur du commerce électronique, les rendant peu enclins à s'engager activement dans cette voie (Santarelli & D'Altri, 2003). Cette inertie cognitive constitue un obstacle considérable (Messner & Vosgerau, 2010). Or, la compréhension et la croyance aux avantages potentiels par la direction supérieure sont par exemple des éléments essentiels à l'adoption et à la mise en oeuvre réussie du commerce électronique (Beige & Abdi, 2015 ; Chong et al., 2016 ; Johnson, 2010).

Selon le baromètre de maturité numérique des entreprises wallonnes, l'âge est l'un des éléments qui intervient le plus dans l'avis des patrons par rapport à la digitalisation. En effet, 64 % des dirigeants de moins de 25 ans voient la transformation comme une opportunité à saisir tandis que pour les 45-65 ans, ce pourcentage ne s'élève qu'à 33% (Raimond, 2020). L'AdN montre que la jeunesse et la confiance sont indubitablement corrélées (Raimond, 2020). Le secteur joue également un rôle dans l'envie ou non d'adopter des technologies numériques. Ceci est dû au fait que, dans certains secteurs plus technophiles, les bénéfices liés au numérique semblent être sans limite. Ce qui n'est pas le cas dans des secteurs dans lesquels le traitement des données et la relation ne sont pas toujours automatisés (Raimond, 2020). Un constat a été fait : plus l'entreprise dont le patron interrogé est mature sur le plan numérique, plus le dirigeant a une perception positive et globale de la transformation numérique (Raimond, 2020).

Chapitre 4 : Leviers à l'adoption des technologies digitales

Pour avancer dans notre recherche, il est essentiel de se pencher sur les éléments positifs qui peuvent contrebalancer ces obstacles et favoriser l'adoption réussie des technologies digitales au sein des PME familiales.

Cette partie de notre mémoire vise donc à explorer les différents leviers qui peuvent faciliter l'adoption des technologies digitales par les patrons de PME familiales. Nous analyserons les éléments qui ont été identifiés dans la littérature comme étant des facteurs de succès dans ce processus.

Nous aborderons plusieurs aspects clés, notamment la formation, les aides de l'Etat, l'implication de la direction, le capital social et humain managérial, la stratégie, les aides externes, le choix de la technologie, la culture et la présence de la jeune génération. En examinant ces leviers, nous pourrions comprendre quelles sont les possibilités reprises dans la littérature pour patrons de PME familiales afin de surmonter les freins à l'adoption des TD ou du moins la faciliter.

La formation

La formation est l'un des éléments essentiels afin d'aider les EF à surmonter certains freins à l'adoption de technologies digitales. En effet, l'adoption de nouvelles technologies numériques nécessite souvent des employés bien formés et qualifiés (Berman, 2012 ; Matt et al., 2015 ; Nguyen et al., 2013).

Les entreprises belges sont particulièrement actives dans la formation. En effet, elles se classent 2e sur 27 au classement DESI 2022 en ce qui concerne la formation des employés aux TIC (Michel, 2022). Le DESI, acronyme de l'indice de l'économie et de la société numériques, est un indicateur global créé par la Commission européenne (DG CNECT) pour évaluer et comparer les progrès des États membres dans les domaines essentiels de l'économie et de la société numériques (Indice DESI 2022, s.d.).

La formation pour contrer la résistance aux changements

La formation et les séances d'informations sont des moyens efficaces pour atténuer la résistance des employés face aux changements technologiques, selon l'OCDE (2019). En fournissant une formation adaptée, des outils appropriés et un environnement interne favorable, les entreprises peuvent préparer leurs employés à adopter des méthodes de travail numériques et à s'inscrire dans une culture plus axée sur le numérique, comme le souligne Hughes (2017). Susciter l'envie chez les individus d'utiliser les outils digitaux est essentiel afin qu'ils puissent comprendre leur utilité et la formation s'avère un moyen efficace pour y parvenir.

Ainsi, par exemple, afin de surmonter les obstacles liés à la compréhension de l'analyse de données et à la résistance au changement, les gouvernements, les organismes professionnels et l'industrie de l'analyse de données peuvent jouer un rôle crucial en aidant les PME à comprendre comment tirer parti de ces technologies grâce à des formations et des ateliers (Perdana et al., 2022).

La formation pour contrer le manque de compétences

La formation apparaît comme une solution pertinente et logique pour combler le manque de compétences au sein de l'entreprise. Pour atténuer les contraintes liées au capital humain, les entreprises familiales ont deux options principales : favoriser la diversité au sein de l'équipe de direction ou investir dans la formation professionnelle des membres de la famille associés à l'entreprise, comme l'ont suggéré Sciascia, Mazzola et Chirico (2012). En vue de leur résistance à partager le contrôle de l'entreprise (Garcia & Calantone, 2002), il semblerait que la formation soit une solution mieux adaptée pour les EF.

La méthode la plus efficace pour former les employés consiste à adopter une approche souple et adaptative, permettant un apprentissage libre et informel, ou à désigner un référent au sein de l'entreprise, comme le soulignent Chabanet et al. (2021). Cette recommandation est étayée par une étude qualitative menée par Li et ses collègues (2017), auprès de PME, qui se sont tournées vers le commerce électronique transfrontalier.

Une étude qualitative menée par Horváth et Szabó (2019) a conclu que le renforcement des compétences du personnel était crucial pour surmonter les défis liés à l'adoption de l'industrie 4.0. Les participants interrogés ont souligné leur prise de conscience des lacunes existantes dans leurs compétences clés internes (Horváth & Szabó, 2019).

La formation pour contrer l'inutilité perçue

Les PME sont souvent confrontées à un manque d'informations et de sensibilisation quant aux nouvelles opportunités offertes par le numérique. Elles peinent à identifier les bonnes options technologiques pour leur entreprise et à gérer le changement en raison de ce manque de compétences. Malheureusement, peu d'entre elles s'engagent dans la formation de leurs employés aux TIC, ce qui les expose à des pénuries de compétences en gestion, en communication et en résolution de problèmes, qui sont pourtant cruciales pour l'innovation et l'adoption technologique (Kergroach, 2020).

Plus précisément, l'incapacité des dirigeants à appréhender pleinement les opportunités technologiques a été identifiée comme un obstacle majeur (Ghobakhloo & Tang, 2013), ce qui a conduit à des efforts politiques axés sur la formation technologique et le renforcement des compétences en TIC (UE, 2015).

La formation des dirigeants et des employés, ainsi que la collaboration avec des experts, sont des leviers clés pour favoriser la sensibilité aux nouvelles technologies et leur adoption.

La formation pour renforcer la sécurité

La formation pourrait également permettre aux entreprises de sensibiliser les membres de l'entreprise à la sécurité, ce qui pourrait diminuer la vulnérabilité de l'entreprise. En Belgique, 33,6 % des PME sensibilisent leurs employés à la sécurité des TIC et pour 28,6% les activités liées à la sécurité des TIC sont réalisées par leurs propres salariés (« La cybersécurité au sein des PME belges | SPF Economie » , 2022).

Aides étatiques

L'État met à la disposition des entreprises wallonnes des chèques entreprises destinés à permettre et améliorer leur digitalisation. Cette intervention de l'État a une influence principalement sur les freins liés aux coûts car ces chèques sont des soutiens financiers mais ils peuvent également lutter contre les freins liés aux compétences, à la sécurité et à l'inutilité perçue. Ils y parviennent en fournissant des incitations financières à contacter des prestataires spécialisés afin d'améliorer leur maturité numérique ou leur cybersécurité.

Les aides étatiques pour faire face aux coûts

Les différents chèques liés à la thématique "numérique" offrent aux PME wallonnes la possibilité de bénéficier d'un soutien financier de l'État, pouvant aller jusqu'à 90% du coût des services fournis. Cette mesure vise à réduire les dépenses liées à certaines prestations, à favoriser la transformation digitale des entreprises et à améliorer leur niveau de maturité numérique. En conséquence, cela permet aux entreprises de mieux maîtriser leurs investissements tout en bénéficiant d'un accompagnement.

Les aides étatiques pour améliorer la sécurité

Grâce au Chèque-cybersécurité, elles peuvent également diminuer leur problème de sécurité car elles ont la possibilité de bénéficier de l'assistance d'un expert afin de mener un audit ou un diagnostic approfondi de la situation de leur entreprise en matière de cybersécurité (Chèques-Entreprises, 2022).

Les aides étatiques afin d'améliorer les compétences

Certaines aides financières fournies par l'État prennent en compte la formation des travailleurs et permettent de faire appel à un prestataire externe compétent et donc cela permet d'apporter ou d'améliorer les compétences numériques au sein de l'entreprise.

Les aides étatiques pour contrer l'inutilité perçue

Cette incitation offerte par l'État peut inciter les PME à s'intéresser davantage aux possibilités offertes par le numérique dans leur entreprise et ainsi combattre, d'une certaine manière, les freins qu'impliquent l'inutilité perçue.

Implication de la direction

L'implication de la direction a un impact positif sur l'adoption des TD. En effet, plusieurs chercheurs ont mis en évidence que l'adoption de la technologie au sein de l'entreprise est grandement influencée par l'influence individuelle du PDG dans le contexte organisationnel (Scupola, 2009 ; Abdullah et al., 2013).

L'attitude du PDG est importante pour l'adoption des technologies (Abdullah et al. 2013 ; Lorente-Martínez et al., 2020). En effet, les chances d'adoption de systèmes innovants, notamment dans les PME où le PDG ou le gestionnaire est le principal décideur, sont augmentées par une attitude positive (Duan et al., 2012). Cette relation causale a été étudiée et les résultats suggèrent que les perceptions et les attitudes des dirigeants à l'égard d'un système numérique sont fortement liées à leurs attentes de performance, qui est un paramètre clé pour les PME en raison de leurs marges bénéficiaires réduites (Chuang, 2007). En effet, il est nécessaire que le décisionnaire ait une certaine connaissance des technologies digitales pour les adopter, car l'attente de performance est l'un des meilleurs prédicteurs de l'intention d'utiliser un système ou une technologie spécifique, selon plusieurs études (El-Masri & Tarhini, 2017 ; Skoumpopoulou et al., 2018 ; Gunasinghe & Nanayakkara, 2021). Venkatesh et al. (2003) ont défini l'attente de performance comme la mesure dans laquelle une personne perçoit que l'utilisation d'un système ou d'une technologie l'aidera à améliorer sa performance au travail.

Les PME sont de petite taille et flexibles, ce qui permet lorsque le propriétaire-dirigeant s'identifie positivement à une technologie digitale et construit une identité numérique¹¹, de la partager facilement. L'importance de l'identité numérique est qu'elle permet de favoriser l'échange de connaissances entre les individus via des normes et des valeurs futures (Bouncken & Barwinski, 2021).

La tâche des PME est d'acquérir les compétences et les capacités nécessaires pour tirer parti de l'utilisation des technologies (Cragg et al., 2013 ; Wolcott et al., 2008). Compte tenu de cela, il semble que les perceptions, les capacités et les attitudes de la direction soient pertinentes (Higón, 2012 ; McQueen & Yin, 2014). En effet, l'une des raisons fréquentes de l'échec d'un projet IT dans les PME est le manque de soutien de la haute direction (Nguyen et al., 2015). Le fait que la direction ne soit pas capable d'apprécier entièrement les opportunités technologiques a été identifié comme un obstacle important (Ghobakhloo & Tang, 2013). Il n'est pas nécessaire que les dirigeants soient des experts techniques, mais ils doivent comprendre les implications des changements et comment faire pour mieux servir les clients grâce aux technologies numériques (Berman, 2012 ; Hughes, 2017). Des études sur le commerce électronique ont d'ailleurs démontré que sa compréhension et la croyance dans son potentiel sont essentielles à la réussite de son adoption (Ahmad Khan Beige & Abdi, 2015 ; Chong et al., 2015 ; Johnson, 2010)

En résumé, l'implication de la direction est d'une certaine façon liée à la réduction de la perception d'inutilité et de la résistance aux changements. Cela permet, par exemple, de résoudre les problèmes liés aux coûts grâce à une augmentation des attentes de performance. Afin de bénéficier des performances attendues, elles pourraient également favoriser le développement des compétences nécessaires.

Le capital social

La notion de capital social managérial se réfère aux liens formels et informels entretenus par les managers avec d'autres acteurs (Helfat & Martin, 2015, p. 1286). Ce capital social peut aider les managers à accéder à diverses ressources et informations (Tsai & Ghoshal, 1998), ce qui leur permet de mieux appréhender les

¹¹ L'identité numérique partagée : "concept(s) de soi collectif(s) d'un groupe vers la création, l'application, le développement et l'émergence de la technologie numérique fondée sur un sentiment de communauté, d'enthousiasme, faisant partie de quelque chose de spécial et de valeurs communes et normes." (Bouncken & Barwinski, 2021)

opportunités et les défis du marché (Adler & Kwon, 2002) et de favoriser la reconfiguration des ressources organisationnelles (Helfat & Martin, 2015). Les entreprises doivent également travailler de manière ouverte à la fois collectivement et individuellement, pour avoir accès à des informations, des idées et un soutien utiles (Hughes, 2017).

Le capital social peut donc aider à lutter contre l'inutilité perçue, la résistance aux changements de la direction et le manque de compétences.

Le capital humain

Le capital humain managérial englobe les connaissances, l'expérience, les compétences et l'éducation des individus qui occupent des postes de direction, ainsi que celles des équipes de managers (Helfat & Martin, 2015 ; J. N. Martin, 2011). Les gestionnaires, dotés de différents antécédents en termes de connaissances, d'expérience et de compétences, réagissent de manière distincte lorsqu'il s'agit d'acquérir des informations, de reconnaître des opportunités et de reconfigurer les ressources (Helfat & Martin, 2015). Une équipe de gestionnaires diversifiée, composée de personnes possédant des connaissances, une expérience et des compétences complémentaires, a plus de chances de réussir à identifier et à saisir les opportunités (Kickul & Gundry, 2001; Wright et al., 2014) ainsi qu'à reconfigurer les ressources, les capacités et la structure organisationnelle (Helfat & Martin, 2015), ce qui facilite la transformation numérique.

Pour réussir dans le contexte de l'économie numérique, les entreprises doivent responsabiliser leurs salariés ainsi que mettre en place un management basé sur la confiance (Hughes, 2017 ; Laborde, 2017).

L'adoption réussie des TIC par les PME requiert des actifs complémentaires fondés sur la connaissance, tels que le capital organisationnel et humain, comme l'a souligné l'OCDE en 2017. En effet, Bouncken et Barwinski (2020) ont constaté qu'une identité numérique partagée entre les membres de l'organisation peut faciliter le développement et l'expansion des technologies numériques, surtout lorsque cette identité est nourrie par le même enthousiasme, les mêmes valeurs et croyances. En d'autres termes, les PME doivent avoir une culture qui encourage et soutient l'adoption de technologies numériques en s'appuyant sur les compétences et les connaissances de leurs employés.

Avoir un capital humain diversifié peut diminuer les problématiques d'inutilité perçue et de compétences.

Stratégie

L'adoption des technologies numériques nécessite une stratégie pour coordonner les transformations et atteindre les objectifs définis, car cela implique des changements qui touchent l'ensemble de l'organisation (Grover & Kohli, 2013 ; Matt et al., 2015). En effet, afin d'optimiser les chances de réussite de l'adoption de technologies digitales, il est important pour les entreprises de l'organiser. Les EF peuvent avoir certaines facilités dues à leurs processus de décision plus centralisés que les ENF (Martin et al., 2016).

Cependant, cette gestion ne doit pas être stricte et contraignante car il est préférable de responsabiliser et autonomiser les équipes plutôt que de les contrôler (Hughes, 2017 ; Engel, 2011). L'adoption du digital renverse souvent les logiques traditionnelles, ce qui peut provoquer des craintes (Joras, 2014) et de l'incompréhension des équipes (Dejoux & Wechtler, 2011). Certains auteurs préconisent d'adopter un management lean et de simplifier la structure de l'entreprise (Laborde, 2017) ou encore de gérer l'entreprise sous forme de projet plutôt que via une hiérarchie (Babinet, 2018). Au niveau des équipes, il est préférable qu'elles soient omnifonctionnelles et que les employés soient responsabilisés et autonomisés plutôt que contrôlés.

Selon Dejoux et Leon (2018) la stratégie à adopter pour réussir une transition numérique consiste à structurer l'émergent, faire une synthèse des pratiques transformantes, repérer les ambassadeurs et créer des occasions informelles de partage. Tandis que Benjamin Minard, expert digital chez Agoria, préconise de désigner un responsable de la transformation digitale, d'intégrer la transformation dans la stratégie globale de l'entreprise, d'engager et accompagner les collaborateurs, d'adopter une approche top-down et bottom-

up simultanée, et de collaborer avec des partenaires digitaux externes. (Partena Professional (HR-service provider), 2020)

Aide externe

Selon l'enquête du baromètre entreprise 2022, lorsqu'il s'agit de solliciter l'aide d'une entreprise tierce pour accompagner la mise en œuvre de projets numériques, les entreprises wallonnes interrogées recherchent principalement des compétences techniques et informatiques (46%) (Raimond, 2023b).

Au niveau des PME, lorsqu'il y a une nécessité de maîtriser des défis importants, comme par exemple la numérisation des processus commerciaux, celles-ci ont besoin d'aide et de soutien externes pour combler leur manque d'expertise (Alshamaila et al., 2013). Certains vont même plus loin et soutiennent que les PME ne peuvent pas réussir une transformation digitale sans soutien extérieur (Chen et al., 2021).

Les aides externes peuvent compenser le manque de ressources. En effet, les PME peuvent, par exemple, externaliser certaines tâches telles que l'analyse de données afin de pallier le manque de ressources en infrastructure et en compétences (Perdana et al., 2022). Elles peuvent également s'appuyer sur des plateformes numériques tierces (Banerjee & Ma, 2011), étant donné qu'elles n'ont souvent pas les ressources et les capacités abondantes nécessaires pour déployer leur propre plateforme numérique. La collaboration avec des partenaires peut leur permettre d'améliorer leurs performances commerciales et de réaliser leur croissance même lorsque leurs ressources sont limitées (Lin et al., 2020).

Pour ce qui est des EF, elles ont tendance à ne pas procéder au recrutement de gestionnaire non familiaux qualifiés afin de combler leur manque de compétences, car cela peut diminuer le contrôle de la famille sur la prise de décision (Chrisman & Patel, 2012), réduisant ainsi le capital social et émotionnel familial (Gomez-Mejia et al., 2011). Les EF peuvent préférer des gains plus sûrs à leur capital social et émotionnel familial actuel grâce à des investissements numériques faibles ou inexistantes plutôt que de prendre des risques qui pourraient mettre en péril leur capital familial. Or, la présence de managers externes dans le management de haut niveau d'une EF augmente son degré d'ouverture à l'innovation (Lazzarotti & Pellegrini, 2015). De plus, la séparation de la maîtrise d'ouvrage par la famille et la conduite de projet menée par des professionnels recrutés en externe permet une meilleure performance que les programmes désignant un chef de projet issu de la famille, selon De Massis et ses collègues (A. V. De Massis et al., 2015).

C'est pour cela que les EF auraient tendance à se tourner vers des partenariats externes mais qui ne mettent pas en danger le contrôle de leur entreprise, tels que des partenariats avec des universités, des fournisseurs ou des centres de recherche, liés par des obligations contractuelles au niveau de la propriété intellectuelle (A. De Massis et al., 2013).

En conclusion, les entreprises font souvent appel à des externes afin de combler leurs lacunes, que ce soit le manque de ressources financières, de compétences ou d'infrastructures. Pour cela, elles ont plusieurs possibilités : engager des externes, se faire accompagner par des externes, collaborer avec des externes ou utiliser un produit ou service externe. Cependant les EF peuvent être assez réticentes à cela par peur de perdre le contrôle, peur qui jouera un rôle dans leur choix d'externe.

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise et la résistance aux changements

Dans leur étude qualitative, Hall et ses collègues (2001) ont démontré que les entreprises familiales qui choisissent d'adopter une culture d'ouverture explicite ainsi que des processus d'apprentissage en double boucle¹² dans l'ensemble de l'organisation peuvent réussir à faire face avec succès à l'incertitude et à la rapidité des changements.

¹² L'apprentissage en double boucle consiste à réfléchir non seulement à la résolution d'un problème, mais aussi à remettre en question ses propres croyances et approches pour trouver des solutions plus durables. C'est un processus d'apprentissage réflexif et introspectif.

La culture d'entreprise et ses compétences numériques

Selon Kohli & Melville (2019), afin d'éviter un conflit culturel entre des employés qui possèdent des compétences numériques et ceux ayant une expérience dans une entreprise traditionnelle mais peu de connaissances technologiques, l'entreprise doit favoriser une culture propice à l'apprentissage et afficher publiquement le soutien et la confiance de la direction pour atténuer cette éventuelle fracture culturelle. La coopération entre les équipes et un leadership fort sont nécessaires pour pouvoir tirer pleinement parti des technologies de l'information (OCDE, 2016 ; Nguyen et al., 2015).

Présence des jeunes générations

La présence des jeunes générations peut être positive pour l'adoption des technologies digitales.

Les jeunes générations et la résistance aux changement

Les nouvelles générations peuvent être positives pour l'adoption de TD grâce à leur tendance à vouloir explorer de nouvelles façons de faire les choses (Kepner, 1983) et donc à motiver l'entreprise à innover (Litz & Kleysen, 2001). Cela pourrait contrebalancer le fait que les dirigeants d'EF restent plus longtemps dans l'entreprise, ce qui les pousse à prendre moins de risques (Kellermanns et al., 2008).

Les jeunes générations plus aptes à réduire les coûts

Plus récemment, Nambisan et al. (2019) ont évoqué l'idée que la présence de membres de la famille de la prochaine génération, plus férus de technologies et désireux d'explorer de nouvelles idées au-delà des activités de base de l'EF, pourrait favoriser l'utilisation de différentes formes de financement participatif.

Les jeunes générations plus compétentes

Comme abordé précédemment dans la revue de littérature sur la mixité générationnelle. Les jeunes générations pourraient apporter des compétences complémentaires aux aînés, ce qui pourrait être favorable, car le manque de compétences est l'un des freins aux TD. (Le Gac, 2014)

Une moindre inutilité perçue dans les jeunes générations

Selon Raimond (2020), il apparaît que les jeunes perçoivent les TD comme des opportunités de manière plus marquée que les personnes plus âgées.

Partie 2 : Recherche empirique

Introduction

Dans cette partie consacrée à la recherche empirique, nous décrivons avec précision les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour effectuer ce mémoire de fin de master. Nous commencerons par présenter et justifier notre question de recherche. Ensuite, nous aborderons la méthodologie utilisée et sa justification. Enfin, nous détaillerons la méthode de collecte des données ainsi que la méthode de traitement de ces données.

Ma question de recherche

L'objectif principal de ce travail était de répondre à la question suivante :

"Comment les patrons de PME familiales parviennent-ils à surmonter les freins liés à l'adoption des technologies digitales ?"

Tout d'abord, ce choix de question de recherche est justifié par l'importance croissante des technologies digitales dans les entreprises et leur impact sur la compétitivité et la pérennité des PME familiales, et le fait que surmonter les freins à l'adoption des technologies digitales est rarement abordé dans la littérature, encore moins lorsqu'il s'agit des PME familiales wallonnes.

Nous nous sommes concentrés sur les PME familiales, car elles ont souvent des caractéristiques spécifiques au niveau de leur structure de propriété, de leur gouvernance, de leur culture organisationnelle, de leur accès aux ressources et de leurs relations en raison de leur caractère familial. Certaines de ces caractéristiques peuvent avoir une influence sur la manière de surmonter les freins à l'adoption des technologies digitales.

Cette recherche vise donc à explorer comment les dirigeants de PME familiales parviennent à surmonter ces freins pour adopter des technologies digitales et ainsi améliorer leur compétitivité et leur pérennité. Elle permet également de mieux comprendre le rôle de la famille dans ce processus d'adoption technologique et, plus particulièrement, d'identifier l'impact que la famille pourrait avoir sur la façon de surmonter les freins liés à cette adoption.

Nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur des entreprises wallonnes afin de mieux cerner les enjeux dans une partie de ce pays très diversifié. Il est possible que les entreprises familiales flamandes ou bruxelloises surmontent les freins à l'adoption des technologies digitales pareillement ou différemment et cela pourrait faire l'objet d'une autre exploration.

Aussi, étudier l'ensemble de la Belgique aurait été davantage compliqué en raison des nuances linguistiques et culturelles des différentes régions. En me concentrant sur la Wallonie, je suis en mesure d'approfondir mes recherches de manière plus ciblée et de fournir une analyse plus pertinente et précise des entreprises familiales de la région. Enfin, le paysage de la digitalisation étant susceptible de comporter des différences régionales, il pourra faire l'objet d'une recherche ultérieure.

Nous avons décidé de nous concentrer sur les patrons d'entreprise familiale et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, les patrons d'entreprise sont généralement ceux qui prennent les décisions stratégiques au sein de l'entreprise, ils ont une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise. Ils sont donc les mieux à même de fournir des informations détaillées sur les processus de décision et les mécanismes de gestion qui sont en jeu dans l'entreprise familiale. Il faut savoir que dans 64% des entreprises, c'est le patron (parfois également avec le responsable informatique) qui porte le projet de transformation digitale (Raimond, 2020).

Pour terminer, le choix des PME vient du fait qu'il nous semblait plus intéressant d'enquêter sur les entreprises familiales n'ayant pas une trop grande taille afin que les concepts et les caractéristiques propres à l'entreprise familiale ne soient pas trop édulcorés par la grandeur de l'entreprise.

Pour rappel, nous avons utilisé les critères suivants pour définir les EF :

- Le contrôle des capitaux appartient à la famille (plus de 50 % des parts de l'entreprise appartient à la famille).
- La participation de la famille dans la gestion de l'entreprise est active.
- Il y a une volonté de transmission à la génération suivante.
- Le fondateur est un membre de la famille.

Nous avons choisi cette définition car elle repose sur des critères clairs et mesurables.

Choix de la méthodologie

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une approche qualitative pour explorer les moyens utilisés par les dirigeants de PME familiales wallonnes pour surmonter les freins à l'adoption des technologies digitales. Notre recherche vise à fournir des insights précieux sur cette question peu étudiée, en recueillant des données qualitatives à travers des entretiens semi-directifs individuels. Cette méthodologie nous permet d'obtenir des informations approfondies sur les expériences, les défis et les stratégies utilisées par les dirigeants de PME familiales pour adopter les technologies digitales.

Recherche préliminaire :

La revue de la littérature a joué un rôle crucial dans notre recherche. Pour la réaliser, nous avons principalement utilisé des sources académiques telles que Google Scholar et des bases de données d'articles scientifiques telles que Cairn. Nous avons également consulté des rapports d'autorités compétentes, tels que l'Agence du Numérique et l'OCDE par exemple. Les mots clés utilisés pour la recherche étaient centrés sur les entreprises familiales, les freins à la digitalisation, les PME et l'adoption des technologies digitales. De plus, nous avons exploré les sources des différents articles intéressants afin de découvrir des articles connexes et pertinents pour notre sujet de recherche.

La revue de la littérature nous a permis premièrement de mieux comprendre les caractéristiques des entreprises familiales et leur influence sur l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons analysé les articles qui traitent de la digitalisation et de l'adoption des technologies digitales afin de comprendre les défis auxquels les entreprises sont confrontées dans ce domaine et comment elles parviennent à les surmonter. Nous avons ainsi identifié plusieurs freins potentiels à l'adoption des technologies digitales, tels que le manque de compétences, la résistance aux changements et le coût des technologies digitales, la sécurité, etc... Nous avons également pu faire ressortir quelques éléments utiles à l'adoption des technologies digitales. Cette étape nous a permis d'acquérir une perspective plus large sur les défis auxquels les PME familiales pourraient être confrontées lorsqu'elles cherchent à adopter les technologies digitales et également les éléments qui peuvent les aider à surmonter ces obstacles.

Troisièmement, nous avons élargi notre exploration des entreprises familiales en abordant l'innovation. Il existe de nombreux travaux sur l'innovation et ils permettent d'éclairer cette forme d'innovation que représente l'adoption des technologies digitales.

Ensuite, nous avons affiné notre étude de la littérature en nous concentrant sur des articles et des études qui abordaient plus précisément notre sujet de recherche et son objectif. Le but, ici, était de trouver de la littérature, les informations les plus pertinentes pour répondre à ma question de recherche. Nous n'avons trouvé aucun article qui abordait directement notre question de recherche.

En résumé, la revue de la littérature a été une étape essentielle de notre travail. Elle nous a permis de développer une compréhension approfondie des caractéristiques des entreprises familiales et de leur influence sur l'adoption des technologies digitales. Nous avons ensuite exploré les concepts de digitalisation, de transformation et d'adoption des technologies digitales pour identifier les freins potentiels. En ciblant ensuite des articles spécifiques liés aux entreprises familiales, à la digitalisation et aux freins à

l'adoption des technologies digitales, nous avons pu affiner notre compréhension et nous concentrer sur les aspects les plus pertinents pour notre question de recherche.

Justification de l'étude exploratoire :

Nous avons opté pour une approche exploratoire de la recherche, car peu d'études antérieures ont abordé spécifiquement la question des moyens utilisés par les PME familiales wallonnes pour surmonter les freins à l'adoption des technologies digitales. L'étude exploratoire nous permet de découvrir de nouvelles perspectives, d'identifier certains facteurs qui influencent l'adoption des technologies digitales et de recueillir des données qualitatives précieuses sur les expériences des dirigeants de PME familiales.

De plus, cette étude pourra servir de base pour des études ultérieures, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives.

Justification absence d'hypothèses

En raison de son caractère exploratoire et qualitatif, nous avons délibérément choisi de ne pas formuler d'hypothèses préliminaires.

Cette décision est motivée par plusieurs raisons. Tout d'abord, en adoptant une approche d'exploration libre, nous permettons une investigation plus ouverte et flexible de notre sujet. Cela favorise la découverte de nouvelles perspectives et la génération éventuelle de théories émergentes, ce qui enrichit le champ de la recherche. De plus, en évitant de s'enfermer dans des hypothèses préconçues, nous pouvons mieux appréhender la complexité et la diversité des phénomènes sociaux que nous étudions. Cette approche nous permettra d'explorer les multiples facettes de notre sujet sans les contraintes restrictives imposées par des hypothèses prédéfinies. Enfin, cette étude exploratoire qualitative servira de première étape pour mieux comprendre le domaine de recherche avant de formuler des hypothèses à mettre à l'épreuve dans de futures recherches. En recueillant des informations riches et variées, nous pourrons guider les recherches ultérieures de manière plus éclairée et établir des hypothèses plus pertinentes.

Par conséquent, notre choix de ne pas utiliser d'hypothèses dans cette étude exploratoire qualitative est justifié par notre volonté d'explorer librement, d'embrasser la complexité et de jeter les bases pour des recherches futures plus approfondies

Méthode de collecte de données : Entretiens semi-directifs individuels

Le choix d'un entretien semi-directif individuel se justifie pleinement dans notre étude portant sur la manière dont les patrons de PME familiales wallonnes surmontent les freins liés à l'adoption des technologies digitales. Étant donné que les technologies digitales peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre, de même que les obstacles à leur adoption et les stratégies utilisées par les entreprises pour les adopter, il est essentiel d'avoir une approche flexible pour aborder précisément les différentes dimensions qui émergent lors des entretiens avec les patrons. Cette méthode nous permet d'explorer en profondeur les expériences personnelles, les motivations et les défis spécifiques auxquels sont confrontés ces dirigeants, afin de mieux comprendre comment ils parviennent à surmonter ces obstacles. L'interview est décrit comme l'un des outils les plus adéquats pour mener une recherche qualitative (Fenneteau, 2015).

En outre, en considérant le caractère familial des PME approchées, l'entretien semi-directif individuel se révèle être le choix le plus approprié. L'influence du contexte familial peut jouer un rôle dans les décisions relatives à l'adoption des technologies digitales au sein de ces entreprises. Par le biais de discussions ouvertes et interactives, cette méthode nous permet d'explorer, par exemple, les liens entre les dynamiques familiales, les valeurs familiales, les relations intergénérationnelles et la prise de décision liée aux technologies digitales. De plus, cela offre une occasion d'aborder des facteurs psychosociaux qui peuvent être difficiles à appréhender à travers un questionnaire standardisé et la liberté des réponses offerte par ce type d'interview permet de faire ressortir des nouveaux éléments (Claude, 2019).

Nous adopterons des attitudes clés citées par Monsieur C. Rogers lors des entretiens. La première, c'est la congruence qui consiste à rester soi-même en accueillant de façon ouverte les idées de l'autre. La deuxième, c'est l'attention positive qui consiste à ne pas émettre de jugement, que ce soit sur le discours ou

l'opinion de l'autre. La troisième, c'est l'empathie qui permet de comprendre le cadre d'interprétation dans lequel se trouve le répondant afin d'accepter d'autres idées. (Baio, s. d.)

Tandis que la raison de l'individualité est le fait qu'il est plus simple de créer une relation de confiance avec son interlocuteur seul à seul et aussi éviter une éventuelle influence du groupe.

En somme, l'entretien semi-directif individuel est la méthode la plus adaptée pour notre étude, car elle nous offre la flexibilité nécessaire pour explorer en détail les divers freins à l'adoption des technologies digitales rencontrés par les patrons de PME familiales wallonnes. Cette approche nous permet d'obtenir des informations précises et approfondies, de comprendre les nuances des expériences individuelles et familiales, et de saisir les stratégies spécifiques mises en œuvre pour surmonter ces obstacles. En favorisant un dialogue ouvert et une relation de confiance avec les participants, nous serons en mesure de recueillir des données riches et fiables pour mieux appréhender cette problématique complexe.

Récolte de données

Afin de trouver des patrons de PME familiales, nous avons principalement contacté notre entourage afin de savoir s'ils ne connaissaient pas un patron de PME familiales wallonnes avec lequel ils pouvaient nous mettre en contact et qui seraient d'accord de m'accorder un peu de son temps pour une interview afin d'augmenter nos chances d'obtenir une entrevue. La plupart des personnes qui ont accepté l'interview proviennent principalement d'un proche, banquier, spécialisé dans les services aux PME qui nous a donné les contacts et nous a autorisé à dire que nous venions de sa part. Je les ai contactés par mail pour la plupart et nous avons ainsi pu interroger six patrons de PME familiales wallonnes venant d'entreprises assez différentes.

La diversité des profils est assez intéressante, nous avons des entreprises qui oeuvrent dans le service (B), en B2B (A, C, D, E, F), en B2C (C, F) et pour les marchés publics (D, E). Nous avons des entreprises de deuxième, troisième et quatrième génération.

Au niveau des membres, la plupart des entreprises interrogées ont plusieurs membres de la famille dans l'entreprise, qu'ils soient actifs ou passifs, sauf une, l'entreprise de nettoyage (A) dont le manager est seul actif et passif de l'entreprise mais qui a toujours son père présent pour réaliser diverses tâches. Nous avons des entreprises qui ont été créées il y a très longtemps (après la deuxième guerre mondiale) et d'autres il y a moins longtemps (avant l'an 2000).

	Procédure	Durée	Activité	Génération	Entrée	Création	Membres de la famille (en +)
A	Face à Face	37 min	Service de nettoyage	2e	2012	1986	Père présent mais seul actif
B	Visioconférence	25 min	Producteur de sapins de Noël	2e	2021	1988	Père et mère actifs
C	Visioconférence	44 min	Eleveur et vendeur de vin	4e	1994	1879	Seul actif. Père et enfants passifs
D	Téléphone	37 min	Construction	3e	/	1945	Frère et soeur actifs
E	Face à Face	27 min	Construction	3e	1989	1948	2 frères actifs et père présent
F	Face à Face	17 min	Vendeur de vélos	2e	2022	1994	Père actif

Tableau descriptif des personnes interviewées

Chaque participant a été sollicité pour donner son consentement quant à l'enregistrement des entretiens, dans le but de faciliter la retranscription et d'éviter de perdre des informations potentiellement

intéressantes. Tous les participants ont donné leur accord, et il a été clairement précisé que toutes les réponses seraient acceptées, anonymisées et utilisées uniquement à des fins académiques, sans distinction de bonnes ou mauvaises réponses. Le guide d'entretien ainsi que les retranscriptions des interviews sont disponibles en [annexe 4](#) et [5](#).

Notre guide d'entretien était séparé en différentes parties qui comportaient d'abord une présentation générale de l'entreprise et du patron afin de briser un peu la glace et d'en savoir un peu plus sur eux et leur entreprise. Nous avons également abordé le caractère familial, dès le début, afin que les répondants puissent garder en tête notre intérêt pour cet aspect de la question et qu'ils puissent par eux-mêmes par la suite l'aborder dans leurs réponses. Nous avons ensuite traité des questions sur les technologies digitales et leur adoption et plus particulièrement sur les obstacles auxquels ils ont été confrontés et la manière dont ils ont réussi à surmonter ces freins. Certains freins étaient introduits dans des questions pour pousser la réflexion ou recentrer le patron lorsqu'il s'éloignait du sujet.

Ces entretiens se déroulaient sous forme de discussion afin qu'ils n'aient pas l'impression de devoir trouver une bonne réponse aux questions mais qu'ils discutent juste de leur avis et de leur expérience.

Traitement des données

Pour ce qui est de l'analyse des données, nous avons opté pour une analyse verticale pour commencer. Afin de pouvoir examiner chaque entretien individuellement et étudier en détails les réponses et les discours des participants. Cette approche permet de repérer les informations spécifiques et les nuances propres à chaque participant. Elle met en évidence les variations et les particularités des réponses, ce qui peut fournir des perspectives uniques sur la question de recherche. L'analyse verticale permet également d'identifier les divergences et les convergences entre les participants, ce qui peut aider à établir des comparaisons et à dégager des motifs ou des thèmes émergents.

Ensuite, nous avons réalisé une analyse horizontale des résultats afin de pouvoir regrouper et comparer les réponses similaires des participants ou en tout cas abordant des thèmes similaires. Cela nous a permis de dégager des divergences et des similitudes en fonction de différents sujets. Nous nous sommes principalement focalisé sur les différents freins pour réaliser cette analyse horizontale ainsi que sur les différentes caractéristiques de l'entreprise familiales.

En combinant l'analyse verticale et horizontale ([annexe 6](#)), nous bénéficions d'une approche complète et équilibrée dans l'analyse des entretiens semi-directifs. L'analyse verticale permet de prendre en compte la diversité des réponses individuelles et de ne pas négliger les particularités des participants. Elle permet également d'explorer les variations et les contradictions qui peuvent enrichir l'interprétation des résultats. D'un autre côté, l'analyse horizontale permet d'identifier les convergences et les points communs entre les participants, offrant ainsi un plus globale et des généralisations potentielles.

Partie 3 : Analyse des résultats

Durant les différents entretiens menés avec des dirigeants de PME familiales wallonnes, plusieurs freins à l'adoption des technologies digitales ont été abordés, et différentes solutions à ces freins ont été discutées par les répondants. Dans la suite, je dresserai un état des lieux des différentes solutions mises en place par ces dirigeants de PME familiales, identifiées en fonction des freins auxquels elles répondent, en m'appuyant sur les propos de chaque intervenant.

Le manque de compétences

Le manque de compétences est un sujet qui a été abordé avec toutes les entreprises interrogées. Chacune d'entre elles a soulevé la question des compétences, que ce soit en identifiant des solutions pour surmonter ce frein ou en expliquant pourquoi les compétences n'ont pas été un obstacle pour elles. Les témoignages recueillis reflètent une prise de conscience commune quant à l'importance des compétences spécifiques nécessaires à l'adoption des technologies digitales.

“ Si on avait fait tout, tout seul, on y serait peut-être arrivé, mais pas aussi vite. Je pense que c'est clairement un métier en tant que tel.” (entreprise F)

“Au final, tout est au-delà de nos compétences.” “ il (le père) est parfois un peu bloqué par ses compétences.” (entreprise B)

“ Chacun son métier. On se concentre sur notre business, sinon on maîtrise pas ce qu'on fait et puis oui on pourrait mais c'est pas ma fibre non plus.” (entreprise A)

“Eviter d'avoir aussi recours à des qualifications que nous n'avons pas forcément au sein de l'entreprise. Je n'ai pas un grand spécialiste. J'ai pas quelqu'un qui peut coder.”(entreprise C)

“Mais à partir du moment où tu ne jongles pas avec l'outil, je ne mets pas en place” (entreprise E)

Nous observons que les freins à l'adoption des technologies digitales liés au manque de compétences peuvent se rapporter à deux processus. Ils peuvent concerner l'implémentation/la conception ou l'utilisation de la technologie digitale dans l'entreprise.

Pour surmonter le frein lié aux compétences, la plupart des entreprises ont opté pour le recours à des prestataires externes afin de mettre en place la technologie souhaitée. Cependant, il convient de noter que l'entreprise E a fait un choix différent en recrutant un ingénieur interne chargé de cette tâche.

“J'ai un ingénieur en interne ... qui a mis tout ça en place, qui a été occupé de tous les permis, qui s'est occupé de la centrale, parce qu'il me faut une personne pour s'occuper de ça, quoi.” (géolocalisation, entreprise E)

Le dirigeant A, par exemple, a clairement exprimé sa préférence de faire appel à des experts externes qualifiés plutôt que d'acquérir les compétences nécessaires en interne pour implémenter les technologies digitales. Selon eux, il est préférable de se concentrer sur leur domaine d'expertise et de sous-traiter à des professionnels qui ont les compétences spécifiques requises. Cette approche leur permet de se consacrer à ce qu'ils savent faire le mieux, tout en confiant la mise en place des technologies digitales à des personnes spécialisées dans ce domaine.

“Je pense que chacun son métier. On va nettoyer chez T-report et eux ils nous vendent leur programme. C'est comme ça que c'est logique. Chacun son métier.” (planning, entreprise A)

Cet avis est partagé par le dirigeant F qui met en avant le fait que même si elles avaient éventuellement pu créer leur site internet en interne, cela aurait pris beaucoup trop de temps, car il s'agit d'un métier spécifique.

“Si on avait fait tout, tout seul, on y serait peut-être arrivé, mais pas aussi vite. Je pense que c'est clairement un métier en tant que tel.” (e-commerce, entreprise F)

Le dirigeant de l'entreprise B, quant à lui, soulignait que le recours à des experts externes pour l'adoption d'une de ses TD était obligatoire car toutes les compétences requises dépassaient les siennes.

“... contacter plein de gens parce que c’est tellement spécifique que c’était super dur à mettre en œuvre ... Au final, tout est au-delà de nos compétences.” (arrosage automatique, entreprise B)

Pour pallier le manque de compétences dans l'utilisation des technologies digitales adoptées, la majorité des répondants (entreprises A, B, D et F) ont indiqué avoir reçu des explications, généralement de base, de la part des fournisseurs sur l'utilisation des technologies fournies. Ces explications leur ont permis de prendre en main les outils. Seule l'entreprise A a mentionné avoir bénéficié d'une véritable formation spécifique sur le produit.

“ Si, on a eu une formation avec les deux chefs de chantier et puis les deux chefs de chantier ont été formés, les jeunes, fin les jeunes et les dames, tout le monde d’ailleurs.” (planning, entreprise A)

Les dirigeants ont souligné l'importance d'avoir une personne compétente pour répondre aux questions et fournir des explications concernant l'utilisation des TD adoptées. Certains abordaient l'importance de pouvoir avoir recours à une personne compétente externe comme un SAV réactif (l'entreprise A et D).

“Le fournisseur a été très, très présent. Donc, voilà, on l'a inondé de questions et on a fait en sorte qu'il soit disponible.” (ERP, entreprise D)

L'importance d'avoir un référent interne a également été soulignée. L'entreprise A comme dit plus haut, a chargé deux chefs de chantier formés de faire adopter la TD aux autres membres de l'entreprise. L'entreprise C a identifié une personne au sein de son équipe possédant des compétences explicatives et lui a délégué cette responsabilité. Quant à l'entreprise D, les trois membres de la famille qui sont administrateurs se sont réparti les différentes parties du programme afin de pouvoir répondre aux questions et maîtriser l'outil. Enfin, dans l'entreprise F, tous les employés s'entraident en cas de questions ou de problèmes liés à l'utilisation du programme.

“Mais voilà, avoir quelqu'un qui soit capable de bien accompagner. L'accompagnement est important.” (entreprise C)

Cependant, pour la plupart des répondants (l'entreprise A, B, C, D), le manque de compétences n'a pas été un réel problème à l'adoption des technologies digitales car ils ont fait le choix d'outils assez facile à utiliser, qui nécessitaient donc des compétences moins importantes. La préférence pour un outil simple semble être la principale raison atténuant l'impact du manque de compétences dans l'adoption des technologies digitales. En effet, la plupart des entreprises optent pour ce type de technologie, ce qui réduit l'importance du manque de compétences en tant que frein majeur.

“Nous, on n'a pas eu de problème de compétences parce qu'on avait choisi, ou en tout cas, oui, on a fait le choix de travailler avec un logiciel relativement convivial et simple d'utilisation, mais qui au final apporte le même résultat.” (ERP, entreprise D)

L'entreprise A et B ont adopté des approches distinctes pour surmonter le manque de compétences au sein de leur organisation. Par exemple, l'entreprise A a choisi de conserver d'anciennes technologies, comme le FAX uniquement car ils ont des personnes qui n'ont pas les compétences requises pour passer au nouveau système. Cependant, il précise que c'est une exception et qu'il faut se mettre à la page.

“On a encore une ligne Fax qu'on paie 10 balles par mois, c'est vraiment plus parce qu'on a deux dames qui nous envoient toujours des fax, qui habitent au fin fond des Ardennes, qui n'ont pas du net comme elles disent. Elle envoie deux fax par mois avec leurs heures parce que c'est un peu là-bas dans le fond donc voilà mais sinon il faut se mettre à la page.” (entreprise A)

L'entreprise B, quant à elle, a adopté une autre stratégie pour faire face au manque de compétences, en réservant l'utilisation des technologies digitales adoptées uniquement aux personnes compétentes. Par exemple, l'ERP en cours de déploiement ne sera utilisé que par le dirigeant et sa mère, tandis que son père ne l'utilisera pas, considérant cela comme inutile et nécessitant trop de temps pour le former. De plus, ils ont opté pour des tracteurs équipés de GPS dès que le dirigeant a repris l'entreprise, car la formation d'un ouvrier pour utiliser ce type de machine aurait été trop longue.

“Ça a été une décision d'utilisation. Parce qu'avant, j'étais pas encore à 100% dans l'entreprise car je faisais des études. Et le personnel qu'on a et qu'on avait, technologiquement parlant, n'était pas, je pense... La formation aurait été fort longue pour l'utilisation.” (tracteur équipé de GPS, entreprise B)

“Non ce n'est pas nécessaire qu'il l'utilise, puis je passe déjà assez de temps à former mes ouvriers à s'occuper des sapins que pour que je forme mon père à l'utilisation du programme.” (ERP, entreprise B)

L'influence du caractère familial peut jouer un rôle dans l'impact du manque de compétences sur l'adoption des technologies numériques. Par exemple, l'entreprise E a souligné que les compétences ne poseraient pas de problèmes pour ses travailleurs car ils sont loyaux, grâce à un environnement familial favorisant la discussion et le respect. La présence de différentes générations, en particulier la jeune génération, a également été mentionnée comme un élément positif permettant de compenser le manque de compétences. Le dirigeant de l'entreprise B a expliqué que l'arrivée de la jeune génération les a encouragés à franchir le cap de l'adoption des technologies, et l'entreprise E exprime également qu'il en sera de même pour eux. L'entreprise C a exprimé sa satisfaction d'avoir intégré ses enfants au conseil d'administration afin de bénéficier d'une compréhension et d'une vision différentes des nouvelles technologies. Enfin, les entreprises A et F ont également abordé le fait que l'utilisation des technologies numériques était plus aisée pour les plus jeunes.

“Vive les jeunes et vive la diversité des compétences” (entreprise C)

La communication aisée résultant de l'environnement familial aide également à surmonter les obstacles liés aux compétences des travailleurs.

“Celui qui s'adaptera pas, on fera attention à ses notes, à ses désirs, etc.” (entreprise E)

“... qui sont plus vieux, il a fallu un peu plus de temps. Mais voilà, au fur et à mesure, ça s'est fait. ... On doit un peu plus expliquer, mais il n'y a pas eu vraiment de formation en plus. ... quand il a un problème, il y a toujours quelqu'un qui peut lui expliquer un peu.” (entreprise F)

L'entreprise C a évoqué son souhait d'avoir plusieurs membres de la famille impliqués dans l'entreprise afin de bénéficier de compétences complémentaires. Le dirigeant a également souligné le problème lié au fait que les travailleurs qui ne font pas partie de la famille peuvent ressentir un rôle décisionnel moins important en raison de cette barrière familiale.

“Je pense que s'il y a beaucoup de membres de la famille actifs, peut-être que dans cette entreprise alors, il y a quelqu'un qui est plus spécialisé par rapport à ce qui est justement digital. Un autre va être plus spécialisé par rapport à ce qui est commercial, l'autre, etc et donc il y a vraiment une complémentarité de compétences décisionnelles. Donc une richesse au niveau familial. ... Et c'est le problème, c'est que parfois un peu du personnel peut se sentir de dire je ne suis pas membre de la famille. Donc mon rôle décisionnel, il n'est pas très important ou facile à affirmer.” (entreprise C)

Pour conclure, la plupart des entreprises interrogées n'ont pas de réel problème avec les compétences, car elles ont tendance à faire appel à des aides extérieures spécialisées pour l'implémentation (A, B, C, D, F). De même, l'utilisation des technologies n'est pas un réel problème, car ces entreprises disposent souvent d'outils simples d'utilisation (A, B, C, D). Ils reçoivent des explications sur le fonctionnement de la technologie de la part des fournisseurs ou bénéficient de formations (A, B, D, F), et trouvent important d'avoir une personne compétente maîtrisant l'outil et capable d'expliquer son utilisation aux autres (A, D, F, C), ce qui est facilité par l'aspect familial favorisant la communication. Pour certains, la mixité générationnelle est considérée comme positive (A, B, C, E, F), car elle permet d'avoir la présence de la jeune génération qui est habituée à utiliser des technologies numériques, ayant grandi avec celles-ci.

Le coût

Le coût des technologies digitales est un élément qui est pris en compte par la majorité des patrons interrogés (A, B, C, D, E) lorsqu'ils adoptent des technologies digitales. Seule le dirigeant F n'a pas abordé la question des coûts lors de nos discussions.

“Savoir dans une PME, dans une entreprise familiale on ne peut pas, le budget est un frein” (entreprise C)

“qu'il y avait évidemment une question financière” (entreprise D)

“... on débattait avec mon père pour savoir si le coût du programme en valait la peine, savoir le budget qu'il fallait.” (entreprise B)

"... notre gros problème, c'est toujours un peu la même chose, c'est la trésorerie, parce qu'on a beaucoup de financement. On a beaucoup de... C'est une entreprise qui est très endettée" (entreprise E)

" Il y a déjà un investissement de 300 000 € pour démarrer donc aucune PME fait ça"(entreprise A)

Pour la plupart des entreprises, les coûts n'étaient pas un frein à proprement parler mais un élément à prendre en compte dans la réflexion sur l'adoption des technologies digitales.

"il n'y a pas de frein en se disant on va pas digitaliser tel truc parce que ça coûterait trop d'argent ... on a jamais réfléchi comme ça" (entreprise A)

Cependant, pour l'entreprise E, qui a adopté très peu de technologies digitales, la forte croissance de l'entreprise a entraîné un niveau élevé d'endettement. Par conséquent, le coût des technologies peut avoir un impact plus important sur leur décision.

" On est loin d'être à la pointe, maintenant il faut se dire que plus on met des programmes ainsi, plus ça coûte, plus il faut du monde. Ici on a déjà, dans les frais administratifs, on a des gens à plus de 15%, ce qui est déjà énorme, donc il faut un peu limiter les frais aussi" (entreprise E)

Tous ceux qui ont abordé la question du coût sans le considérer comme un blocage (A, B, C, D) ont évoqué une forme de stratégie pour surmonter cette contrainte, ou du moins une réflexion sur le retour sur investissement que l'adoption des technologies implique, qu'il soit financier ou non. Il ne s'agit pas simplement de déterminer si c'est trop cher ou non, mais plutôt d'évaluer si l'outil est bénéfique et s'il est en ligne avec l'objectif initial. Cette stratégie peut inciter les dirigeants à choisir un outil plutôt qu'un autre en fonction de son prix.

"C'est faire son Why comme on dit, bien définir son objectif et ne pas changer d'objectif en cours de route ... savoir de quoi on a besoin et de rester focus là-dessus. Parce que sinon c'est pour bêtement perdre de l'argent." (entreprise A)

"Avoir un cahier des charges qui est clair qui permet de pouvoir comparer convenablement les offres pour faire les meilleurs choix en termes de coût d'investissement et après qui permet toujours pendant toutes les phases de développement d'avoir un élément auquel les développeurs peuvent se raccrocher " (entreprise C)

"Ne pas se focaliser sur un seul aspect de type de dire voilà au niveau financier ça va me coûter trop cher ou de dire ça va être trop lourd à mettre en place mais de se focaliser aussi de pouvoir faire la balance du positif et du négatif et de regarder ce qui tient le plus la distance voilà à long terme" (entreprise D)

En effet, le problème du coût se fait souvent ressentir dans le choix de l'outil. La plupart des EF interrogées parlent d'un produit qui doit être adapté à leur besoin car "on ne va pas faire ses courses en Ferrari" (entreprise A).

"Mais c'était pas trop cher et donc c'était faisable. C'est toujours entre les deux donc voilà on s'arrange. On s'accommode d'une panne parfois parce que c'est pas cher. " (entreprise A)

"la société avec laquelle j'aurais voulu travailler avait un budget qui était trop important et donc on ne l'a pas fait" (entreprise C)

"on a rencontré plusieurs fournisseurs parce qu'il y avait évidemment une question financière mais aussi une question de support. Le logiciel devait pouvoir supporter notre activité mais pas forcément supporter une activité dix fois comme la nôtre non plus" (entreprise D)

Des entreprises telles que C et D ont bénéficié d'aides financières de l'Etat pour surmonter les obstacles liés au coût, que ce soit pour l'implémentation des technologies digitales ou pour la formation du personnel.

"L'aspect financier, je dirais qu'on est très attentif à toutes les aides qui peuvent nous être attribuées ... par le crédit d'adaptation du Forem" (entreprise D)

" Par contre, oui, quand on forme notre personnel, là évidemment on a des aides pour la formation du personnel,..." (entreprise D)

" Si un moyen de se faire aider financièrement il faut se renseigner et il faut vraiment le faire." (entreprise C)

L'entreprise C et E ont choisi d'internaliser certaines activités afin de réaliser des économies plutôt que de faire appel à des fournisseurs externes. Il est important de souligner que l'entreprise C a internalisé uniquement une partie limitée de la technologie digitale, tandis qu'elle a fait appel à un fournisseur externe pour le reste.

"Oui, c'est tout en interne. ... Ça coûte très cher, quand tu fais venir quelqu'un de l'extérieur." (géolocalisation, entreprise E)

"On va créer nous-mêmes au sein de l'ERP un système de profiling ... si vous voulez développer ça il faudra compter 150 mille euros finalement on a développé quelque chose pour 10 mille euros." (profiling, entreprise C)

En revanche, les entreprises A et D ont expliqué qu'elles préféreraient externaliser, car elles estiment qu'il n'est pas possible d'embaucher en interne des personnes spécialisées dans ces domaines.

"(facturation) ... c'est pas possible de payer quelqu'un pour nous faire ça en interne." (entreprise A)

"on externalise parce que voilà la boîte n'a pas les épaules assez larges pour avoir en interne quelqu'un un temps plein sur ces sujets-là donc oui non." (entreprise D)

La vision à long terme caractéristique des entreprises familiales semble influencer la façon dont elles perçoivent le coût comme un obstacle à l'adoption des technologies digitales. En effet, leur volonté de pérenniser et de faire progresser l'entreprise les amène à considérer l'investissement comme nécessaire (A, D, E). Lorsqu'ils prennent en compte la perspective à long terme, ils relativisent l'impact des coûts. Même l'entreprise E, malgré les contraintes liées à sa situation de trésorerie, est consciente de l'importance des technologies digitales pour assurer la pérennité de ses activités et continuer à progresser.

"Si on veut continuer à progresser, il faut investir" (entreprise D)

"Et pour qu'elle fasse un bonus, il faut que j'investisse dedans." (entreprise A)

"Je suis totalement pour (la mise en place d'outil digitaux par le fils), parce qu'il faut évoluer dans la vie. Je me rends bien compte que dans la suite des opérations, c'est ça. Il faut évoluer. Si on n'évolue pas, les gens qui n'évoluent pas, ils n'avancent pas. Et si tu ne suis pas en mouvement, c'est terminé, quoi. Je vais prendre le cas maintenant." (entreprise E)

En conclusion, le coût de l'adoption des technologies constitue principalement un obstacle pour l'entreprise E, tandis que les autres entreprises (A, B, C, D) en tiennent compte mais ne sont pas bloquées par celui-ci. Le coût peut influencer leur choix de technologie (A, C, D), mais ils peuvent également chercher à le réduire en optant par exemple pour l'internalisation (C, E) ou en bénéficiant d'aides de l'État (A, D).

La résistance aux changements

La résistance aux changements a été abordée dans les entreprises interrogées sauf dans l'entreprise B et F.

"les gens détestent le changement" (entreprise A)

*"Il y a toujours évidemment dans les entreprises une résistance au changement. Et donc, il y a des choses qui ont été plus difficiles à faire admettre à des gens qui étaient habitués à une certaine manière de travailler et qui avaient une résistance voire des objections à ce qu'on évolue vers la voie qu'on avait imaginée, etc.
" (entreprise C)*

"Mes difficultés ont été simplement de franchir le pas, de lâcher mes anciens tableaux Excel sur lesquels je faisais mes petits calculs d'apothicaire" "le changement est toujours perturbant pour les autres." (entreprise D)

"J'ai toujours vu un peu des réticents qui ont rouspété en disant « regarde, on nous contrôle" (entreprise E)

L'entreprise B n'a pas rencontré de résistance au changement de la part de ses employés, car les technologies digitales adoptées n'ont eu aucun impact sur leur travail. De plus, au niveau de la direction, le dirigeant n'a mentionné que les avantages de ce changement et n'a exprimé aucune forme de résistance.

"Non, ça ne change rien pour les ouvriers. Leur travail reste le même" (entreprise B)

Quant à l'entreprise F, elle a fait ressentir une imposition plus forte quant à l'utilisation du programme, sous les conseils des fournisseurs. Ainsi, ils l'ont adopté et les travailleurs n'avaient d'autre choix que de s'y conformer. Il n'y avait pas vraiment de place pour la résistance au changement

“tout le monde a dû s’y mettre, c’était comme ça” (entreprise F)

La résistance aux changements des travailleurs de l'entreprise A a été atténuée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les technologies digitales adoptées n'ont pas entraîné de changements majeurs dans leur travail quotidien. De plus, il s'agissait de technologies avec lesquelles la plupart des travailleurs étaient déjà familiers, notamment les smartphones. Ces éléments ont contribué à une meilleure acceptation des changements.

*“Les gens aiment bien, c’est dans l’air du temps. ... c’est un détail (le passage de la feuille au smartphone), ça fait 30 ans que les gens ils regardent la TV, ils sont sur Netflix. Ils avaient déjà des bases de compétences”
(entreprise A)*

Parmi les entreprises ayant rencontré de la résistance aux changements, l'entreprise A et E ont principalement fait face à des travailleurs qui refusaient d'être contrôlés par l'entreprise. La plupart de ces employés opposés à cette forme de contrôle étaient impliqués dans des comportements frauduleux, ce qui a entraîné leur départ de l'entreprise après l'adoption des technologies de pointage.

“Il y en a un ou deux qui ne voulait pas répondre à ça parce qu’ils faisaient du noir, ils trichaient. Ben tous ceux qui trichaient, “ben non, nous on veut pas mettre nos données, on veut pas être géolocalisé”, ben oui ben ceux-là... ils sont partis” (pointage, entreprise A)

“... il y en a quatre, cinq qui sont parties, parce que ceux qui trichaient, ils sont partis.” (pointage, entreprise E)

Dans l'entreprise D, on a constaté une certaine résistance aux changements, notamment de la part de la dirigeante, en raison des modifications apportées à la façon de travailler suite à l'adoption des technologies digitales, ainsi que des risques d'erreurs associés à cette transition.

“Pour ma part, mes difficultés ont été simplement de franchir le pas, de lâcher mes anciens tableaux Excel sur lesquels je faisais mes petits calculs d’apothicaire ... t donc, je me suis forcée, je vais dire, pendant deux mois à ne plus faire mes tableaux Excel et à accepter un risque d’erreur plus ou moins maîtrisé sur mes payes. (App mobile, entreprise D)

La résistance a été surmontée grâce à l'intervention d'un administrateur, membre de la famille, qui a agi en tant que leader et a motivé et convaincu les autres de s'engager dans le processus d'adoption.

“il a fallu quand même qu’il y en ait un qui tire un peu plus que l’autre” (entreprise D)

La résistance aux changements est gérée de manière plus ou moins similaire dans les entreprises A, C et D à travers une stratégie commune. Tout d'abord, ces entreprises établissent des objectifs clairs, puis elles communiquent sur le changement avec les employés, et enfin elles imposent l'utilisation des nouvelles technologies.

“c’est un, le choisir, choisir de franchir le pas. Deux, les communiquer. Et puis trois, les imposer”(entreprise D)

*“il y a la méthode de concertation qui consiste à informer, écouter, changer. Mais après, malgré tout, et ça je pense que c’est le rôle d’un décideur, il faut faire des choix. Et il faut à un moment donné trancher”
(entreprise C)*

“Puis, on s’est dit voilà, dans deux mois, il faut que tout le monde l’utilise, c’est qu’on a fixé l’objectif. Et ensuite tu te donnes les moyens de l’utiliser donc on est venus avec les chefs de chantier, voilà maintenant vos missions c’est ça. Voilà, pendant 2 mois vous voyez toutes les dames chack chack chack voilà on fait une routine, vous en voyez trois tous les jours, vous leur expliquez comment ça marche et dans deux mois c’est adopté.” (entreprise A)

Les entreprises A, D et F mettent en avant l'importance de prendre le temps de bien étudier le changement et de l'adapter aux objectifs de l'entreprise. Selon elles, le changement ne doit pas être effectué pour le simple fait de changer, mais plutôt dans le but d'évoluer.

"... il faut que ça soit une évolution qui serve. Je ne précipite jamais dans le changement." (entreprise A)

"ne pas se freiner par rapport à l'aspect changement, financier etc parce que au final c'est quand même un très performant mais avec un peu de patience" (entreprise D)

"c'est hyper important de bien réfléchir à ce qu'on a besoin ... pas vouloir aller trop vite et se dire, clac, je vois une pub pour un truc et je change" (entreprise F)

La dimension familiale peut également jouer un rôle dans l'influence de la résistance aux changements lors de l'adoption des technologies digitales. Par exemple, la communication fluide au sein de l'entreprise familiale a été citée par plusieurs répondants (D, E) comme permettant aux travailleurs d'être mieux informés sur les changements, favorisant ainsi leur acceptation.

"l'implémenter, de la faire accepter, non ça a été relativement facile parce que le côté familial implique aussi que la communication est positive qu'on discute ensemble tous les jours des petits changements de la boîte etc et donc du coup voilà ils étaient au courant qu'on allait passer à quelque chose de ce côté-là." (entreprise D)

" Il y avait quelques réticents, mais si vous communiquez bien et que vous expliquez bien la raison du pourquoi et que c'est pas juste le contrôle, que c'est vraiment... Voilà, c'est un contrôle global"(entreprise E)

L'entreprise E précise l'importance d'être compréhensif dans la phase d'adoption.

"c'est important de s'arranger" (pointage, entreprise E)

Pour faciliter l'adoption des changements par les membres du personnel, le dirigeant de l'entreprise A adopte une approche participative. Plutôt que d'imposer ses idées, il favorise la réflexion collective et encourage les discussions pour parvenir à une décision commune. Cependant, en tant que patron, il détient le pouvoir décisionnaire final et est donc responsable de trancher. Cette tactique de consultation et de concertation est également utilisée par les entreprises C et D. Dans le cas de l'entreprise D, la concertation se fait avec les administrateurs, tandis que pour les entreprises A et C, elle implique la participation du personnel.

"Il faut essayer que je leur laisse quand même un petit peu de place en disant vous n'êtes pas membre de la famille, mais vous avez quand même un rôle au niveau décisionnel, au niveau de choix qu'on pourrait faire ... du personnel peut se sentir de dire je ne suis pas membre de la famille. Donc mon rôle décisionnel, il n'est pas très important ou facile à affirmer. " (entreprise C)

De plus, préalablement à l'adoption, il y a une phase de concertation qui permet de prendre en compte les avis des travailleurs de l'entreprise et de ne pas imposer son idée, afin qu'elle passe plus facilement. Cette méthode est utilisée par l'entreprise A, C et D.

"on peut concerter jusqu'à un certain stade mais à un moment donné, il faut trancher." (entreprise C)

"je tranche mais je vais trancher en fonction de leur avis aussi. On impose pas une idée, elle passe toute suite beaucoup moins bien." (entreprise A)

"on (les 3 administrateurs) se concertent évidemment (pour les grands changements) . Oui, on a mis en place une communication ultra efficace par rapport à ça." (entreprise D)

En résumé, certaines entreprises interrogées n'ont pas rencontré de résistance aux changements. Les raisons de cette absence de résistance sont diverses. Il peut s'agir du fait que les technologies digitales adoptées n'ont pas eu d'impact négatif sur les travailleurs, que ces derniers n'ont pas eu le choix et ont dû accepter les changements, ou qu'ils étaient déjà familiarisés avec ces technologies. La principale source de résistance identifiée provenait du sentiment de perte de contrôle ou de l'appréhension des risques liés à ces changements. Pour surmonter cette résistance, les entreprises ont principalement misé sur la communication avec les différents membres de l'organisation. Certaines ont opté pour une stratégie de fixation d'objectifs, de communication et d'imposition, tandis que d'autres ont privilégié une approche participative. Les explications claires et la compréhension des dirigeants ont également joué un rôle crucial dans la diminution des résistances. De plus, la dimension familiale a été soulignée comme étant importante pour faciliter la communication au sein de l'entreprise. Les répondants ont également mis en avant l'importance de prendre le temps afin de réaliser des changements qui servent vraiment l'entreprise.

Sécurité

L'adoption des technologies digitales ne semble pas être freinée par des préoccupations de sécurité majeures. La plupart des entreprises interrogées (A, B, D, F) reconnaissent l'importance de la sécurité, mais elles ne considèrent pas vraiment cette question comme un facteur déterminant dans leur décision d'adopter une technologie digitale.

*"Je me suis un peu posé la question de la sécurité de si on hack mon programme est-ce qu'on peut me mettre en faillite ou pas mais j'avoue que c'est juste une question qui m'est venue mais je n'ai pas été plus loin."
(entreprise B)*

" Cette cybersécurité ... les entreprises de notre taille on n'est pas très regardant et puis on a plus peur qu'il arrive un truc un jour mais on a l'impression que ça n'arrivera qu'aux autres" (entreprise D)

Ces entreprises semblent considérer que la question de la sécurité relève davantage de la responsabilité de leurs fournisseurs de technologies digitales plutôt que de la leur.

"[préoccupation sécurité ?] Au niveau de la cybersécurité, écoute, de la part de mon comptable ça l'est. ... Mais nous, de notre côté, on ne sait pas faire grand-chose." (entreprise A)

"Toutes les données de l'ERP... c'est stocké dans le cloud chez eux. tout ce qui est de notre compte, c'est chez le fournisseur... on n'a pas eu à gérer ça, quoi " (entreprise F)

L'entreprise C, étant la seule ayant vécu un événement de cybercriminalité, a augmenté son budget dédié à la sécurité des données. Elle maintient également plusieurs disques durs stockés à des emplacements différents afin d'assurer des sauvegardes fiables, car elle ne fait pas entièrement confiance au stockage dans le cloud.

"Alors la sécurité depuis longtemps, on touche du bois, mais se faire hacker, ça peut arriver. Et donc, oui, c'est vrai qu'on dépense aujourd'hui plus d'argent dans le budget informatique, pour la sécurité et la cybersécurité, sans que ça soit astronomique." (entreprise C)

L'entreprise B, elle, a simplement fait signer une clause de confidentialité à son développeur mais n'a pas eu de préoccupation par rapport à la sécurité des données du programme.

*" on parlait de la sécurité, le programmeur je lui ai quand même fait signer une clause de confidentialité."
(entreprise B)*

L'inutilité perçue

Un des freins qui abordé entre les lignes par les répondants est le fait qu'ils n'adoptaient pas de technologie digitale car ils ne trouvaient pas d'utilité à cela. Les raisons de cette inutilité perçue reposent sur deux arguments. Soit le patron n'a pas connaissance de technologie pouvant lui apporter une réelle vraie plus-value par rapport à une activité ou une utilisation spécifique ou alors le patron connaît des technologies mais n'en voit pas l'utilité pour son activité.

"Les réseaux sociaux... .Nous, ça nous servirait pas à grand chose..."

"On a un site internet depuis 2008-2010 qui est un peu désuet pour l'heure actuelle. On ne l'a pas remis à jour parce qu'en fait on remarque que nous les gens marchent beaucoup au bouche-à-oreille et qu'il y a très peu de personne qui passent par notre site." (entreprise B)

"Des auto-laveuse ... pas encore d'intérêt ... tant qu'il y a des coins, on est bons." (entreprise A)

"C'est un aspect, je n'ai jamais senti de plus forte utilité de la digitalisation à ce niveau là." (production, entreprise C)

"C'était difficile de franchir le pas pour finalement quelque chose qu'on n'utilise pas au quotidien" (pelles, entreprise D)

"C'est vrai qu'on n'a rien digitalisé, ils viennent chercher, s'il faut trois clous, ils prennent trois clous, ils vont pas sortir les notes." (gestion des stocks, entreprise E)

Certains répondants ont évoqués leur manière de surmonter ce frein de manière implicite ou parfois plus explicite. Nous avons certains répondants (A, B, C, D, F) qui ont abordé le fait qu'ils se sont renseigné auprès de plusieurs fournisseurs pour connaître les différentes solutions disponibles sur le marché. C'est un moyen de pouvoir mieux comprendre ce que les différents outils ont comme avantages. Cependant, dans ces cas-là, il y avait déjà une certaine curiosité sur l'utilité que ce genre d'outil pourrait leur apporter, ce qui les a poussé à investiguer.

L'entreprise C, aborde implicitement cela lorsqu'elle aborde l'intelligence artificielle et le fait qu'elle comprend qu'il y a un intérêt potentiel et que ça peut avoir un avantage, mais elle n'a aucune idée de l'utilisation et de ce que ça pourrait lui apporter et donc pour cela, il intègre la jeune génération plus habituée aux technologies pour réfléchir sur le sujet.

Difficulté du choix de l'outil

La recherche de la technologie appropriée aux besoins de l'entreprise peut constituer un obstacle à son adoption.

"[Odoos] ce n'est pas adapté à nos besoins et qu'il fallait s'adapter à eux. Et c'était pas adaptable aux besoins de notre entreprise." (entreprise A)

"rencontré plusieurs fournisseurs parce qu'il y avait évidemment une question financière mais aussi une question de support. Le logiciel devait pouvoir supporter notre activité mais pas forcément supporter une activité dix fois comme la nôtre non plus." (entreprise D)

Par exemple, les répondants ont mentionné que le besoin de compatibilité peut entraver l'adoption de certaines technologies.

"Mon comptable parce qu'il ne savait plus travaillé avec Odoos lui par exemple" (entreprise A)

"On a un peu regardé, mais ça ne servait à rien parce qu'il n'y avait pas de connexion avec les autres." (entreprise F)

"dans le monde des travaux publics on arrive seulement à recevoir des factures par email" (entreprise E)

La difficulté d'accès aux informations, par exemple sur les technologies disponibles sur le marché cité par deux répondants peut également contribuer à la difficulté de trouver une technologie répondant aux besoins.

"Moi ça fait plusieurs années que je demande à des gens combien ce genre de programme coûte au final et il y a jamais vraiment quelqu'un qui a réussi à me le dire" (ERP, entreprise B)

"Alors, on a cherché, c'est pas si évident de trouver." (pointage, entreprise A)

Tandis que les entreprises B, C et F n'ont pas parlé de ce genre de problème car ils ont opté pour des technologies sur-mesure.

"Il a créé de A à Z, spécifiquement pour nous." (ERP, entreprise B)

Partie 4 : Discussions

L'objectif de ce mémoire exploratoire est d'examiner comment des patrons de PME familiales wallonnes parviennent à surmonter les freins liés à l'adoption de technologie digitale, par des entretiens semi-directifs individuels.

L'adoption des technologies digitales est d'un grand intérêt pour les entreprises car il s'agit d'un enjeu majeur de compétitivité et que la question des technologies numériques représente une grande préoccupation pour les dirigeants de PME (Jones et al., 2013 ; Simmons et al., 2008). Il est également intéressant d'étudier les PME familiales car les entreprises familiales ont un poids conséquent dans l'économie belge et peuvent être confrontées à des défis spécifiques en matière d'adoption de technologies digitales liés à leur caractère familial.

Nous avons décidé de nous concentrer sur cinq freins principaux à l'adoption des technologies digitales que sont : le coût, le manque de compétences, la sécurité, l'inutilité perçue et la résistance aux changements.

Les petites et moyennes entreprises (PME) familiales sont confrontées à divers freins lors de l'adoption des technologies digitales (TD). Dans cette étude exploratoire qualitative, nous avons interrogé des dirigeants de PME familiales pour comprendre les méthodes qu'ils utilisent pour surmonter ces freins. Les résultats indiquent que trois aspects principaux sont essentiels dans leur approche : la stratégie et le choix de l'outil, les fournisseurs externes et la communication. Cependant, la littérature existante ne traite pas de certains aspects importants tels que l'impact du choix de la technologie et l'influence de la simplicité d'utilisation.

Il est important de rappeler que les résultats obtenus durant les entretiens ne sont pas généralisables à l'ensemble de la population car ils sont basés sur un échantillon restreint et non aléatoire.

Les dirigeants des PME familiales interrogés ont principalement utilisé une stratégie liée à la satisfaction d'un besoin spécifique et le choix de l'outil pour surmonter les freins à l'adoption des TD. Ce qui leur a permis de lutter d'une certaine manière contre les résistances aux changements et les coûts. Mais cela leur a surtout permis d'avoir une sorte de ligne directrice dans leur choix de la technologie et ce choix de technologie a participé à lutter contre presque tous les freins, il a permis de lutter contre le manque de compétences, les coûts, la résistance aux changements.

Il est intéressant de noter que les dirigeants des PME familiales de notre étude ont souvent fait appel à des prestataires externes pour adopter les technologies digitales. Les fournisseurs externes, liés par contrat, ont été les principaux acteurs sollicités. Cela leur a permis par exemple de lutter contre le manque de compétences, l'insécurité informatique et les coûts.

La communication a été fréquemment mentionnée de manière positive par les dirigeants des PME familiales, comme moyen de surmonter les freins liés à l'adoption de TD, que ce soit au niveau du manque de compétences, de l'inutilité perçues ou de la résistance aux changements.

Ces différents moyens de surmonter les freins utilisés par les dirigeants des PME familiales interrogés sont abordés plus en détail dans la suite de cette discussion.

Le manque de compétences

Dans la littérature, les compétences sont souvent mentionnées comme un obstacle à l'adoption des technologies digitales, surtout pour les PME (Berrahrah & Berreziga, 2021). Cependant, les réponses des dirigeants interrogés ont révélé une perception différente. En effet, le manque de compétences n'a pas été identifié comme un obstacle majeur par les répondants. Ils ont expliqué que la technologie adoptée était simple d'utilisation, ce qui a facilité son intégration. De plus, à l'exception d'un répondant, tous ont fait appel à un fournisseur externe, conformément à ce qui est recommandé dans la littérature pour surmonter le manque de compétences (Alshamaila et al., 2013). Cette approche leur a permis d'accéder aux compétences techniques nécessaires. Les compétences techniques sont en effet considérées comme les

plus recherchées par les entreprises wallonnes (Raimond, 2023b). De plus, elles n'ont pas été confrontées aux problèmes liés au rôle crucial des dirigeants d'entreprises familiales, qui peuvent entraver l'adoption en raison des limitations liées à leur expérience et à leurs connaissances, comme le soutient Jones et al. (2017). La simplicité des technologies adoptées leur a évité d'avoir besoin d'employés hautement qualifiés, ce qui est souvent mentionné comme un frein dans la littérature (Kane et al., 2015 ; Kane et al., 2016 ; Sousa & Rocha, 2019). Par conséquent, le manque de compétences ne les a que très peu, voire pas du tout, freinés lors de l'adoption des technologies digitales.

Parmi les moyens qui leur ont permis de pallier les problèmes de manque de compétences lors de leur adoption, la présence d'un référent connaissant l'outil et capable de répondre aux différentes questions a été mentionnée. Ce référent pouvait être le fournisseur lui-même, un membre de la direction ou un membre de l'entreprise. L'un des répondants a spécifiquement mentionné que les jeunes pouvaient jouer ce rôle de référent. Un autre moyen qui leur a permis d'acquérir les compétences nécessaires, étant donné que les outils étaient généralement simples, a été les informations et formations procurées par les fournisseurs lors de l'adoption, afin de leur permettre de prendre en main l'outil.

Aucun des répondants n'a mentionné être freiné par des difficultés de recrutement de managers ou de personnel compétents, contrairement à ce que suggèrent (Sciascia et al., 2015 ; Gurbaxani & Dunkle, 2019). Par ailleurs, un des répondants a soulevé l'idée qu'il serait intéressant d'avoir plusieurs membres de la famille possédant des compétences différentes (par exemple, des compétences digitales) à des postes de direction, et a souligné que la présence d'un administrateur externe était bénéfique malgré certaines perturbations.

Pour finir, les répondants ont abordé positivement l'impact de la jeune génération sur l'adoption des technologies, en accord avec l'étude de Le Gac (2014). Ils ont mis en avant leur habitude et aptitude plus importante à utiliser les outils digitaux et leur rôle dans l'explication aux personnes plus âgées qui ont moins de facilité. L'arrivée de la jeune génération issue de la famille apporte également une nouvelle vision et des compétences complémentaires, ce qui est perçu positivement par les dirigeants interviewés.

Ces résultats, combinés aux caractéristiques propres aux entreprises familiales, peuvent nous fournir quelques indications sur l'influence de ces caractéristiques sur les obstacles rencontrés et les moyens utilisés pour les surmonter. Il convient de souligner que ces indications ne sont que des observations et ne peuvent être considérées comme des affirmations catégoriques.

La présence d'une mixité générationnelle, caractéristique des entreprises familiales, a été citée comme un facteur facilitant. Le style de communication ouvert et simple entre les membres de l'entreprise a également joué un rôle important dans la lutte contre le manque de compétences, car les employés peuvent s'exprimer facilement et les informations circulent rapidement, leur permettant ainsi de trouver rapidement des solutions à leurs problèmes. De plus, plusieurs répondants ont mentionné que la fidélité des employés était un élément important, et l'un d'entre eux a même souligné que cela garantissait l'absence de pénurie de compétences, car les employés fidèles s'adapteraient et ne chercheraient pas d'autres opportunités ailleurs, selon son point de vue.

La proximité avec le personnel et la présence de véritables relations se sont également fait ressentir. Par exemple, l'un des répondants n'a pas supprimé une ancienne technologie (le fax) malgré les coûts mensuels, car deux employés continuaient de l'utiliser et ne seraient pas en mesure d'utiliser les nouvelles technologies, selon eux. L'attachement aux traditions s'est également manifesté entre les lignes dans le choix des technologies, car bien que cela n'ait pas été un obstacle clair à l'adoption des technologies digitales, la plupart des entreprises interrogées semblaient réticentes à changer leurs processus fondamentaux. Ainsi, la plupart d'entre elles ont opté pour des outils sur mesure ou en adéquation avec leurs processus existants.

Le capital social et la volonté de développer de véritables relations se sont reflétés dans leur recours à des fournisseurs externes. Le choix de fournisseurs plutôt que de partenaires peut être justifié par leur désir de conserver le contrôle, étant donné qu'ils sont liés par des contrats. Cependant, aucun d'entre eux n'a considéré le fait de dépendre d'un fournisseur externe pour les technologies digitales comme un problème. Au contraire, ils ont exprimé une vision positive, car ainsi, ils n'ont pas à explorer tous les outils existants par eux-mêmes, cela leur permet d'avoir un outil fourni, qu'ils n'ont pas à construire, un service après-vente et des explications ou formations si nécessaire.

Il pourrait être intéressant de réaliser une étude comparative entre les PME familiales et par exemple de grandes entreprises afin d'examiner les éventuelles différences et similitudes dans l'adoption des technologies digitales, les freins rencontrés et les stratégies mises en place pour les surmonter. Cela permettrait de mettre en évidence les spécificités de chacune d'entre elles.

Le coût

Les coûts peuvent effectivement limiter l'adoption des technologies digitales (TD) dans les entreprises familiales. La littérature a montré que les TD nécessitent souvent des investissements importants (Matt et al., 2015 ; Arnold et al., 2016). Cependant, cela peut poser problème pour les PME en raison de leurs ressources limitées (Zhang et al., 2022) et de leur aversion au risque. Les répondants étaient conscients de cette contrainte financière, mais la majorité d'entre eux n'ont pas considéré les coûts comme un frein majeur à l'adoption des TD. Au contraire, ils les ont plutôt perçus comme un critère de sélection dans le choix de la technologie.

C'est la raison pour laquelle les PME choisissent souvent d'attendre afin de réduire les risques liés à un mauvais choix technologique. Elles évaluent les coûts et les avantages potentiels avant d'adopter une technologie, dans le but de minimiser les risques (Faller & Feldmüller, 2015 ; Wilkin, 2012). Cette approche a été soulignée par les répondants lors des interviews, certains d'entre eux recommandant de faire preuve de patience et de prendre le temps nécessaire pour prendre une décision d'adoption technologique. Ils ont également mentionné le fait de mettre en place une stratégie, qui n'est pas nécessairement formalisée, mais qui implique de fixer des objectifs clairs pour l'adoption de la technologie digitale et d'identifier les besoins qu'elle doit satisfaire tout en tenant compte des contraintes de l'entreprise. Ainsi, le choix de la technologie en fonction de cette stratégie est la méthode la plus couramment utilisée par les répondants pour surmonter les obstacles liés aux coûts. La centralisation du processus de décision au sein des entreprises familiales facilite également cette fixation de stratégie (Martin et al., 2016). Le fait d'être la personne prenant les décisions dans l'entreprise a été souligné par les dirigeants interrogés.

De plus, les rendements à long terme des TD créent de l'incertitude et des coûts substantiels, ce qui rend les PME plus réticentes à investir (Hess et al., 2016). Les entreprises familiales sont encore plus prudentes en raison de leur conservatisme et de leur aversion aux risques (Fernández & Nieto, 2006), de leur préférence pour l'autofinancement (Chrisman et al., 2015), de leur focalisation vers l'intérieur (Kotlar et al., 2013) et de l'engagement des ressources familiales (A. V. De Massis & Rondi, 2020). Cela ne s'est pas fait ressentir durant les interviews car les EF interrogées étaient toutes favorables aux technologies digitales et la majorité abordaient l'investissement comme quelque chose de nécessaire pour pouvoir continuer à progresser.

Alors que les entreprises familiales semblent être généralement plus sensibles aux coûts en raison de caractéristiques propres citées ci-dessus, ce n'est pas du tout ce qui ressort de nos entretiens. Il pourrait donc être intéressant d'analyser plus en détail l'impact des coûts sur la décision d'adoption d'une technologie digitale dans les entreprises familiales. Une étude approfondie de l'impact des coûts, en analysant par exemple l'évolution des coûts des technologies digitales par rapport au nombre d'adoptions, permettrait d'obtenir des insights précieux sur les motivations et les comportements des entreprises familiales dans ce domaine. Cela pourrait également aider à mieux comprendre comment les entreprises familiales évaluent les coûts et les intègrent dans leur processus décisionnel en matière d'adoption technologique.

La résistance aux changements

La littérature reconnaît que la résistance aux changements est un frein à l'adoption de TD. Cette résistance est principalement due à l'incertitude engendrée par le changement, ce qui peut causer du stress et décourager l'adoption des technologies, que ce soit au niveau de la direction ou des travailleurs. Cette résistance peut également être due au fait que la technologie peut surcharger l'entreprise, être invasive, complexe et amener de l'insécurité, d'après Ragu Nathan et al. (2008). Elle pourrait risquer de faire perdre

des connaissances stratégiques essentielles, du savoir-faire ou des informations sensibles via de la cybercriminalité par exemple (Basly & Hammouda, 2020).

Pour surmonter la résistance aux changements, il est primordial d'accompagner les membres de l'entreprise. Il est important d'écouter attentivement, faire preuve d'empathie lors de l'annonce du changement, recadrer et agir pendant la phase de transition, et offrir un soutien, une stimulation et une clarification durant le changement (Nizet & Huybrechts, 1998, pp.120-123). La formation peut également réduire la résistance selon l'OCDE (2019), en diminuant l'incertitude et la méconnaissance. D'autres moyens peuvent être utilisés pour limiter cette incertitude, tels que l'établissement d'une stratégie claire, le choix de technologies simples ou connues, ou encore la promotion d'une culture ouverte et d'un apprentissage en double boucle, selon Hall et ses collègues (2001), favorisant la circulation des informations. Les générations plus jeunes peuvent être moins résistantes au changement car elles sont plus enclines à l'innovation (Kepner, 1983) et sont plus habituées à l'utilisation des outils numériques que les personnes plus âgées (Le Gac, 2014).

Nos répondants ont abordé la résistance aux changements de manière nuancée. Cependant, étant donné que nous avons interrogé principalement les dirigeants et les décideurs du changement, il est difficile d'évaluer leur propre résistance. Il n'y a qu'un seul répondant qui ait abordé sa propre résistance, en parlant d'un certain stress et du fait d'avoir dû se forcer à utiliser l'outil au début car il fallait accepter le risque d'erreur qui pourrait survenir. Cette résistance a été atténuée par l'un des administrateurs membres de l'entreprise qui a joué le rôle de leader et de motivateur à ce changement.

Au niveau de la résistance aux changements des membres de l'entreprise, ils ont tous apporté des éléments. Par exemple, l'un des éléments qui a été le plus cité pour justifier la résistance aux changements est le fait que certains travailleurs, qui trichaient, ne voulaient pas être contrôlés. Le contrôle est l'une des conséquences de l'adoption de technologies digitales qui peut être vue comme négative selon Nylèn (2005). Cela a mené à leur départ de l'entreprise. Tandis que l'impact faible de l'adoption de TD sur la méthode de travail et l'aisance d'utilisation des smartphones par les utilisateurs ont été cités comme positifs.

Certains répondants n'ont pas abordé la résistance aux changements comme un frein car ils ont soit imposé le changement ou soit fait une sélection des utilisateurs de la TD.

La stratégie est une méthode qui est principalement ressortie des entretiens. Elle consistait tout d'abord à intégrer les travailleurs dans la décision du changement. Ensuite, ils fixaient les objectifs et avaient une communication importante au sein de l'entreprise. Et pour finir, ils terminaient par imposer l'utilisation pour les plus récalcitrants. Durant toutes ces étapes ils faisaient preuve de compréhension et de patience afin que les travailleurs s'habituent à ces changements jusqu'à la phase d'implémentation.

La sécurité

En ce qui concerne la sécurité, malgré le fait que la sécurité soit souvent perçue comme un obstacle à l'adoption de ces technologies, comme l'ont souligné Andriushchenko (2020) et Von Leipzig et al. (2017), nos participants n'ont pas abordé cette problématique comme un frein majeur. Certains ont indiqué en tenir compte, notamment ceux qui ont déjà été victimes d'une cyberattaque ou qui connaissent quelqu'un ayant subi une telle attaque. Cependant, la plupart des participants ne semblent pas réellement préoccupés par cette question et préfèrent déléguer cette responsabilité aux fournisseurs des technologies adoptées. Ces observations corroborent les propos de Kergroach (2020) sur le manque de proactivité des PME.

Cette réaction peut sembler étonnante compte tenu des caractéristiques propres aux entreprises familiales, qui pourraient faire penser qu'elles auraient mis en place des mesures pour prévenir les vulnérabilités de leur entreprise en vue de leur attachement à l'entreprise, leur volonté de garder le contrôle, l'importance de la réputation, etc... Car les problèmes de sécurité peuvent provoquer des fuites de connaissances stratégiques essentielles, de savoir-faire et d'autres informations sensibles comme l'indiquent Basly & Hammouda (2020). Ce genre de problème freine les EF (BERRAHRAH & BERREZIGA, 2021). Une des raisons qui semblent pouvoir expliquer cela, est le manque de connaissance et de sensibilisation aux risques et aux problématiques liés à la sécurité. Une des répondantes a d'ailleurs précisé "on a l'impression que ça n'arrive

qu'aux autres". En effet, la plupart des participants ont abordé le sujet de manière très superficielle, à l'exception des deux répondants qui étaient conscients des risques.

Il serait intéressant d'étudier la sensibilisation aux risques de sécurité au sein des entreprises familiales afin de déterminer si elles sont réellement peu sensibles à la sécurité et d'explorer les raisons pour lesquelles elles n'accordent pas suffisamment d'importance à la sécurité des technologies digitales, malgré les conséquences potentiellement graves des cyberattaques et leur fort attachement à leur entreprise. Une étude approfondie pourrait examiner les facteurs qui influencent la perception des risques et les stratégies pour accroître cette sensibilisation, fournissant ainsi des insights précieux sur ce sujet.

L'inutilité perçue

L'inutilité perçue d'une technologie peut découler d'un manque de connaissance quant aux opportunités qu'elle peut offrir (Chau, 2001). Dans les PME, cette perception est particulièrement présente en raison d'une définition insuffisante des objectifs, ce qui rend difficile l'évaluation de son avantage potentiel (Hančlová et al., 2015). De plus, le rôle du dirigeant est crucial, principalement au niveau des décisions stratégiques de l'entreprise (R. Jones et al., 2017), et il peut influencer cette perception d'inutilité, car il peut avoir des expériences et un succès limités (Santarelli & D'Altri, 2003), ainsi qu'une connaissance limitée, ce qui peut conduire à une évaluation inadéquate de la valeur de la technologie pour l'entreprise et, dès lors, freiner son adoption (Beige & Abdi, 2015 ; Chong, Bian, & Zhang, 2016 ; Johnson, 2010).

Bien que nos répondants n'aient pas mentionné directement l'inutilité comme un obstacle à l'adoption des technologies digitales, la majorité des explications données pour justifier leur non-adoption d'une technologie digitale était liée à l'idée que ces technologies ne leur seraient pas utiles, qu'ils n'en avaient pas besoin, ou qu'ils ne connaissaient pas de technologies adaptées à leurs besoins spécifiques. Ce qui rejoint le fait que l'inutilité perçue découle d'un manque de connaissances des opportunités que la technologie peut offrir avancé par Chau (2001). Cependant, contrairement à ce qu'avance Hančlová et ses collègues (2015) disant que cela est dû à une définition insuffisante des objectifs, les PME familiales interrogées semblait avoir fixé un objectif clair en vue de l'adoption d'une technologie particulière. Cet objectif concernait principalement le gain de temps.

Le rôle crucial du dirigeant dans les décisions stratégiques (R. Jones et al., 2017) s'est fait ressentir dans les répondants précisant qu'ils étaient souvent la personne qui tranche lorsqu'il y a des décisions à prendre. Cependant, notre étude ne nous a pas permis d'évaluer les expériences et les connaissances des dirigeants qui sont pourtant des critères qui peuvent influencer la perception d'inutilité (Santarelli & D'Altri, 2003 ; Beige & Abdi, 2015 ; Chong, Bian, & Zhang, 2016 ; Johnson, 2010).

Le rôle du dirigeant dans la perception de l'utilité est important, et c'est encore plus vrai dans une entreprise familiale où le dirigeant est souvent également le propriétaire et où une gestion plutôt paternaliste est souvent en place et les décisions sont centralisées.

Pour lutter contre l'inutilité perçue, diverses méthodes peuvent être utilisées pour acquérir des connaissances, telles que la formation, le capital social et le capital humain (notamment la présence de la jeune génération). Pour inciter le dirigeant à s'informer, il est essentiel qu'il soit impliqué, et pour évaluer véritablement l'utilité, il est préférable d'avoir une stratégie clairement définie.

Les entreprises familiales sont connues pour avoir un capital social élevé, et c'est principalement grâce à ce capital que nos répondants recueillent leurs informations. Ils se tournent vers d'autres entrepreneurs, leurs amis ou des personnes qualifiées dans des domaines spécifiques pour obtenir des informations. La stratégie est également un aspect abordé, ils évaluent l'utilité pour leur entreprise et ils veillent à ce que les technologies qu'ils adoptent servent leurs objectifs initiaux afin de ne pas se disperser.

Il serait donc intéressant de réaliser une étude sur les stratégies d'acquisition de connaissances dans le contexte des PME familiales dans la perspective de combattre la perception d'inutilité des technologies digitales. L'acquisition de connaissances dans le domaine des technologies digitales améliore en effet la

compréhension des opportunités et des avantages potentiels de ces dernières. Un autre aspect pertinent à explorer davantage pourrait être l'impact du capital social. Cela permettrait aux dirigeants d'entreprises familiales et aux décideurs de collecter des informations précieuses afin d'élaborer des stratégies efficaces d'acquisition de connaissances et de favoriser une adoption plus réfléchie et informée des technologies digitales.

Limitations et recherches futures

Il est important de noter certaines limitations et de proposer des pistes pour de futures recherches afin de mieux comprendre les freins et les stratégies utilisées pour surmonter les freins liés à l'adoption des technologies digitales. C'est ce que nous avons tenté de faire tout au long de ce travail.

Un premier biais important à prendre en compte est celui des biais de réponse. Les participants peuvent être influencés par des biais de réponse, tels que l'envie de présenter leur entreprise sous un jour favorable ou de se conformer aux attentes sociales. Dans le contexte de notre étude, ils pourraient minimiser les difficultés rencontrées ou exagérer les succès obtenus dans l'adoption des technologies digitales. Ainsi, il serait pertinent d'explorer le discours d'autres parties prenantes de l'entreprise, tels que les employés, les clients, les fournisseurs ou même les experts du secteur. En interrogeant différentes parties prenantes, il est possible d'obtenir des perspectives variées et de comparer les réponses pour mieux comprendre les freins et les stratégies utilisées pour les surmonter.

Un autre biais potentiel provient de la sélection des technologies abordées dans notre étude. En interrogeant les patrons sur les technologies qu'ils ont adoptées, il est possible qu'une sélection se soit faite malgré nous. Des études spécifiques sur la façon de surmonter les freins liés à l'adoption d'une technologie digitale en particulier pourraient donc être intéressantes pour compléter nos résultats.

Une limitation courante dans les recherches universitaires est la contrainte de temps et de ressources. Étant donné qu'il s'agit d'une étude exploratoire, il peut être difficile de couvrir tous les aspects et toutes les nuances des freins et des stratégies de surmonter liés à l'adoption des technologies digitales dans les PME familiales. Les contraintes de temps et de ressources peuvent avoir limité la profondeur de l'analyse et la représentativité des résultats. Une recherche future avec des moyens plus importants pourrait permettre une étude plus approfondie et plus représentative.

La fiabilité des données est également une préoccupation dans notre étude. Comme notre étude repose sur des entretiens qualitatifs, la fiabilité des données peut être un défi. Les réponses des participants sont basées sur leurs perceptions et leurs souvenirs, ce qui peut entraîner des divergences ou des omissions. Il serait intéressant d'envisager des méthodes complémentaires, telles que des enquêtes quantitatives, pour renforcer la fiabilité des données.

Une vue d'ensemble complète des freins liés à l'adoption des technologies digitales dans les PME familiales peut être difficile à obtenir en raison du large éventail de technologies disponibles. Par exemple, une piste de recherche intéressante serait d'analyser les PME familiales qui ont adopté des technologies digitales ayant un impact sur leur produit final. Les technologies adoptées par les répondants de notre étude visaient principalement à améliorer les processus internes, mais aucune n'apportait de réel changement visible.

Conclusion

En conclusion, cette étude empirique a permis d'explorer et de mieux comprendre comment des dirigeants de PME familiales surmontent les freins liés à l'adoption des technologies digitales. En se concentrant sur les entreprises familiales wallonnes, nous avons exploré les obstacles rencontrés, les expériences en matière d'implémentation de technologies digitales, les motivations et les stratégies des dirigeants pour faire face à ces défis. Les résultats ont souligné l'importance de l'établissement d'une stratégie d'analyse des besoins et d'accompagnement, de soutien et de formation du personnel et des dirigeants et du choix de l'outil, souvent basé sur son utilité en terme de gain de temps et sur son utilité concrète et immédiate, de l'implication de fournisseurs externes et de la communication pour surmonter les freins. La mixité intergénérationnelle des entreprises familiales rencontrées est également un indicateur d'évolution qui permet de faire face au manque de compétences et à la résistance aux changements, les plus jeunes étant déjà utilisateurs de nombreuses technologies digitales. Enfin, lors de nos entretiens, l'intégration des travailleurs dans la décision de changement et l'analyse des besoins a été plusieurs fois soulignée comme une stratégie utile pour faire face aux freins précités. Une meilleure connaissance des technologies digitales est par ailleurs un élément à considérer pour une utilisation plus large et plus pertinente de ces dernières,

Les dirigeants interrogés ont adopté une approche centrée sur la satisfaction des besoins spécifiques de leur entreprise, ce qui a orienté leur choix de technologie et a contribué à surmonter des obstacles tels que le manque de compétences, les coûts et la résistance au changement. Ils ont également fait appel à des fournisseurs externes pour bénéficier de compétences techniques et ont souligné l'importance de la communication pour faciliter la surmontée des freins. Les résultats ont également mis en évidence des divergences par rapport à la littérature existante, notamment en ce qui concerne le manque de compétences ou le coût, qui n'ont pas été identifiés comme des obstacles majeurs par les dirigeants interrogés.

Cependant, il convient de noter certaines limitations de cette étude, telles que la taille restreinte de notre échantillon non aléatoire et le fait que les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population. De plus, des aspects importants tels que l'impact du choix de la technologie et l'influence de la simplicité d'utilisation nécessitent une exploration plus approfondie dans la littérature existante.

Pour des études futures, il serait intéressant de comparer l'adoption des technologies digitales entre les PME familiales et les grandes entreprises afin d'examiner les différences dans les freins rencontrés et les stratégies utilisées pour les surmonter. Une étude approfondie sur la sensibilisation aux risques de sécurité au sein des entreprises familiales et sur l'inutilité perçue des technologies pourrait également fournir des perspectives précieuses. Il s'agit en effet d'un élément perçu comme peu pertinent par plusieurs dirigeants interrogés.

En somme, cette recherche contribue à la compréhension des défis auxquels font face les PME familiales dans l'adoption des technologies digitales et met en évidence des stratégies spécifiques utilisées pour surmonter ces freins. Les résultats peuvent être utiles aux dirigeants de PME familiales, ainsi qu'aux chercheurs et praticiens intéressés par le domaine de l'adoption des technologies digitales dans les contextes familiaux. Cette étude exploratoire pourrait servir de base pour des recherches ultérieures visant à approfondir ces questions et nous a permis d'enrichir nos connaissances dans ce domaine en constante évolution.

Bibliographie

- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2013). Exploring the Common Technology Adoption Enablers among Malaysian SMEs : Qualitative Findings. *Journal of management and sustainability*, 3(4). <https://doi.org/10.5539/jms.v3n4p78>
- Abebe, M. A. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100-116. <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2013-0145>
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital : Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Ahmad Khan Beige, S., & Abdi, F. (2015). On the critical success factors for B2B e-marketplace. *Decision Science Letters*, 77-86. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2014.9.002>
- Al-Amoudi, I., & Lazega, E. (2019). *Post-human institutions and organizations: Confronting the matrix*. Routledge.
- Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N. I., & Mohd Shuib, N. L. (2015). Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, 115(3), 570-588. <https://doi.org/10.1108/imds-07-2014-0205>
- Allio, M. K. (2004). Family businesses : their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, 32(4), 24-33. <https://doi.org/10.1108/10878570410576704>
- Allison, T. G., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2014). Integrating Time Into Family Business Research. *Family Business Review*, 27(1), 20-34. <https://doi.org/10.1177/0894486513494782>
- Allouche, J., & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue Française De Gestion*, 5(141), 109–130. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-109.htm>
- Alshamaila, Y., Papagiannidis, S., & Li, F. (2013). Cloud computing adoption by SMEs in the north east of England. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 250-275. <https://doi.org/10.1108/17410391311325225>
- Amar, I. B., & Mezghani, L. (2011). L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. *Revue Internationale PME*. <https://doi.org/10.7202/045747ar>
- Andriushchenko, K. (2020). Peculiarities of sustainable development of enterprises in the context of digital transformation. *jssidoi.org*. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(53](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(53)

- Arnold, C. N., Kiel, D., & Voigt, K. (2016). HOW THE INDUSTRIAL INTERNET OF THINGS CHANGES BUSINESS MODELS IN DIFFERENT MANUFACTURING INDUSTRIES. *International Journal of Innovation Management*, 20(08), 1640015. <https://doi.org/10.1142/s1363919616400156>
- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital : Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Arrègle, J. L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(2), 13. <https://doi.org/10.3917/mana.072.0013>
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses : Advancing Traditional Business Valuation. Dans *Family Business Review* (Vol. 21, Numéro 2, p. 139-149). SAGE Publishing. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Audretsch, D. B., Heger, D., & Veith, T. (2015). Infrastructure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(2), 219–230. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9600-6>
- Babinet, G. (2018). L'entreprise digitale à la recherche de nouvelles formes de management. *Harvard Business Review France*.
- Banerjee, P. K., & Ma, L. C. (2011). Routinisation of B2B E-commerce by small firms : A process perspective. *Information Systems Frontiers*, 14(5), 1033-1046. <https://doi.org/10.1007/s10796-011-9329-6>
- Barann, B., Cordes, A., Chasin, & Becker, F. (2019, 8 janvier). Supporting Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises : A Procedure Model Involving Publicly Funded Support Units. Hermann, Andreas Cordes, Ann-Kristin Chasin, Friedrich Becker, Jörg. <http://hdl.handle.net/10125/59935>
- Baromètre entreprises 2022. Axe 4 : Stratégies. (s. d.). Digital Wallonia. <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022-strategies/>
- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family Businesses and Digital Entrepreneurship Adoption : A Conceptual Model. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(2), 326-364. <https://doi.org/10.1177/0971355720930573>
- Basly, S., & Saunier, P. (2019). Family members' commitment to the firm and family business continuity : investigating the mediating role of family-to-firm identity fit and emotional attachment. *Journal of small business and entrepreneurship*, 32(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551458>

- Bauweraerts, J., & Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 101(2), 197-215. <https://doi.org/10.3917/resg.101.0195>
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 36(200), 127-142. <https://doi.org/10.3166/rfg.200.127-142>
- Beige, S., & Abdi, F. (2015). On the critical success factors for B2B e-marketplace. *Decision Science Letters*, 77-86. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2014.9.002>
- Bello, P. (2021). Le recul de la digitalisation dans les petites et moyennes entreprises camerounaises : à la recherche des éléments explicatifs. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 144(3), 31-56. <https://doi.org/10.3917/resg.144.0031>
- Bengtsson, M., Boter, H., & Vanyushyn, V. (2007). Integrating the Internet and Marketing Operations. *International Small Business Journal*, 25(1), 27-48. <https://doi.org/10.1177/0266242607071780>
- Bentebbaa, S., Pacitto, J., Louitri, A., & Abdoune, R. (2018). Les entreprises familiales apprennent-elles différemment ? Effets des attributs ambivalents de l'entreprise familiale sur les apprentissages des individus et de l'organisation. *Recherches en sciences de gestion*. <https://doi.org/10.3917/resg.127.0161>
- Berger-Douce, S. (2010). L'engagement environnemental des PME familiales. *Gestion 2000*, 27(5), 49–63.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593560>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation : opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures : Do Family-Controlled Firms Pollute Less ? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family Entrepreneurship : A Developing Field. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10(3), 161-236. <https://doi.org/10.1561/03000000049>
- BERRAHRAH, S., & BERREZIGA, P. A. (2021). État des lieux de la digitalisation au niveau des PME algériennes: Cas des PME de la ZAC Taharracht–Akbou. *Revue Abaad Iktissadia*, 11(2), 629–653.

- Block, J. H., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms. *Family Business Review*, 26(2), 180-199. <https://doi.org/10.1177/0894486513477454>
- Bouncken, R. B., & Barwinski, R. (2021). Shared digital identity and rich knowledge ties in global 3D printing —A drizzle in the clouds ? *Global Strategy Journal*, 11(1), 81-108. <https://doi.org/10.1002/gsj.1370>
- Bourdieu, P. (1980, January). Le capital social. *Actes De La Recherche En Sciences Sociales*, 31, 2–3. https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Lester, R. T. (2011). Stewardship or Agency ? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541>
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions. Making the Most of Change*, Reading (Mass.). Addison Wesley.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 36(4), 599. <https://doi.org/10.2307/3322448>
- Calvino, F., & Criscuolo, C. (2019, March 1). Business dynamics and digitalisation. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*. <https://doi.org/10.1787/6e0b011a-en>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity : Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Carella, M., Gurrieri, A., & Lorizio, M. (2008). Système de parentèle et transmission intergénérationnelle des compétences dans les petites entreprises du Sud de l'Italie. *Revue d'économie industrielle*, 122, 27-44. <https://doi.org/10.4000/rei.3823>
- Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and Innovation : Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. <https://doi.org/10.1111/etap.12073>
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Cassia, L., De Massis, A. V., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 198-232. <https://doi.org/10.1108/13552551211204229>

- Chabanet, D., Cloarec, M. A., Petani, F. J., Richard, D., & Zaoui, I. (2021). L'appropriation intelligente de la transformation digitale : un processus collectif peu formalisé. *Management & Avenir*, N° 122(2), 171-192. <https://doi.org/10.3917/mav.122.0171>
- Chau, P. Y. (2001). INHIBITORS TO EDI ADOPTION IN SMALL BUSINESSES : AN EMPIRICAL INVESTIGATION. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2(2). <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=32704076fd587ed4cceb2543afced982c64c69e>
- Chen, C. L., Lin, Y., Chen, W., Chao, C., & Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*, 13(3), 1028. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Chèques-Entreprises. (2022, 19 juillet). Chèques-entreprises - Aides financières aux entreprises wallonnes. Chèques-entreprises. <https://www.cheques-entreprises.be/cheques/cybersecurite/>
- Chèques-Entreprises. (2023, janvier 13). Maturité numérique - Chèques-entreprises. Chèques-entreprises. <https://www.cheques-entreprises.be/cheques/maturite-numerique/>
- Chong, W. H., Bian, D., & Zhang, N. (2016). E-marketing services and e-marketing performance : the roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, 32(1-2), 149-178. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2015.1102758>
- Chong, W. K., Bian, D., & Zhang, N. (2015). E-marketing services and e-marketing performance : the roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, 32(1-2), 149-178. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2015.1102758>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A. V., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. P. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Fang, H., Kotlar, J., & De Massis, A. V. (2015). A Note on Family Influence and the Adoption of Discontinuous Technologies in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 384-388. <https://doi.org/10.1111/jpim.12206>

- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms : Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chuang, T., Nakatani, K., Chen, J. S., & Huang, I. (2007). Examining the impact of organisational and owner's characteristics on the extent of e-commerce adoption in SMEs. *International Journal of Business and Systems Research*, 1(1), 61. <https://doi.org/10.1504/ijbsr.2007.014770>
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H., & Lang, L. H. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00511>
- Clark, D., & Douglas, H. (2011). Information and communication technology adoption and diffusion in micro-enterprises : the case of techno-savvy home-based businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(3), 349. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2011.042758>
- Coeurderoy, R., & Lwango, A. (2012). Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : Propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques. *M@n@gement*, 15(4), 416. <https://doi.org/10.3917/mana.154.0416>
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). The Board of Directors in Family Firms : One Size Fits All ? *Family Business Review*, 17(2), 119-134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>
- Cragg, P. B., Mills, A., & Suraweera, T. (2013). The Influence of IT Management Sophistication and IT Support on IT Success in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 617-636.
- Data-Driven Innovation. (2015). Dans OECD eBooks. <https://doi.org/10.1787/9789264229358-en>
- data.europa.eu. (s. d.). http://data.europa.eu/88u/dataset/S2244_486_ENG
- Davis, J., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20. <https://doi.org/10.2307/259223>
- De Massis, A. V., Audretsch, D. B., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources : Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>
- De Massis, A. V., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation : Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.58.1.5>
- De Massis, A. V., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

- De Massis, A. V., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms : An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- De Massis, A. V., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior : Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- De Massis, A. V., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., & Nordqvist, M. (2016). Family Governance at Work. *Family Business Review*, 29(2), 189-213. <https://doi.org/10.1177/0894486515622722>
- De Massis, A. V., & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731. <https://doi.org/10.1111/joms.12632>
- Définitions et sources | SPF Economie. (s. d.). <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>
- de Groote, J., Soluk, J., Laue, S. L., Heck, M., & Kammerlander, N. (2023). How can family-owned Mittelstand firms use their unique resources to master the digitalization age ? The role of family historical, venture, and collaborative capital. *Business Horizons*, 66(1), 133-152. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.04.001>
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, n° 43(3), 227-238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership : Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177. <https://doi.org/10.1086/261354>
- Diamond, M. P. (1986). RESISTANCE TO CHANGE : A PSYCHOANALYTIC CRITIQUE OF ARGYRIS AND SCHON'S CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATION THEORY AND INTERVENTION. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543-562. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00436.x>
- Digitalisation des PME. (2022, 20 juin). SPF Economie. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme>
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369. <https://doi.org/10.2307/258013>
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>

- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dörner, K., & Edelman, D. (2015). What 'digital'really means. McKinsey & Company.
- Duan, X., Deng, H., & Corbitt, B. (2012). Evaluating the critical determinants for adopting e-market in Australian small-and-medium sized enterprises. *Management research review*, 35(3/4), 289-308. <https://doi.org/10.1108/01409171211210172>
- Dunn, B. K. (1996). Family Enterprises in the UK : A Special Sector ? *Family Business Review*, 9(2), 139-155. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00139.x>
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing More with Less : Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. (2019). Re-examining the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) : Towards a Revised Theoretical Model. *Information Systems Frontiers*, 21(3), 719-734. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9774-y>
- Dyer, W. G. (2003). The Family : The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- economie.fgov. (2023, 2 février). Les entreprises et les technologies numériques avancées. SPF Economie. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/barometre-de-la-societe-de/les-entreprises-et-linternet/les-entreprises-et-les>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>
- El-Masri, M., & Tarhini, A. (2017). Factors affecting the adoption of e-learning systems in Qatar and USA : Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2). *Educational Technology Research and Development*, 65(3), 743-763. <https://doi.org/10.1007/s11423-016-9508-8>
- Engel, J. (2011). Accelerating Corporate Innovation : Lessons from the Venture Capital Model. *Research-technology Management*, 54(3), 36-43. <https://doi.org/10.5437/08953608x5403007>

- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267–284.
- Esselaar, S., Stork, C., Ndiwalana, A., & Deen-Swarrray, M. (2006). ICT Usage and Its Impact on Profitability of SMEs in 13 African Countries. *Information Technologies and International Development*, 4(1), 87-100. <https://doi.org/10.1162/itid.2007.4.1.87>
- Eyries, A. (2014). Le numérique pour tous ? La maîtrise des outils technologiques comme lien intergénérationnel. *Question(S) De Management*, 2(6), 125–149.
- Faller, C., & Feldmüller, D. (2015). Industry 4.0 Learning Factory for regional SMEs. *Procedia CIRP*, 32, 88-91. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.117>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fédération des entreprises familiales de Belgique. (2022). FBN Belgium. Consulté le 27 mai 2022, à l'adresse <https://www.fbnbelgium.be/en/>
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400196>
- Fink, D., & Disterer, G. (2006). International case studies. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(6), 608-624. <https://doi.org/10.1108/17410390610708490>
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. (Free, New York).
- Fulton, M., & Hon, B. (2010). Managing advanced manufacturing technology (AMT) implementation in manufacturing SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 351-371. <https://doi.org/10.1108/17410401011038900>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x>
- Garcia, R., & Calantone, R. J. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology : a literature review. *Journal of Product Innovation Management*. [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(01)00132-1)

- Ghobakhloo, M., & Tang, S. H. (2013). The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 754-787. <https://doi.org/10.1108/jsbed-12-2011-0037>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. O. (2011). The Bind that Ties : Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms : Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Grover, & Kohli, R. (2013, juin). Revealing your hand : caveats in implementing digital business strategy. *Mis Quarterly*, 655-662.
- Gunasinghe, A., & Nanayakkara, S. (2021). Role of technology anxiety within UTAUT in understanding non-user adoption intentions to virtual learning environments : the state university lecturers' perspective. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 13(3), 284. <https://doi.org/10.1504/ijtel.2021.115978>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209-220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business : Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Hančlová, J., Rozehnal, P., Ministr, J., & Tvrđikova, M. (2015). The Determinants of IT Adoption in SMEs in the Czech-Polish Border Areas. *Information Technology for Development*, 21(3), 426-444. <https://doi.org/10.1080/02681102.2014.916249>
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hauswald, H., & Hack, A. (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence. *Family Business Review*, 26(4), 356-373. <https://doi.org/10.1177/0894486513477453>
- Helfat, C. E., & Martin, J. N. (2015). Dynamic Managerial Capabilities. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

- Hess, T., Benlian, A., Christian, M., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 71–76.
- Higón, D. A. (2012). The impact of ICT on innovation activities : Evidence for UK SMEs. *International Small Business Journal*, 30(6), 684-699. <https://doi.org/10.1177/0266242610374484>
- Hofmann, P. B., & Woods, D. (2010). Cloud Computing : The Limits of Public Clouds for Business Applications. *IEEE Internet Computing*, 14(6), 90-93. <https://doi.org/10.1109/mic.2010.136>
- Horton, T. (1986). Managing in a Family Way. *Management Review*, 75(2), 3.
- Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0 : Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities ? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119-132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Hughes, J. (2017, 6 juin). What a digital organisation looks like - Doteveryone. *Medium*. <https://medium.com/doteveryone/what-a-digital-organisation-looks-like-82426a210ab8>
- Indice DESI 2022 | SPF Economie. (s. d.). <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/barometre-de-la-societe-de/indice-desi-2022>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446. <https://doi.org/10.1177/014920630202800308>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity : The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1991). Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology. *Management Information Systems Quarterly*, 15(2), 205. <https://doi.org/10.2307/249382>
- Jaziri, R. (2018). La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien. *Revue africaine de management*, 3(1), 33-54. <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business : an ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(4), 353-378. <https://doi.org/10.1080/08985620050177958>

- Johnson, M. (2010). Barriers to innovation adoption : a study of e-markets. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 157-174. <https://doi.org/10.1108/02635571011020287>
- Jones, P. W., Simmons, G., Packham, G., Beynon-Davies, P., & Pickernell, D. (2012). An exploration of the attitudes and strategic responses of sole-proprietor micro-enterprises in adopting information and communication technology. *International Small Business Journal*, 32(3), 285-306. <https://doi.org/10.1177/0266242612461802>
- Jones, R., Morrish, S., Deacon, J., & Miles, M. P. (2017). Entrepreneurial Marketing in Small Enterprises. Dans *SAGE Publications Ltd eBooks* (p. 297-319). <https://doi.org/10.4135/9781473984080.n16>
- Joras, M. (2014). Espoir ou crainte d'une cyber coopération intergénérationnelle. *Question(S) De Management*, 2(6), 125–149.
- Kääriäinen, J., Pussinen, P., Saari, L., Kuusisto, O., Saarela, M., & Hänninen, K. (2020). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs : toward systematic development of digitalization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(4), 24-43. <https://doi.org/10.12821/ijispm080402>
- KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1987). Prospect Theory : An Analysis of Decisions Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 313–327.
- Kane, J. M., Zukin, S. R., Wang, Y., Lu, K., Ruth, A., Nagy, K., Laszlovszky, I., & Durgam, S. (2015). Efficacy and Safety of Cariprazine in Acute Exacerbation of Schizophrenia. *Journal of Clinical Psychopharmacology*, 35(4), 367-373. <https://doi.org/10.1097/jcp.0000000000000346>
- Kane, Kiron, D., Palmer, Phillips, A. N., & Buckley, N. (2017). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T. P., & Pearson, A. W. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement : Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms : a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>
- Kepner, E. (1983). The family and the firm : A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90027-x](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90027-x)

- Kergroach, S. (2020). Giving momentum to SME digitalization. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 28-31. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714358>
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2001). Breaking through boundaries for organizational innovation : new managerial roles and practices in e-commerce firms. *Journal of Management*, 27(3), 347-361. <https://doi.org/10.1177/014920630102700307>
- Kilimis, P., Zou, W., Lehmann, M., & Berger, U. (2019). A Survey on Digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany. *IFAC-PapersOnLine*, 52(13), 2140-2145. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.522>
- Koh, A. (2018). The changing face of family business. *Asian Management Insights*, 5(1), 16-22. <https://ink.library.smu.edu.sg/ami/79>
- Kohli, R., & Johnson, S. (2011). Digital Transformation in Latecomer Industries : CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil & Gas (USA) Inc. *MIS Quarterly Executive*, 10(4), 141-156.
- Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation : A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>
- Koka, B. R., & Prescott, J. F. (2002). Strategic alliances as social capital : a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816. <https://doi.org/10.1002/smj.252>
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The Family Innovator's Dilemma : How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Kotlar, J., De Massis, A. V., Fang, H., & Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597-619. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Kotlar, J., De Massis, A. V., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms : A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088. <https://doi.org/10.1111/jpim.12046>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change : Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2014). New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 67(6), 1065-1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.005>
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing : an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 13(3), 519-528. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00333-8>
- Kupers, R. (2019). L'impact de l'industrie 4.0 sur les PME portugaises. *COTEC : Portugal, Lisbonne*.

- La cybersécurité au sein des PME belges | SPF Economie. (2022, 15 juin). [economie.fgov.be. https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/la-cybersecurite-au-sein-des](https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/la-cybersecurite-au-sein-des)
- Laborde, O. (2017, 4 septembre). Ce que transformation digitale veut vraiment dire - Harvard Business Review France. HBR France. Consulté le 23 mars 2023, à l'adresse <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16683-transformation-digitale-veut-vraiment-dire/>
- Laforet, S. (2013). Innovation characteristics of young and old family-owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 204-224. <https://doi.org/10.1108/14626001311298493>
- Lambrechts, F., Voordeckers, W., Roijackers, N., & Vanhaverbeke, W. (2017). Exploring open innovation in entrepreneurial private family firms in low- and medium-technology industries. *Organizational Dynamics*, 46(4), 244-261. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.001>
- Lazarotti, V., & Pellegrini, L. (2015). An explorative study on family firms and open innovation breadth : do non-family managers make the difference ? *European Journal of International Management*, 9(2), 179. <https://doi.org/10.1504/ejim.2015.067854>
- Le Soir. (2021, 27 mai). Les entreprises familiales plus intéressantes et valorisantes qu'il n'y paraît. [lesoir.be. Consulté le 8 août 2022, à l'adresse https://www.lesoir.be/374627/article/2021-05-27/les-entreprises-familiales-plus-interessantes-et-valorisantes-quil-ny-parait](https://www.lesoir.be/374627/article/2021-05-27/les-entreprises-familiales-plus-interessantes-et-valorisantes-quil-ny-parait)
- Le Gac, D. (2014). Un tutorat à double sens. *Question(S) De Management*, 2(6), 125–149.
- Lee, S., Chae, S., & Cho, K. H. (2013). Drivers and inhibitors of SaaS adoption in Korea. *International Journal of Information Management*, 33(3), 429-440. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.006>
- Lemieux, V. (2001). Le capital social dans les situations de coopération et de conflit. ISUMA Spring, 82–86.
- Léon, E., & Dejoux, C. (2018). *Métamorphose des managers. . . : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.
- Les patrons wallons face à la digitalisation. (2023, 13 mars). Digital Wallonia. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/patrons-wallons-digitalisation/>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In SAGE Publications, Inc. eBooks (pp. 114–139). <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>

- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs : A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2017). Digital transformation by SME entrepreneurs : A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Lin, Y., Chen, C. L., Chao, C., Chen, W., & Pandia, H. (2020). The Study of Evaluation Index of Growth Evaluation of Science and Technological Innovation Micro-Enterprises. *Sustainability*, 12(15), 6233. <https://doi.org/10.3390/su12156233>
- Litz, R. A. (2012). Double Roles, Double Binds? Double Bind Theory and Family Business Research. In *Springer eBooks* (pp. 115–132). https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0911-3_8
- Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions : Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. *Family Business Review*, 14(4), 335-351. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00335.x>
- Lombardi, L. (2022, 24 juin). L'UWE s'engage pour l'inclusion numérique ! Union Wallonne des Entreprises. <https://www.uwe.be/luwe-sengage-pour-linclusion-numerique/>
- Lorente-Martínez, J., Navío-Marco, J., & Rodrigo-Moya, B. (2020). Analysis of the adoption of customer facing InStore technologies in retail SMEs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102225. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102225>
- Lubatkin, M., Ling, Y., & Schulze, W. D. (2007). An Organizational Justice-Based View of Self-Control and Agency Costs in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955–971. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00673.x>
- Lyman, A. R. (1991). Customer Service : Does Family Ownership Make a Difference ? *Family Business Review*, 4(3), 303-324. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00303.x>
- Marbot, E., & Peretti, J.-M. (2006). *Les Seniors dans l'entreprise*. Paris : Village Mondial.
- Martin, J. N. (2011). Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team : The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups. *Organization Science*, 22(1), 118-140. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515>
- Martin, W., McKelvie, A., & Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs : a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755-769. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9762-5>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McQueen, R. J., & Yin, Z. (2014). Perceptions of entrepreneurs about their zero employee web enabled businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 26-48. <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2013-0144>
- Messner, C., & Vosgerau, J. (2010). Cognitive Inertia and the Implicit Association Test. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 374-386. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.2.374>
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. I. (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research*, 56(11), 899-906. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(01\)00276-4](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(01)00276-4)
- Michel, M. (2022, 29 juillet). Classement DESI : La Belgique recule de 4 places – Toutes les entités doivent prendre leurs responsabilités | Mathieu MICHEL. www.belgium.be. <https://michel.belgium.be/fr/classement-desi-la-belgique-recule-de-4-places-%E2%80%93-toutes-les-entit%C3%A9s-doivent-prendre-leurs>
- Mignon, S., & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2014). L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes. *Management international*, 18(3), 82-95. <https://doi.org/10.7202/1025091ar>
- Miller, A. A., Seymour, H., King, C. R., & Herman, T. G. (2008). Loss of seven-up from *Drosophila* R1/R6 photoreceptors reveals a stochastic fate choice that is normally biased by Notch. *Development*, 135(4), 707–715. <https://doi.org/10.1242/dev.016386>
- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2006). The Best of Both Worlds : Exploitation and Exploration in Successful Family Businesses. *Emerald (MCB UP) eBooks*, 215-240. [https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(06\)23007-9](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(06)23007-9)
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., Lester, R. T., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers ? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Scholnick, B. (2007). Stewardship vs. Stagnation : An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 0(0), 070703070909001- ? ? ? <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Missonier, A., & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20–2. <https://doi.org/10.4000/fcs.1933>

- Monzon, A., Garcia-Castro, A., & Valdes, C. (2017). Methodology to Assess the Effects of ICT-measures on Emissions. The Case Study of Madrid. *Procedia Engineering*, 178, 13-23. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.054>
- Moore, G. F. (1998). Cramming More Components Onto Integrated Circuits. *Proceedings of the IEEE*, 86(1), 82-85. <https://doi.org/10.1109/jproc.1998.658762>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>
- Morgan-Thomas, A. (2016). Rethinking technology in the SME context : Affordances, practices and ICTs. *International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship*, 34(8), 1122-1136. <https://doi.org/10.1177/0266242615613839>
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. (2018). Fortune favors the prepared : How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation : a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship : Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. P. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship : Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. (2015). Information Technology Adoption in Small Business : Confirmation of a Proposed Framework. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 207-227. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12058>

- Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2013). Information Technology Adoption in Small Business : Confirmation of a Proposed Framework. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 207-227. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12058>
- Nicolas, E. (2000). Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME. *Gestion 2000*, 25(2).
- Nizet, J., & Huybrechts, C. (1998). Interventions systémiques dans les organisations. intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto, De Boeck Université, 1998, 160 pages. *Revue Internationale De Psychosociologie*, XII, 211–214. <https://doi.org/10.3917/rips.026.0211>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). IS SLACK GOOD OR BAD FOR INNOVATION ? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264. <https://doi.org/10.2307/256998>
- Nordqvist, M. (2005). Understanding the role of ownership in strategizing : a study of family firms (29e éd.). JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001>
- Obstacles à la digitalisation des PME belges | SPF Economie. (2022, juin). economie.fgov.be. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/digitalisation-des-pme/obstacles-la-digitalisation>
- OCDE. (2005). ICT, E-Business and SMEs. OECD digital economy papers. <https://doi.org/10.1787/232475651473>
- OCDE. (2017). Key issues for digital transformation in the GEO : Report prepared for a joint G20 German Presidency/ OECD conference. <https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf>
- OECD. (2016). Skills for a Digital World : 2016 Ministerial Meeting on the Digital Economy Background Report. OECD Digital Economy Papers, 250. <https://doi.org/10.1787/5jlwz83z3wnw-en>
- OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. (2019). Dans OECD eBooks. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00014-4](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00014-4)

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity : Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Paradas, A. (1998). Évaluer la formation dans des PME françaises : résultats d'une étude empirique. *Revue Internationale PME*, 11(2-3). <https://doi.org/10.7202/1009042ar>
- Partena Professional (HR-service provider). (2020, 11 février). Quand la transformation digitale s'invite dans les PME. Partena Professional. Consulté le 3 septembre 2022, à l'adresse <https://www.partena-professional.be/fr/nouvelles/quand-la-transformation-digitale-sinvite-dans-les-pme#:~:text=Quatre%20PME%20belges%20sur%20cinq,f%C3%A9d%C3%A9ration%20de%20's;industrie%20technologique>.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge : how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge Combination and the Potential Advantages of Family Firms in Searching for Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00497.x>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. M. (2008). Toward a Theory of Familiness : A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pélissier, D. (2018). Paradoxes de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique. *Communication Et Organisation*, 53, 39-51. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5993>
- Peltier, J. W., Zhao, Y., & Schibrowsky, J. A. (2012). Technology adoption by small businesses : An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal*, 30(4), 406-431. <https://doi.org/10.1177/0266242610365512>
- Perdana, A., Lee, H. H., Koh, S., & Arisandi, D. (2022). Data analytics in small and mid-size enterprises : Enablers and inhibitors for business value and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 44, 100547. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100547>
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The Social Side of Creativity : A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89. <https://doi.org/10.2307/30040691>
- Petit, O. (2004). La nouvelle économie des ressources et les marchés de l'eau : une perspective idéologique ? *VertigO*, Volume 5 Numéro 2. <https://doi.org/10.4000/vertigo.3608>

- Petruzzelli, A. M., Rotolo, D., & Albino, V. (2012). The impact of old technologies on innovation: the case of the US biotechnology industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(5), 453–466. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.674668>
- Plouffe, C. R., Vandenbosch, M., & Hulland, J. (2003). Intermediating technologies and multi-group adoption: A comparison of consumer and merchant adoption intentions toward a new electronic payment system. *Journal of Product Innovation Management*, 18(2), 65–81. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1820065>
- Pfister, P., & Lehmann, C. (2021). Returns on digitisation in SMEs—a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1980680>
- PWC. (2017). Same passion, different paths, How the next generation of family business leaders are making their mark, Next Gen Study 2017. www.pwc.com. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/assets/next-gen-study-2017.pdf>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations : Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Raimond, H. (2023a, janvier 26). Baromètre entreprises 2022. Axe 1 : Infrastructure. Digital Wallonia. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022-infrastructure/>
- Raimond, H. (2023b, janvier 26). Baromètre entreprises 2022. Axe 2 : Organisation. Digital Wallonia. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022-organisation/>
- Raimond, H. (2023c, janvier 26). Baromètre entreprises 2022. Axe 3 : Processus. Digital Wallonia. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022-processus/>
- Raimond, H. (2023d, janvier 26). Baromètre entreprises 2022. Axe 4 : Stratégies. Digital Wallonia. Consulté le 16 mars 2023, à l'adresse <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/entreprises2022-strategies/>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

- Ramdani, B., Chevers, D. A., & Williams, D. A. (2013). SMEs' adoption of enterprise applications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 735-753. <https://doi.org/10.1108/jsbed-12-2011-0035>
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2012). L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 27. <https://doi.org/10.3917/rsg.253.0027>
- Ross, P. K., & Blumenstein, M. (2014). Cloud computing as a facilitator of SME entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 87-101. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.951621>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses : The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>
- Santarelli, E., & D'Altri, S. (2003). The Diffusion of E-commerce among SMEs : Theoretical Implications and Empirical Evidence. *Small Business Economics*, 21(3), 273-283. <https://doi.org/10.1023/a:1025757601345>
- Schier, G. (2014). Entreprises familiales et Innovation. *Gestion 2000*, Volume 31(5), 123-138. <https://doi.org/10.3917/g2000.315.0123>
- Schoorman, F. D., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust : Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Schulze, W. D., & Gedajlovic, E. (2010). Whither Family Business ? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>
- Schulze, W. D., Lubatkin, M., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 247-259. <https://doi.org/10.1002/mde.1064>
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 69-85.

- Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., & De Massis, A. V. (2015). Family Ownership and R&D Intensity in Small- and Medium-Sized Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 349-360. <https://doi.org/10.1111/jpim.12204>
- Scupola, A. (2009). SMEs' e-commerce adoption: perspectives from Denmark and Australia. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 152–166. <https://doi.org/10.1108/17410390910932803>
- Sellberg, C., & Susi, T. (2014). Technostress in the office : a distributed cognition perspective on human–technology interaction. *Cognition, Technology & Work*, 16(2), 187-201. <https://doi.org/10.1007/s10111-013-0256-9>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Simmons, G., Armstrong, G., & Durkin, M. (2008). A Conceptualization of the Determinants of Small Business Website Adoption. *International Small Business Journal*, 26(3), 351-389. <https://doi.org/10.1177/0266242608088743>
- Sirmon, D. G., Arregle, J., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00267.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources : Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Skoumpopoulou, D., Wong, A. K., Ng, P. M., & Lo, M. F. (2018). International journal of education and development using information and communication technology. *International Journal of Education and Development Using Information and Communication Technology*, 14(3), 209–222.
- Soroka, A., Liu, Y., Han, L., & Haleem, M. S. (2017). Big Data Driven Customer Insights for SMEs in Redistributed Manufacturing. *Procedia CIRP*, 63, 692-697. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.319>
- Sousa, M. J., & Rocha, L. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>

- Stănciulescu, G. C., & Dumitrescu, F. (2014). Optimizing the IT Structures of Tourism SMEs Using Modern Applications and Resources (Cloud). *Procedia Economics and Finance*, 15, 1769-1778. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00653-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00653-4)
- Statistiques relatives aux PME en Belgique | SPF Economie. (s. d.). <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/statistiques-relatives-aux-pme>
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 383–396.
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. *Journal of small business and entrepreneurship*, 25(2), 217-229. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593570>
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>
- Tabeta, N. (1998). The Kigyo Keiretsu Organization and Opportunism in the Japanese Automobile Manufacturing Industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 15(1), 1-18. <https://doi.org/10.1023/a:1015428707475>
- Tagiuri, R., & Davis, J. M. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change : Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0429>
- The Guardian (Éd.). (2017, 22 novembre). What is digital transformation ? The Guardian. <https://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/nov/21/digital-transformation>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.5465/257085>
- Umrani, A. I., Johl, S. K., & Ibrahim, M. Y. (2017). Ownership structure attributes, outside board members and SMEs firm performance with mediating effect of innovation in Malaysia. *Global Business and Management Research*, 9, 393–402.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2>

- Venkatesh, V., Morris, M. A., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *Management Information Systems Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venus, M., Stam, D., & Van Knippenberg, D. L. (2019). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 667-690. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1196>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Villéger, A. (2016). Contribution à la connaissance de la gouvernance copreneuriale dans l'entreprise familiale. (Doctoral Dissertation, Université De Bordeaux). <https://theses.hal.science/tel-01542295>
- Villéger, A. (2020). Les évolutions digitales dans l'entreprise familiale : obstacle ou pentacle de la coopération intergénérationnelle ? *Gestion 2000*, Volume 37(5), 67-83. <https://doi.org/10.3917/g2000.375.0067>
- Von Leipzig, T., Gamp, M., D, M., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., & Von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>
- Wang, Y., & Ahmed, P. K. (2009). The moderating effect of the business strategic orientation on eCommerce adoption : Evidence from UK family run SMEs. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 16-30. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.11.001>
- Ward, T., & Scott, J. (1987). Analytic and holistic modes of learning family-resemblance concepts. *Memory & Cognition*, 15(1), 42-54. <https://doi.org/10.3758/bf03197711>
- Wattel, A. (2021). Entreprises familiales relever les défis et se réinventer pour se développer. Dans <https://www.pwc.fr/> (10th Global Family Business Survey). <https://www.pwc.fr/fr/publications/pme-et-entreprises-familiales/entreprises-familiales-des-valeurs-sures-pour-se-reinventer-et-gagner-en-impact.html>
- Weil, M. M., & Rosen, L. D. (1997). *Technostress : Coping with technology@ work@ home@ play*. New York : J. Wiley., 13, 240.
- Wilkin, C. (2012). The Role of IT Governance Practices in Creating Business Value in SMEs. *Journal of Organizational and End User Computing*. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2012040101>

- Wolcott, P., Kamal, M., & Qureshi, S. (2008). Meeting the challenges of ICT adoption by micro-enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), 616-632. <https://doi.org/10.1108/17410390810911212>
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital. *Journal of Management*, 40(2), 353-370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- Wu, C. W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.130>
- Wynn, M. G., Turner, P. J., & Lau, E. (2013). E-business and process change : two case studies (towards an assessment framework). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 913-933. <https://doi.org/10.1108/jsbed-03-2012-0044>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51–65. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility : The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zaki, M. H. (2019). Digital transformation : harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429-435. <https://doi.org/10.1108/jsm-01-2019-0034>
- Zellweger, T., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Dans Family Business Review* (Vol. 21, Numéro 4, p. 347-363). SAGE Publishing. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00129.x>
- Zhang, X., Xu, Y., & Ma, L. (2022). Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*, 14(5), 2549. <https://doi.org/10.3390/su14052549>
- 4th D4SME Roundtable: SME resilience and transformation. (2022). In OECD & Business at OECD, www.oecd.org. Retrieved April 24, 2023, from <https://www.oecd.org/cfe/smes/D4SME%20Roundtable%20-%202023%20November%202022%20-%20Key%20Highlights.pdf>

Annexes

1. Définition de l'entreprise familiale

Tableau N°01 : Définitions de l'entreprise familiales

Auteurs	Définitions
Targiuri et Davis (1982)	« Une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent le marche (la direction) de l'entreprise, à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou de droit de propriété sur le capital »
Davis (1983)	« Les entreprises familiales sont celles dont la politique et la conduite sont soumises à l'influence significative (à travers la propriété ou quelques fois la gestion des membres) d'une ou plus unités familiales »
Rosenblatt et al. (1985)	« L'entreprise familiale est toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion, c'est-à-dire exercent une influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention des droits de propriété ».
Daily et Dollinger (1992)	« Il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom, impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise »
Litz (1995)	« une entreprise familiale se distingue par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation, ces entreprises possèdent trois caractéristiques fondamentales ; à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie
	de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle ».
Hugron (1998)	« C'est une entreprise contrôlée par au moins un membre de la famille ; que ce dernier y exerce la gestion effective ; et, enfin, qu'il y existe une volonté ferme chez le ou les dirigeants d'en transmettre la propriété à la génération suivante »
Cadieux (1999)	« Une entreprise soumise au contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants sont les membres de la famille, qui contrôlent la gestion effective et que ceux-ci ont une volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante »
Sharma,Chrisman, Chua, (1999 ; 2004)	« Une entreprise gouvernée et/ou dirigée avec l'intention de structurer et de poursuivre la vision des affaires d'une coalition majoritairement contrôlée par les membres d'une même ou d'un petit nombre des familles, au sens où la présence de leurs membres est potentiellement durable à travers les générations ».
Olson et al. (2003)	« L'entreprise familiale est gérée par un ou plusieurs membres d'un même ménage, ou deux ou plusieurs personnes liées par le sang, le mariage ou l'adoption »
Lwango (2009)	« Une coalition composée des membres d'une famille, des individus socialement et préalablement reconnus comme unis par des liens de solidarité et de responsabilité mutuelle, détient une majorité au moins relative de la propriété et au moins deux membres de la coalition issue de cette majorité sont activement impliqués dans le management ou dans le contrôle de l'entreprise pour orienter significativement les décisions stratégiques ou tactiques de l'entreprises »

Source : JAZIRI (R) : « La pérennité des entreprises familiales après la succession : Le cas tunisien », Revue africaine de management, VOL.3 (1) 2018,PP.32-54,p34.

2. Synthèses des recherches fondamentales sur les générations

Annexe ... : Synthèse des recherches fondamentales sur les générations

Génération	Vétérans (1920-1945)	Baby-boomers (1945-1965)	Génération X (1965-1985)	Génération Y (1985-2000)	Génération Z (2000-2020)
Contexte économique et social	Seconde guerre mondiale. Grande dépression. Conditions de vie difficiles.	Croissance économique. Plein emploi. Début de la société de consommation.	Crise économique. Guerre froide.	Mondialisation et développement des nouvelles technologies.	Omniprésence de la technologie. Attentats. Crise sanitaire.
Conséquences du contexte économique et social sur l'état d'esprit	Se contentent de peu. Ne se plaignent pas.	Optimisme de l'après-guerre et du plein emploi, mais élevés par des parents souvent stricts et marqués par la guerre.	Difficulté à trouver un emploi stable alors que recherche de stabilité. Scepticisme vis-à-vis de l'avenir.	Impression que tout est possible.	Volonté de profiter de la vie.
Valeurs	Dévotion Travail Honnêteté Respect des valeurs traditionnelles Discipline	Respect des institutions et loyauté envers la hiérarchie et l'entreprise. Croit en la réussite sociale par la réussite professionnelle.	Indépendants. Davantage individualistes que collectivistes.	Vision et référentiels davantage collectifs qu'individuels, du fait des facilités de communication et des réseaux sociaux.	Liberté d'expression. Recherche de développement personnel.
Rapport au temps	Référentiel de temps long.	Référentiel de temps plutôt long.	Référentiel de temps plutôt court.	Référentiel de temps court. Habitude et volonté de l'immédiateté.	Référentiel de temps très court. Habitude et volonté de l'instantanéité.
Rapport au changement et à la mobilité (y compris professionnels)	Résistance au changement. Très peu flexibles.	Crainte du changement. Peu flexibles. Volonté de carrière longue dans la même entreprise.	Volonté de changement uniquement si changement choisi. Relativement flexibles et adaptatifs. Peuvent envisager de changer d'entreprise.	Recherche du changement. Crainte de l'ennui si pas de changement professionnel. Flexibles et adaptatifs. Aiment relever de nouveaux défis. Ne souhaitent pas rester toute leur carrière dans la même entreprise. Carrières nomades.	Évolutions, changements, font partie de leur quotidien depuis la naissance. Très flexibles et adaptatifs. Pensent qu'une carrière est nécessairement multi-entreprises. Carrières très nomades.
Rapport au travail	Ont l'habitude de travailler dur. Engagement au travail est synonyme de présence longue au travail.	Ont l'habitude de travailler dur. Engagement au travail est synonyme de présence longue au travail.	Savent travailler dur mais ne veulent pas le faire en permanence. Acceptent de travailler dur si c'est pour avoir un bon niveau de vie.	Engagement au travail ne veut pas dire temps important en présentiel au travail.	Engagement au travail ne veut pas dire temps important en présentiel au travail.
Équilibre travail / famille	Importance de la valeur famille mais dévotion au travail.	Priorité de la carrière sur la famille.	Volonté d'équilibrer le rapport travail / famille mais équilibre pas toujours atteint.	Atteinte d'un certain équilibre travail / famille.	Volonté de prioriser la famille et la vie privée par rapport au travail.
Attitudes et attentes	Obéissance. Respect de l'autorité. Hiérarchie formelle.	Respect de la hiérarchie. Souhaitent être appréciés pour leur expérience.	Volonté de progresser dans l'entreprise. Respect des règles.	Recherche de sens dans le travail (sensibles au développement durable par exemple). Communiquent et partagent facilement. Veulent avoir du temps libre. Confiance en eux. Loyauté transactionnelle (loyaux tant qu'ils ont le sentiment que l'entreprise leur rend).	Connectés en permanence. Veulent avoir du temps libre. Peu habitués aux travaux physiques. La sévérité et les ordres les font fuir. Préfèrent travailler dans un climat participatif que sous une hiérarchie forte.

Villéger, A. (2020). Les évolutions digitales dans l'entreprise familiale : obstacle ou pentacle de la coopération intergénérationnelle ?
Gestion 2000, 37, 67-83. <https://doi.org/10.3917/g2000.375.0067>

3. Les types de technologies

Type de technologies

#	Technology category	Technology	Description and functionalities	No. of publications
1.	Social Media	Social Media Marketing, Social Media Presence, Instant Messaging	Instant Messenger app on smartphone of employee to stay in touch with customers, direct communication with customers, combining social media presence (Twitter, Facebook, etc.) with inhouse table reservation system to handle reservations in real time	26
2.	Data Analytics	Collecting and analysing data to predict future & preventive maintenance	Collecting excessively large data volume and analysis of this data, easy access to information via fast available reports, predictive analytics	12
3.	eCommerce	Website and webshop	Displaying content (company information, product offers, advertisements, contacts, recruitment and procurement) and offering transactions, existence of a firm website to provide detailed information on products, services and the company, offering online payments (e.g. Paypal, credit cards, Google checkouts)	24
		Third-party digital platform, e-marketplace (e.g. Amazon, Alibaba)	Modular architecture platform in a secure environment to promote goods and services and enable online transactions for SMEs	6
		SEO/SEA	Search engine optimisation, Search engine advertising	5
		CRM	Customer database to facilitate the management of customer relationships	11
4.	Cloud Computing	Computing services on demand	Buy inexpensive, scalable, guaranteed cloud computing services on demand using the Internet technologies, cloud computing assists in the secure outsourcing of data storage and data sharing with partner, three services available: Software, Platform and Infrastructure as a Service (SaaS, PaaS, IaaS)	12
5.	Augmented and Virtual Reality	AR/VR application	Development of AR/VR applications and avatars	3
6.	New Work	Office software and collaboration tools	Office software for employees (e.g. word processors, spreadsheets), internal network applications, mobile applications, groupware systems, Wikis (knowledge management tools), project management software, document shares	6
		BYOD technologies	Allowing employees to use personal mobile tools for work, devices include personal laptops, tablets, and mobile phones	3
		Videoconferencing	Platform enabling interactions on one-to-one basis between business partners (e.g. Skype)	4
7.	Industry 4.0 or Advanced Manufacturing	Internet of Things (IoT), Machine-To-Machine Communication (M2M)	Internet of Things and M2M communication enables physical processes to be accompanied by digital ones (e.g. smart meters, smart tags, sensors, smart lighting systems, fleet management)	7
		Artificial Intelligence (AI)	Intelligent systems that are aware of their environment to optimise efficiency in the production process, autonomous robots	1
		Digital Twin	Digitisation of production systems using automated data acquisition, using 3 D visuals to communicate ideas more effectively	1
		3 D Printing	Back-end digitisation to produce high precision components for a wider range of industrial applications	1
8.	Blockchain	Blockchain transactions	Protocol of open, transparent and secure distributed ledger technology that eliminates the need for a trusted third party	1

Pfister, P., & Lehmann, C. (2021). Returns on digitisation in SMEs—a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1980680>

4. Guide d'entretien

Introduction

Martin Leclercq master 2 à HEC en marketing stratégique international. Je réalise une étude sur les technologies digitales dans les entreprises familiales dans le cadre de mon mémoire. Durant cette interview, je vais vous poser une série de questions vous y répondez comme vous le sentez, il n'y a pas de mauvaises réponses. Vos réponses durant cet entretien seront bien évidemment anonymes, essayez donc d'y répondre le plus spontanément possible.

Questions générales

1. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?
2. Pourriez-vous me présenter votre entreprise et me raconter son histoire ?
3. Comment est-ce que le côté familial se fait ressentir dans l'entreprise (organisation, pouvoir, décision, atmosphère, ...) ? En quoi le fait que l'entreprise soit familiale vous différencie d'autres entreprises ? Dans les relations, manières de travailler, responsabilités, comportements, vision de l'entreprise etc ? Quel rôle à la famille au sein de l'entreprise ? Quelles sont les influences etc..
 - Relation plus proche, valeurs fortes (confiance, loyauté,...), influence famille RH, histoire commune, attachement aux traditions, simultanéité des rôles (pouvoir, gouvernance), vision long terme, mixité générationnelle, gestion-propriété.
4. Quels sont les membres de la famille actifs dans l'entreprise ?

Questions technologies digitales

Définir les technologies digitales :

Quelles sont les technologies que vous avez adopté ?

- Médias sociaux / outils automatisés / site internet / communication (SMS, mail) / smartphone / ordinateur / logiciel
- Gestion de projet / Gestion client / Gestion stock / Gestion financière / Gestion production / Marketing

Questions freins

5. Quelles ont été les principales difficultés/freins que vous avez rencontrés lors de l'adoption de technologies digitales ? Quels étaient les principaux sujets de discussion ou qu'est ce qui vous a empêché que les choses se passent comme prévu ?
 - Résistance aux changements / Aversion aux risques / Manque de compétences / Coût / Complexité / Réglementation / Sécurité et confidentialité / Faible acceptation
6. Comment est-ce que les membres de votre entreprise ont réagi à l'adoption des technologies digitales ?
 1. Comment est-ce que les changements liés à l'adoption des technologies digitales ont-ils été vécus par les membres de l'entreprise ? Avez-vous été confrontés à une résistance au changement de la part de vos employés ? Si oui, comment avez-vous géré cela ?
 - 1.1. Comment avez-vous réussi à convaincre vos employés de l'importance de l'adoption de ces technologies digitales ?
 - 1.2. En quoi la culture familiale de votre entreprise a-t-elle influencé la façon dont vous avez géré la résistance au changement ?
 2. Avez-vous été confronté à un manque de compétences en interne pour adopter ces technologies digitales ?
 - 2.1. Comment avez-vous géré ce manque de compétences ?
 - 2.2. Avez-vous recruté de nouveaux employés pour combler ces lacunes de compétences ? Avez-vous organisé des formations pour vos employés pour leur permettre de s'adapter à ces nouvelles technologies digitales ? Avez-vous travaillé en collaboration avec des consultants externes pour acquérir les compétences nécessaires pour adopter ces technologies digitales ?
 - 2.3. Quel influence votre caractère familiale a eu sur votre manière de gérer ces difficultés ?
7. Avez-vous rencontré des problèmes de coût liés à l'adoption de ces technologies ?

- 7.1. Comment avez-vous fait face à ces problèmes ? Comment avez-vous financé l'adoption de ces technologies digitales ?
- 7.2. Quel influence votre caractère familiale a eu sur votre manière de gérer ces difficultés ?
8. Avez-vous rencontré des difficultés liées à la complexité de ces technologies ?
 - 8.1. Comment les avez-vous géré ?
 - 8.2. Quel influence votre caractère familiale a eu sur votre manière de gérer ces difficultés ?
9. Comment avez-vous géré les préoccupations liées à la sécurité et à la confidentialité des données lors de l'adoption de ces technologies ?
 - 9.1. Comment les avez-vous géré ?
 - 9.2. Quel influence votre caractère familiale a eu sur votre manière de gérer ces difficultés ?
10. Avez-vous rencontré des difficultés liées à la réglementation lors de l'adoption de ces technologies ? Si oui, comment avez-vous fait face à ces difficultés ?
 - 10.1. Comment les avez-vous géré ?
 - 10.2. Quel influence votre caractère familiale a eu sur votre manière de gérer ces difficultés ?

Questions famille

11. En quoi la structure, les valeurs, la culture familiale de votre entreprise a-t-elle influencé la façon dont vous avez surmonté les freins liés à l'adoption de ces technologies ?!
12. En quoi les valeurs et la culture de votre entreprise familiale ont-elles joué un rôle dans l'adoption des technologies digitales ?
13. Est-ce que vous avez l'impression que le fait d'être une entreprise familiale a facilité l'adoption ?

Questions supplémentaires "surmonter"

14. Est-ce que vous avez fait appel à des aides extérieurs pour adopter ces technologies digitales (état, partenaires, client, consultant,...) ?

Questions finales

15. Quels conseils donneriez-vous à d'autres PME familiales wallonnes qui souhaitent adopter de nouvelles technologies digitales ?
16. Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez ajouter à cette enquête pour aider à mieux comprendre votre expérience de l'adoption de technologies digitales au sein de votre entreprise familiale ?

5. Retranscription entretien

Pépinière

M : Avant de commencer, merci de m'accorder un peu de votre temps et est-ce que vous êtes d'accord que j'enregistre l'entretien afin de ne pas louper d'informations importantes ?

T : Oui, pas de soucis.

M : Voilà donc je me présente, je m'appelle Martin Leclercq. Je suis en master 2 à HEC en marketing stratégique international. Je réalise une étude sur l'adoption des technologies digitales dans les entreprises familiales dans le cadre de mon mémoire. Durant cette interview, je vais vous poser une série de questions, vous y répondrez comme vous le sentez, il n'y a pas de mauvaises réponses. Vos réponses durant cet entretien seront bien évidemment anonymes, essayez donc d'y répondre le plus spontanément possible. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

T : Donc, je m'appelle Théo, j'ai 23 ans. J'ai repris l'entreprise de mon père qui fait des sapins de Noël.

M : Pouvez-vous me parler un peu de l'histoire de l'entreprise ?

T : Donc on a commencé, mon père a commencé en 88, avec les terrains de son père. Il a planté quelques sapins et puis de fil en aiguille il a continué et grandit de plus en plus.

M : D'accord et vous vouliez travailler depuis le début dans l'entreprise ou alors c'est lui qui vous a donné l'envie ?

T : Non, je pense, depuis que je suis tout petit, j'ai toujours voulu faire ça parce que j'ai toujours été avec lui. Il me prenait assez souvent avec lui pour aller travailler car le hangar est juste derrière chez moi et donc j'étais tout près.

M : Comment est-ce que vous ressentez le côté familial de votre entreprise dans la vie de tous les jours, dans le travail ?

T : Comment expliquer.... Il y a un côté qui est bien car on a un rapport père-fils au sein de l'entreprise mais il y a un autre côté qui est assez... je vais pas dire ennuyant... mais c'est qu'on vit pour notre entreprise. On est tout le temps dedans et tout ça et voilà.

M : Vous avez repris l'entreprise mais vous travaillez toujours avec votre père ?

T : Oui c'est ça. Je travaille toujours avec mon père et ma mère.

M : Lorsque vous parlez du rapport père-fils, qu'est-ce que vous entendez par là ?

T : Ben euh, il y a pas de, comment dire ... il y a personne qui prend des pincettes quoi. Quand il y a quelques choses à se dire, on se le dit. Pour la confiance aussi, c'est plus simple.

M : D'accord, je vais vous poser quelques questions sur les technologies digitales que vous avez adoptées dans votre entreprise mais avant ça je vais vous définir ce que j'entends par technologie digitale. L'expression " technologies numériques " est un terme large qui englobe différents types de technologies apparues depuis l'invention du premier ordinateur. Les technologies digitales sont des outils, systèmes, dispositifs et ressources électroniques qui stockent, génèrent ou traitent des données. Ces technologies incluent les ordinateurs, les smartphones, les tablettes, les réseaux sociaux, les logiciels, les applications, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets et bien plus encore. Ça va du site internet, à des logiciels de gestion des stocks, à la machine qui est automatisée.

T : D'accord

M : Quelles sont les technologies digitales que vous avez adoptées dans votre entreprise ?

T : On a un site internet depuis 2008-2010 qui est un peu désuet pour l'heure actuelle. On ne l'a pas remis à jour parce qu'en fait on remarque que nous les gens marchent beaucoup au bouche-à-oreille et qu'il y a très peu de personne qui passent par notre site. Mais sinon, ce qu'on a mis en place depuis cette année-ci, on a un programme de gestion.

M : Un programme de gestion des stocks ou ?

T : De tout, de A à Z. De la production, des fournisseurs et des clients.

M : D'accord donc vous avez mis en digital tout le fonctionnement de l'entreprise ?

T : Oui, c'est ça.

M : Est-ce que cela impacte vos employés ?

T : Non pas du tout, ça ne change rien du tout pour eux.

M : D'accord, est-ce que vous utilisez parfois les réseaux sociaux ?

T : Non, jamais. Parfois des offres d'emploi mais on ne peut même pas appeler ça, utiliser les réseaux sociaux. Mais en fait, moi, je pars du principe que les réseaux sociaux c'est très bien, soit quand t'as une énorme boîte, soit quand tu vends directement au consommateur final. Nous, on vend jamais au consommateur final, alors fin oui on fait quand même attention à notre image mais notre produit est un produit tellement spécifique et court dans le temps que les réseaux sociaux, faudrait vraiment bombarder pendant une courte période pour au final. Nous, ça nous servirait pas à grand-chose parce que nous notre vente on l'a fait au mois d'août, et en septembre c'est vendu donc.. on va pas commencer à faire de la promo sur des sapins au mois d'août.

M : D'accord, pour revenir sur votre programme de gestion. C'est quoi les difficultés/freins d'intégrer ce programme dans votre entreprise ? Finalement, quels ont été les grands sujets de discussion ?

T : Nous en fait, vu que nos produits ce sont des sapins, la production est sur 12 ans et le problème majeur ce sont les coûts. Gérer nos coûts, on ne sait, fin je vais pas dire qu'on ne sait pas mais on ne sait pas vraiment combien nous coute notre produit à la fin. Donc le programme nous sert à tous les jours, moi j'encode ce que les hommes ont fait, dans quelle parcelle est-ce qu'ils l'ont fait. Ça m'a coûté autant et ensuite au bout de l'année je pourrais faire une, on va dire une moyenne, fin je pourrai établir un coût par taille. Mais d'ici 5-6 ans, j'aurai tous mes coûts et je saurais que voilà, dans telle parcelle, ce sapin m'a coûté autant, donc je peux le vendre à ce prix-là. Et puis après, il y a aussi toute la facturation car par exemple ma mère une fois qu'elle a fait toutes ses palettes, que tout est sorti et qu'elle a passé tout par le bic, elle doit reporter tout sur un tableau excel et puis sortir sa facture.. Tandis que là, le programme, il pourra me dire, une fois que j'ai mis mes étiquettes sur les sapins, il y a autant d'étiquette de cette taille-là, de ce choix-là, sur cette parcelle-là. Et il me dira, si tu les ramènes à cette période-là sur ton quai, tu pourras faire cette palette-là et cette palette-là, soit j'accepte soit je refuse soit je change etc.. il me sort la facture automatiquement, l'envoi par mail et tout.

M : Oui, vous avez du coup un meilleur suivi de votre produit dans toutes les étapes, de la production à la vente.

T : Oui c'est exactement ça.

M : Du coup ce programme c'est uniquement vous et votre mère qui aurez à l'utiliser ?

T : Non, c'est uniquement moi pour le moment mais pendant la saison oui, ma mère l'utilisera.

M : Du coup, vous avez dû faire des choses spéciales pour prendre en main le programme ?

T : Non, c'est un mec spécialiste là-dedans. Il a créé, on n'a pas pris un programme qui était un peu préfabriqué. Il a créé de A à Z, spécifiquement pour nous.

M : D'accord, donc vous avez fait appel à quelqu'un d'extérieur pour implémenter ?

T : Voilà

M : Comment avez-vous fait pour comprendre comment fonctionnait l'outil ?

T : Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué.

M : Pourquoi vous n'avez pas implémenté ce programme plus tôt ?

T : Parce qu'en vrai aussi depuis le covid on voit tous les coûts explosent et qu'à un moment donné. Moi, ça fait plusieurs années que je demande à des gens combien ce genre de programme coute au final et il y a jamais vraiment quelqu'un qui a réussi à me le dire et c'est toujours mieux de pouvoir mettre un chiffre sur un produit.

M : D'accord, j'aimerais savoir également lorsque vous discutiez de ce programme, quelles étaient les points d'attention, débat, etc.. que vous aviez ?

T : Je pense qu'à la toute base, le programme, on est sorti de la saison il y a deux-trois ans et on s'était dit que ma mère passe tout par le bic. Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une

latte et un bic. Donc, je me suis dit qu'il était surement possible d'avoir un truc pour améliorer ça. Puis le covid est arrivé, et puis les coûts ont explosé et donc je revenais toujours au fait que comprendre les coûts était intéressant. Puis, on débattait avec mon père pour savoir si le coût du programme en valait la peine, savoir le budget qu'il fallait.

M : Donc le plus gros questionnement c'était de savoir si les coûts en valaient la peine ? Avez-vous eu des questionnements sur la sécurité, la confidentialité, le fait que vous pourriez avoir du mal à l'utiliser ou autre chose ?

T : Non, le plus gros questionnement était savoir si ça en valait la peine. Je me suis un peu posé la question de la sécurité de si on hack mon programme est-ce qu'on peut me mettre en faillite ou pas mais j'avoue que c'est juste une question qui m'est venue mais je n'ai pas été plus loin. Au niveau de l'utilisation non pas du tout, ce n'était pas dans ma réflexion.

M : D'accord, merci. Si je comprends bien vos employés, ils ne sont jamais confrontés à la technologie ?

T : Non, ça ne change rien pour les ouvriers. Leur travail reste le même.

M : Au niveau de la production, est-ce que vous avez adopté des nouvelles technologies ?

T : Oui, c'est vrai, j'allais l'oublier. Nous avons investi dans un tracteur doté d'un système de GPS intégré. Et en gros, lorsque t'as un champ qui tourne et moi je tourne avec le tracteur et après il me trace des lignes et puis il fait le travail tout seul et moi j'ai juste à faire le demi-tour en fin de ligne. Tout est précis. En gros, c'est de l'optimisation d'espace, de produits, de plan puisque tout est calculé. Ce n'est plus moi au volant finalement car c'est toujours assez approximatif quoi.

M : Pourquoi est-ce que vous n'avez pas acheté ce tracteur-là plus tôt ?

T : Ça a été une décision d'utilisation. Parce qu'avant, j'étais pas encore à 100% dans l'entreprise car je faisais des études. Et le personnel qu'on a et qu'on avait, technologiquement parlant, n'était pas, je pense... La formation aurait été fort longue pour l'utilisation.

M : D'accord. Comment est-ce que les changements liés à ces technologies ont été vécus par les membres de l'entreprise ?

T : Très bien. Car ainsi, quand lorsqu'on discute avec mon père des tâches etc... on peut directement dire si elle a déjà été faite, pas faite ou partiellement sur une parcelle en particulier. On sait dire ... mais ouais on en revient toujours au même point, on peut voir combien ça coute de faire ce type de travail là. C'est surtout la facilité.

M : Donc ce programme vient un peu de votre initiative, quel était l'avis de votre père par rapport à cela ? Est-ce qu'il avait un regard positif ou est-ce qu'il en voyait pas l'utilité car vous y arriviez avec votre ancienne méthode ?

T : Il l'a très bien reçu.

M : Vous m'aviez dit que c'était uniquement vous qui utilisez pour le moment l'outil et en saison votre mère également. Votre père n'utilisera donc pas cet outil ?

T : Non, il ne l'utilisera jamais.

M : Vous ne le formerez pas à utiliser l'outil ?

T : Non ce n'est pas nécessaire qu'il l'utilise, puis je passe déjà assez de temps à former mes ouvriers à s'occuper des sapins que pour que je forme mon père à l'utilisation du programme.

Au niveau de la technologie aussi, vous pouvez dire qu'on est entrain d'installer un bassin pour arroser les sapins avec un groupe électrogène qui est 100% autonome. Comme ça, à partir d'une certaine température extérieure, le groupe se met en route pour arroser.

M : Pour ce projet que vous avez lancé, quels ont été les freins, les problèmes que vous avez rencontrés ?

T : Pour ce bassin, le truc le plus ennuyant. C'était contacter plein de gens parce que c'est tellement spécifique que c'était super dur à mettre en œuvre et du coup, j'ai dû faire appel à un programmeur pour le groupe électrogène, faire appel à une société d'irrigation super spécialisée. La bâche pour les fuites, etc.. Au final, tout est au-delà de nos compétences.

M : Oui, donc finalement c'est vraiment trop complexe et donc tu dois trouver pleins de gens afin qu'il te donne les compétences.

T : Voilà c'est ça.

M : Je me demandais, en quoi la structure, la culture, les valeurs familiales que vous avez a une influence dans la manière dont vous avez surmonté les freins ?

T : Je sais pas trop.

M : Je vais formuler différemment, est-ce que vous avez l'impression que le fait que vous soyez une entreprise familiale à faciliter l'adoption de ce programme ou de ce bassin ?

T : Oui quand même vu que la prise de décision se fait à deux. d'office l'évolution des choses peut se faire plus rapidement et c'est plus facile à mettre en place.

M : Est-ce que le programme que vous avez implémenté change quelque chose pour vos clients et vos fournisseurs ?

T : Non ca ne change rien pour eux. J'y repense, on parlait de la sécurité, le programmeur je lui ai quand même fait signer une clause de confidentialité.

M : Ah oui, vu qu'il va avoir accès à toutes les informations de l'entreprise

T : Ben oui donc c'était obligatoire. Surtout lui il a un cloud chez lui ou il stock les infos de ses programmes pour si jamais il y a un problème ou je sais pas, il a quand même une sauvegarde.

M : Oui c'est compréhensible. Tant que j'y pense, est-ce que vous avez l'impression que la mixité générationnelle entre vous et votre père à jouer un rôle dans cette adoption ?

T : Oui c'est sûr. C'est quand même moi qui ai amené le sujet sur la table mais mon père est quelqu'un qui veut évoluer mais il est parfois un peu bloqué par ses compétences.

M : D'accord, avant de terminer, est-ce que vous auriez quelque chose à rajouter ou quelque chose dont vous auriez envie de parler ?

T : Non, je pense qu'on a fait le tour.

M : Super et bien je vous remercie de m'avoir accordé un peu de votre temps.

T : Avec plaisir.

Nettoyage

M : Avant de commencer, merci de m'accorder un peu de votre temps et est-ce que vous êtes d'accord que j'enregistre l'entretien afin de ne pas louper d'informations importantes ?

F : Oui, pas de soucis.

M : Merci, donc je vais commencer par me présenter, je m'appelle Martin Leclercq. Je suis en master 2 à HEC en marketing stratégique internationale. Je réalise un mémoire sur l'adoption des technologies digitales dans les entreprises familiales et comment les EF parviennent à surmonter les freins à cette adoption. Durant cette interview, je vais vous poser une série de questions, vous y répondrez comme vous le sentez, il n'y a pas de mauvaises réponses. Vos réponses durant cet entretien seront bien évidemment anonymes, essayez donc d'y répondre le plus spontanément possible. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

F : Présenter l'entreprise ?

M : Non d'abord vous et ensuite on parlera de l'entreprise.

F : Ah moi ?

M : Oui

F : Et bien François-Xavier S*, 43 ans, depuis un mois. Père de deux enfants. Je suis dans l'entreprise depuis 2012. Reprise de l'entreprise familiale. On est 51 chez nous en interne, un peu près la même chose en

interim. On est structuré autour d'une équipe RH, que Mélanie mène, avec une coordinatrice de chantier et une autre collègue qui fait le recrutement. Ça c'est notre pôle principale, donc l'administratif au bureau. Donc évidemment le nettoyage c'est les ressources humaines, c'est la gestion des ressources humaines. Fin, nous c'est comme ça qu'on le voit. On reste proche de nos gens parce que justement on fait des ressources humaines, c'est comme ça qu'on arrive à garder des gens depuis 30 ans. Dans notre métier il y a beaucoup de turnover mais dans notre entreprise on en a pas tellement. Parce qu'on fait des RH et beaucoup de social.

M : Ok, et du coup ce côté familial de l'entreprise, comment est-ce qu'il est ressenti au sein de l'entreprise ? Donc par exemple que ce soit dans les relations, l'organisation du travail...

F : Disons que la base c'est que ça s'appelle déjà S* Nettoyage donc on est un nom. C'est pour signifier, c'est pas clean je ne sais pas quoi. Donc les gens savent directement à qui ils s'adressent. Et la première chose, pour que ça soit familiale, il faut que l'actionariat soit familial. On travaille encore pour une famille, pour voilà, comme euh en tant que petit artisan qui a grandi. Parce que c'est notre cas. Euh On a fait le job. Les gens, en tout cas les anciens, savent qu'on a fait le job. Donc, on a du respect pour ça, car ils savent bien qu'on l'a fait, donc on se respecte mutuellement plus facilement, on se légitime l'un l'autre.

M : D'accord, ce côté réputationnel de la famille

F : Il y a le côté reconnaissant parce que quand je demande d'aller nettoyer deux heures des sanitaires, la dame en face de moi elle sait que je sais le faire aussi. Même si je suis patron maintenant, je l'ai quand même déjà fait. Du coup, ben "ah oui le patron le fait et bien alors je vais le faire aussi" (en parlant comme s'il était un employé). Il n'y a pas de, sur la valeur de ce que c'est le nettoyage ou la valeur du nettoyage, la valeur du travail. On est sur le même niveau, qu'on soit patron ou ouvrier, c'est le même niveau. On travaille chacun un poste différent dans l'entreprise mais la valeur est la même. On a la même considération pour celle qui nettoie, que Mélanie qui fait de l'administration au bureau. C'est ça l'important, la considération qu'on a pour tout le monde. Je pense que ça, ça se ressent, les gars le savent quand je téléphone et que je leur dit ça c'est pas bien fait. Il sait très bien que ce n'est pas bien fait et donc du coup on a une communication, on va dire à 80/20, qui fonctionne bien grâce à ça.

M : Il y a ce côté légitime vu que vous avez déjà fait ce travail ?

F : Oui

M : D'accord. Je vais vous définir un peu ce que j'entends par technologie digitale pour qu'on puisse mieux comprendre. Donc j'ai une définition un peu théorique qui est que les technologies digitales sont des outils et des systèmes qui utilisent l'électronique et les ordinateurs pour stocker, traiter, transmettre et afficher des informations sous forme numérique. Ces technologies incluent les ordinateurs, les smartphones, les tablettes, les réseaux sociaux, les logiciels, les applications, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets et bien plus encore. Ça va du site internet, à des logiciels de gestion des stocks, à la machine qui est automatisée.

Ça va du site internet, aux outils automatisés, à la gestion des factures etc.. C'est finalement assez large. Et ma question c'est : Quels sont les technologies digitales que vous avez adoptées dans l'entreprise.

F : Alors, on a adopté, d'abord on a défini un objectif, qui était que digitaliser, ça pouvait nous faire gagner du temps administrativement pour s'occuper des personnes. C'est ça le premier objectif, on ne digitalise pas pour digitaliser. On n'est pas des robots, on travaille avec des gens. Donc pour s'occuper des gens, on a pas envie de passer son temps à faire 30 factures donc l'idée c'est de pouvoir... nous, on a parfois, l'été on a 200 personnes, on a besoin de récupérer les heures, toutes les données, tous les temps de travail. C'est un système de pointage, pour récupérer ça et le centraliser pour pouvoir en faire un fichier à renvoyer à l'interim, à renvoyer aux services facturation, voilà, pouvoir centraliser les données en fait. Alors, on a cherché, c'est pas si évident de trouver. Euh.. tout le monde parlait de Odoo donc on a fait venir un commercial de chez Odoo puis finalement on s'est rendu compte que ce n'est pas adapté à nos besoins et qu'il fallait s'adapter à eux. Et c'était pas adaptable aux besoins de notre entreprise. Nous, on travaille avec un planning. 200 personnes c'est 200 plannings et on a besoin de récupérer ces données. Dis comme ça c'est simple mais avec un planning qui est pingpong, absence, re-absence, congé maladie, travail, re-absence, vacances, ... hop là ! Fois 200, sur 1000 clients, ça fait un gros tableau hein donc voilà, c'est pas si simple à trouver donc on a deux technologies différentes. On a Oreco pour tout ce qui est techniciens de surface. Oreco c'est Aline * qui nous a implémenté ça cette année.

M : Et ça, ça permet de...

F : Ça permet de, tout est dans leur planning. Elle note leurs heures et elle nous les envoie toutes les semaines. Donc, on sait dire qui fait quoi, quand, où. Et le client peut signer. Mais c'est un planning qui n'est pas très, à mon sens, moi je suis daltonien donc..., c'est pas très visuel et j'ai un autre planning pour les laveurs de vitres. Parce que moi j'ai besoin d'avoir un visuel donc voilà. C'est T-report. Voilà donc T tirt report. C'est un Namurois qui vend ça, là aussi les hommes ont leur planning sur leur téléphone et donc ils savent dire là j'ai dû faire une demi-heure en plus ou là le client était absent, ok il a signé. J'ai aussi un système de pointage où ils sont géolocalisés. J'ai des camionnettes qui sont localisées et comme ça je sais un peu que qui que quoi. Et ça me permet un peu de check.

M : Oui, de mieux suivre..

F : Voilà, il y en a, je ne regarde jamais leur pointage et il y en a forcément.. c'est toujours les mêmes chez qui on regarde.

M : D'accord donc vous avez deux programmes pour gérer les ouvriers...

F : Oui et puis alors notre comptable, fin notre expert-comptable qui vient d'Haversin. Mon père fait encore l'encodage manuel, fin manuel.. facture par facture on encode, c'est pas compliqué, ça prend pas mille ans. Mais ca existe maintenant chez lui, tu scannes toutes tes factures et hop tout va se mettre directement sur son... voilà, c'est la prochaine étape quoi, ça va arriver.

M : D'accord donc ça va se faire

F : Ça existe déjà et c'est assez accessible pour les PME. Comme comptable, ça va nous faire gagner du temps comme nouveau client, pas de la paperasse. C'est la même démarche qu'on a pour virer l'administratif et autant que son comptable aient se faire des nouveaux clients plutôt que de classer des feuilles. Je veux dire autant que ça se fasse automatiquement et je sais qu'ils ont sous-traité une partie qui n'est pas forcément en Belgique. Le problème de la sous-traitance comme ça, c'est toujours, je crois que c'est de Bulgare ou des Roumains qui font ça car je me suis dit "tient c'est bizarre, c'est pas Haversin ça." ahha Ça existe, au niveau du matériel, on a pas encore des... je sais que ça existe des auto-laveuses comme des petits robots aspirateurs, voilà. Il y a des... C'est tout nouveau, donc c'est tout nouveau euh.. Ça marche pour des gros centres, si t'as un client comme la SNCB, donc tu dois faire 50 millions de nettoyages par an. Tu fais un test sur deux gares avec des machines, voilà. Ce n'est pas accessible, ça n'a pas encore d'intérêt. Nous, je dis toujours, tant qu'il y a des coins, on est bons. ahah on a du boulot quoi.

M : Du coup, au niveau de ce scan des factures. Pourquoi est-ce que vous ne l'avez pas mis en place plus tôt ?

F : Ah ben ça c'est le comptable qui met ça en place. Parce que c'est pas possible de payer quelqu'un pour nous faire ça en interne. C'est comme avoir un service, un SAP, un truc comme ça. Tous ces modules-là, c'est les grosses entreprises qui en ont. Parce qu'ils ont un ingénieur qui s'occupe de ça toute l'année. La première année, il rentre les données. La deuxième, il essaie. La troisième année, il dit, on va commencer. Il y a déjà un investissement de 300 000 € pour démarrer donc aucune PME faite ça. Nous, on prend quelque chose qui a déjà été usité, on sait que ça marche. Voilà, on va pas faire quelque chose d'autres que Windows, on sait que ça marche. Voilà, on va pas essayer un nouveau. C'est pas notre business de faire ça en fait. Tout simplement, c'est PAS notre corps business. Nous, on nettoie. Le reste c'est des outils et on prend l'outil quand il est adapté. Mais passer son temps à adapter l'outil, ça coute des sous.

M : Oui, donc vous prenez l'outil quand il est au point mais vous n'avez pas envie de déployer les compétences pour euuuuh...

F : Ce n'est pas notre business, ce n'est pas notre savoir. On vend pas de l'informatique.

M : Oui c'est sûr.

F : Oui mais voilà un informaticien, ben voilà c'est pas notre métier tout simplement. Je pense que chacun son métier. On va nettoyer chez T-report et eux ils nous vendent leur programme. C'est comme ça que c'est logique. Chacun son métier. On se concentre sur notre business, sinon on maîtrise pas ce qu'on fait et puis oui on pourrait mais c'est pas ma fibre non plus. Et, je veux dire, quel intérêt ? Je vois pas l'intérêt. Je préfère acheter quelque chose qui fonctionne, qu'on vienne me montrer comment il fonctionne. Ce qu'il me faut, c'est qu'il y ait un bureau derrière, un desk et qu'il me dise, que je puisse téléphoner "tient ça ne va pas le programme". F9 2 + et ça marche, moi je ne saurai jamais faire ça si je n'ai pas le bureau derrière.

M : Oui, vous préférez faire appel à des externes que d'internaliser...

F : il faut sous-traiter. Nous, on est sous-traitant d'autres entreprises et nous avons des sous-traitants. Voilà, chacun son métier.

M : D'accord, et par rapport à Odoo par exemple, ça ne fonctionnait pas parce que ce n'était pas adapté 100% ou alors il y avait d'autres raisons?

F : En fait avec Odoo, ils cartonnent, super licorne et tout, je vois bien. Tout le monde en parle. C'est génial. Mais Odoo, il apporte surement une super réponse à une entreprise qui est parfois un peu plus petite que nous et qui est vraiment largué. On est pas largué nous. On sait encore où on va. On sait compter. On maîtrise l'entreprise depuis longtemps. On sait comment ça fonctionne. Donc Odoo, il va vraiment, il s'installe chez toi. Mais toi tu remplis les cases d'Odoo. Voilà mais nous on dit voilà tient, nous on fonctionne comme ça et comme ça et ça marche. Ah non non non, Odoo ils vont te dire : "Voilà !" Oui d'accord mais j'aimerais bien garder ça et ça parce que j'aimerais bien ne pas changer. Mon comptable parce qu'il ne savait plus travailler avec Odoo lui par exemple. Odoo ne s'adapte pas, c'est toujours les autres qui doivent s'adapter à Odoo. Ils sont assez grands pour pouvoir dire ça maintenant. C'est pour ça que c'est aussi leur propre frein. Et l'adaptation, c'est directement 25 000€, ils commencent à 25 000€ pour venir deux jours discuter quoi. Je me suis dit on va encore attendre un peu.

M : Ah d'accord l'adaptation chez Odoo c'était euh..

F : Ben oui, voilà. Moi, je lui dis, je cherche un planning. Ben oui, on a des plannings qui me disent. Ah c'est bien puis je dis voilà 1000 clients, 200 personnes voilà. Il faut tirer un tableau pour interim, il y a 10 intérim différents, Adecco, Randstad, ... 10 différents et il faut faire les factures de ça, calculer autant d'heures de là, avec les congés.. Personne ne sait faire ces calculs-là. Odoo finalement c'est limité l'excel. Excel c'est des tableaux et des tableaux mais voilà c'est mauvais comme approche, 35 000 tableaux tu sais bien que c'est mauvais. Mais euh... c'était pas encore... on sait pas dit tient... ça on aurait conseillé avec euh... voilà des copains, ça fonctionne, c'est vraiment super, il faut le prendre et tout, après est-ce qu'on a pas eu la bonne dame. Ils sont 3 000... est-ce qu'on a eu la bonne dame qui est venue se présenter ? Est-ce qu'elle a bien vendu son truc ? Je ne sais pas. Mais ça n'a pas, on ne s'est pas dit, tient c'est ça ! On a été un peu déçu. Moi j'étais tout enchanté de pouvoir participer à cette évolution-là et voilà et en parlant avec des chefs d'entreprise, parce qu'on a un groupe où on se voit et il y en a qu'un sur les 6 qui a ça. Il y a des grosses entreprises qui ont autres choses, lui, il est content mais il était largué.

M : Au départ ?

F : Oui, au départ ça partait dans tous les sens. Donc voilà et puis ça s'applique à des employés qui remplissent eux-mêmes leur tableau. C'est différent, nous on a un beaucoup d'ouvrier, c'est pas la même chose. Donc très peu d'employés, beaucoup d'ouvriers. C'est pas la même chose.

M : Ok, c'était pas adapté à ce que vous faisiez et si vous vouliez l'adapté c'était beaucoup trop cher ?

F : Oui, sans être sûr du résultat. Donc voilà.

M : Par contre donc vous avez Oreco et T-report ?

F : Oui ça, ce sont deux modules de planning. Odoo, il va jusqu'à la facturation.

M : Vous n'avez pas encore de...

F : La facturation, moi ça fonctionne très bien, ma compta et ma facturation sont couplées et donc quand je fais ma facture je peux transférer directement à ma compta, ça se fait automatiquement. C'est facile, ça n'a jamais bugé. C'est dur, c'est bien. Oui mais voilà, il y a des programmes bien connus où des comptables ont perdu toutes leurs données. Ça coute une fortune donc euh..

M : Oui, ça fait mal ça.

F : Oui, ça fait mal mais ça arrive plus souvent qu'on ne le croit. On ne s'en vante jamais de ces machins-là mais voilà notre petit programme à Haversin où il doit avoir environ 1000 clients, ben ça marche quoi.

M : Oui, comme ça vous êtes sûr de la sécurité de votre truc...

F : Oui voilà, on peut pas perdre la compta quoi. Tu perds 3 clients dans un fichier c'est dommage. Tu perds la compta c'est la cata.

M : Et du coup par exemple pour Oreco. Est-ce que vous avez rencontré des difficultés à le mettre en place ?

F : Non.

M : Aucune ? Des problèmes ou un besoin de formation ou des questionnements avant l'implémentation ?

F : Si, on a eu une formation avec les deux chefs de chantier et puis les deux chefs de chantier ont été formés, les jeunes, fin les jeunes et les dames, tout le monde d'ailleurs. Je te dirais bien que 90% ça fonctionne. Il y en a un ou deux qui ne voulait pas répondre à ça parce qu'ils faisaient du noir, ils trichaient. Ben tous ceux qui trichaient, "ben non, nous on veut pas mettre nos données, on veut pas être géolocalisé", ben oui ben ceux-là... ils sont partis

M : Oui, ils se sont dits, on va se faire contrôler...

F : Ah ben oui ça fait un peu office de contrôle parce que t'es obligé de mettre tes heures. Juridiquement, c'est toi qui les as notées donc si tu fais une connerie, c'est toi qui as signé en dessous. Donc ça remet l'église au milieu du village. Je dirais bien que 99% ça a été mais il y en a deux, ils travaillent plus. Les gens aiment bien, c'est dans l'air du temps. Voilà, ils ont leur planning dans leur téléphone, les gens détestent le changement, ils ont leur planning lundi, si tu changes mardi. Ils te disent : "Mais qu'est-ce que t'as fait ?" T'as 4 mails parce que t'as changé de planning, 23 SMS. Mais voilà, les gens aiment pas le changement, ils aiment bien avoir leur truc. Ça les rassure, ils ont tous un téléphone comme un écran maintenant.

M : Oui, ils sont habitués déjà mais je veux dire ce changement-là de passer de la feuille à...

F : C'est un détail, ça fait 30 ans que les gens ils regardent la TV. Ils sont sur Netflix. Ils avaient déjà des bases de compétences

M : Oui, d'accord, ils avaient déjà des bases et donc vous n'aviez qu'à les former à l'utilisation.

F : Oui, puis ça ne demande pas de grandes compétences, surtout pour les jeunes qui swipent toute la journée, ça change pas grand-chose.

M : Au niveau du prix, est-ce que vous avez eu des débats par rapport par exemple à l'introduction d'Oreco ?

F : Non parce que c'était adapté à ce qu'on faisait. Oreco par exemple, ils demandaient 5€ par mois par personne active dans nos fichiers travail. Odoo, ils étaient déjà à 18 actifs, non actifs. Donc si t'as 200 personnes qui travaillent mais que t'en as que 100 l'hiver, que c'est pas l'été et que la saison est un peu down et bien tu paies quand même. Voilà, il n'y a pas d'adaptation. Odoo était 3x plus cher, au moins 3x plus cher.

M : Ok, donc les discussions que vous avez eues par rapport à Oreco, c'est quand vous l'avez découvert c'est bien pour nous, ou alors vous avez quand même eu des débats sur la complexité, sur est-ce que les gens vont l'utiliser...

F : Si, on se pose la question mais quand tu te poses les bonnes questions, déjà tu réponds à la moitié des problèmes. Puis, on s'est dit voilà, dans deux mois, il faut que tout le monde l'utilise, c'est qu'on a fixé l'objectif. Et ensuite tu te donnes les moyens de l'utiliser donc on est venus avec les chefs de chantier, voilà maintenant vos missions c'est ça. Voilà, pendant 2 mois vous voyez toutes les dames chack chack chack voilà on fait une routine, vous en voyez trois tous les jours, vous leur expliquez comment ça marche et dans deux mois c'est adopté. Cet hiver-ci on a fait ça et voilà

M : Oui et puis après c'était lancé quoi.

F : Oui, puis on a fini, c'était fait quoi.

M : Ok, par rapport à T-report, pareil, est-ce que vous avez eu des grandes discussions ?

F : T-report c'est une plus petite structure et ça se ressent toute suite dans le programme. Quand je téléphone et que je dis ça ne va pas, il me dit ok je vais ouvrir un ticket. Je lui dis "non, ça ne va pas maintenant je l'ai devant moi j'ai besoin que tu me dises quoi." C'est un peu plus dur ça parce que je vois bien que le bureau est beaucoup plus petit quoi. Si le bon gars est en congé et bien il sait pas te répondre quoi.

M : Ah oui ok.

F : La taille a une importance, parce qu'il faut toujours avoir un binôme, au moins si le gars n'est pas là c'est quelqu'un d'autre qui peut te dire oui c'est comme ça qu'on fait, réactive, annule fin recommence l'application fin voilà. Là, ça manque un peu de support. Parce que c'est une plus petite structure mais

c'était pas trop cher et donc c'était faisable. C'est toujours entre les deux donc voilà on s'arrange. On s'accommode d'une panne parfois parce que c'est pas cher. Mais voilà, c'est parce que moi je vends de lavage de vitre, si je vendais des lingots d'or, j'aurais surement Odoos ++++. Voilà, voilà

M : Du coup, la réaction des membres de l'entreprise, par exemple de l'administration par rapport à toutes ces nouveautés. Est-ce qu'il était positif, stressé, est-ce qu'ils ont eu des difficultés, est-ce que...

F : Ils sont parfois dubitatifs. C'est-à-dire que le résultat promis n'est pas toujours là. Parce que donc on a fait ça pour un peu limiter le papier, fin cette tonne de paperasse, etc. mais il y en a toujours une partie. Il y en a toujours 20% de papier qu'il faut toujours faire. Et puis, on avait pris Oreco pour Adventure Valley, on ne travaille plus à Adventure Valley cette année-ci, ah, est-ce qu'on en a encore besoin du coup ? Parce que les filles me disent, aller voir les pointages ou recevoir les 20 mails qu'on recevait avant et retranscrit les 20 mails parce que les dames ne savent pas écrire très bien, tu vois le bazar quoi, c'est pas toujours.. elles font plein de fautes quoi. Fin voilà, on fait du papier au propre parfois mais stressé tout ça non. Mais parfois..... Il faut vraiment que ça rencontre un objectif. Parce que sinon le faire pour le faire, ça n'a pas d'intérêt. Il faut que ça rencontre un objectif et que ça l'atteigne. Parce que sinon on peut faire deux pas en avant et trois pas en arrière.

M : Ce côté dubitatif de l'administration, comment est-ce que vous le gérez? Est-ce qu'elle se dise c'est inutile ou c'est pas vraiment utile ?

F : Oui, on en a parlé ce midi d'ailleurs, d'Oreco vu qu'on travaille plus à Durbuy, donc tous les étudiants de Durbuy, fin voilà, on en a plus besoin, donc est-ce qu'on a encore besoin de ce service-là, est-ce qu'on ne recommencerait pas comme avant avec les feuilles etc... Moi j'ai pas vraiment envie de revenir comme avant. Mais c'est quelques centaines d'euros par mois fois 12 mois. Bon.. est-ce qu'on en a besoin ? On peut toujours faire sans. Mais ceux qui sont habitués maintenant, est-ce que j'ai envie de revenir en arrière ? Fin, on ne revient jamais en arrière de toute façon mais il faut que ça soit une évolution qui serve. Je ne précipite jamais dans le changement. Voilà, ça ne sert à rien d'aller trop vite parce que si dans 6 mois, on recommence à Durbuy, on sera content de l'avoir gardé et on sera content que tout le monde ait gardé le pli de rentrer ses données dedans. Donc n'allons pas trop vite.

M : Oui, vous réfléchissez bien vos changements

F : J'essaie, oui.

M : Cette discussion que vous avez eue avec l'administration, savoir comment est-ce qu'il voit les choses etc... est-ce que vous pensez que le côté familial de votre entreprise a une influence dans cette relation ?

F : Oui, parce que je fais les choses collégialement. C'est-à-dire qu'au lieu d'imposer mon idée et bien je lâche un petit truc, je ne dis rien, je sais bien que ça cogite un petit peu puis je dis un jour tiens on va parler de ça un jour midi. Elles ont déjà réfléchi un petit peu à l'idée, donc chacun me donne son avis et puis je tranche mais je vais trancher en fonction de leur avis aussi. On impose pas une idée, elle passe toute suite beaucoup moins bien. Il vaut mieux que ce soit réfléchi. Tout le monde peut dire, tient mon point de vue, je le vois comme ça, je le vois comme ça et finalement l'idée de départ c'était ça et on est complètement à côté.

M : il y a une espèce de proximité et de transparence ?

F : Oui, et il faut que ça rejoigne l'objectif. Parce que parfois on a un super truc ahjfkx mais non on avait dit ça, est-ce qu'on y est ? Non, on y est pas. Ça ne sert à rien.

M : Ok, donc niveau résistance aux changements, ils n'aiment pas trop le changement mais ils s'habituent assez vite finalement ?

F : Aucun problème avec ça.

M : Au niveau des compétences, c'est pareil ?

F : C'est pas très compliqué, si c'est bien fait. Faut que ça soit simple

M : Ah oui en fait vous utilisez des outils qui ne sont pas trop complexes dans leur utilisation ?

F : Ah ben non, non non non. Ce n'est jamais que du pointage. c'est un système de pointage comme dans les usines où chacun passait son papier qui était décheté donc voilà finalement c'est la même chose mais sur leur téléphone.

M : Vous n'avez pas employé une personne qui gère toute cette adoption.

F : Ah ben j'ai bien dû, il y a deux dames qui ont été formées pour former les autres. Moi, on ne m'a pas formé. Je ne saurerais pas te dire comment ça se met. Moi j'ai délégué ça. Moi j'aime bien déléguer.

M : Donc quelqu'un est venu former deux personnes qui étaient déjà chez vous pour qu'elle puisse former les autres ?

F : Oui, exactement

M : Ok, Quand vous faites appel à des personnes externes à l'entreprise, est-ce que ce côté familial encore une fois influence vos relations ?

F : Ce qui a c'est comment je vais dire, le côté familial. Je vais forcément plus facilement appeler une PME que Coca Cola quoi parce qu'il faut qu'on ait le même langage avec mon interlocuteur. c'est ça qui compte. Je ne vais pas travailler avec Bill Gates mais je vais travailler avec T-report. C'est une question de langage et de compréhension. Alors après forcément, parfois, les relations que mon père avait... fin, les baby-boomers ça fait 10 ans qu'ils ne sont plus patron, il y a une nouvelle génération qui s'est faite et il faut être dans la nouvelle génération avec les nouveaux patrons d'aujourd'hui quoi.

M : D'accord. En fait les coûts vous c'est toujours le ROI qui est intéressant .

F : Ah

M : Ahahahah c'est assez logique ce que je viens de dire. Fin, je veux dire, si l'investissement est élevé et que le ROI est bon, vous êtes capables de le faire ? Par exemple Odoo, si ça avait été...

F : Ah si ça avait été, on s'était dit waw c'est super bien, ça c'est génial, pas de problème. Mais il faut que ça corresponde. On ne va pas faire ses courses en Ferrari, c'est la même chose. Ce qu'il faut dans sa gamme, c'est surtout trouvé quelqu'un, c'est pareil avec ses ouvriers, ses employés, ses clients, ses fournisseurs on est sur une échelle de valeur. Et c'est ça qui compte, est-ce qu'on a les mêmes valeurs. c'est ça qui va déterminer tout. Si on est juste devant une entreprise qui vend. J'ai appelé une autre entreprise, un gros truc, j'ai oublié le nom, pour me présenter un programme. Ça commence à 600 000€ hein. Le commercial qui était là, il voulait juste faire des sous.

M : Vous sentiez que c'était de la vente et pas de la collaboration ?

F : Ça n'a rien à voir. Il veut juste faire des sous, je dis félicitation mais voilà... Je suis pas votre client quoi. Alors peut-être que T-report va faire la même marge avec moi mais il aura vendu autrement parce qu'il aura le même langage de PME. Il aura pris le temps de construire quelque chose avec moi. il sera pas arrivé avec ses gros sabots d'un coup.

M : Oui, c'est ça, vous créez vraiment des relations avec les externes avec lesquels vous travaillez ?

F : C'est clair, c'est ma personne qui est comme ça aussi.

M : D'accord, est-ce que vous avez eu des préoccupations liées à la sécurité ?

F : Pas encore vraiment. Au niveau de la cybersécurité, écoute, de la part de mon comptable ça l'est. Parce qu'il a eu un bug, un gros bug, il y a un an d'ici. Ses données, les données de ses clients sont dans un gros serveur en France qui a brûlé. 100 000 sites internet et compta sont brûlés d'un coup. Ça a été un peu la cata 48h et puis bon il a retrouvé ses données etc.. mais c'était... je suis sûr qu'il a eu une petite goutte.

M : Oui j'imagine

F : Il y a des assurances qui existent, car j'ai un copain qui vend ça. Tu peux être assuré contre la cybercriminalité etc.. mais ça ne veut pas dire charrette. Sur la tranche de la page, il est marqué que si la police dit que si les gros big data là, ils enlèvent la prise parce qu'il y a les russes qui sont là et bien pour ça tu n'es pas assuré. Donc, tu n'as plus de données et c'est tout. Ton cloud il est juste down, il n'y a plus rien. Donc ça, on y a déjà pensé. C'est surtout, la compta qui me tracasse parce que c'est toujours le nerf de la guerre. Mais voilà, le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris toutes les mesures, qu'il a mis des pare-feu etc... parce que oui, si eux sont hacké oui... J'ai un copain comptable, il a payé 200 000€ pour pouvoir récupérer ses données et il n'a récupéré que la moitié. Ben oui, quand tu te fais hacké, ils te rendent que la moitié parce qu'ils en ont rien à foutre, ils récupèrent les dossiers qu'ils ont sauvés, les autres tu as déjà payé donc. Mais nous, de notre côté, on ne sait pas faire grand-chose.

M : Donc finalement ces problèmes de sécurité, vous faites confiance à votre comptable et donc ...

F : Ah oui, il me l'a dit, il me l'a écrit mais euh j'en ai parlé avec des assurances etc.. à notre niveau on ne sait pas faire grand-chose. Dans la réalité pratique euh.. oui avoir un deuxième cloud peut-être. Parce qu'on en a deux en plus mais c'est chiant parce que faut faire du pingpong entre les deux. On a deux écrans on en a déjà marre. Mais objectivement, on ne sait pas faire grand-chose. En tout cas, qu'on connaît. Personne ne m'a dit, il faut faire ça, ça.

M : Au niveau des réglementations, est-ce que vous avez eu des discussions ?

F : Oui, on a des syndicats qui sont toujours, aux troussees de tous les ouvriers pour bien-être sûr qu'il ait leur droit. On leur a fait signer, par exemple, comment est-ce qu'on appelle ça. On a un contrat de travail évidemment et on a un règlement travail épais comme ça. Mais on leur a fait signer une convention individuelle parce qu'elle prévaut sur la collective sur la géolocalisation.

M : Pour euh..

F : Pour éviter qu'il y en ait un qui porte plainte parce que t'as vu José qui était là alors qu'il ne pouvait plus y être parce qu'il était 16h. Fin, une connerie comme ça, ça arrive. On a fait signer ça. C'est Melanie qui check l'administration, c'est détail là qui ont de l'importance quand même. Quand c'est fait on oublie, mais le jour où tu as un contrôle, tu sors ça et là t'es signé de tout le monde.

M : Est-ce que vous avez l'impression que ce côté familial à faciliter ou justement il a rendu plus compliqué cette adoption?

F : Non, ça n'a rien à voir. Entreprise familiale, c'est dans la culture d'entreprise, après quand je demande un prix à un fournisseur, c'est un fournisseur. Et il me remet le prix, c'est tout. il est bon, il rentre dans mes cases, j'ai un budget, c'est oui c'est non. Alors, on ne change pas de fournisseur pour 50€ mais il doit être dans le marché. Comme moi je suis dans le marché chez mes clients. Voilà, ça c'est important de rester dans les clous quoi.

M : Ok, est-ce que ce côté familial et le fait que vous soyez propriétaire et gestionnaire a un impact ?

F : Au niveau de la pérennité. D'ailleurs, lui est content de la remettre à un de ses enfants. Ça c'est une chose. Par rapport à l'administration, quand un enfant reprend, donc parce que ça se fait chez le notaire etc. Il y a des conditions, je l'ai payé parce qu'on est 5 frères et sœurs. Je l'ai racheté comme ça, personne n'a rien à dire. Mes frères et sœurs n'ont rien à dire. Un conseil de famille, ça vote puis c'est fait. Je dis que je veux pérenniser l'emploi et je l'ai écrit. Et quand je vais défendre mon cas à l'administration à Bruxelles. Voilà mon objectif, voilà, on a 40 personnes. Je veux pérenniser maintenant on en a 50. C'est l'objectif, c'est pas juste financier, d'acheter une entreprise, de la revendre, d'essayer de faire un peu de sous. C'est au-delà de ça. Faire perdurer le travail, c'est ça qui fait que ça marche.

M : Cette pérennité, c'est aussi un peu quelque chose qui vous pousse à utiliser des nouvelles technologies ou .. ?

F : Ben disons qu'il faut rester à la page quoi. Dans les années 80 c'était très bien mais aujourd'hui il y a presque plus de fax. On a encore une ligne Fax qu'on paie 10 balles par mois, c'est vraiment plus parce qu'on a deux dames qui nous envoient toujours des fax, qui habitent au fin fond des Ardennes qui n'ont pas du net comme elles disent. Elle envoie deux fax par mois avec leurs heures parce que c'est un peu là-bas dans le fond donc voilà mais sinon il faut se mettre à la page. Ça fait partie juste d'être actualisé d'être actuel.

M : Oui, ce côté de ne pas se faire dépasser par les autres...

F : Ne pas se faire dépasser puis toujours être à la page puis toujours donner une valeur à l'entreprise. Parce que si tu restes dans les années 80. Je veux dire en plus quand j'ai acheté, j'espère qu'elle va bonifier quand je la revendrai, je ferai aussi un bonus. Et pour qu'elle fasse un bonus, il faut que j'investisse dedans.

M : Est-ce que vous auriez des conseils à donner à une PME qui voudrait adopter des technologies digitales ?

F : De bien définir l'objectif. C'est ça, la plus grande difficulté. Il faut d'abord répondre au pourquoi, le comment c'est après. C'est un peu le détail. C'est faire son Why comme on dit, bien définir son objectif et ne pas changer d'objectif en cours de route parce qu'on a trouvé que l'application était bien, oui mais ce n'est pas ce qu'on demande.

M : D'abord vraiment quel besoin..

F : Oui, quel besoin. c'est pas nintendo, c'est du travail. On achète pas Mario Boss

M : ahah

F : mais oui mais c'est super mario boss mais ici on a besoin de savoir de quoi on a besoin et de rester focus là-dessus. Parce que sinon c'est pour bêtement perdre de l'argent. Il y a des choses dont on a pas besoin et donc il faut élaguer tout ce dont on a pas besoin et il faut être très sectaire.

M : Il y a vraiment ce côté stratégie.

F : D'abord l'objectif et puis après s'il y a une opportunité certainement mais il ne faut pas se tromper d'objectif. Parfois l'opportunité peut être plus grande que l'objectif mais bon il faut quand même pas se tromper, pas se tromper de métier et rester dans ce qu'on sait faire. Se diversifier, ce n'est pas la même chose que s'éparpiller.

M : Nickel, merci beaucoup. Je ne sais pas si tu as quelque chose à ajouter ?

F : Je dirais que si t'es venu m'interroger moi, mon rôle c'est de m'entourer des gens plus compétents que moi. Ça doit être le rôle de tous les chefs d'entreprise à chacun son niveau mais on a toujours plus d'incompétences que de compétences et il faut en être bien conscient et savoir déléguer à des gens plus compétent.

M : Et bien parfait. Merci de votre temps !

Vin

M : Pour commencer, est-ce que vous êtes d'accord que j'enregistre l'entretien pour pouvoir le retranscrire ?

B : Oui oui sans problème

M : Ok, nickel, merci. Juste pour préciser, en fait dans l'entretien, il n'y a aucune mauvaise réponse ni bonne réponse, c'est juste vos réponses. Toutes les réponses sont confidentielles et resteront dans le cadre académique. Juste pour mon mémoire, elles seront utilisées uniquement à cette fin, si jamais.

B : D'accord

M : Et pour commencer, je vais vous demander si...

B : Juste pour mettre une petite chose, qu'on soit à l'aise par rapport à ça, je dois m'absenter, quitter. Est ce que tu penses qu'on peut finir entre vers midi moins 10, midi, 3/4 d'heure ?

M : Oui, oui oui, environ ça dure... Les deux autres que j'ai fait, ça a duré 30 et 35 minutes.

B : Ah ben alors c'est parfait, impeccable. Comme ça, on est OK.

M : Pour commencer, je vais juste vous demander, est ce que vous pourriez vous présenter en quelques mots ?

B : Ok. Moi, je suis Bernard G*, j'ai 54 ans, père de deux enfants dont tu connais Pierre et puis il y a la Charlotte, l'aîné, fils d'une famille, comme on parle d'une entreprise familiale, fils cadet d'une famille de quatre enfants. Seul membre actif dans l'entreprise familiale. J'ai commencé à travailler dans l'entreprise quand j'avais à peu près 25 ans, en 1994, c'est une affaire qui existe depuis 1879 et je suis la quatrième génération. Ça, c'est pour l'aspect un petit peu affiliation, etc. Au niveau de mon parcours, avant ça, j'ai un parcours où j'ai fait Sciences Eco à Namur pendant cinq ans. C'était déjà un programme de cinq ans avec un échange. Il y avait déjà des échanges où je suis allé à l'étranger, mais pas très loin, c'était à Rotterdam. Et puis, j'ai fait mon service militaire, j'étais la dernière levée, puis j'ai fait une année de Vlierick management à Gant. Pierre fait finance. Moi, à l'époque, j'avais fait le management finance, puis j'ai eu plus ou moins une année de formation au niveau œnologique pour m'approprier à rentrer dans la maison. Je suis rentré dans la maison en 1994. Grosso modo, pour me présenter au niveau études, professionnel, etc.

M : Parfait, et du coup maintenant, je vais juste vous demander de présenter un peu l'entreprise, ***

B : ***, 1879 sa création, quatrième génération, j'ai déjà dit. L'activité de *** est assez spécifique sur le marché belge, parce que si nous vendons, comme d'autres, des bouteilles de vin, nous avons un rôle

supplémentaire dans la vie du vin, à savoir l'élevage. Le fait que nous n'achetions pas des produits finis au vigneron, nous achetons le produit brut en vrac et nous faisons l'élevage en fûts de chêne pour la majorité des vins. Et puis, on fait la mise en bouteille et on fait la distribution ensuite des vins, évidemment. Mais donc, il y a toute cette étape en amont dont on assure et on prend les vins en charge. Quand ils sont en fût, c'est un processus qui dure entre six mois et deux ans, deux ans et demi, selon les origines des vins. Donc voilà, c'est autre chose que d'emporter une palette de produits finis, mais parfois, il y a aussi de la maturation en bouteille qui se fait. Une entreprise qui fait à peu près une vingtaine de personnes, ça fluctue un petit peu selon les périodes de l'année, en fonction de l'activité. Évidemment, en fin d'année, avec les fêtes, on a plus de travail qu'au mois de janvier, on se pose un petit peu. Donc, il y a des fluctuations un petit peu, mais en grosso modo, on est maintenant une vingtaine de personnes. Notre activité, elle, est principalement située à l'achat au niveau des produits. On s'est spécialisé volontairement sur les produits français. Question d'image, de ne pas dire qu'on n'est pas des touche à tout, mais on est vraiment des spécialistes en quelque chose. Du point de vue stratégique, ça nous est apparu important à un moment donné. Et d'autre part, en aval, ça dépend des années, mais 95 % de notre activité est quand même concentrée sur le marché belge et avec une idée quand même d'économie un petit peu circulaire, à savoir que comme on met en bouteille les vins nous même, qu'on les livre nous même à notre consommateur final et la majorité de notre clientèle, ce sont des clients particuliers. On a quatre camionnettes qui font les tournées partout en Belgique pour aller livrer chez les restaurateurs, mais surtout chez les particuliers. Et ensuite, on a même un système de consignation des bouteilles. Je n'ai rien à dire. Ce qui fait que les bouteilles reviennent, on les lave, on les recycle. Et donc ça, ce sont des éléments à l'occasion des 140 ans, là aussi des choix un petit peu stratégiques de dire « Oui, on va continuer la consignation » parce qu'au niveau d'une empreinte carbone, par exemple, c'est très important. Donc voilà, grosso modo, l'activité, comme ça, tu as une idée sourcing, process et vente, distribution. On assure aussi, on va en parler par la suite, mais les aspects vente à distance par le site Internet, la digitalisation des aspects commerciaux depuis longtemps, sont une priorité dans notre activité. Je ne sais pas si tu as des questions par rapport à la structure familiale, comment ça s'articule au niveau familial, mais je te laisse...

M : Justement, c'est ma prochaine question, c'était un peu comment est-ce que ce côté familial influence... Quelles sont les influences de ce côté familial dans l'entreprise ? Par exemple, que ça soit même au niveau de l'organisation, de la gestion, des relations, un peu tout ça Des valeurs, tout ça.

B : Il y a différents modèles de fonctionnement pour une entreprise familiale. Nous, on a un modèle qui est relativement scindé. C'est-à-dire que l'intuition de l'entreprise, il y avait deux branches de famille et puis il y a une branche du côté... Il y avait mon père et mon oncle à la génération précédente. Un truc assez particulier, c'est qu'à ***, à chaque génération, l'actionariat s'est toujours centré sur la génération active. Donc, on n'a pas eu un émiettement qui s'est fait entre différentes branches de famille, ce qui fait que, à la quatrième génération, les choses ont pu être recentralisées à mon niveau. Après, on verra pour la suite, pour la nouvelle génération. On va en parler par la suite, mais il y a eu toujours une logique de recentrage qui était une volonté, par exemple, de mon père pour dire « Évitions au maximum les conflits entre les actionnaires actifs et les actionnaires non actifs. » En fait, aujourd'hui dans les ... ceci dit par contre, mon père a 92 ans et il participe encore aux assemblées générales, aux conseils d'administration et ce genre de choses. Parce qu'il a une expérience, une certaine sagesse. Par contre, il y a aussi maintenant mes deux enfants, Charlotte et Pierre, participent également aux assemblées générales. Je les ai impliqués de telle manière qu'ils puissent participer aux assemblées générales, apprendre un petit peu, qu'est ce que c'est ***, mais vu un petit peu plus de l'intérieur que de l'extérieur et de les familiariser, c'était aussi un apprentissage intéressant de dire comment ça se passe une assemblée générale, etc. Et aussi maintenant, de plus en plus, l'idée, c'est de dire « Tiens, maintenant, est-ce que vous n'avez pas des idées, des apports, des réflexions que vous pouvez amener maintenant dans la discussion ? » Il y a trois générations dans les organes de gouvernance qui sont l'Assemblée générale, le conseil d'administration, il y a finalement trois générations qui sont quand même impliquées.

M : Ok. Donc il y a vraiment cette variété de générations au sein du conseil, etc, que vous pouvez bénéficier de la sagesse de la génération au dessus et de la... Comment je peux exprimer ça ? De la nouveauté de la génération en dessous.

B : Oui, de l'apport de nouvelles idées. Dans l'air du temps.

M : D'accord. Donc là, maintenant, je vais définir un peu les technologies digitales pour que ça soit bien clair. Voici la définition : Les technologies digitales sont des outils, systèmes, dispositifs et ressources

électroniques qui stockent, génèrent ou traitent des données. Moi, ce que j'entends par technologie digitale, c'est finalement tous les outils où il y a du digital, mais ça va du site internet à une page Facebook, mais également d'outils automatisés. Je ne sais pas comment ça se passe dans la production, etc,

B : Oui, la robotisation et ce genre de choses. mais c'est ça. La robotisation et ce genre de.

M : C'est ça. Jusqu'au gestionnaire des factures, le gestionnaire des clients, du stock, etc. Donc ma question, c'était quelles sont, vous, les technologies donc que vous avez adoptées. J'avais vu donc que vous aviez un site e-commerce, que vous aviez une page Facebook. Oui c'est ce que j'ai su trouver, que vous avez aussi un Google My business et donc quels sont les autres outils digitaux que vous utilisez dans l'entreprise ?

B : Alors, la base c'est l'ERP. On a toute la gestion client produit, processus, donc de la commande jusqu'à la facturation, la comptabilité évidemment, qui est en parallèle à ça. Donc l'ERP, vraiment l'élément central dans l'entreprise au niveau digital. Donc à ça vient se greffer effectivement. Et très, en étroite relation avec l'ERP. C'est le site internet. Parce que si tu passes une commande, le calcul, par exemple, du montant du panier, il y a des échanges en web service qui se font entre l'ERP et le système, et qui font que les calculs se font au sein de l'ERP. Ce qui fait qu'il y a beaucoup d'interrelations. Le fait de mettre ou de retirer des produits, ça se pilote à partir de l'ERP. Il y a des parties qui sont spécifiques en termes de contenus qui sont sur le front, sur le site. Mais il y a pas mal de paramétrages et donc de pilotage qui se fait directement à partir de l'ERP. Le but, c'est qu'en étant une petite entreprise, alors familiale ou pas familiale, mon idée a toujours été qu'on n'a pas forcément. Et c'est un coût ou plus. Au plus on allait automatiser les choses et les simplifier et les intégrer pour éviter d'une part de les faire deux fois et d'autre part d'avoir d'éviter d'avoir aussi recours à des qualifications que nous n'avons pas forcément au sein de l'entreprise. Je n'ai pas un grand spécialiste. J'ai pas quelqu'un qui peut coder. Par exemple au sein de l'entreprise. Donc au plus on automatise simplement et dont on réfléchit en amont sur la manière de faire au mieux, c'est. Donc pour voilà pour que ça se marie bien avec les compétences et les qualifications qui sont présentes ou pas dans l'entreprise

M : D'accord. Et l'ERP, vous l'avez intégré depuis longtemps dans l'entreprise ?

B : Alors on avait un ERP qu'il a fallu changer avec le fameux bug de l'an 2000. Donc à l'époque c'était vraiment un, une grande, tout le monde s'affolait dans tous les sens en disant que tout explose partout, que plus rien ne fonctionnerait avec le bug de l'an 2000. Parce que tout allait, plus rien n'allait fonctionner, etc. C'est vrai que notre ancien système n'aurait pas pu répondre à ça. Et donc on s'est lancé avec une entreprise avec qui on a lancé un nouvel ERP. Mais c'était justement en avril 1999. Et depuis lors on travaille avec la même société, les choses, l'outil a évolué. Mais donc c'est un outil qui est qui est là. Et on a quand même eu une migration vers vraiment leur nouvelle mouture en septembre dernier. Où là, nous avons vraiment tout ce qui est processus, processus de commande etc. qui a migré. Je voudrais préciser une chose, c'est que par contre au niveau digital, nous ne sommes pas avec énormément d'outils en termes de production. Notre production c'est quoi ? C'est de prendre un tonneau, de le mettre en fut, en cuve. Quand on a fini le travail c'est de transvasage. Et donc, si on a dans le sein de l'ERP de dire tiens, on a un historique des opérations qui sont faits sur le produit, etc. Mais on peut pas dire qu'au moment de la mise en bouteille, il y a une digitalisation qui prend le relais et qui fait en sorte, qui ferait je ne sais quoi. Par contre, toute la gestion des stocks. Elle est complètement digitalisée également. Voilà. Mais en termes de production, j'ai pas des logiciels qui pilotent les machines? Qui pilotent les robots, etc au contraire de nouveau comme on n'a par exemple pas d'électro-mécaniciens les technologies de machines que nous essayons de choisir essaye de rester dans des choses relativement mécaniques. Il y a parfois évidemment des automates qui sont présents dans les machines. On ne peut pas dire que moi je viens et j'ai un écran de contrôle avec toutes les machines. Et je pilote ceci, cela. Non j'avoue que c'est un aspect, je n'ai jamais senti de plus forte utilité de la digitalisation à ce niveau là. Jusqu'au jour d'aujourd'hui.

M : Ok et du coup, cet ERP, donc ça fait quand même un petit temps finalement que vous utilisez un ERP. Quand vous avez fait, quand vous avez dû l'intégrer dans votre entreprise, est-ce qu'il y a eu des réflexions ou est-ce qu'il y a des réflexions en fait que vous avez par rapport à des nouvelles technologies, qui pourraient remplacer celui-ci ou quoi ? Par exemple, Ce que j'ai comme exemple c'est par exemple se dire est-ce que cet outil-là mes employés vont savoir l'utiliser. Ce qui sont les compétences est-ce que l'outil n'est pas beaucoup trop cher. Est-ce que... enfin toutes les réflexions que vous avez eues, je ne sais pas si c'est vous qui avez eu les réflexions pour ce changement ou pas mais quelles étaient les difficultés ?

B : Alors, il y a toujours cette logique qu'il faut simplifier au maximum la vie des utilisateurs? Parce que aussi je pense que la digitalisation elle est également utile parce qu'aujourd'hui il y a la société actuelle fonctionne comme ça on a une plus grande rotation du personnel qu'avant. Donc il faut des outils relativement simples auxquels des nouveaux arrivants puissent relativement rapidement s'adapter. Et donc au plus les procédures sont simples, au plus c'est facile. Donc ça c'est un élément, ça c'est pour le passé. Alors après.. juste une réflexion c'est qu'une digitalisation, ça implique toujours des changements. Il y a toujours évidemment dans les entreprises une résistance au changement. Et donc, il y a des choses qui ont été plus difficiles à faire admettre à des gens qui étaient habitués à une certaine manière de travailler et qui avaient une résistance voire des objections à ce qu'on évolue vers la voie qu'on avait imaginée, etc. Alors parfois ça avait du sens de les écouter, de prendre en compte les remarques. Parfois, les gens pensent dans leur cadre et ne voient pas dans un cadre plus large. Ça, c'est un peu pour le passé. Maintenant pour le futur, il y a deux choses, c'est que je pense que il y a effectivement, moi, par exemple, je pose une grande question aujourd'hui c'est l'intelligence artificielle. De quelle manière, on en entend beaucoup parler. Il semble que c'est une technologie qui va arriver au sein des entreprises. Qu'est-ce que je pourrais faire à l'avenir concrètement avec l'intelligence artificielle au sein de notre entreprise? Je ne le sais pas et je pense que j'arrive à un stade où je peux comprendre, mais je pense que là, réfléchir avec la nouvelle génération ou la génération plus jeune dans l'entreprise sur ça, et au niveau familial ou au niveau personnel. Qu'eux réfléchissent un petit peu plus à ça, le travaille. Parce que moi, je commence à arriver à l'âge où, de facto, on sait conduire quelque chose, on sait qu'on réfléchit avec cette nouvelle, ce nouveau paradigme. Ce que je pense que c'est quand même une révolution. Ce que je me me dis en tant que dirigeant, c'est que c'est mon rôle en tant que voilà, CO, de dire stratégiquement, il faut qu'on commence à réfléchir. S'il n'y a pas des choses à intégrer qui implique l'intelligence artificielle, mais comment le faire? Et dans quel domaine et à quoi ça pourrait exactement servir? Là, je vais avoir besoin d'une réflexion de gens qui sont plus jeunes. Et là là, j'en ai déjà parlé avec Pierre, par exemple, et un autre sujet par exemple, on a aussi en termes de traçabilité, avec des sujets où je me dis tiens. Il faut, il y a des choses qui sont pas forcément des produits sur mesure sur le marché. Il faut confier, il y a des choses à faire et il faut faire réfléchir avec la nouvelle génération.

M : D'accord, au niveau de donc de cette résistance au changement que vous aviez eu la dernière fois qui était parfois justifié, parfois un peu moins. Finalement comment est-ce que vous avez fait pour que ce changement, malgré les résistances, soit quand même accepté par les employés, etc.

B : Il faut deux choses, alors il y a la méthode de concertation qui consiste à informer, écouter, changer. Mais après, malgré tout, et ça je pense que c'est le rôle d'un décideur, il faut faire des choix. Et il faut à un moment donné trancher et il y a rien à faire. Et je dis quand même à un certain moment de dire j'ai très bien entendu. Mais c'est vrai que si je fais tel choix maintenant, et le choix évidemment, tout le monde n'est pas forcément du même avis. Mais il faut accepter ça parce que c'est le rôle d'un dirigeant, de prendre des décisions. Donc, on peut concerter jusqu'à un certain stade mais à un moment donné, il faut trancher. Et parfois ça fait des moins heureux que d'autres dans ce genre de choses. Donc voilà. Est-ce que je peux dire autre chose par rapport à ça... Essayer finalement. Moi, ce que j'ai essayé alors aussi **beaucoup délégué aussi auprès des personnes**. Je me suis rendu compte que j'avais quelqu'un **en interne, par exemple, qui était très bon pour expliquer**. Donc, on avait des choses qui n'avaient pas forcément été débattues en interne. Et donc après les gens sont confrontés à une nouvelle manière de travailler, d'agir etc et donc j'ai constaté que lui il est très bon pour expliquer, dire "ah ben si tu as un problème, je suis toujours à disposition". Donc **avoir de la disponibilité pour expliquer**, oui tu vois on faisait comme ça alors c'est plus du tout comme ça. Mais voilà, avoir quelqu'un qui soit capable de bien **accompagner**. L'accompagnement est important. En fait. Et après de permettre, que ça soit, En fait, ce qu'on a fait c'est donc le nouveau site internet et l'ERP ainsi qu'une nouvelle politique de prix. On a tout mis en œuvre en même temps, ça été le Big Bang au 1^{er} septembre. Je me suis rendu compte que si on voulait pas, si on voulait justement comme les deux sont reliés, je pouvais pas changer un truc. Et puis alors je devais garder des choses spécifiques pour communiquer comme ça. Alors si je change l'autre devoir faire deux fois les changements donc on a dit il faut qu'on fasse le changement global en une fois. Donc avoir un nouveau site, un nouvel ERP en même temps le même jour. C'était chaud. C'était chaud. Et tout ça pour dire que après évidemment, il y a des choses qui ne fonctionnent pas du 1^{er} coup, etc et c'est de continuer où on est, encore, on est huit mois après et il y a encore des remarques qui viennent des constats qui sont faits que ceci qui pourraient être mieux si on faisait comme ceci cela. Donc, il faut garder, **il faut continuer à évoluer après l'implémentation**

M : Oui, vous écoutez les retours et vous faites à chaque fois des améliorations.

B : On fait en sorte que s'ils font une remarque, ils ont une réponse, qu'elle soit positive ou négative, avec une solution. Mais il faut que les gens aient une réponse qu'ils se disent : "Tiens, s'il y a un problème, je peux le signaler "au lieu simplement de dire "Ah quelle merde ce truc-là, ça ne fonctionne pas" et rester dans son coin. Ça arrive souvent. J'entends dans beaucoup de boîtes, de dire ce truc, c'est de la merde mais les gens ne rouspètent même plus. Parce que ça les énerve et c'est tout.

M : Du coup à ce niveau là. Beh, vous faites des concertations puis un moment, ça y faut trancher. Est ce que ... Attendez je vais poser ça autrement ? Est-ce que vous pensez que le fait d'avoir, d'être une entreprise familiale, ça vous a aidé, par exemple, à surmonter quelques freins? Je sais, j'ai pas vraiment d'exemple comme ça. Mais par exemple. Ben déjà le fait que vous possédiez et vous gériez l'entreprise pour prendre des décisions, ça peut avoir une influence, mais également ben y a des valeurs, des valeurs qui peuvent être dans l'entreprise, qui peuvent aider des références aux traditions qui peuvent, par exemple, justement moins aider, vu qu'il y a parfois des gens qui sont attachés à leur tradition et qui ne veulent pas changer. c'est un peu ce que j'avais vu dans la littérature, mais je sais pas vous comment vous voyez l'influence finalement du côté familial sur cette manière de surmonter la résistance au changement, etc..

B : Je n'ai jamais réfléchi sous cet angle-là à cette question-là. Ce que je dirais c'est que je ne sais pas si être entreprise familiale pour... Autrement dit, est-ce qu'une entreprise familiale à un meilleur niveau de digitalisation qu'une autre? C'est ça, la question?

M : C'est pas vraiment ça. En fait, c'est plutôt comprendre donc les influences de la famille, s'il y a des moments où c'est, ça facilite, par exemple? En fait par exemple un exemple tout tout congrès c'est souvent quand on avait un propriétaire, fin un dirigeant qui avait lui construit l'entreprise. Parfois, la digitalisation, ça allait un peu en contradiction, un peu avec ce que lui, il avait comme valeur, comme tradition, etc. Et donc c'était un peu plus de frein. Il y a aussi des valeurs familiales dans la littérature que j'avais lu, c'était que la communication était plus simple. Et donc que pour la résistance au changement, ils sont plus vite informés. Les infos vont plus vite. Et donc ça facilite.

B : Ça. Je suis d'accord avec ce dernier point. Et je suis un peu d'accord avec l'autre que ça pourrait être quand même un petit frein le côté familial, le côté traditionnel et aussi parce que dans une société qui n'est pas familiale ou qui est par exemple, je ne sais pas moi, une série de personnes qui s'associent pour monter un projet, il peut y avoir un réseau de compétences un peu plus, tout dépend de la manière, est-ce qu'on est dans une entreprise familiale où il y a beaucoup de membres de la famille actif ou pas? Je pense que s'il y a beaucoup de membres de la famille actifs, peut-être que dans cette entreprise alors, il y a quelqu'un qui est plus spécialisé par rapport à ce qui est justement digital. Un autre va être plus spécialisé par rapport à ce qui est commercial, l'autre, etc et donc il y a vraiment une complémentarité de compétences décisionnelles. Donc une richesse au niveau familial. Quand dans mon cas, pour l'instant je suis tout seul. Ce n'est pas facile pour des gens dans la boîte. Il faut essayer que je leur laisse quand même un petit peu de place en disant vous n'êtes pas membre de la famille, mais vous avez quand même un rôle au niveau décisionnel, au niveau de choix qu'on pourrait faire. Et c'est le problème c'est que parfois un peu du personnel peut se sentir de dire je ne suis pas membre de la famille. Donc mon rôle décisionnel, il n'est pas très important ou facile à affirmer. C'est peut-être un petit frein et je suis content maintenant là par exemple que la nouvelle génération. Là par contre, il y a une facilité de pouvoir aborder les sujets par exemple là Pierre il a des idées et Charlotte. On a des échanges et donc là par contre au niveau familial c'est assez riche et je suis content, j'aimerais bien la génération après si ça continue, j'aimerais bien qu'il n'y ai pas forcément qu'un seul membre de la famille qui soit actif, mais plusieurs parce que je pense que c'est une richesse. Vive les jeunes et vive la diversité des compétences. C'est une question difficile à trancher, j'ai du mal à répondre clairement à ta question

M : En vrai vous avez bien répondu parce que en fait c'était pas vraiment ce départ oui ou un non que j'attendais c'était plus ce côté en fait influence mais donc oui. En fait finalement, là la famille elle a un peu un rôle aussi dans les idées que que vous avez une facilité de discussion entre vous et également ben voilà comme vous êtes une famille à plusieurs générations et donc plusieurs angles de vue finalement. Ok, c'est très clair. Donc par rapport à cette adaptation de l'erp, du nouveau e-commerce est ce qui a eu des réflexions au niveau de la sécurité ou alors de la réglementation.

B : Oui, oui. La réglementation de l'e-commerce, la protection des données RGPD. Ca, ce sont des choses qui ont été intégrées dans ce qu'on a mis en ligne et développé, etc. Alors la sécurité depuis longtemps, on touche du bois, mais se faire hacker, ça peut arriver. Et donc, oui, c'est vrai qu'on dépense aujourd'hui plus

d'argent dans le budget informatique, pour la sécurité et la cybersécurité, sans que ça soit astronomique. Mais oui, on fait quand même attention. On a été un jour raquetté, au niveau sécurité. C'est qu'à un moment donné, il y a quand même quelqu'un qui a réussi à pénétrer le système. Et donc on a commencé à voir le truc qui, ça bugait et puis on a reçu un mail avec euh, c'était pas beaucoup mais.. En disant voilà versez nous tel somme d'argent et on va vous débloquent le système. Heureusement, on avait un. C'est là que j'ai vu que notre partenaire informatique était quand même pas mal. C'est qu'on a pu très vite repartir sur les données de la veille avec un système de backup. Moi je ne fais pas tellement confiance au système de clouds parce que voilà et donc on a un système de backup avec des disques et qu'on ne place pas tout dans le même bâtiment parce que si on brûle etc et donc plusieurs fois par semaine il y a un disque de backup qui va à un endroit A et un autre qui va à un endroit B et le dernier qui reste en. Donc on a récupérer les données de la veille, on a perdu 24 heures de travail, on a tout mis en route et puis on est reparti. Et beaucoup de gens m'ont dit "tiens c'est une méthode à l'ancienne mais qui fonctionne bien" mais voilà au-delà de ça après on s'est dit on s'est quand même fait hacker donc notre système de pare-feu etc ne sont pas suffisants et donc on a dû intégrer des éléments supplémentaires.

M : D'accord donc ok donc les coûts ok ça j'avais fait résistance au changement ok et comment au niveau des coûts finalement est-ce que c'est ça a déjà été un frein donc le coût de ces outils techniques digitaux que donc le ERP, l'e-commerce, est-ce que c'est une vraie réflexion que vous avez ou finalement bah si vous, c'est encore une réflexion, si j'allais faire une conclusion logique c'était ça dépend du retour sur investissement finalement mais est-ce que c'est une est ce que ça a été un frein par exemple à un moment donné le coût des outils digitaux ou pas vraiment ?

B : Euh, ben comme toujours je vais dire comme toujours alors il n'y a pas de frein en se disant on va pas digitaliser tel truc parce que ça coûterait trop d'argent ça je pense que c'est une réflexion on n'a jamais réfléchi comme ça au contraire j'ai toujours, on a été un des premiers sites à avoir de la vente en ligne en 2001 déjà donc c'était relativement tôt par contre il y a quand même des freins par exemple quand on a décidé de refaire le site internet qu'on a mis en place il va se dire tiens on remet à plat et on re-consulte différents fournisseurs. Il y a eu des gros écarts donc oui, la société avec laquelle j'aurais voulu travailler avait un budget qui était trop important et donc on ne l'a pas fait et j'ai un petit regret, je pense que c'était un système qui coûtait beaucoup plus cher mais il nous aurait fait. Depuis septembre je vois quand même que, en fait je ne sais pas mais j'ai l'impression que c'est des gens qui auraient été plus, on aurait eu plus vite un système plus stable moins de surprises, de bugs, d'adaptations, de choses qui ne fonctionnaient pas etc. On aurait eu peut-être un travail de meilleure qualité mais c'est plutôt parce que l'autre qui était le fournisseur historique je me suis dit il sait comment on marche chez l'ancien donc ça sera facile pour lui et ça s'est pas passé tout à fait comme ça donc j'ai un petit regret donc oui il y a des limites on regarde les budgets et on n'a choisi pas la, on n'a pas choisi la Porsche mais on a choisi la Citroën je veux dire ou la Peugeot enfin peut-être un peu mieux que ça, pas les Citroën, les DS ou les machins comme ça. On doit faire attention alors un autre truc au niveau budget il faut savoir dans une PME, dans une entreprise familiale on ne peut pas, le budget est un frein donc on ne peut pas si on s'adresse à une société et dire maintenant on vous fait du remarketing vous faites du ceci etc vous avez des outils etc et du profiling par exemple et bon il vient avec des budgets etc donc ça oblige à réfléchir être un petit peu malin pas dire "oui, amen" tout ce qui vient. Par exemple, quand on a fait en 2014 la version précédente du site, je voulais absolument que ça soit comme sur iTunes ou sur Amazon. C'est que moi en fonction de mon historique de mon profil, je puisse proposer des produits qui sont vraiment, qui ai du sens pour chacun. Donc, on est un profiling etc et donc en fait ça nous a obligé quand même et là j'ai eu l'aide d'un prof d'unif, j'ai eu l'aide d'un étudiant, j'ai eu l'aide d'un ami etc et puis j'ai beaucoup travaillé pour dire finalement non on va créer nous-mêmes au sein de l'ERP un système de profiling et donc on va nous-mêmes développer l'algorithme qui permet d'avoir justement. Martin se connecte et bien on sait que c'est un amateur de rosé par son historique de commande mais d'office on va plutôt l'orienter sur des produits rosés c'est plutôt quelqu'un qui achète des produits haut de gamme donc on va aller vers du haut de gamme peut-être encore un petit peu plus haut de gamme et finalement voilà il y a une conceptualisation des algorithmes qui était faite au niveau client et produit qui nous ont permis d'arriver à ça sans on nous avait dit là vous allez avoir un outil si vous voulez développer ça il faudra compter 150 mille euros finalement on a développé quelque chose pour 10 mille euros.

M : D'accord ça marche et...

B : En fait voilà mais ça c'est plus le côté PME à un moment donné on n'a pas les moyens des gros et il faut pouvoir se débrouiller avec les moyens du bord et il faut être malin

M : D'accord

B : Il suffit pas de dire on va faire appel à tel cabinet de consulting, qu'ils vont nous pondre un truc et puis on n'aura qu'à l'implémenter, etc. Non ça demande de s'impliquer d'une manière un petit peu plus forte, ça c'est caractéristique, je pense au niveau familial quand même, c'est je pense qu'une entreprise familiale dans la conceptualisation de la digitalisation va peut-être s'impliquer d'une manière plus forte que dans une grosse société ou une société qui n'est pas une société familiale on va faire appel plus facilement à des services externes

M : Ok et pourquoi finalement ?

B : Pour des raisons aussi de moyens et de budget de et aussi de culture aussi de culture c'est vrai que dans une PME, une entreprise familiale c'est pas les sociétés qui utilisent le plus la consultance externe il y a un peu une résistance c'est un peu son bébé c'est son outil etc et donc on a peut-être plus tendance à dire qu'on a du mal imaginer quelqu'un de l'extérieur la connaîtra aussi bien que nous. Tu m'excuses une petite seconde parce que j'ai quelqu'un qui est juste dehors, une petite minute

M : Pas de souci

B : Donc pour conclure sur ce point là ça c'est un point sur lequel dans les sociétés familiales il faut travailler un petit peu sur soi-même pour parce que c'est un petit peu le peut-être le défaut qu'on a dans les entreprises familiales. C'est un moyen d'y remédier et qui est très important dans la gouvernance c'est d'avoir dans le conseil d'administration une ou deux personnes externes, des administrateurs externes nous on en a un. Il nous bouscule et il nous emmerde parce qu'il pense pas forcément toujours de la manière familiale etc il vient nous bousculer nous titiller et je pense que ça c'est très utile d'accord. Mais il y a des fois où il est emmerdant

M : Je vois ahah

B : Voilà il faut pas l'écrire comme ça mais voilà je pense que voilà ahah

M : D'accord et ben j'ai plus qu'une dernière question et après je vous laisse c'est est-ce que vous auriez un conseil finalement que vous donneriez à une entreprise qui voudrait adopter des technologies digitales ?

B : Faites-le. Faites-le. C'est pour moi c'est des investissements que je fais que je fais sans crainte et dont je ressens qui devrait quand même étudié mais qui sont évidemment utiles alors ça c'est de dire le faire de pas le faire alors la question c'est plus conseil donc ça voudrait dire qu'est-ce qu'il y a des conseils sur la manière de faire comment le faire après ça c'est une question beaucoup plus difficile il faut finalement

M : Si vous aviez un conseil à vous donner même à vous-même par exemple avant de l'avoir fait que

B : Ah oui, il ne faut pas commencer à dire on va digitaliser et puis on commence et puis ah oui mais on n'avait pas pensé à ça c'est vraiment la phase préalable d'analyse qui doit être fait avec beaucoup de soins.

M : ok

B : Ca c'est au moins fondamental on doit avoir un cahier des charges qui est clair qui permet de pouvoir comparer convenablement les offres pour faire les meilleurs choix en terme de coût d'investissement et après qui permet toujours pendant toutes les phases de développement d'avoir un élément auquel les développeurs peuvent se raccrocher et nous aussi quand on teste de dire on avait demandé ça est-ce que c'est bien ça qui a été implémenté donc ça c'est vraiment très important et là effectivement on peut alors à ce moment-là faire appel à de la consultance externe en plus il y a des subsides qui sont liés à ça donc pour cette phase-là par contre là il faut pas négliger de faire appel à des personnes extérieures

M : D'accord et est-ce que vous avez utilisé vous des subsides des aides de l'état ou quoi pour vous digitaliser ?

B : Alors 2013 il y avait ce qu'on appelait les rentiques donc tout ce qui était phase justement d'analyse a été fait en accompagnement avec un expert et on a eu aussi pour le premier site il y avait des subsides par contre dans la dernière phase d'investissement qu'on a fait oui mais les montants aujourd'hui qu'on peut recevoir on n'a pas trouvé de formules très intéressantes. S'ils font des gros efforts aujourd'hui, ça c'est plus pour la partie digital marketing où là notre conseiller en SEO donc tout ce qui est Google Analytics, SEO,

référencement etc là on a des financements qui sont à 50% quand même et je pense qu'ils sont passés maintenant à 90%

M : Ah oui, avec les chèques, relance par le numérique ?

B : Des programmes de subsides et d'aide aux entreprises qui sont très généreux, qui sont très importants. Faut être clair si un moyen de se faire aider financièrement il faut se renseigner et il faut vraiment le faire. D'accord, c'est des gros budgets quand même pour les PME donc il faut s'il y a des occasions qui sont là, il faut les saisir

M : Oui, il faut saisir les opportunités d'aide. D'accord et ben je pense que j'ai qu'on a fait le tour de la question, que j'ai les réponses qu'il me faut, je vous remercie encore de m'avoir donné un peu de votre temps.

B : Avec plaisir et bon succès, tu présentes en juin ou c'est en septembre ?

M : En juin

B : Oui c'est bien allez bon courage

M : Merci

B : Bon courage pour la finalisation et si tu as une petite question au passage tu as reçu le lien par email n'hésite pas à me demander une petite précision ou quoi si nécessaire avec plaisir.

M : Ça marche merci un beau dimanche et à bientôt j'espère

Construction

M : Je vais commencer par me présenter, je m'appelle Martin Leclercq. Je suis en master 2 à HEC en marketing stratégique international. Je réalise un mémoire sur les technologies digitales dans les entreprises familiales dans le cadre de mon mémoire. Et plus particulièrement sur les freins à l'adoption de ces technologies. Si jamais, il n'y a pas de bonnes réponses ni de mauvaises réponses c'est simplement vos réponses, elles seront anonymisées et elles seront utilisées uniquement dans le cadre de mon mémoire et à aucune autre fin donc voilà c'était pour préciser et donc ma première question pour commencer en fait ce serait de vous demander de vous présenter en quelques mots

S : Je m'appelle Stéphanie C* je suis administrateur délégué d'une entreprise familiale active dans le secteur de la voirie et donc on est repris sous le terme générique du secteur de la construction, je vais dire voilà donc mes tâches personnelles c'est toute la partie comptable financière administratives ressources humaines globalement donc notre société est composée on est trois administrateurs indépendants on a trois employés temps plein et un employé mi-temps et 23 personnes qui œuvrent sur chantier. Voilà donc on est une société basée en province du Luxembourg sur la commune de Daverdisse et on a une société qui a maintenant un peu plus de 20 ans.

M : D'accord très bien en fait vous avez un peu commencé déjà mais donc oui ma deuxième question c'était de présenter un peu l'histoire de l'entreprise

S : Oui voilà mais donc concrètement le secteur de la voirie c'est notre grand-père paternel qui l'a qui a accédé juste après la deuxième guerre mondiale. Évidemment, il y avait du boulot à ce moment-là et puis notre papa repris le flambeau en 1977 de la même manière donc voilà c'était à l'époque fabriquer les premiers axes routiers un peu partout et puis au fur et à mesure ils sont venus se greffer des spécialisations comme l'égouttage, le terrassement, la conduite d'eau, la pose de câbles etc et donc en 2000 en 2000 quelque chose comme ça mes parents ont créé une société et puis il y a eu un transfert patrimonial qui a suivi donc maintenant je dirais la troisième génération.

M : D'accord très bien ! Et en quoi en fait finalement le côté familial se fait ressentir dans l'entreprise ? Que ça soit dans son organisation, dans sa gestion, dans le pouvoir, dans les relations, dans un peu tout en fait finalement. Comment est-ce que vous ressentez ce côté familial ?

S : Disons que la première chose c'est que géographiquement on est encore à l'heure actuelle implanté dans un village. Voilà donc on reste entre guillemets dans des infrastructures qui restent euh dans un village et pas sur un grand site industriel mais ça ne veut pas dire que ça ne changera pas. Et puis de l'autre côté, le côté familial malgré tout, il est là aussi parce qu'on travaille, je vais dire, en tout cas les trois administrateurs indépendants, on est frères et sœurs donc voilà. Il y a déjà cet encreage familial là par le fait d'être de la

même famille qui se transpose dans la manière dont on gère un petit peu la société avec professionnalisme mais tout de même en gardant une certaine ligne de conduite par rapport au bien-être de nos ouvriers, par rapport à la communication qu'on essaie de mettre en place qui, même si on doit pouvoir communiquer les bonnes informations mais reste quand même une communication conviviale, par la taille aussi évidemment et le nombre de personnes avec lesquelles nous travaillons. Voilà voilà un petit peu... ce qui est par aussi un aspect pas voilà il y a des personnes avec des responsabilités précises mais il n'y a pas une ultra hiérarchisation dans notre organigramme quoi. Nous travaillons quasi ensemble main dans la main

M : D'accord nickel ok, et comment est-ce que ça se fait ressentir, en fait, le fait que finalement vous soyez trois administrateurs et que vous soyez frères et sœurs ?

S : Je ne sais pas c'est pas à moi qu'il faut poser la question, c'est aux personnes qui nous accompagnent. Maintenant, je pense que oui voilà on sait... on a chacun malgré le fait qu'on soit dans une petite entreprise, dans une société familiale, les tâches sont quand même bien définies et bien réparties pour le reste ça reste quelque chose de convivial je pense voilà les en tout cas les retours ne sont pas négatifs par rapport à ça au contraire et chacun pousse la porte de l'un ou l'autre quand il en a besoin.

M : Oui d'accord, donc en fait, finalement entre vous ça facilite quand même cette communication ou pas vraiment ? entre frères et sœurs ?

S : Ah, par rapport à la situation entre frères et sœurs non non là je veux dire oui il y a des responsabilités sur lesquels on doit veiller donc voilà donc on s'est réparti nos responsabilités par rapport à ça et puis évidemment pour toute décision d'une certaine ampleur ou qui impacte l'entreprise de manière globale ben on se concerte évidemment. Oui, on a mis en place une communication ultra-efficace par rapport à ça.

M : Oui, oui, d'accord, très bien. Oui donc en fait vous avez chacun vos responsabilités et puis parfois quand la décision le demande vous avez cette concertation et cette communication efficace

S : Voilà, c'est ça.

M : Très bien, nickel. Donc mon mémoire c'est sur les technologies digitales donc je vais un peu définir les technologies digitales. Les technologies digitales sont des outils et des systèmes qui utilisent l'électronique et les ordinateurs pour stocker, traiter, transmettre et afficher des informations sous forme numérique. Ces technologies incluent les ordinateurs, les smartphones, les tablettes, les réseaux sociaux, les logiciels, les applications, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets et bien plus encore. Finalement, ce que j'entends par technologie digitale c'est tout ce qui touche au digital mais donc ça va pour donner des exemples que ça soit plus facile ça va de la création d'un site internet de même d'ordinateurs tout simplement juste l'appareil, l'adoption d'ordinateurs dans l'entreprise ça va également dans des logiciels qui soit de la gestion des ressources humaines, des stocks, des fournisseurs donc au final à chaque fois qu'il y a de la technologie qui est arrivée dans l'entreprise et donc ma question c'est finalement, quelles sont, vous, les technologies digitales que vous avez adoptées dans l'entreprise ?

S : Évidemment, on a un système informatique déjà depuis un certain nombre d'années. Ça forcément c'est nécessaire ne fût-ce que pour la communication par mail, etc. Parce que voilà les marchés publics, donc nous on travaille essentiellement, je veux dire 85% de notre chiffre d'affaires est réalisé sur les marchés publics et les marchés publics ont suivi le train de la digitalisation, donc voilà. Ca c'est un premier pas, le deuxième pas de la digitalisation on a investi dans un logiciel de gestion donc qui nous permet de faire tous les calculs de prix de revient. Enfin d'intégrer un dossier, de sa demande de prix jusqu'à sa réalisation et jusqu'à sa réception, donc. Dans cet outil de gestion viennent s'intégrer les prix de revient, les prix de vente, les commandes, la gestion des heures prestées sur chantier. Alors ça c'est la partie qui vient se greffer à ce logiciel de gestion donc avec lequel on travaille, on a une application mobile qui permet aux équipes sur chantier de nous communiquer en premier leurs prestations parce que quelque part chacun travaille au quotidien pour pouvoir à la fin du mois toucher son salaire donc c'est le moyen principal de nous communiquer ce qu'il a fait sur sa journée en nombre d'heures puisque dans le secteur de la construction les ouvriers sont payés à l'heure mais donc à côté de ça c'est le moyen aussi de communiquer une tonne d'autres informations et donc par exemple les relevés kilométriques des camions, les relevés dehors des engins de chantier qui nous permettent aussi alors du coup d'avoir une vision sur notre matériel. Au niveau de la digitalisation, on travaille aussi avec de la géolocalisation des traceurs de véhicules pour permettre les enregistrements obligatoires au niveau de l'ONSS. Et ici, sur ces deux dernières années, nous avons investi dans des pelles, deux pelles à chenilles d'un gabarit assez important avec lesquelles nous avons, sur lesquelles on a fait installer des GPS. Voilà, donc on rentre les données de chantier dans les GPS intégrés et

les machines travaillent sur des bases de données qu'on leur injecte pour permettre la réalisation du travail sur chantier.

M : Ok, très bien. Et du coup, par exemple, prenons le cas du logiciel de gestion qui calcule les prix de revient, les prix de vente jusqu'à la réalisation. Est-ce que vous avez eu des problèmes à l'adopter, que ce soit au niveau du personnel, de l'utilisation, au niveau même de la décision, que ce soit le coût, le choix du logiciel ou n'importe quel obstacle, finalement, avez-vous eu par rapport à ce logiciel ?

S : Par rapport à ça, évidemment, on a du trouvé les fournisseurs et puis on a rencontré plusieurs fournisseurs parce qu'il y avait évidemment une question financière mais aussi une question de support. Le logiciel devait pouvoir supporter notre activité mais pas forcément supporter une activité dix fois comme la nôtre non plus. Donc, c'est dans ce sens-là qu'on a fait notre choix. Par rapport à l'aspect financier, je dirais qu'on est très attentif à toutes les aides qui peuvent nous être attribuées. Donc, on a fait en sorte de pouvoir l'intégrer dans un système d'aide à la transformation. Alors, on ne s'était pas aidé à la transformation digitale à l'époque. On est passé par le crédit d'adaptation du Forem parce que c'était avant que c'était de sorte. Mais malgré tout, on a amorti le reste du support de la charge. Et par rapport aux autres difficultés qu'on a rencontrées, évidemment, un logiciel de gestion, c'est un bel outil que quelqu'un a développé mais qui est en constant développement. Donc, non seulement il faut l'intégrer chez soi et il faut le faire, entre guillemets, à notre sauce. Donc, il faut l'alimenter de toutes sortes d'informations. Donc, une des difficultés qu'on a rencontrées, c'est de se dire, au début, on a envie d'y intégrer toute, toute, toute plein de données. Et puis, on s'est rendu compte après six mois qu'on y avait parfois intégré trop de données et qu'on devait déjà faire un premier nettoyage. Ça, c'est une chose. Et puis, par rapport au fait de... À juste titre, voilà, il y a des personnes qui décident dans une entreprise. Alors, c'est nous, les administrateurs, qui avons décidé d'intégrer ce logiciel de gestion. Forcément, le changement est toujours perturbant pour les autres. Et donc, on a dû emmener avec nous le personnel administratif pour qu'il adopte aussi le logiciel.

M : Et vous avez fait ça... Ah oui, pardon. Vous allez y arriver.

S : Oui, voilà, pour ça, en fait, comment on a fait ? On a quand même eu un très... Enfin, le fournisseur a été très, très présent. Donc, voilà, on l'a inondé de questions et on a fait en sorte qu'il soit disponible. Ça, c'est une première phase. Et puis, la deuxième phase, c'est de, ben, quelque part, toujours s'assurer qu'il y ait au moins une personne en interne qui maîtrise de manière globale le logiciel. Donc, ça veut dire que, ben, nous, on s'est réparti, les parties du logiciel en tant que responsables de l'entreprise pour que les questions puissent nous être posées et qu'on trouve ensemble des solutions facilement. Donc, c'est un système un peu de back-up, je veux dire.

M : OK, donc, oui, vous... Finalement, au niveau financier, vous avez bénéficié de quelques aides pour vous aider. Et au niveau de l'intégration, vous avez appris, finalement, comment utiliser l'outil. Donc, par exemple, de ne pas mettre toutes les données, un peu moins de données, mais également, en fait, vous avez posé beaucoup de questions aux fournisseurs pour bien comprendre le logiciel et comment il fonctionne. Et vous avez, à chaque fois, une personne qui maîtrise et qui peut aider les autres membres du personnel s'il y a un problème.

S : S'il y a un souci, c'est exactement ça.

M : OK, très bien. C'est super clair. Nickel. Maintenant, au niveau de l'application mobile, est-ce que vous avez eu des grandes réflexions ? En fait, c'est plus ou moins la même question. C'est les réflexions, les problèmes, les obstacles, les freins. Qu'est-ce qui vous a causé une réticence ?

S : De nouveau, je dirais le changement de deux parts. Parce qu'à partir du moment où on est passé à l'application mobile, ça veut dire que les équipes ont dû se mettre à l'application mobile. Mais par exemple, moi, de mon côté également, j'ai dû m'habituer à la nouvelle manière de recevoir les informations d'heures prestées, de mobilité, etc. Pour ma part, mes difficultés ont été simplement de franchir le pas, de lâcher mes anciens tableaux Excel sur lesquels je faisais mes petits calculs d'apothicaire. Donc voilà, je vais dire. Quand on a la charge ou quand on a la responsabilité de quelque chose, on se force un petit peu. Et donc, je me suis forcée, je vais dire, pendant deux mois à ne plus faire mes tableaux Excel et à accepter un risque d'erreur plus ou moins maîtrisé sur mes payes. Mais bon, voilà, tout en sachant que c'est jamais agréable quand quelqu'un vient et dit « ah, j'ai pas reçu tout ce que je devais recevoir, etc. » Mais donc, c'est comme ça qu'on a franchi le cap. Et ça, c'est très bien passé, en tout cas, par rapport à la réception des données de l'application mobile. Maintenant, pour distribuer l'application mobile, le frein était évidemment le

changement. Avant ça, ils avaient des journaux, enfin, je vais dire un carnet dans lequel ils notaient les heures, etc. et puis ils nous remontaient tous les jours. Voilà, donc le changement, ça a été le plus grand frein. Les quelques données ou bugs techniques du début, parce que malgré tout, on a beau essayer de maîtriser l'outil. Mais quand on va dans des technologies qu'on ne connaît pas encore, il fallait trouver des solutions pour les résoudre. Mais de nouveau, là, on a eu la chance de pouvoir compter sur le fournisseur. Et derrière ça, quand on avait des freins et des réticences, généralement, c'était « oui, non, moi, j'utilise pas le smartphone », etc. Et puis, on avait toujours ce petit mot de dire « mais t'as un compte Facebook et tu publies toute la journée, ou en tout cas, en dehors des heures du bureau. » Donc à mon avis, ça devrait fonctionner et ça fonctionne très bien aussi.

M : Oui donc oui. Il y en avait qui essayaient de trouver des stratagèmes pour finalement pas changer et pas utiliser l'outil ?

S : Bien sûr. Alors ce qu'il faut dans ces phases-là, c'est un, les choisir, choisir de franchir le pas. Deux, les communiquer. Et puis trois, les imposer. Je veux dire, voilà, un jour, on a donné un smartphone, on a donné un deuxième smartphone, on a dit « attends, on va tester, on teste sur toi, on teste sur toi ». Et puis un jour, on a dit « voilà, à partir de la semaine prochaine ou à partir du mois prochain, ce sera à 100% comme ça. Donc maintenant, il faut que ça roule ». Et au final, quand on fixe des objectifs dans le temps, on atteint souvent les résultats escomptés.

M : Ok, oui, donc il y a vraiment eu cette stratégie de d'abord un peu découvrir, voir un peu comment ils réagissent, communiquer pour que finalement, il accepte un peu ce changement. Et puis à un moment donné, ceux qui ne veulent pas suivre, vous leur imposez parce que finalement, vous aviez des objectifs et qu'il est important de...

S : Oui

M : Ok, très bien. Et au niveau des pelles à chenilles, bon là, je ne sais pas si vous avez eu des freins ou des choses qui vous ont un peu retenu.

S : Oui, forcément. Je n'ai pas la maîtrise complète du dossier entre guillemets là parce que 1, il est très récent et 2, ça sort entre guillemets. Moi, je n'utilise pas de pelle donc forcément, je ne suis pas en direct là-dessus. Mais ce que je peux dire, c'est que le premier frein qu'on a eu, c'est évidemment le financier. Investir dans un engin d'un gabarit, c'est déjà pas rien. Donc, y faire intégrer une cinquantaine d'options pour que l'engin soit ultra-performant. Il y a un aspect financier qui, là, de ce côté-là, ce n'est pas du tout un engin ou un investissement qui est éligible à quelconque aide, une prime. Par contre, oui, quand on forme notre personnel, là évidemment on a des aides pour la formation du personnel, mais en tout cas pour l'investissement en particulier, il n'y a aucune aide. Le deuxième frein, c'était un petit peu le fait que, comme je le disais par rapport à moi, mais par rapport aux autres membres du conseil d'administration, c'est que quelque part, même si on connaît notre métier, on sait ce qu'on fait, avec quel type d'engin, etc. Notre quotidien, ce n'est pas être dans des engins, donc c'était difficile de franchir le pas pour finalement quelque chose qu'on n'utilise pas au quotidien, un logiciel de gestion, une application mobile, ça on l'utilise, mais nous-mêmes, on n'est pas dans une machine tous les jours. Et puis après, évidemment, ça demande une certaine préparation aussi qu'on ne maîtrise pas non plus, donc on a dû se faire aider d'un géomètre qui lui vient donner tous les points GPS à prendre en compte. Ça, c'est par rapport au fait de le mettre en place et puis par rapport à l'acceptation, c'est un petit peu le stress de nos équipes parce que malgré tout, le fait d'utiliser des engins d'exclavations, au quotidien, on creuse le sol et on doit toujours faire attention à ne pas prendre des câbles, des conduites d'eau, des égouts, etc. Et donc, nos équipes ont l'habitude de travailler d'une certaine manière pour pallier à... prendre toutes ces précautions-là et ici, ils devaient changer un petit peu leur manière de fonctionner, donc il y avait un stress par rapport au fait de ne plus faire son travail comme avant, en tout cas avec les mêmes mesures de précautions. Mais là, on est toujours en cours avec le géomètre et on avance pas à pas sur des chantiers. On y va mollo, on va sur des plateformes plus larges, on fait vraiment en sorte d'amener l'outil quand vraiment on a la certitude que ça va fonctionner et puis voilà, on est encore dans la phase d'implémentation ici.

M : Oui donc vous, vous progressez finalement petit à petit pour que même vos employés aient de plus en plus de facilité avec l'outil. Et donc le géomètre, il permet de former les ouvriers en fait ?

S : Non, alors sur la formation technique, c'est le fournisseur du GPS qui le donne. En tout cas, sur l'enregistrement des données, etc. Pour alimenter la base de données, voilà, ça c'est eux qui le donnent.

Maintenant, pour le programmer. Mais le géomètre, il nous est nécessaire pour pouvoir s'assurer qu'on donne les bonnes informations GPS, en fait, les bonnes informations de point de niveau, etc.

M : Ah d'accord, très bien, intéressant. Donc finalement, oui. Et au niveau des membres, on a un peu parlé du coup de leur résistance au changement et de la façon dont vous palliez un peu à ça. Et est-ce que vous avez eu parfois des freins liés aux compétences ? Par exemple, vous vous dites, ah, cette machine-là ou alors ce logiciel-là, il ne vaut mieux pas parce qu'ils n'arriveront pas à l'utiliser ou nous, on n'arrivera pas à l'utiliser ?

S : Je vais dire honnêtement, alors par rapport à l'administratif, donc je vais prendre tout ce qui est logiciel de gestion, etc. Nous, on n'a pas eu de problème de compétences parce qu'on avait choisi, ou en tout cas, oui, on a fait le choix de travailler avec un logiciel relativement convivial et simple d'utilisation, mais qui au final apporte le même résultat. Donc de ce côté-là, pas maintenant par rapport à l'application mobile non plus, même si certains ont voulu nous dire, non, moi je n'y arriverai pas, mais voilà, on n'a pas eu de souci de compétences non plus. Au contraire, il y en a même qui ont été creusés un petit peu le sujet, j'ai vu, on peut faire ça en plus, etc. Et par contre, par rapport au GPS sur machine, là en soi, tout le monde ne monte, je veux dire le tri est déjà fait dans le sens où tout le monde n'a pas les capacités chez nous à utiliser une machine évidemment. Et donc ceux qui utilisent déjà des machines de gros gabarits ont l'habitude d'utiliser un niveau et un laser pour avoir entre guillemets ces données GPS qu'ils ont maintenant dans l'application, là ils les faisaient manuellement. Donc ils ont déjà une certaine formation dans la matière.

M : Ok, très bien. Oui, donc soit en fait l'outil n'est pas très très compliqué, donc il est faisable de le prendre en main, ou alors finalement les ouvriers, par exemple avec la pelle, ils ont déjà des compétences pour faire leur métier, là ils doivent juste s'adapter à l'outil qui est là, si j'ai bien compris ?

S : Oui, c'est ça.

M : Du coup au niveau des coûts, ça on en a parlé également, donc que vous avez utilisé des aides. Est-ce que ça a été un frein, les coûts, donc est-ce que ça vous a retardé, est-ce que par exemple ces pelles ou les logiciels de gestion, pourquoi est-ce que vous l'avez pas fait, par exemple est-ce que, non je vais parler, je vais formuler ça autrement, pardon je me suis un peu emmêlé. Est-ce que les coûts ont été un frein, pas dans le choix mais dans le temps ?

S : Non j'essaie de me remettre en situation parce qu'on travaille avec le logiciel de gestion depuis 3-4 ans maintenant, l'application mobile a suivi, alors pas par rapport au choix de travailler avec ces instruments-là, non maintenant par rapport aux pelles par exemple, oui dans le sens, c'est pas le coût de la digitalisation de l'engin mais c'est plus le coût global de l'engin et qui parfois nous a freiné mais voilà après de toute façon il n'y a rien à faire si on veut continuer à progresser, il faut investir, mais non dans l'ensemble on essaye quand même de manière générale d'appréhender l'avenir en programmant un petit cercle d'investissement mais qui est toujours un petit peu perturbé par l'une ou l'autre chose, voilà maintenant c'est vrai que c'est vite des redevances mensuelles qui tombent aussi par rapport à toutes ces applications

M : Il y a une réflexion mais c'est pas un frein quoi

S : C'était pas un frein non parce que c'était nécessaire, je vais dire par exemple pour les données que me fait remonter l'application mobile pour la gestion des salaires, je suis passée d'une journée complète par mois à faire de l'encodage manuel en tableau Excel et de la vérification à une demi-heure en fin de mois pour aller récupérer les données, donc voilà quelque part on a fait cet exercice-là aussi de se dire je vais investir autant mais je vais avoir huit heures de disponible en plus par mois pour faire autre chose.

M : Ok, oui c'est ça donc il y a toujours ce retour sur investissement qui est analysé etc. Au niveau de la complexité, on a abordé également sur le fait que c'était pas trop compliqué. Au niveau de la sécurité, est-ce que vous avez eu des freins au niveau de la sécurité ?

S : Au niveau de la sécurité en tant que telle, forcément alors il y a deux types de sécurité, je veux dire nous on a un métier dans lequel on parle tout le temps de sécurité parce que c'est un métier à risque, donc de sécurité sur chantier etc. Et donc là évidemment on a dû pouvoir communiquer clairement à quel moment on utilisait son smartphone, que c'est pas quand on est en pleine activité autour d'une pelle ou en dessous d'un dans une tranchée qu'on utilise donc voilà il a fallu réinsister un petit peu là-dessus parce qu'à partir du moment où on avait demandé de ne jamais utiliser de téléphone pendant l'activité, il fallait pouvoir le redire à ce moment-là puisqu'on mettait un smartphone dans les mains de nos équipes, ça c'est cette sécurité-là et puis de l'autre côté il y a toute cette cybersécurité mais honnêtement on n'est pas encore, je

pense que dans les entreprises de notre taille on n'est pas très regardant et puis on a plus peur qu'il arrive un truc un jour mais on a l'impression que ça n'arrivera qu'aux autres.

M : Au niveau par contre de la réglementation du que vous avez eu des freins, par exemple un frein que j'avais déjà entendu c'est par rapport au GPS et à la géolocalisation, il y a parfois où ils disent que la vie privée il y en a qui se plaignent et donc il y a des réglementations et parfois faire toutes ces réglementations ça peut être un frein

S : Oui ça pourrait l'être maintenant ça ne l'a pas été, nous on a réadapté notre règlement de travail par rapport à ça donc voilà on s'est mis en conformité en indiquant dans quel cadre ces données étaient récupérées et pour quel usage et à partir de quand on les détruisait et combien de temps on les gardait, etc. Voilà mais il faut savoir aussi que par rapport à ça nous on a des obligations d'enregistrement de présence sur chantier pour l'ONSS donc si quelqu'un nous dit je ne veux pas qu'on me géolocalise ou que je ne veux pas avoir un smartphone pour ces raisons-là ça nous pose un souci par rapport à nos obligations nous en tant qu'employeur mais donc on a mis notre règlement de travail en conformité par rapport à ça.

M : Ok j'ai encore deux trois questions, est-ce que vous avez l'impression que le côté familial a eu une influence sur cette adoption des technologies digitales ?

S : Par rapport à quoi ? Par rapport à son acceptation ou par rapport au fait de franchir le cap ?

M : Par rapport en fait un peu des deux donc par rapport à comment vous avez fait pour comment dire, oui c'est ça par rapport à...

S : Disons que moi je dirais que le fait qu'on soit une PME familiale il a fallu quand même qu'il y en ait un qui tire un peu plus que l'autre en disant : "allez j'en ai marre de faire mes offres de prix dans des tableaux Excel une fois sur deux je n'ai pas enregistré on y va on y va on y va". Et puis il a fallu trouver chez les autres la motivation d'implémenter, d'alimenter la base etc donc ça je dirais oui, sûrement plus que dans une grande boîte où finalement un jour arrive un responsable à la digitalisation et qui deux semaines après sort sa procédure et dit voilà à partir de demain ça se passe comme ça point à la ligne. Donc ici oui forcément ça a sûrement été un peu plus discuté que dans un autre type de société ou en tout cas parce que c'est une société familiale et par rapport par contre par rapport au fait de l'implémenter, de la faire accepter, non ça a été relativement facile parce que le côté familial implique aussi que la communication est positive qu'on discute ensemble tous les jours des petits changements de la boîte etc et donc du coup voilà ils étaient au courant qu'on allait passer à quelque chose de ce côté-là.

M : Donc finalement c'est surtout au niveau communication que ce rôle familial et cette convivialité, et facilité de discussion a un peu aidé.

S : Oui oui bien sûr

M : Ok, au niveau des outils digitaux que vous avez adoptés dans ce que vous me racontez, en fait c'est vous faites à chaque fois appel à quelqu'un d'extérieur à l'entreprise ou alors il y a parfois où vous avez par exemple recruté une personne formé une personne pour qu'elle puisse ?

S : Non jusque-là nos fournisseurs sont externes et on fait appel on a mis un peu de temps à remettre et il n'est pas encore au top mais notre site internet à jour mais on externalise parce que voilà la boîte n'a pas les épaules assez larges pour avoir en interne quelqu'un un temps plein sur ces sujets-là donc oui non.

M : ok très bien et j'ai encore une toute dernière question c'est finalement quels conseils vous pourriez donner que ce soit à une autre entreprise une autre ou même à vous-même avant de l'avoir de l'avoir implémenté pour adopter des technologies digitales.

S : Oui vraiment avec le recul comme je disais tout à l'heure c'est vraiment de ne pas se focaliser sur un seul aspect de type de dire voilà au niveau financier ça va me coûter trop cher ou de dire ça va être trop lourd à mettre en place mais de se focaliser aussi de pouvoir faire la balance du positif et du négatif et de regarder ce qui tient le plus la distance voilà à long terme et on se rend compte que c'est évidemment les aspects positifs qui tiennent la distance comme le gain de temps, la communication efficace, l'immédiateté des informations qui remontent de chantier voilà mais forcément c'est de ne pas se freiner par rapport à l'aspect changement, financier etc parce que au final c'est quand même un très performant mais avec un peu de patience

M : Ok donc un peu de patience et finalement prendre les pour et les contre et analyser enfin vraiment analyser les pour et les contre

S : Oui oui

M : Ok et bien j'ai eu toutes les réponses qu'il me fallait je ne sais pas si vous avez encore quelque chose à ajouter ?

S : Non non

M : Encore merci de m'avoir accordé un peu de votre temps et je vous souhaite une bonne fin de journée

S : Bonne fin de journée, au revoir.

Construction 2

M : Bonjour et merci de me recevoir et de m'accorder un peu de votre temps.

J : Pas de soucis.

M : Je vais commencer par me présenter, je m'appelle Martin Leclercq, je suis en master 2 à HEC et dans le cadre de mon master je réalise un mémoire sur le digital et les entreprises familiales et plus particulièrement sur comment les entreprises familiales parviennent à surmonter les freins/obstacles à l'adoption des technologies digitales. Donc ma première question, c'est juste que vous vous présentiez vous en quelques mots.

J : Donc moi je suis Joel R*, je suis un des trois patrons de l'AS B* à Beauchavane. Donc c'est une société qui emploie 75 personnes, employés, ouvriers et indépendants compris, plus tout ce qu'il y a sous-traitant qui peut venir s'ajouter à l'entreprise. Moi, je m'occupe vraiment de tout ce qui est administratif, la paperasse, toutes les réunions, tous les devis, tous les marchés. J'ai un autre frère qui s'occupe des chantiers, donc ils chapeautent tous les chantiers les uns après les autres, mais uniquement le technique, donc il ne fait pas d'états, il ne fait pas de comptes, il ne fait rien du tout. Et l'autre s'occupe de tout ce qui est matériel, il chapeaute l'atelier, le matériel, etc. Donc, on est vraiment dans chacun son secteur, mais on ne fait qu'une entreprise en soi. C'est quand même moi qui prends une grosse partie des décisions parce que bon, c'est quand même l'administratif qui fait avancer l'entreprise. Donc là moi je m'occupe de l'engagement des ouvriers, des états, des soumissions, des réunions de chantiers, de tout ce qu'il y a à faire.

M : Ok, très bien, nickel. Et du coup, si vous pouvez me présenter un peu l'histoire de l'entreprise.

J : C'est une entreprise qui a 75 ans, qui a été fondée par mon grand-père qui s'appelait Antoine, juste après la guerre. Donc il a commencé avec quelques ouvriers, comme on faisait dans le temps, où on partait avec le petit matériel, on a travaillé avec des tracteurs, un petit peu comme à l'époque. L'entreprise a été reprise par mon père et sa sœur qui s'appelle Octave et Catherine dans les années 60. Et aux alentours des années 90, mon papa a décidé de racheter les parts à sa sœur. À ce moment-là, ils avaient, je vais dire, 17-18 ouvriers. Des employés, c'était maman qui faisait tout dans les bureaux, et puis il est venu l'heure où ils m'ont engagé une secrétaire. Donc, ils étaient situés à la Mormenil, * 1960, d'Auchan, où c'était un petit village. Donc à ce moment-là, les gens avaient leur entreprise, c'est un peu comme les fermes dans les villages, où on ramenait les machines et les camions, donc c'était pas un gros charroi, il y a beaucoup plus de charroi maintenant, puisque les gens à ce moment-là, ils partaient, on les conduisait sur les chantiers avec des voitures, on partait en voiture, 4-5 dans les véhicules, on allait sur le chantier, et maintenant c'est fini, on part avec des camionnettes, avec le matériel sur les camionnettes, etc. Donc là, tout est évolué. Et puis on a repris l'entreprise, donc moi je suis entré dans l'entreprise aux alentours des années 89-90. En même temps que mon frère Serge, Jean-Luc est entré un peu plus tard, donc on est vraiment, nous en tant que patron, moi j'ai pas fait d'études, je n'ai pas fait HEC, j'ai pas fait ingénieur, j'ai pas fait tout ça, j'ai appris tout sur le terrain, mon père, c'était à cette époque-là, de toute façon ils travaillaient, dans l'entreprise ils auront du travail, et donc on a appris le métier de A à Z, en commençant de zéro, vraiment, aller sur le chantier faire des joins de filet d'eau, à conduire un camion, à conduire, moi j'ai pas conduit de grue, mais à conduire une machine, et puis à passer chefs d'équipe, etc. Vraiment, on a pas lié tout, on a pas lié tout, c'était un petit peu comme ça, avec beaucoup de regrets, parce que j'aurais voulu faire des études et gagner 20 ans, 20 ans de ma vie, je voudrais être à ta place, honnêtement, même maintenant, au niveau informatique, je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement, mais c'est pas grave, maintenant le carnet d'adresse, je suis dans un gros carnet d'adresse, je suis dans ce que je fais, je sais que je suis le meilleur, mais je voudrais être le meilleur dans tout, c'est pas le cas, donc voilà, c'est toujours ce qu'on me dit, c'est d'essayer de ne pas faire 36 trucs, mais dans ce que je fais, il faut essayer d'être le meilleur, et alors en 2011, on a décidé de reprendre l'entreprise avec mes deux frères, donc j'ai trois frères, mais il y en a un

qui n'était pas intéressé, qui était gendarme, donc on a repris l'entreprise à trois, et en 2012, on a décidé de venir s'implanter ici sur le zoning de Vauchan, et alors l'entreprise a à ce moment-là grandi, grandi, grandi, pour en arriver à ce qu'elle est maintenant, là maintenant, il faut surtout stabiliser.

M : Ok, ok très bien, et du coup finalement le côté familial, comment il s'est fait ressentir, et comment il se fait ressentir maintenant ? Que ça soit dans les relations, l'organisation, ou le pouvoir, l'atmosphère, enfin un peu tout quoi.

J : La plus belle des choses dans la vie, c'est de pouvoir travailler en famille, de voir ses frères tous les jours, de voir mon père qui a 80 ans venir tous les jours ici,

M : Ah il y a encore...

J : Ah oui, il n'est pas actif, mais mon papa qui a 79 ans exactement, est encore disponible pour l'entreprise, ce matin par exemple il est allé chercher un pneu par exemple, il va chercher toutes les petites pièces, c'est lui qui va chercher, c'est quelque chose d'extraordinaire de travailler en famille, mais c'est aussi quelque chose de très compliqué, il faut bien se dire ça, c'est pas toujours tout le monde met de l'eau dans son vin, on se rend compte tous les trois de la chance qu'on a, mais on se rend compte aussi que c'est compliqué par moments, parce qu'il y en a toujours un qui amène une plus grosse, plus-value que les autres, mais à un moment où l'autre l'entreprise elle vaut ce qu'elle vaut maintenant, et tout le monde a le droit à un tiers, un tiers, un tiers, donc honnêtement moi je trouve que c'est extraordinaire de travailler en famille, mais il faut se dire que c'est pas tous les jours facile, et que si ce n'est pas des personnes qui mettent de l'eau dans leur vin, ça ne fonctionne pas.

M : Oui, il faut que...

J : Mais voilà, c'est un avantage.

M : Et du coup au niveau des relations et de la communication par exemple avec votre frère, est-ce que vous avez l'impression que ça facilite ou...

J : Oui c'est toujours plus facile, on prend peut-être un peu moins de pincettes quand on parle à notre frère, quand on parle à un conducteur de chantier il faut prendre de pincettes parce que s'il est choqué et qu'il part chez la concurrence, c'est tellement compliqué maintenant d'avoir du personnel qu'un frère il part pas, si on a quelque chose à dire on le dit, les relations sont totalement différentes maintenant, entre frères s'il y en a un qui travaille le samedi, il y en a un qui travaille le samedi ça pose pas de problème, s'il y en a un qui arrive un peu plus tard ça pose pas de problème, non dans l'ensemble les relations sont bonnes à partir du moment où il n'y a que les trois frères qui s'occupent de la boîte, il faut surtout éviter que les femmes viennent mettre leur nez dedans parce que là alors c'est la catastrophe.

M : Ok, oui il faut...

J : Non mais non, il faut vraiment faire la part des choses.

M : Et au niveau de la vision de l'entreprise, si vous avez l'impression que le côté familial il a une influence par exemple, ce côté que finalement c'est quand même l'entreprise de la famille, donc il y a un attachement qui est beaucoup plus fort que si vous étiez dans une autre entreprise peut-être ? et la volonté peut-être de la redonner à votre fils plus tard, je ne sais pas...

J : De toute façon c'est l'objectif, puisqu'on est en pourparler avec mes frères, puisque j'ai fait le tour de la famille pour voir qui pourrait reprendre, puisqu'on est tous entre 50 et 60 ans, donc à un moment ou l'autre il faut se poser la question de savoir qui pourrait reprendre l'entreprise, mon fils qui a fait les mêmes études que toi pourrait être apte à la reprendre, donc il s'est positionné en disant: "oui je pourrais reprendre l'entreprise", donc là maintenant c'est clair que je suis en pourparler avec mes frères pour racheter leur part et racheter toute l'entreprise, mais à condition que mes frères continuent à travailler dedans. Donc c'est quand même la preuve qu'on a quand même l'aspect familial qui reste, sauf que maintenant il n'y aurait plus qu'un patron, mais bon maintenant il faut sortir l'argent, il faut racheter tout, parce que racheter une entreprise et remettre une société à des cousins c'est souvent quand même pas très facile et quand même écrit. Les stats disent quand même qu'une boîte avec des cousins, deux ou trois cousins, c'est compliqué, très compliqué, très compliqué. C'est plus facile quand ça reste... Quand ça reste entre frères et frères, mais plus on va dans la hiérarchie familiale, plus c'est compliqué. On dit toujours qu'après trois générations, en général ça se complique.

M : Oui, oui, puisque finalement... Oui, je comprends. Du coup, moi mon mémoire c'est sur les technologies digitales, et donc je vais un peu t'expliquer ce que moi, ce que j'entends par technologies digitales. Bon ici j'ai une définition qui est un peu compliquée : L'expression " technologies numériques " est un terme large qui englobe différents types de technologies apparues depuis l'invention du premier ordinateur. Les technologies digitales sont des outils, systèmes, dispositifs et ressources électroniques qui stockent, génèrent ou traitent des données. Mais finalement moi ce que j'entends par technologies digitales, ça va du site internet à la page Facebook, mais également à une machine qui est automatisée, à la gestion des factures qui est informatisée, gestion des stocks informatisés, tout ce qui est finalement, qui a eu de la technologie dans l'outil.

J : Oui, tu voulais savoir où on en était là-dedans ?

M : Donc je veux savoir en fait quels sont les outils que vous avez, donc par exemple est-ce que vous avez un gestionnaire de factures automatisées, est-ce qu'il y a des choses comme ça ?

J : Non, on est en train de mettre ça en place.

M : Des machines ?

J : Voilà, non, on n'a pas de machine, on est en train de mettre ça en place. Maintenant j'avoue que dans le monde des travaux publics on arrive seulement à recevoir des factures par email, on continue toujours à envoyer des factures papier, c'est incroyable que ça puisse paraître, mais dans le monde comme on est là, oui, par exemple, toutes les fiches de paie des ouvriers, c'est encore papier. Maintenant, j'aurais tendance à dire que oui, on utilise évidemment Facebook, parce que c'est au niveau de la communication, il n'y a rien à faire, ça touche vraiment tout le monde, et ça touche surtout le monde ouvrier et le monde employé. Maintenant de dire qu'on digitalise, évidemment pas assez, on n'utilise pas encore ces programmes-là. Maintenant il faut se dire qu'on a beaucoup de facilité au niveau des stocks, par exemple de l'atelier, c'est une société qui vient et qui s'occupe de tous les stocks, on ne s'occupe de rien.

M : Ah ok, donc vous externalisez les stocks, ce n'est pas vous qui les gérez ?

J : Tous les stocks d'ateliers purs par exemple, les boulons, les vis, tout ce qu'il y a, les baumes de couleur, tous les petits stocks ainsi, c'est une société qui passe une fois par semaine, qui fait tout, regarde ce qui manque, il rajoute, il fait l'inventaire, il rajoute les factures. Maintenant pour tout ce qui est, c'est très difficile de faire des stocks dans des sociétés comme ceci, puisqu'ils vont sur les chantiers, en cours de journée, il y a tellement d'imprévus, que ce soit au niveau des tuyaux, que ce soit au niveau de ceci ou de cela, on a un stock qui est ici systématiquement à l'atelier, ils viennent chercher ce qu'il leur faut, mais c'est vrai qu'on n'a rien digitalisé, ils viennent chercher, s'il faut trois clous, ils prennent trois clous, ils vont pas sortir les notes. On est loin d'être à la pointe, maintenant il faut se dire que plus on met des programmes ainsi, plus ça coûte, plus il faut du monde. Ici on a déjà, dans les frais administratifs, on a des gens à plus de 15%, ce qui est déjà énorme, donc il faut un peu limiter les frais aussi. Maintenant ça peut être facilité la chose dans l'avenir de passer à tout ça, mais on n'y est pas encore.

M : Donc pour le moment vous faites vraiment quasi tout sous forme de papier, quoi que ce soit les factures ?

J : Oui, on commence à envoyer un peu des factures par mail, mais voilà, maintenant la centrale est gérée par la centrale, on arrive quand même, tout est séparé, mais on fait encore beaucoup. Un ouvrier, si vous allez lui envoyer, je ne suis pas sûr qu'ils ont tous une adresse mail, par exemple.

M : Ah oui, donc...

J : Oui, il ne faut pas, voilà, c'est comme ça. Ok.

M : Et finalement, vous, quels sont les éléments qui vous freinent par rapport à cette adoption, par exemple ?

J : Déjà, moi. Je n'ai jamais utilisé vraiment ça. Si mon fils arrive, il a ton âge, et c'est sûr qu'il va mettre ça en place. Ok. C'est la jeunesse qui met ça en place, donc c'est pour ça que maintenant, avec l'arrivée de mon fils, ici, il rentre dedans tout doucement, mais dans un an il a quand même prévu de venir beaucoup plus, c'est sûr qu'on va passer à ça et c'est lui qui va... Mais à partir du moment où tu ne jongles pas avec l'outil, je ne mets pas en place. Moi, tant que je ne jongle pas et que je ne connais pas l'outil, alors que bon, il y a plein de trucs, tu vois, tu peux faire toutes les déclarations d'accident, tu peux faire préparer son téléphone, ça pourrait faciliter les choses.

M : Ou même parfois les horaires, etc.

J : Oui, mais enfin les horaires, voilà, par exemple, au niveau du planning, on fait un planning général et tous les ouvriers reçoivent par WhatsApp la semaine, donc on leur transmet à tout le monde. Ils reçoivent le planning, on a un groupe WhatsApp et ils reçoivent d'office ou par Messenger, ils reçoivent ça.

M : Ok, oui, vous avez quand même un...

J : Oui, oui, on a des groupes, on a des groupes qui communiquent, etc. Bon, c'est assez simple ça.

M : Oui, oui, c'est déjà un peu de la digitalisation quand même. Ok, très bien, donc oui, c'est finalement cette... comment... vous n'avez pas l'habitude, donc...

J : Oui, bien moi je n'ai pas l'habitude, donc les jeunes ont l'habitude avec ça, mais voilà, maintenant il faudrait un jeune à la pointe de ça et qui s'occupera de ça, donc voilà, mon fils, c'est sûr que lui, il va mettre en place ça, c'est sûr et certain.

M : Oui, oui. Je comprends. OK. Du coup, par Facebook, c'est vous qui gérez ?

J : C'est le secrétaire. Je lui envoie des photos, je lui dis de mettre ça.

M : Vous lui dites ce qu'elle doit faire ?

J : Ça dépend. Si on a un baptême, un petit mot, si on a un enterrement, on met un petit mot... Si on a des chantiers, on met des photos, tout ça.

M : Ah, vous, oui. OK. Et... Comment... Vous, ça, ce Facebook que vous utilisez... Est-ce que... Attendez, comment est-ce que je vais formuler ma question ? Donc, cette page Facebook, est-ce qu'il y a eu... Est-ce que vous avez des facilités à... Vous l'utilisez ou est-ce que ça... Est-ce que vous avez eu des freins ?

J : Il faut faire attention à ce qu'on dit, quoi. Il faut pas... Là, tu vas aller... Il faut être vigilant, tout ce que tu dis et tout ce que tu écris. Si tu fais plaisir à une équipe, peut-être que la deuxième va être choquée. Il faut pouvoir parler de tout le monde, pouvoir n'oublier personne. Si on a des anniversaires, on ne les met pas. Si peu que tu vas en oublier un, ça va être leur tour. Donc, il faut quand même faire attention, être très vigilant...

M : Surtout par rapport à vos équipes ou par rapport à qui voit ?

J : Par rapport aux ouvriers, aux employés, etc., comme là. Il faut communiquer, mais pas trop, quoi. Je trouve que c'est vraiment un truc pour annoncer des bonnes nouvelles, des remerciements, des trucs... Il faut que ce soit un aspect positif.

M : OK. Très bien. Intéressant. Euh... Toutoum. Et vous, par exemple, si votre fils... arrive et commence à mettre des outils digitaux en place, est-ce que vous seriez pour, contre ? Comment est-ce que vous voyez la chose ?

J : Je suis totalement pour, parce qu'il faut évoluer dans la vie. Je me rends bien compte que dans la suite des opérations, c'est ça. Il faut évoluer. Si on n'évolue pas, les gens qui n'évoluent pas, ils n'avancent pas. Et si tu ne suis pas en mouvement, c'est terminé, quoi. Je vais prendre le cas maintenant. Les voitures hybrides, elles sont déductives à 100 %, mais on achète des voitures hybrides. C'est tout bête, mais c'est comme ça. Avant, on a acheté une voiture, tout le monde roulait au diesel. Voilà, c'est le truc qu'il faut faire attention. Les grues, on n'a pas encore des GPS sur les grues, etc., parce qu'on fait beaucoup de chantiers, de trottoirs, de voiries, etc., mais à un moment ou l'autre, il faudra s'équiper de GPS.

M : Par rapport à ça, par exemple, les grues avec des GPS, est-ce que vous pensez que vos ouvriers, enfin, les conducteurs de chantiers, etc., auront les compétences pour...?

J : Oui, c'est... Sans problème. On a un personnel très fidèle ici. Les gens, ils ne partent pas, ils ne viennent pas un an et puis partir. Évidemment, on a des mouvements comme dans beaucoup de boîtes, mais je pense qu'on a beaucoup moins de mouvements que dans la plupart des boîtes.

M : Donc, ils sont fidèles à l'entreprise. Et ça, vous pensez que c'est dû à quoi, cette fidélité ?

J : Je pense que... Déjà, un, ils sont bien payés. Deux, ils ont toujours du bon matériel. Et je pense que le fait d'être respectés, le respect mutuel de l'un vers l'autre, se passe bien. Je pense que ça fait aussi partie à la communication, etc. On discute beaucoup ensemble. Si on a encore une entreprise, même si on est autant, le samedi matin, s'il y en a un qui passe, il vient boire une tasse de café. S'il veut venir laver sa voiture, il

vient laver sa voiture. Il y a beaucoup de boîtes, mais c'est pas comme ça. La barrière, elle est fermée et reste chez toi et puis c'est tout.

M : Oui, OK. Il y a cette relation.

J : Oui, ça reste une entreprise. C'est familial, on est beaucoup, mais on doit essayer de rester dans une entreprise familiale. Plus tu es, plus c'est compliqué. Mais maintenant, on veut vraiment stabiliser au nombre qu'on est. Plus grandir, on va rester comme ceci.

M : Vous voulez stabiliser.

J : Évidemment, parce que quand tu grandis très fort pendant sept, huit ans, il y a les crédits qui vont avec. Et financement, donc, à un moment ou l'autre, notre gros problème, c'est toujours un peu la même chose, c'est la trésorerie, parce qu'on a beaucoup de financement. On a beaucoup de... C'est une entreprise qui est très endettée, puisqu'elle a grandi très fort. Ça va durer encore cinq, six ans, à mon avis, et puis après, ça sera tout, quoi.

M : OK. Oui,

J : Fabien, je te rappelle, dans un quart d'heure, ça va ?

M : OK. Oui, OK, très bien. Donc, oui, c'est vraiment... Oui, donc ils s'adapteront, parce que finalement, ils aiment bien l'entreprise, et donc...

J : Et celui qui s'adaptera pas, on fera attention à ses notes, à ses désirs, etc.

M : OK, très bien. Tum-tum.

J : C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés. Vous êtes radicaux. Ça, c'est parce que, bon, le plus difficile, dans une société comme celle-ci, maintenant, c'est les relations humaines. C'est ça, le plus difficile. Je vous donne le cas, ce matin, on a eu une réunion avec tous mes conducteurs de chantier, il y avait des retards dans les états d'avancement, mais les états d'avancement, c'était facture. Il faut le redire, mais il faut pas être trop agressif, parce qu'autrement, ils te disent, écoute, fais-le toi-même, moi, je pars autre part, parce que ce sont des gens, ils peuvent se présenter n'importe où, ils trouveront des places n'importe où. Donc, les relations humaines, c'est très, très, très difficile. Il y a 10 ans, il y a 10 ans d'ici, c'était pas comme ça. T'avais quelque chose à dire, tu pouvais y aller. Maintenant, il faut vraiment faire gaffe, quoi.

M : Bah oui. Ouais, je vois. Euh, pum-pum-pum. Et comment... Oui, donc il y a cette valeur, en fait, de respect mutuel.

J : C'est très important.

M : Et de communication, d'être à l'écoute.

J : C'est primordial, mais je pense que c'est dans tous les métiers, ça. Mais ici, on n'est pas dans une boîte où j'aurais tendance à dire, où on presse les gens comme des citrons pendant 5, 6 ans, puis tu t'en vas, quoi.

M : Ouais, il y a quand même cette volonté aussi de garder le...

J : Oui, de pérenniser, le truc. Il y a beaucoup de boîtes, tu passeras probablement par là où tu iras travailler dans des sociétés qui font du marketing ou des bazars ainsi, et on va te tirer, on va te tirer, puis un moment, tu seras au bout du rouleau, tu devras partir. Toutes ces grosses boîtes de management, etc., c'est ce qu'ils font. Et ici, c'est pas du tout le cas, parce que déjà, pour former un élément, que ce soit un employé, un ouvrier, ou un cadre, n'importe lequel, ça prend déjà beaucoup de temps, ça coûte déjà énormément d'argent. Et quand tu as des équipes qui sont fidèles, elles sont rentables. C'est beaucoup plus facile. Nous, il faut bien dire que toutes les équipes ici, elles sont quand même autonomes, quoi. Moi, je passe pas sur le chantier, je commence pas à surveiller mes ouvriers.

M : Ça, il y a une confiance aussi.

J : Oui, ça, très bien qu'ils mangent de midi à midi et demi. Si j'arrivais à 1h20 sur le chantier, je vais pas leur demander ce qu'ils font dans la voile, c'est qu'il y a une raison valable, je vais pas...

M : Ouais, ouais. Oui, vous êtes pas ultra-contrôlant.

J : Non, c'est-à-dire qu'il faut... Voilà, on travaille en confiance, maintenant. Il faut bien dire une chose, le gars qui vous roule une fois, il vous roulera toute votre vie et vous le savez. Celui qui vous a roulé une fois, le gars qui va vous mentir sur un truc, il mentira encore. Ça, c'est la confiance qu'on a. On les sait, je les connais tous, donc c'est comme ça.

M : OK, ouais, donc vraiment, c'est d'importance à la confiance.

J : De les connaître, quoi. Tu as 75 personnes, sont toutes différentes. Tu dois les approcher toutes de manière différente.

M : OK. Et par rapport à ça, par exemple, moi, j'avais entendu parler des outils, par exemple, de pointage... Enfin, pas vraiment de pointage, mais je pense qu'il y a parfois des réglementations nécessaires pour...

J : Oui, mais nous, on a un système de pointage, ici. Donc, on a un système de pointage à deux ans. Avant, les ouvriers, ils rendaient leurs feuilles. C'était le secrétaire qui décortiquait tout ça, qui déclarait les heures. Plus maintenant, on a clairement un système de pointage. Ça veut dire qu'ils pointent quand ils démarrent ici. C'est le premier pointage.

M : Ils démarrent toujours d'ici ?

J : Non, pas toujours, mais en général, ils doivent pas être chez eux. Pas toujours, hein. Il y en a qui vont directement sur le chantier. En principe, ils pointent. Donc, ils pointent ici.

M : Et la pointeuse, c'est...

J : Il y a des pointeuses dans les véhicules. C'est dans les véhicules qu'il y a les pointeuses. Donc, ils pointent ici, puis ils pointent sur le chantier. Ça veut dire à ce moment-là que d'ici au chantier, ils sont payés en déplacement. Donc, ils pointent sur le chantier quand ils commencent à travailler. Puis, ils pointent le soir quand ils quittent le chantier. La journée est prestée. Il y a une demi-heure de décompté.

M : Pour la pause de midi.

J : Pour la pause de midi, et puis après, ils reprennent quand ils arrivent. S'ils viennent un peu travailler ici une heure, à ce moment-là, à ranger le matos ou des histoires pareilles, là, ils ont une feuille complémentaire qu'ils me rendent. Et c'est considéré dans les heures supplémentaires aussi.

M : Très bien. Et ça, donc, ça fait deux ans que vous avez ce système-là ?

J : C'est vraiment bien. C'est vraiment bien.

M : Et est-ce que vous avez eu des soucis ou des problèmes à mettre en place cette chose-là ?

J : C'est compliqué de mettre en place ça, parce que... Déjà, dans ton personnel, parce que tu en as qui te mangeaient aux heures supplémentaires et puis tu te rends bien compte, à ce moment-là, qu'il y en a deux ou trois qui te roulaient et qui te disent "ta machine, elle ne va pas". Or, la machine, elle fonctionne très bien, mais il y a des gens qui passaient de 30 heures supplémentaires à 18, on se demande... Et là, tu ne sais plus tricher. Mais on n'a pas eu beaucoup de cas. Et attention, maintenant, le système de pointeuse. Oui, il a été un peu défait au début, le temps de s'adapter, etc. Maintenant, j'ai ma secrétaire qui vient, c'est la première chose qu'elle fait, elle vérifie s'il y en a qui ont oublié de pointer, elle le voit, elle lui téléphone, et puis c'est tout. Donc s'il y a des gens qui ont oublié de pointer, ils téléphonent et on...

M : Vous arrangez ça ne c'est pas...

J : Toujours, malgré tout, c'est important de s'arranger. Il y en a qui ont oublié de pointer, ou alors, il y en a qui oublient volontairement de pointer, parce qu'ils arrivent en retard. Mais ça, qu'est-ce que tu veux faire ?

M : OK. Et eux, ils n'ont pas eu des résistances par rapport à ça, à ne pas vouloir...

J : Non, je... C'est l'évolution. Voilà, c'est comme ça.

M : OK, très bien. Tum-tum. Eh bien, tum.

J : Par exemple, on sait au-delà du système de puces sur tous les camions, où on sait de côté où nos camions sont, par exemple.

M : Ah oui, vous les avez géolocalisés.

J : On a tout ça sur tous les véhicules. Ça, c'est très important, malgré tout, parce que tu dois déjà savoir où ils sont. Si tu dois... S'il y a un camion qui doit ramener de la terre de Liège, regarde lequel est le plus près, des histoires pareilles, quoi, donc...

M : Ah oui.

J : C'est quand même important, aussi.

M : Et à ce niveau-là, par exemple, cette géolocalisation-là, est-ce que... Aussi, encore une fois, est-ce que vous avez eu des obstacles, des difficultés, des réflexions à l'avant de le mettre en place ?

J : Non, c'est comme le système de pointage. J'ai toujours vu un peu des réticents qui ont rouspétés en disant « regarde, on nous contrôle », mais il faut expliquer le système aux gens, le pourquoi on le fait, c'est tout. C'est pas difficile. Oui, la géolocalisation des véhicules, etc., ben oui, on sait à quelle heure le camion arrive sur le chantier, aussi quand il arrive, mais quand vous êtes autant. Vous ne surveillez pas vraiment votre personnel, mais ils se sentent surveillés quelque part, donc...

M : Finalement, ça marche, en fait, ça marche de...

J : Ça marche différemment. Il y avait quelques réticents, mais si vous communiquez bien et que vous expliquez bien la raison du pourquoi et que c'est pas juste le contrôle, que c'est vraiment... Voilà, c'est un contrôle global. Maintenant, évidemment, que dans les heures supplémentaires, etc., ils sont tous bien vigilants, maintenant, en se disant « oui, c'est la pointeuse qui compte », donc... Il n'y a plus d'abus. Avant, il n'y avait qu'un peu d'abus de certaines personnes, qui sont parties, entre parenthèse. Quand on a mis le système de pointage, il y en a quatre-cinq qui sont parties, parce que ceux qui trichaient, ils sont partis. Ils sont partis pour la première chose, ils sont bien rendu compte qu'on avait vus qu'ils nous roulaient. Et puis la deuxième chose, comme ils ne savaient plus nous rouler, ils sont allés autre part.

M : Ils sont allés rouler quelqu'un.

J : Ils sont allés rouler quelqu'un d'autre, voilà tout simplement.

M : Et ça, ce système de géolocalisation, vous avez un programme, en fait, où vous savez voir où sont les gens.

J : Moi, personnellement, je ne l'ai même pas sur mon téléphone, mais je sais que mon père l'a, tout le monde, il est... Voilà, sur les bureaux, etc., ils l'ont sur le...

M : OK. Et ce truc-là, donc, vous avez fait appel à quelqu'un d'extérieur.

J : Oui, c'est mon ingénieur qui s'est occupé.

M : Ah, vous avez un ingénieur en interne ?

J : J'ai un ingénieur en interne qui va partir, d'ailleurs. Donc, je fais la recherche d'un remplaçant. Peut-être pas spécialement un ingénieur, mais d'une personne qui peut faire ce qu'il faisait. Donc, qui a mis tout ça en place, qui a été occupé de tous les permis, qui s'est occupé de la centrale, parce qu'il me faut une personne pour s'occuper de ça, quoi.

M : Ah oui, donc, vous avez internalisé ceci, quoi. Vous n'avez pas fait appel à une entreprise extérieure ? Et pareil pour les pointeuses ? C'est aussi votre ingénieur qui a géré ça ?

J : Oui, c'est tout en interne. OK. Très bien. Ça coûte très cher, quand tu fais venir quelqu'un de l'extérieur. Oui. C'est un pont, hein. Ici, j'ai demandé pour me mettre en ordre de VCA. C'est des trucs qu'on demande de plus en plus. Les océans, il n'y a pas. J'ai une société qui veut le bien faire, mais elle demande 15 000 euros, quoi.

M : Donc, vous allez le faire ?

J : Je vais le faire en interne, oui

M : OK. Oui, donc, c'est... OK, très bien. Tuk-tum-tum. Si vous aviez, par exemple, un conseil à donner à une autre entreprise ou à vous-même, avant d'avoir intégré, par exemple, ce système de pointage ou c'est puce, est-ce que vous aurez un conseil ?

J : Oui, dommage que je ne l'aie pas fait plus tôt.

M : C'est juste ça ? C'est juste ça. Faites-le.

J : Faites-le, oui, parce qu'il n'y a rien de mal à ça. Déjà, ça soulage fameusement le travail de mes deux secrétaires, parce qu'avant, quand elles faisaient les feuilles de paie, c'était... À la limite, tu voyais mon secrétaire qui venait le matin, qui était dépité. Je disais, "ça va pas ?" "aujourd'hui, je dois faire les feuilles de paie". Donc, elle était toute déprimée parce que t'avais des feuilles toutes griffonnées ou on racontait n'importe quoi. En fait, tu passais plus de temps sur les cinq derniers que sur tous les autres.

M : Oui, il y en avait...

J : Il y a toujours des emmerdeurs dedans qui rouspètent sur tout.

M : Tandis que là maintenant ...

J : Ceux-là, c'est usant, c'est usant. Non, c'est de ne pas à l'avoir fait plus tôt. Pour tout le monde, les ouvriers aussi, maintenant, ils pointent. Ils ont leurs feuilles de pointage.

M : Ils sont sûrs.

J : Ils se sentent beaucoup mieux comme ça aussi. Ils sont sûrs des heures qu'ils vont faire. Même pour eux, quoi. Même pour eux, oui.

M : OK. Eh bien, c'était ma dernière question. Je sais pas si vous avez quelque chose d'autre à ajouter ?

J : Non non rien 13h30.

M : Parfait, bon timing.

J : C'est bien gentil. Merci.

M : Eh bien, merci.

Vélo

M : Excusez-moi, est-ce que ça vous dérange si j'enregistre pour pouvoir retranscrire ensuite ?

H : Non, pas du tout

M : Super, merci ! Tout d'abord merci de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps. Je me présente je m'appelle Martin Leclercq et dans le cadre de mon mémoire à HEC j'interview des patrons d'entreprise familiale. Du coup, je fais un mémoire sur la "digitalisation" des entreprises familiales. Ma question de recherche est comment les entreprises familiales font pour surmonter les obstacles qu'ils ont à l'adoption des outils digitaux. Du coup, je vais commencer par te demander de te présenter en quelques mots.

H : Je m'appelle Harold L*, avec mon papa, on a un magasin de vélos ici à Ciney. On vend tous types de vélos, électriques ou non. Il y a beaucoup de changements pour le moment avec la mobilité douce en entreprise. Il y a tout ce qui est le leasing de vélos qui viennent en complément d'une voiture, en leasing ou à la place parfois même. C'est un peu plus dans les villes, dans les grandes villes. Voilà, en gros.

M : Ok, nickel. Est-ce que tu sais me raconter un peu vite fait l'histoire de E***.

H : Mes parents ont commencé en 1994 à Havelange avec différentes activités. Il y avait une station essence, un magasin vélo, un garage-voiture et un car-wash. Beaucoup de choses un peu différentes qui étaient imbriquées l'une dans l'autre. Au fil des années, c'est quand même la partie vélo qui s'est développée. Et il y a huit ans maintenant qu'on est ici à Ciney. Et maintenant, on est neuf à travailler tous ensemble ici.

M : Et finalement, ce côté familial, comment est-ce que vous le ressentez dans l'entreprise, que ce soit au niveau des relations avec les différents travailleurs, ou même avec les fournisseurs, les clients, ou même au niveau de la gestion, du pouvoir. Finalement, comment le côté familial se ressent ?

H : Je pense que ça peut être positif comme ça peut être négatif. D'un côté, on a forcément une petite hiérarchie, mais c'est assez ouvert. Je veux dire, on n'est pas, toi t'es le chef d'un tel et ainsi de suite. Tout le monde est assez accessible dans tous les sens. Maintenant, parfois, ça peut être négatif dans le sens où les gens, les employés, ont un peu trop de laxisme sur certaines choses. On leur donne ça et ils prennent ça. C'est toujours un peu pareil. Mais d'un autre côté, on n'a pas envie non plus de grandir trop vite et d'avoir une ambiance familiale qui part d'un coup et où tout le monde n'est qu'un numéro et on ne se parle pas. Il

y a un peu du bon et du mauvais dans cette situation. Par rapport au fournisseur, on est une entreprise familiale. Maintenant, ça fait longtemps qu'on a deux principaux fournisseurs, Specialized et Moustache pour les vélos. Et au final, ça fait tellement d'années qu'on travaille avec, qu'ils nous prennent au sérieux. Ce n'est pas comme si on travaillait avec depuis six mois et tout est compliqué et très procéduré. Globalement, ça se passe bien.

M : Ok, il y a vraiment cette ambiance familiale mais parfois les employés...

H : Oui, parfois, on tire un peu sur la corde parce qu'on sait qu'on est gentil et on ne fait pas chier. On ne demande pas des comptes à tout le monde. Parfois, il faudrait qu'on en demande un peu plus.

M : Il y a cette confiance.

H : Faut trouver un juste milieu quoi.

M : Du coup, il y a quel membre de la famille qui travaille dans l'entreprise?

H : Il y a que mon père et moi.

M : Ok nickel, Du coup là je vais te définir un peu ce que j'entends par technologie digitale. Ici, j'ai une définition : L'expression " technologies numériques " est un terme large qui englobe différents types de technologies apparues depuis l'invention du premier ordinateur. Les technologies digitales sont des outils, systèmes, dispositifs et ressources électroniques qui stockent, génèrent ou traitent des données. Ça va du site internet même à la page Facebook, à l'ERP, à la gestion des stocks, des clients, des factures, des emplois du temps. Tout ce qui finalement a eu une technologie digitale qui a été adoptée. Outils automatisés, site internet, la communication, les ordinateurs, la gestion des clients. Ma question, c'est quelles sont, vous, les technologies digitales que vous avez adoptées dans l'entreprise?

H : C'est assez large. On n'a une page Facebook depuis une dizaine d'années. Facebook, Instagram, c'est quand même un bon canal de communication quand il y a des nouveautés, quand on fait des promos, des portes ouvertes, tout ça. On a notre site internet aussi depuis qu'on est à Ciney, depuis sept, huit ans. Et on a fait un web shop depuis le Covid il y a trois ans. Le web shop nous permet quand même de vendre certains articles en direct, mais surtout d'avoir une vitrine pour des gens qui viennent après en magasin. On utilise Excel, Outlook, comme n'importe quelle entreprise je pense maintenant. On a un système de gestion en ERP, Adsoft, ce qui est vraiment un système fait par une boîte flamande, pour le secteur du vélo. Il y a une partie vente, facturation, une partie planning, atelier, réservation de pièces.

M : Tout est dans le même outil?

H : Pas toute la compta, mais quand même la facturation, et puis on a notre comptable qui vient faire la compta en dehors de ça.

M : Très bien. Par rapport à ça, on va commencer avec le web shop que vous avez mis pendant le Covid. Est-ce que vous avez eu, avant de mettre le web shop, des grandes réflexions, questions, enfin des discussions sur des sujets un peu précis?

H : Oui et non, parce qu'on y avait un peu pensé avant, sans que ce soit vraiment urgent à ce moment-là. Le Covid est arrivé, on a dû fermer, et du coup on s'est dit que ce serait pas mal d'avoir un web shop pour pouvoir un peu fournir les gens de ce qu'ils ont besoin. Donc, on s'est demandé si on allait vendre des vélos sur internet déjà ou pas. Pour tout ce qui était accessoire, c'est assez simple finalement, parce que les gens sont habitués à ça. Mais tout ce qui est vélo, au départ on voulait pas du tout les mettre apparents pour que les gens puissent voir notre stock, mais que les gens ne puissent pas les commander directement. Du coup, sur chaque page de vélos sur le site, il y avait un petit formulaire que les clients pouvaient compléter. Et puis moi je leur répondais en fonction de leur demande.

M : Ok, donc c'était des demandes de contact

H : Oui, c'était pas en achat direct.

M : Sauf pour le matériel du coup?

H : Oui, sauf pour le matériel où là ils pouvaient acheter en direct. Et là tout notre site est hébergé sur Shopify.

M : Et par rapport à ça, sur Shopify, est-ce que vous avez eu des soucis, des problèmes? Que ce soit le coût, le fait que vous n'arriviez pas, les problèmes de compétences, je ne sais pas.

H : Du coup, on a travaillé avec Web Digital ici à Ciney, qui est spécialisé là-dedans. Et ça s'est bien passé parce qu'on a travaillé avec eux. Si on avait fait tout, tout seul, on y serait peut-être arrivé, mais pas aussi vite. Je pense que c'est clairement un métier en tant que tel.

M : Ok, très bien. Après, par contre, niveau utilisation et tout, là il n'y a pas eu de...

H : Non, ça va, on fait au jour le jour et puis on apprend en faisant.

M : Vous n'avez pas eu une formation, quelque chose ?

H : vraiment les bases...

M : Vous expliquez un peu comment ça marche...

H : Oui, mais surtout par moi-même.

M : Ok, très bien. Et par rapport à cet ERP, fait pour les vélos, est-ce que vous avez eu, avant de faire le choix, des problématiques, des obstacles, des freins?

H : Non, parce que notre, donc adsoft est connecté à Specialized, à Shimano, donc à nos fournisseurs principaux. Du coup, il ne nous a pas été imposé, mais le choix c'est quand même vite mis là-dessus.

M : C'est les fournisseurs qui vous ont un peu...

H : Oui, qui nous ont quand même fortement conseillé de les avoir, c'est-à-dire que tout ce qui est livré chez nous, mais on reçoit dans le colis un bon de livraison avec un code barre, on le scanne avec le système et tout rentre dans notre stock, au bon prix. Donc ça, c'est quand même super facile. Dès qu'il y a un changement de prix, tout se met à jour automatiquement dans le système. Tous les nouveaux articles sont également créés, donc c'est un temps dingue qu'on gagne en faisant ça. Et là, ils sont en train de... En fait, c'était adsoft, la société, qui a été repris par Tilroy, notre fournisseur. Et du coup, ils ont pris un peu le bon des deux systèmes, et ils sont en train d'en refaire un. On va en avoir d'ici un petit mois maintenant. Qui, lui, sera encore plus complet, plus puissant, plus user-friendly, finalement.

M : Ok, voilà. Donc finalement, vous n'avez pas eu des choix énormes... Vous n'avez pas du commencer à réfléchir à lequel utiliser etc..

H : Oui, il y a d'autres. On a un peu regardé, mais ça ne servait à rien parce qu'il n'y avait pas de connexion avec les autres.

M : Ok. Et au niveau de l'utilisation, est-ce que vous avez eu des petits problèmes ? Est-ce que vous vous êtes dit que peut-être que les employés n'auront pas trop l'utilisé ?

H : De toute façon, il a fallu que tout le monde s'y mette, c'était comme ça. Et puis forcément, il y en a qui sont plus jeunes, qui ont le plus facile à se mettre sur un nouveau programme. Et d'autres qui sont plus vieux, il a fallu un peu plus de temps. Mais voilà, au fur et à mesure, ça s'est fait.

M : Et les plus vieux, vous avez fait quelque chose pour qu'ils aient le plus facile ?

H : On doit un peu plus expliquer, mais il n'y a pas eu vraiment de formation en plus. C'est ça, quand il a un problème, il y a toujours quelqu'un qui peut lui expliquer un peu.

M : Ok. Est-ce que c'est compliqué comme programme ?

H : Non, c'est pas chinois, mais il y a quand même beaucoup de fonctionnalités dedans. Ce qu'on utilise tous les jours, ça va facilement. Il y en a qui l'utilisent moins.

M : Ok. Et même toi, tu n'as pas eu de formation ni rien sur ce programme ?

H : Non, moi, il y en avait déjà avant que je commence à travailler. Et ça s'est bien passé. Et puis, on est jeune. Ouais, donc ça, tu t'aides, tu t'aides, et puis c'est bon.

M : Ok. Donc oui, vous n'avez recruté, personne en interne pour implémenter ce truc. Vous avez fait appel à la société.

H : Ouais.

M : Ok. Nickel. Au niveau de la sécurité, est-ce que tu sais s'il y a eu des réflexions sur ça ? La sécurité, par exemple, des données ?

H : Des données, non, pas vraiment. Maintenant, tout ce qui est... Toutes les données de l'ERP Adsoft, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez le fournisseur du système comptable. Donc, on n'a pas eu de...

M : C'est les externes qui doivent se préoccuper de ça ?

H : On n'a pas eu à gérer ça, quoi.

M : Ok. Nickel. Au niveau réglementation, il n'y a pas eu de problématiques ?

H : Non. Parce que, eux, ils sont adaptés. Voilà, après, on est pas non plus . Grâce à tout, il y a plein de règles à respecter. Normalement, il y a peut-être encore des choses qu'on peut améliorer. Mais je pense qu'on est plutôt dans la moyenne par rapport à tout le monde, je pense.

M : Ok. J'ai encore, je crois, deux, trois questions. C'est finalement, est-ce que tu crois que le côté familial, il aide, par exemple, quand il y a des soucis avec la technologie dans cette adoption, dans l'utilisation, ou pas du tout.

H : Moi, je pense que dans d'autres grosses boîtes, que ce soit dans le même secteur ou pas, ça peut être, parfois, mettre une formation au départ qui est parfois très complète. Et parfois même presque trop parce qu'on a trop d'informations sur une journée ou deux de formation. Et puis après, il faut suivre. Et si tu ne suis pas, tout de suite, t'es un peu hors du train. Le fait d'être dans un truc plus familial, tout le monde s'entraide un peu plus que dans une grosse boîte. C'est un peu plus chacun fait sa place. Et si on peut mettre un sur le côté, mais c'est peut-être pas une mauvaise chose. Du coup, moi, je pense que c'est positif. Après, d'un côté, peut-être qu'une plus grande boîte pourrait payer des formations plus complètes. Donc, l'un dans l'autre, il y a du positif des deux cotés, je pense.

M : Mais finalement, le positif que tu en ressors, c'est cette communication simple. Et du coup, la formation va vite. Et si quand tu as un problème, tu n'es pas devant ton...

H : Oui, tu n'es pas seul dans ton coin.

M : Nickel. Oui, donc, les aides extérieures, on en a parlé. Vous avez fait appel, finalement, à chaque fois que tu as eu des aides extérieures. J'ai une toute dernière question. C'est si tu devais donner un conseil, après, je ne sais pas, vu que toi, t'es arrivé un peu entre les deux, mais à quelqu'un qui doit adopter une technologie digitale ou qui... Toi ou ton père du passé, lui, de se dire, ça, tu aurais peut-être pu faire comme ça ou... Ah oui, fais attention à ça. Je ne sais pas si tu as une idée en tête. Je pense que quand on...

H : Soit si on crée sa société, qu'on doit chercher un système ou changer d'un ancien. Je pense que c'est hyper important de bien réfléchir à ce qu'on a besoin. Si on en avait déjà un, ce qui n'allait pas pour que les problèmes soient réglés dans le nouveau et pas vouloir aller trop vite et se dire, clac, je vois une pub pour un truc et je change, évidemment.

M : C'est ça, avoir un petit...

H : Oui, c'est ça, savoir un peu... Une stratégie. Oui, voilà, que ce soit réfléchi. Et aussi avoir le... S'il y a des employés dans la société, avoir un peu le ressenti de tout le monde parce qu'il y en a qui trouvent des choses qui sont bien dans un truc et d'autres pas. C'est important d'avoir la main de tout le monde pour avoir un truc complet et qui tient la route.

M : Ok. Eh ben nickel. En fait, j'ai déjà fini. Merci beaucoup en tout cas d'avoir bien voulu répondre à mes petites questions.

6. Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs

Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs (1/4)

	Pépinière	Nettoyage	Vin	Vélo	Construction	Construction 2
Age	"J'ai 23 ans"	"... François-Xavier S' : 43 ans"	Infos de base Bernard G. : 54 ans	"... Harold L"	"Je m'appelle Stéphane C. : ..."	"Je suis Jean"
Rôle	"J'ai repris l'entreprise de mon père..." "... fait des sauprés de Noël"	"Je suis dans l'entreprise depuis 2012. Reprise de l'entreprise familiale." "... le nettoyage..."	"...c'est une affaire qui existe depuis 1879..."	"...on a un magasin de vélos ici à Crevey"	"C'est une entreprise où il y a 75 ans..." "Je suis un des trois patrons... je m'occupe de tout ce qui est administratif..."	"Je m'occupe vraiment de tout ce qui est administratif"
Type d'entreprise	"... mon père a commencé en 88..."	Depuis 1988	"...c'est une affaire qui existe depuis 1879..."	"Mes parents ont commencé en 1984 à Havelange"	"un peu plus de 20 ans" (pour la SA, sinon après guerre)	"C'est une entreprise où il y a 75 ans..."
Membres de la famille	"Je travaille toujours avec mon père et ma mère."	Seul à travailler dans l'entreprise	Seul membre actif dans l'entreprise familiale.	"Il y a que mon père et moi."	"... les trois administrateurs indépendants, on est frères et sœurs"	"... on est frères et sœurs"
# Personnes	"On est 51 chez nous en interne, un peu près la même chose en externe."		une vingtaine de personnes.	"... on est neuf à travailler tous ensemble ici."	"On est trois administrateurs indépendants on a trois employés temps plein et un employé mi-temps et 23 personnes qui travaillent sur chantier."	"75 personnes, employés, ouvriers et indépendants compris"
Entrée dans l'entreprise	"Il y a un an, j'ai commencé à travailler chez mon père et depuis là, j'ai travaillé chez mon père et chez moi et donc j'ai travaillé tout près."				"... on est neuf à travailler tous ensemble ici."	"... je suis entré dans l'entreprise aux alentours des années 89-90"
Pouvoir						"On toute façon c'est l'objectif, puis on est en famille, pour voir qui pourrait reprendre, puis on est tous les trois frères et sœurs, donc on a tous le même droit de vote, donc on a tous le même droit de vote pour la question de savoir qui pourrait reprendre l'entreprise, non fils qui a fait les mêmes études que toi pourrait être apte à la reprendre."
Relation						"Ressemble les relations sont bonnes à priori du moins leur nez dedans parce que là après c'est la catastrophe..."
Machinement à l'entreprise	"... on a un rapport père-fils..." "Il y a un an je suis entré dans l'entreprise... j'ai pas été embauché, mais c'est quand même pour notre entreprise"	"On n'est pas proche de nos gens" "... quand on me demande de donner du limonier mais dans la semaine, on ne peut pas donner du limonier... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi..."	"... on n'est pas proche de nos gens" "... quand on me demande de donner du limonier mais dans la semaine, on ne peut pas donner du limonier... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi..."	"... petite hiérarchie, mais c'est assez ouvert"	"responsabilités précises mais il n'y a pas une ultra hiérarchie... on est tous les trois frères et sœurs, donc on a tous le même droit de vote, donc on a tous le même droit de vote pour la question de savoir qui pourrait reprendre l'entreprise, non fils qui a fait les mêmes études que toi pourrait être apte à la reprendre." "On encourage l'amalgame par le fait de faire de la même façon... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi..."	"On n'est pas proche de nos gens" "... quand on me demande de donner du limonier mais dans la semaine, on ne peut pas donner du limonier... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi..."
Communication	"Quand il y a quelques choses à se dire on se le dit."				"... on doit pouvoir communiquer les bonnes informations mais rester quand même une communication conviviale... (3 adm) 'chacun pousse la porte de son ou l'autre quand il en a besoin...' "... développement... On en a mis en place une communication ultra efficace par rapport à ça..."	"On n'est pas proche de nos gens" "... quand on me demande de donner du limonier mais dans la semaine, on ne peut pas donner du limonier... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi... on a une femme qui a commencé à travailler chez moi..."
Confiance	"Pour la confiance aussi, c'est plus simple."	"Il y en a, je ne regarde jamais leur pontage..." "... en fait que petit artisan qui a grandi... On a fait le job. Les gens, en tout cas les anciens, savent qu'on a fait le job... on a fait le job... on a fait le job... on a fait le job..."			"On ne demande pas des comptes à tout le monde. Parfois, il faudrait qu'on demande un peu plus."	"On travaille en confiance."
Respect						
Réputation						
Valeurs						
Long terme						
	"On a un site internet depuis 2005-2010 qui est un peu démodé..." "... on a un programme de gestion"	"Oreco pour tout ce qui est techniciens de surface" "T-report... système de pontage où ils sont géolocalisés"	"la base, c'est ERP..." "la gestion client produit, processus, donc de la commande jusqu'à la livraison, la comptabilité évidemment, qui est un peu à ça." "... en étroite relation avec ERP. C'est le site internet."	"... on a mis en place une communication ultra efficace par rapport à ça..."	"système informatique déjà depuis un certain nombre d'années... on utilise évidemment Facebook" "... on fait un planning jérôme et tous les ouvriers reçoivent par WhatsApp"	

Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs (2/4)

	Pépinière	Nettoyage	Vin	Vélo	Construction	Construction 2
Technologies adoptées	* ... tracteur doté d'un système de GPS intégré "bassin pour arroser les sapins ... 100% autonome."	Tu scannes toutes les factures et hop tout va se mettre directement		* un web shop depuis le Covid il y a trois ans. * * Excel, Outlook. * "Il y a un système de gestion en ERP." "Il y a une partie vente, facturation, une partie planning atelier, réservation de pièces."	* géolocalisation des tracours de véhicules * "Les pompes à chaleur, d'un gabarit assez important... on a fait installer des GPS"	"On a un système de pontage"
Inutilité perçue	"Les réseaux sociaux... Nous, ça nous servirait pas à grand chose." "le plus gros questionnaire était savoir si ça en valait la peine" "On a un site internet depuis 2008-2010 qui est un peu désuet pour l'heure actuelle. On ne l'a pas remis à jour parce qu'en fait on remarque que nous ses gens marchent bien et que ça passe. Il y a très peu de personnes qui passent par notre site." "Moi ça fait plusieurs années que je demande à des gens combien ce genre de programme coûte au final et il y a jamais vraiment quelqu'un qui a réussi à me le dire" "C'était contacter plein de gens parce que c'est tellement spécifique" "... on débattait avec mon père pour savoir si le coût du ... on aime en valait la peine, savoir le budget qu'il fallait."	"des auto-lavage... pas encore d'intérêt... tant qu'il y a des cons, on est bons." "l'intégration" je vois pas l'intérêt. Je préfère acheter quelque chose qui fonctionne, qu'on vienne me montrer comment il fonctionne." "J'ai vu Orco" ils sont parfois dubitatif. C'est à dire que le résultat promis n'est pas toujours là." "pas si évident de trouver." "Odo... ce n'est pas adapté à nos besoins et qu'il fallait s'adapter à eux." "facturation" pas possible de payer quelqu'un pour nous faire ça en interne." "SAP" investissement de 300 000 € pour démarrer donc aucune PME fait ça." "passer son temps à adapter l'outil, ça coûte des sous." "l'adaptation, c'est directement 25 000€... je me suis dit on va encore attendre un peu" / "on prend l'outil quand il est adapté. Mais passer son temps à adapter l'outil, ça coûte des sous."	"production c'est un aspect, je n'ai jamais senti de plus forte utilité de la digitalisation à ce niveau là." "On n'a par exemple pas d'électron-mécaniciens les technologies de machines que nous essayons de choisir essaye de rester dans des choses relativement mécaniques" "complémentarité de compétences décisionnelles. Donc pour finir ça se fait quand dans mon cas, pour finir je suis tout seul" "Qualifications que nous n'avons pas forcément au sein de l'entreprise" "on n'a par exemple pas d'électron-mécaniciens les technologies de machines que nous essayons de choisir essaye de rester dans des choses relativement mécaniques" "complémentarité de compétences décisionnelles. Donc pour finir ça se fait quand dans mon cas, pour finir je suis tout seul" "On a un peu regardé, mais ça ne servait à rien parce qu'il n'y avait pas de connexion avec les autres."	* accessoire ... les gens sont habitués à ça. Mais tout ce qui est velo, au départ on voulait pas du tout les mettre dans le magasin. Ça se fait quand on a un stock, mais que les gens ne passent pas les commander directement." "On a un système de gestion en ERP." "Il y a une partie vente, facturation, une partie planning atelier, réservation de pièces."	* "c'est que quelque part, même si on connaît notre métier, on sait ce qu'on fait, avec quel type d'engin, etc. Notre métier est très technique, ça demande beaucoup de savoir-faire, ça fait trois ans, ils prennent trois ans, ils vont pas sortir les notes." "Donc, non seulement il faut intégrer chez soi et il faut le faire, entre guillemets, à notre sauce." "qu'il y avait évidemment une question financière" "Mais ce que je peux dire, c'est que le premier frein qu'on ne peut pas, le budget est un frein." "notre gros problème, c'est toujours un peu la même chose, c'est la trésorerie, parce qu'on a beaucoup de financement. On a beaucoup de... C'est une entreprise qui est très endettée" "Déjà, moi, je n'ai jamais utilisé vraiment ça" "tu ne jongles pas avec l'outil, je ne mets pas en place"	"dans le monde des travaux publics on arrive seulement à recevoir des factures par email" "Déjà, dans ton personnel, parce que tu en as qui te rends bien compte, à ce moment-là, qu'il y en a deux ou trois qui le roulaient et qui te disent "la machine, elle ne va pas." "J'ai toujours vu un peu des déjeunés qui ont rouspétés en disant "regarde, on nous contrôle y"
Coût	"... on débattait avec mon père pour savoir si le coût du ... on aime en valait la peine, savoir le budget qu'il fallait."		"fasse le changement global en une fois... c'était chaud"			
Compatibilité	"le personnel qu'on a et qu'on avait, technologiquement parlant, n'était pas, je pense... La formation aurait été très longue pour l'utilisation." "Tout est au-delà de nos compétences."	"Tu comptable parce qu'il ne savait plus travaillé avec Odo tu par exemple" "Il veut juste faire des sous, je dis félicitation mais voilà... Je suis pas votre client quoi"	"On n'a par exemple pas d'électron-mécaniciens les technologies de machines que nous essayons de choisir essaye de rester dans des choses relativement mécaniques" "complémentarité de compétences décisionnelles. Donc pour finir ça se fait quand dans mon cas, pour finir je suis tout seul"		"par rapport à l'acceptation, c'est un petit peu le stress de nos équipes... il y avait un stress par rapport au fait de ne plus faire son travail comme avant..." "Si on avait fait tout, tout seul, on y serait peut-être arrivé, mais pas aussi vite. Je pense que c'est clairement un métier en tant que tel."	
Prise de décision	"un mes spécialiste là dedans ... il a créé de A à Z" "contacter plein de gens"	"C'est qu'il me faut, c'est qu'il y ait un bureau derrière, un desk et qu'il me dise, que je puisse téléphoner." "Il faut sous traiter."	"personnel peut se sentir de dire je ne suis pas membre de la famille. Donc mon rôle décisionnel, il n'est pas très important ou facile à éliminer." "Summitail" "on a travaillé avec Web Digital ici à Chivy, qui est un peu plus. Et ça s'est bien passé parce qu'on a travaillé avec eux."	"ça a sûrement été un peu plus discuté que dans un autre type de société"	"on a rencontré plusieurs fournisseurs parce qu'il y avait une question financière mais aussi une question de support."	"c'est une société qui vient et qui s'occupe de tous les stocks, on ne s'occupe de rien."
Appel externe						

Source : Entretiens semi-directifs réalisés par l'auteur

Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs (3/4)

	Pépinière	Nettoyage	Vin	Vélo	Construction 2
Vision long terme	"Je vais forcément plus facilement appelé une PME ..." "Travailler vite la même manière avec moi mais il aura vendu autrement parce qu'il aura le même langage de PME. Il aura pris le temps de construire quelque chose avec moi." "Mentionner des gens plus complémentaires que moi."	"Il y avait des subsides." "Les gens sont à 50% quand même et je pense qu'ils sont passés maintenant à 30%."	"On a eu une formation avec les deux chefs de chantier et puis les deux chefs de chantier ont été formés... tout le monde..." "Ils avaient déjà des bases de compétences" - surtout pour les jeunes qui savent toute la journée." "... digitaliser ça pouvait nous faire gagner du temps administrativement pour s'occuper des personnes." "Les gens aiment bien, c'est dans l'air du temps." "On s'était dit waw c'est super bien, ça c'est génial, pas de problème. Mais il faut que ça corresponde. On ne va pas faire des courses en train." "Il faut que ça soit une évolution qui serve." "C'était en lien avec des chefs d'entreprise, parce qu'il y avait un programme pour toujours être à la page puis toujours donner une valeur à l'entreprise".	"Pas de formation ? Si, vraiment les bases" - "Il y a toujours quelqu'un qui peut t'expliquer un peu." [webshop] "un peu pensé avant, sans que ce soit vraiment urgent... Le covid est arrivé... du coup on s'est dit que ce serait pas mal d'avoir un web shop"	"On a un personnel très fidèle là." "Et celui qui s'adapte pas, on fera attention à ses notes, à ses désirs, etc."
Aide financière	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"Je suis totalement pour, parce qu'il faut évoluer dans la vie... Je ne t'envisie bien compte que dans la suite des opérations, c'est ça."	
Motiver les équipes	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"On a dû emmener avec nous le personnel administratif pour qu'il adopte aussi le logiciel."	
Formation	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"L'ouvrier a été très, très présent. Donc, voilà, on l'a invité de questions... des personnes en interne qui maîtrisent de manière globale le logiciel."	
Perception de l'utilité	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"Déjà, ça soulage l'ensemble le travail de mes deux secrétaires"	
Sécurité	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"		
Diminuer les risques	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"		
Sélection utilisateurs	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"...je veux dire le trist est déjà fait dans le sens où tout le monde n'a pas les capacités chez nous à utiliser une machine évidemment." "Ils ont déjà une certaine formation dans la matière."	
Choix de la technologie	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"Adsoff [ERP] est connecté... à nos boumisseurs" - "on a fait le choix de travailler avec un logiciel relativement convivial et simple d'utilisation"	
Stratégie	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"Quand on fixe des objectifs, dans le temps, on attend souvent les autres équipes." "Je vais investir autant mais je vais avoir huit heures de disponible en plus par mois pour faire autre chose." "Vraiment avec le recul comme je disais tout à l'heure, ça n'est pas forcément évident. Mais, on a eu un aspect de type de dire voilà au niveau financier ça va me coûter trop cher ou de dire ça va être trop lourd à mettre en place mais de se focaliser aussi de pouvoir faire la balance du positif et du négatif et de regarder ce qui tient le plus la distance voilà à long terme"	
Prise de décision	"Le mec m'a expliqué mais c'est vraiment pas compliqué." "Elle devait se lever à 3h au matin pour dessiner ses palettes avec une latte et un bic. Donc je me suis dit qu'il était sûrement possible d'avoir un truc pour améliorer ça." "C'est surtout la facilité."	"Le comptable c'est un sérieux, je suis sûr qu'il a pris le temps de nous expliquer." "Mais nous de notre côté, on ne sait pas faire grand chose."	"Toutes les données de TEP Adsoff, c'est stocké dans le cloud chez eux. Tout ce qui est de notre compte, c'est chez Adsoff. Donc, on n'a pas eu de... on n'a pas eu à gérer ça quoi"	"toute façon, il a fallu que tout le monde s'y mette, c'était comme ça."	

Source : Entretiens semi-directifs réalisés par l'auteur

Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs (4/4)

	Pépinière	Nettoyage	Vin	Vélo	Construction	Construction 2
Communication		<p>"on peut concevoir jusqu'à un certain stade mais à un moment donné, il faut franchir ce qui consiste à former, écouter, changer. Mais après, malgré tout, et ça je pense que c'est le rôle d'un décideur, il faut faire des choix."</p> <p>* "elle fait une entreprise, elle est une réponse, qu'elle soit positive ou négative, avec une solution."</p>	<p>"Non, parce que eux, ils sont adaptés. Voilà, après on est pas non plus. Grâce à tout, il y a plein de règles à respecter. Normalement, il y a peut-être encore des choses qu'on peut améliorer. Mais je pense qu'on est dans la moyenne par rapport à tout le monde, je pense."</p> <p>* "on avance pas à pas sur des chantiers... On y va mollo, on va sur des plateformes plus larges, on fait vraiment en sorte d'amener l'outil quand vraiment on a la certitude que ça va fonctionner... mais avec un peu de patience."</p>	<p>"Alors ce qu'il faut dans ces phases-là, c'est un, les choisir, choisir de lancer le pas. Deux, les communiquer. Et trois, les accompagner. C'est à dire, comment à quel moment on utilise son intuition."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
Réglementation		<p>"Le règlementation de l'e-commerce, la protection des données RGPD. Ça, ce sont des choses qui ont été introduites dans ce qu'on a mis en ligne et développé, etc."</p>	<p>"Non, ça n'a fait signe une convention individuelle... sur la géocalisation."</p>	<p>"pas vouloir aller trop vite et se dire, dis, je vois une pub pour un truc, et j'y change, évidemment."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
Evolution progressive			<p>"Il faut continuer à évoluer après l'implémentation."</p>		<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
Internalisation			<p>"un système de profiling et donc on va nous-mêmes développer quelque chose pour 10 mille euros."</p>		<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
Facilité prise de décision	<p>"... la prise de décision se fait à deux, d'office révolution des choses peut se faire plus rapidement et c'est plus facile à mettre en place."</p>				<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
Mixité générationnelle	<p>"moi qui ai amené le sujet sur la table mais mon père est bloqué par ses compétences."</p>		<p>"Je vois, avoir besoin d'une réflexion de gens qui sont plus jeunes."</p> <p>"une entreprise familiale dans la conceptualisation de la digitalisation va peut-être s'imposer d'une manière plus forte que dans une grosse société ou une société qui n'est pas une société familiale on va faire appel plus facilement à des services externes"</p>	<p>"Il y en a qui sont plus jeunes, qui ont le plus facile à se faire un truc, à aller un peu plus de temps."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
Attachement à l'entreprise	<p>"on vit pour notre entreprise"</p>				<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>
NON		<p>"Non, ça n'a rien à voir. Entreprise familiale, c'est dans la culture d'entreprise après quand je demande un prix à un fournisseur, c'est un fournisseur."</p>			<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>	<p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"C'est important de s'adapter".</p> <p>"Je vais faire appel à mon ingénieur régulièrement."</p> <p>"C'est très important, dans une boîte comme la mienne, de tenir compte de l'avis de tes ouvriers et tes employés."</p> <p>"Tu dois les approcher toutes de manière différents."</p>

Source : Entretiens semi-directifs réalisés par l'auteur

