

## **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.*

---

# 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 »
Cadioux (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

Générations	Vétérans (1920-1945)	Baby-boomers (1945-1965)	Génération X (1965-1985)	Génération Y (1985-2000)	Génération Z (2000-2020)
<b>Contexte économique et social</b>	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.
<b>Conséquences du contexte économique et social sur l'état d'esprit</b>	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.
<b>Valeurs</b>	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.
<b>Rapport au temps</b>	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.
<b>Rapport au changement et à la mobilité (y compris professionnels)</b>	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.	Evolution, changements, font partie de leur quotidien depuis la naissance. Très flexibles et adaptatifs. Pensent qu'une carrière est nécessairement multi-entreprises. Carrières très nomades.
<b>Rapport au travail</b>	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.
<b>Equilibre travail / famille</b>	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.
<b>Attitudes et attentes</b>	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 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.

### 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 à faciliter 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 coûte 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 coûte 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 coûte 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 ça 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'actionnariat 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 automatisé, 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 tiret 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 ça 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 coûte 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 intérimés 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 coûte 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 Odoo ++++. 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 saurais 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 trousseaux 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 Bross

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'apprêter 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 gros 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 consignment 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 consignment » 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'actionnariat 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 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 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. Ça, 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 encrage 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. Ça 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 imposiez 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 quelque 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 défectueux 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"	Bernard G' : J'ai 54 ans	"... Harold L' "	"Je suis Stéphane C' : ..."	"Je suis Joel "
Rôle	"J'ai repris l'entreprise de mon père..."	"Je suis dans l'entreprise depuis 2012. Reprise de l'entreprise familiale..."	"J'ai commencé à travailler dans l'entreprise quand j'avais à peu près 25 ans, en 1994, ... et je suis la quatrième génération..."	"... Harold L' "	"Je suis administrateur délégué"	"Je m'occupe vraiment de tout ce qui est administratif..."
Type d'entreprise	"... fait des sapins de Noël."	"... le nettoyage..."	"... nous vendons, comme d'autres, des bouteilles de vin, nous avons un rôle supplémentaire dans la vie du vin, à savoir la distribution..."	"... on a un magasin de vélos ici à Crey..."	"C'est une entreprise familiale active dans le secteur de la vente et donc on est repris sous le terme générique du fabricant..."	"C'est une entreprise qui a 75 ans..."
Date de début	"... mon père a commencé en 88..."	Depuis 1988	"... c'est une affaire qui existe depuis 1879..."	"Mes parents ont commencé en 1904 à Havelange"	"Un peu plus de 20 ans" [pour la SA mon après guerre]	"Je suis un des trois patrons... je m'occupe vraiment de tout ce qui est administratif... et l'autre s'occupe de tout ce qui est matériel..."
Membres de la famille	"Je travaille toujours avec mon père et ma mère..."	Souf à travailler dans l'entreprise	Souf membre actif dans l'entreprise familiale.	"Il y a que mon père et moi..."	"... les trois administrateurs indépendants, on est frères et sœurs"	"C'est une entreprise qui a 75 ans..."
# 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 œuvrent sur chantier..."	"75 personnes, employés, ouvriers et indépendants compris"
Entrée dans l'entreprise	"Il n'y avait pas de succession... j'ai dû aller travailler car le budget ne suffisait pas à faire vivre mon père et donc j'ai dû tout faire..."					"Je suis entré dans l'entreprise aux alentours des années 89-90..."
Pouvoir		"On n'est pas proche de nos gens"	"... l'ordonnement est toujours centré sur la génération active"		"responsabilités précises mais il n'y a pas une ultra hiérarchie... on est tous impliqués dans les mêmes travaux, quasi ensemble main dans la main"	"On toute façon c'est l'objectif, l'objectif est en fait de pouvoir parler avec mes frères, puisque j'ai fait le tour de la famille pour voir qui pourrait reprendre, puis on est tous impliqués dans les mêmes travaux, quasi ensemble main dans la main"
Relation	"... on a un rapport père-fils..."	"On n'est pas proche de nos gens"	Il y a trois générations dans les organes de gouvernance qui sont l'Assemblée générale, le conseil d'administration..."	"... petite hiérarchie, mais c'est assez ouvert"	"C'est un échange familial à par le fait d'être de la même génération... on est tous impliqués dans les mêmes travaux, quasi ensemble main dans la main"	"On n'est pas proche de nos gens"
Attachement à l'entreprise	"Il n'y a pas de succession... j'ai dû aller travailler car le budget ne suffisait pas à faire vivre mon père et donc j'ai dû tout faire..."	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
Communication	"Quand il y a quelques choses à se dire on se le dit..."	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
Confiance	"Pour la confiance aussi, c'est plus simple..."	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
Respect		"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
Réputation		"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
Valeurs		"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
Long terme		"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
	"On a un site internet depuis 2005-2010 qui est un peu démodé..."	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"
	"... on a un programme de gestion"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"	"On n'est pas proche de nos gens"

## 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" "besoin 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." "On a un système de gestion en ERP." "Il y a une partie vente, facturation, une partie planning atelier, réservation de pièces."	"... globalisation des tracés de véhicules" "deux pilotes à clientèles 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 questionnement 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 pendant longtemps. Ça n'est pas forcément utile. Il y avait beaucoup au bouche-à-oreille et qu'il y a très peu de personnes qui passent par notre site." "Moi ça fait plusieurs années que je demande à des gens combien de genre de programme coute 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... Je voulais avoir mon petit pour savoir si le coût du programme en valait la peine, savoir le budget qui t fallait."	"des auto-avances... pas encore d'intérêt... tant qu'il y a des cons, on est bons." [Internalisé] "Je vois pas l'intérêt. Je préfère acheter quelque chose qui fonctionne, qu'on vienne me montrer comment il fonctionne." [adm pr Oreco] "Ils sont parfois dubitatifs. C'est à dire que le résultat promis n'est pas toujours là." "pas si évident de trouver." "Où... ce n'est pas adapté à nos besoins et qu'il fallait s'adapter à eux." [facturation] "Pas possible de payer quelqueun pour nous faire ça en interne." SAP "investissement de 300 000 € pour démaîner donc aucune PME fait ça." "passer son temps à adapter l'outil, ça coûte des sous." "l'adaptation, c'est directement 25 000€, ... Je ne suis sûr on va encore attendre un peu"/ "on prend l'outil quand il est adapté. Mais à passer son temps à adapter l'outil, ça coûte des sous."	"fasse le changement global en une fois... c'était chaud"	"accasorie ... les gens sont habitués à ça. Mais tout ce qui est vélo, au départ on voulait pas du tout les mettre dans les magasins. Les gens ont vu les vélos en stock, mais que les gens ne puissent pas les commander directement." "Excell, Outlook." "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 problème, c'est que les gens ne savent pas engager quelqu'un difficile de franchir le pas pour finalement quelque chose qu'on n'utilise pas au quotidien"	"C'est vrai qu'on n'a rien digitalisé... ils viennent chercher, s'ils font très chous, ils prennent leurs chous, ils vont pas soigner les notes."
Complexité						
Coût						
Marque de compétences	"je personnel qu'on a et qu'on avait, techniquement on n'avait pas... La formation aussi elle fut longue pour l'utilisation."  "tout est au-delà de nos compétences."	"Tout simplement, c'est PAS notre corps business. Nous, nous sommes des artisans. C'est des outils et on prend l'outil quand il est adapté"  "ils avaient déjà des bases de compétences." "qu'on a deux dames qui nous envoient toujours des fax, qui habitent au fin fond des ardenes qui n'ont pas de la connexion internet... Comme elles ne savent pas utiliser Excel, j'ai dit à Oreco lui par exemple" "il veut juste faire des sous, je dis félicitation mais voilà... Je suis pas votre client quoi."	"la société avec laquelle j'aurais voulu travailler avait un budget qui était trop important" "savoir" dans une PME, dans une entreprise familiale on ne peut pas, le budget est un frein"  "qualifications que nous n'avons pas forcément au sein de l'entreprise." "on n'a par exemple pas d'électro-mécaniciens les technologies de machines que nous essayons de choisir sont différentes dans des choses relativement mécaniques" "complémentarité de compétences décisionnelles. Donc une richesse au niveau familial. Quand dans mon cas, pour finirant je suis tout seul"	"Si on avait fait tout, tout seul, on y serait peut-être arrivé, mais ça m'a fait penser que c'est clairement un métier en tant que tel."  "par rapport à l'accapitation, c'est un petit peu le stress de faire un travail qui nécessite un apport au fait de ne plus faire son travail comme avant..."	"qu'il y avait évidemment une question financière" "ça coûte très cher, quand tu fais venir quelqu'un de l'extérieur"  "notre gros problème, c'est toujours un peu la même chose, c'est la trésorerie, parce qu'on a beaucoup de clients particuliers. On a beaucoup de... C'est une entreprise qui est très orientée"	"D'ailleurs moi, le rôle jamais utilisé vraiment ça" "tu ne jongles pas avec l'outil, je ne mets pas en place"
Compatibilité				"On a un peu regardé, mais ça ne servait à rien parce qu'il n'y avait pas de connexion avec les autres."		"dans le monde des travaux publics on arrive seulement à recevoir des factures par email"
Résistance						"Déjà, dans ton personnel, parce que tu en as qui te mangent aux heures supplémentaires et puis tu le rends bien compte, à ce moment-là, qu'il y en a deux ou trois qui ne coulent et qui te disent, ta machine, elle ne va pas" "pour distribuer l'application mobile, le frein était évidemment le changement"
Risques						"Pour ma part, mes difficultés ont été simplement de franchir le pas, de lâcher mes anciens tableaux Excel ... j'ai eu peur de perdre mon travail, un risque d'erreur plus ou moins maîtrisés sur mes payes"
Prise de décision		(Oreco) sans être sûr du résultats"	"personnel peut se sentir de dire je ne suis pas membre de la famille. Donc non rôle décisionnel, il n'est pas très important ou facile à affirmer."			"ça a sûrement été un peu plus discuté que dans un autre type de société."
			Summary:			
	"un mes spécialistes là dedans ... il a créé ça A Z" "contacter plein de gens"	"c'est le comptable qui met ça en place." "Ça n'a rien fait, c'est qu'il y avait un bureau derrière, un desk et qu'il me dise, que j'y puisse téléphoner" "fait sous traiter."	"depuis lors on travaille avec la même société, les choses se déroulent de mieux en mieux" "j'en ai fait des amis (Cunif), j'ai eu l'aide d'un étudiant, j'ai eu l'aide d'un ami etc" "conseil d'administration une ou deux personnes externes... il nous bouscule... il ne pense pas forcément de manière familiale...très utile"	"on a travaillé avec Web Digital ici à Crey, qui est spécialisé là-dessus. Et ça s'est bien passé parce qu'on a travaillé avec eux."	"on a rencontré plusieurs fournisseurs parce qu'il y avait évidemment une question financière mais aussi une question de support."	"C'est une société qui vient et qui s'occupe de tous les stocks, on n'a pas à s'occuper de rien."

Source : Entretiens semi-directifs réalisés par l'auteur

## Analyse verticale et horizontale des entretiens semi-directifs (3/4)

[illegible]

Source : Entretiens semi-directifs réalisés par l'auteur

Source : Entretiens semi-directifs réalisés par l'auteur



