UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

À travers le cas d'Odoo, comment les résistances psychologiques, organisationnelles et contextuelles à l'adoption d'un ERP se manifestent-elles au sein des PME, et quelles stratégies permettent de les surmonter ?

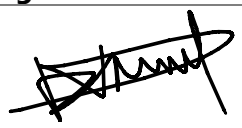
Auteur : Alexis Drumel
Promotrice : Caroline Demeyere
Année académique 2025-2026
Master en sciences de gestion - Marketing Strategy for Connected Brands

Statements on your use of generative AI

Je déclare que l'intelligence artificielle a été utilisée dans ce mémoire à des fins de recherche, mais surtout dans la correction orthographique et syntaxique lors de l'écriture. L'IA a été utilisée de manière responsable et jamais sans vérification par la suite.

Statements on responsible use of generative AI	Your answer
The content of my/our master's thesis is my/our original output, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☒Yes ☐No
I master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☒Yes ☐No
I verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☒Yes ☐No
I acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☒Yes ☐No
I made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information	☒Yes ☐No

Signature

	Author last name, first name	Date	Signature
1	Drumel Alexis	08/08/2026	

Avant-propos

C'est au cours de mon stage de fin de master en tant que Business Analyst chez Odoo S.A. que l'idée de ce mémoire m'est venue à l'esprit. Immergé au sein du monde de l'ERP entre consultants, commerciaux et clients, j'ai pu comprendre et observer les difficultés que pouvait rencontrer un projet d'implémentation d'une entreprise sur un système ERP. Bien souvent, plus qu'une question technique, cela relève de la résistance humaine et organisationnelle vis-à-vis de la technologie et du changement en général. Cette observation m'a donné envie de me plonger dans ce sujet des plus intéressants et ainsi comprendre les mécanismes qui régissent cette résistance, ce qui m'a conduit à ce travail académique.

Je tiens à remercier ma promotrice, Madame Caroline Demeyere, pour son accompagnement et ses conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire. Mes remerciements vont également à l'équipe d'Odoo S.A., en particulier Estelle, Nicolas, Victor et Robin, qui m'ont accompagné tant dans le cadre de mon stage que lors des entretiens réalisés pour cette étude. Je remercie plus largement l'ensemble des participants qui ont accepté de prendre part à cette étude qualitative, pour le temps qu'ils m'ont accordé et la sincérité de leurs témoignages. Enfin, je remercie mes parents pour leur soutien tout au long de mes études.

Table des matières

I. INTRODUCTION 1

II. REVUE DE LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE 4

Chapitre 1 : L'ERP comme vecteur de transformation numérique. 4

- *1.1 Définition et évolution historique : du MRP à l'ERP moderne.* 4
- *1.2 Le paradigme SaaS et Open Source : flexibilité vs standardisation.* 5
- *1.3 Les implémentations ERP à l'épreuve de la réalité : des échecs majoritairement humains et organisationnels.* 7
- *1.4 Du choix à l'adoption : les étapes clés du cycle de vie d'un ERP.* 8

Chapitre 2 : Les cadres théoriques de l'acceptation technologique. 10

- *2.1 Le modèle TAM et l'UTAUT : acceptation et refus technologique.* 10
- *2.2 La théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers) : les profils d'adoptants…* 12

Chapitre 3 : Les dynamiques de résistance au changement. 14

- *3.1 Résistances individuelles : dimension affective, cognitive et comportementale.* 14
- *3.2 Résistances organisationnelles : culture, management et inertie des processus.* 16
- *3.3 Résistances politiques et jeux de pouvoir.* 17

Conclusion de la revue de littérature. 19

III. ETUDE EMPIRIQUE 21

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche. 21

- *4.1 Présentation du terrain : Odoo S.A. et son écosystème client.* 21
- *4.2 Pourquoi Odoo comme terrain d'étude ?* 22
- *4.3 Méthodologie de collecte et d'analyse des données.* 22

Chapitre 5 : Résultats et analyse. 24

- *5.1 La résistance individuelle face au standard Odoo : dimension affective et cognitive.* 24
- *5.2 La résistance comportementale : sous-utilisation de l'outil et recours au Shadow IT.* 25
- *5.3 La résistance organisationnelle et culturelle.* 26
- *5.4 La résistance politique : jeux de pouvoir et contrôle de l'information.* 27
- *5.5 Le rôle des différents acteurs de l'implémentation comme agent du changement : commercial, SPOC et consultant.* 28
- *5.6 Convergences et divergences avec la littérature.* 30

Chapitre 6 : Discussion, préconisations et limites. 31

- *6.1 Réponse à la question de recherche.* 31
- *6.2 Préconisations managériales.* 32

- *6.3 Limites de l'étude et pistes de recherche futures.* 33

IV. CONCLUSION 35

V. BIBLIOGRAPHIE 37

VI. ANNEXES 40

- *Annexe 1* 40
- *Annexe 2* 41
- *Annexe 3* 43
- *Annexe 4* 55
- *Annexe 5* 65
- *Annexe 6* 74
- *Annexe 7* 84
- *Annexe 8* 93
- *Annexe 9* 103
- *Annexe 10* 111
- *Annexe 11* 122
- *Annexe 12* 123
- *Annexe 13* 132

I. INTRODUCTION

À l'heure où la transformation numérique des entreprises devient un impératif pour survivre face à une concurrence toujours plus rude, les systèmes ERP représentent un levier stratégique de premier plan pour un grand nombre d'entre elles. Les ERP, ou *Enterprise Resource Planning*, sont des logiciels de gestion d'entreprise ayant pour but de centraliser et d'intégrer l'ensemble des processus d'une entreprise au sein d'une même plateforme (Markus & Tanis, 2000). Ces logiciels permettent de gérer les différents flux de l'entreprise tels que la comptabilité, les achats, les ventes, la gestion des stocks ou encore les ressources humaines.

Les systèmes ERP ont longtemps été destinés uniquement aux grandes entreprises, car elles étaient les seules à pouvoir supporter des coûts d'implémentation importants (Stefanou, 2013). Mais aujourd'hui, avec la digitalisation accélérée du monde, la transformation numérique des entreprises touche aussi bien les plus grandes multinationales que le boulanger du coin. « Selon une étude de la Banque Européenne d'Investissement, le taux d'adoption des technologies numériques avancées au sein des entreprises européennes est passé de 58% en 2019 à 69% en 2022, soit une progression de 11 points de pourcentage en seulement trois ans (Eib, 2025)[1]. » Porté par l'essor du SaaS[2], le marché des ERP connaît une croissance soutenue, notamment auprès des petites et moyennes entreprises (PME).

Des acteurs comme Odoo, éditeur belge fondé en 2005, ont su démocratiser l'accès à ces outils en proposant des solutions modulaires, flexibles et financièrement accessibles. « Cependant, malgré l'essor de cette digitalisation et des ERP, la réalité du terrain révèle un paradoxe frappant : on considère qu'environ 50 à 70% des tentatives d'implémentation d'ERP sont des échecs (Saxena & McDonagh, 2019). » Le mot « échec » est à prendre avec des pincettes, car il ne représente pas nécessairement un échec total de l'implémentation, mais plutôt des difficultés telles que des dépassements de budget,

[1] Est considérée comme digitalisée toute entreprise ayant adopté au moins une technologie numérique spécifique à son secteur dans une partie de ses activités, ou dont l'ensemble de l'organisation repose sûr au moins une technologie numérique.
[2] SaaS (Software as a Service) désigne un mode de distribution logicielle où l'application est hébergée dans le cloud et accessible via internet sur abonnement, sans installation locale.

des dépassements de délais ou des objectifs partiellement atteints (Rajapakse & Thushara, 2023).

Les projets d'implémentation ERP se heurtent à de nombreuses et diverses résistances de la part des organisations et de leurs membres. Parmi les causes d'échec les plus fréquemment citées dans la littérature figurent le manque de soutien de la direction générale, une formation et un accompagnement insuffisants des utilisateurs, le décalage entre le système et les stratégies métiers de l'entreprise, ainsi que l'absence de compétences en gestion de projet (Rajapakse & Thushara, 2023). Tous ces freins compromettent le succès du déploiement, indépendamment de la qualité technique de la solution retenue.

C'est ce décalage entre la promesse technologique de l'outil et la réalité de son adoption qui constitue le point de départ de ce mémoire. Né d'une immersion de trois mois au sein d'Odoo S.A. en tant que stagiaire Business Analyst, ce travail a permis d'observer les dynamiques complexes qui se jouent lors de l'implémentation d'un ERP dans les petites et moyennes entreprises. L'objectif est de comprendre les causes de ce taux d'échec élevé dans l'implémentation de logiciels ERP tels qu'Odoo, et de mettre en lumière le fait que les obstacles les plus significatifs sont rarement d'ordre technique (Akça & Özer, 2014). Ils sont avant tout humains, organisationnels et contextuels. Plusieurs cadres théoriques sont mobilisés dans ce mémoire afin de mettre en lumière les résistances face à la technologie et aux systèmes de gestion. Parmi ces modèles figurent : les modèles d'acceptation technologique (Davis, 1989 ; Venkatesh et al., 2003, cités dans Schorr, 2023), la théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers, 1962, cité dans Sahin, 2006), ainsi que les travaux sur les résistances individuelles (Metz, 2021) et les dynamiques de pouvoir intra organisationnel (Markus, 1983).

Ce mémoire se concentre sur la phase d'implémentation d'Odoo au sein de PME, principalement dans le contexte belge et européen, en s'appuyant sur le cas spécifique d'Odoo S.A. comme terrain d'observation privilégié. C'est dans ce cadre que s'inscrit la question de recherche suivante : « À travers le cas d'Odoo, comment les résistances psychologiques, organisationnelles et contextuelles à l'adoption d'un ERP se manifestent-elles au sein des PME, et quelles stratégies permettent de les surmonter ? »

Pour tenter de répondre à cette question de recherche, ce travail s'appuie sur une approche qualitative, privilégiant la compréhension en profondeur des phénomènes observés plutôt que leur mesure précise. Cette recherche repose sur des entretiens semi-directifs menés dans le cadre d'Odoo et réalisés auprès de divers acteurs : consultants, commerciaux et clients. L'objectif est d'avoir un panel suffisamment représentatif des différents acteurs impliqués dans une implémentation ERP, de telle sorte à pouvoir répondre à la question de recherche de façon complète et nuancée. Ce mémoire est divisé en deux grandes parties.

La première propose une revue de la littérature scientifique visant à ancrer théoriquement le sujet : l'évolution des ERP, les cadres d'analyse de l'acceptation technologique et les dynamiques de résistance au changement y sont successivement examinés. La seconde partie présente l'étude empirique menée au sein d'Odoo S.A., de la méthodologie retenue jusqu'à l'analyse des résultats et aux préconisations qui en découlent.

II. REVUE DE LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

Chapitre 1 : L'ERP comme vecteur de transformation numérique.

- *1.1 Définition et évolution historique : du MRP à l'ERP moderne.*

Les systèmes ERP sont omniprésents dans la plupart des entreprises modernes, mais peu de gens savent réellement ce qu'est un ERP, quelle est son utilité, ni même que ces systèmes sont présents dans le monde entrepreneurial depuis plus d'un demi-siècle.

L'ERP peut être défini comme un "cadre pour organiser, définir et standardiser les processus métiers nécessaires pour planifier et contrôler efficacement une organisation, afin qu'elle puisse utiliser ses connaissances internes pour rechercher un avantage externe (Jacobs & Weston, 2007, p. 357) *“.* Cette définition assez large met en lumière le fait que les systèmes ERP ont pour but premier l’intégration de ces processus métiers pour permettre une circulation fluide de l'information entre les différents départements.

Mais pour bien comprendre ce qu'est un système ERP, il convient de revenir quelques décennies en arrière et de retracer son évolution. Tout commence dans les années 1960, dans un contexte industriel dominé par l'optimisation des coûts, la production de masse et la modernisation rapide. C'est dans ce contexte que naissent les premiers systèmes informatisés rudimentaires appelés ROP *(Reorder Point)*, ayant pour objectif la gestion des stocks. Ce type de logiciel n'avait pour seule fonction que de déclencher une commande lorsque le niveau de stock descendait en dessous d'un certain seuil. Bien que révolutionnaire pour l'époque, ce genre de logiciel restait relativement simpliste.

C'est seulement à la fin des années 1960 et au début des années 1970 qu'apparaissent les logiciels MRP *(Material Requirements Planning)*, plus proactifs et complexes que leurs prédécesseurs. Ils partent de la demande future pour calculer en amont les besoins ainsi que leur planification dans le temps. Les premiers MRP sont très volumineux, coûteux et nécessitent des équipes techniques pour leur bon fonctionnement. Ils n'étaient donc pas à la portée de toutes les entreprises et restaient

principalement réservés aux structures les plus importantes. Dans les années 1980, le monde prend conscience de la puissance que peut avoir ce type d'outil sur la gestion et le bon fonctionnement d'une entreprise. Le MRP II est alors développé et ne se concentre plus uniquement sur la planification des stocks, mais intègre désormais des fonctionnalités plus larges telles que le contrôle des ateliers, la gestion des coûts, la planification des capacités et les liens avec les achats.

Le terme *"Enterprise Resource Planning"* est officiellement introduit au début des années 1990 par le cabinet d'analyse Gartner Group, pour désigner un logiciel de gestion couvrant l'ensemble des fonctions d'une entreprise (Jacobs & Weston, 2007). L'ERP continue de se développer au fil des années grâce à des acteurs majeurs tels que SAP ou encore Oracle. La fin de la décennie est également marquée par le bug de l'an 2000, qui accélère massivement l'adoption des ERP : les entreprises saisissent cette opportunité pour remplacer leurs anciens systèmes obsolètes par des solutions intégrées modernes (Jacobs & Weston, 2007). Ces solutions, bien qu'étant de plus en plus perfectionnées et puissantes, restent néanmoins réservées aux grandes entreprises et sont peu adaptables et accessibles aux PME. C'est dans ce contexte, en misant sur ce déséquilibre dans l'accès aux ERP, que des entreprises comme Odoo se développent dans les années 2000-2010. Elles misent sur le modèle SaaS *(Software as a Service)* pour réduire les coûts qu'engendrait jusqu'alors l'utilisation d'un ERP pour les PME.

Aujourd'hui, les ERP modernes continuent d'évoluer à un rythme soutenu. Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, de nouvelles perspectives s'ouvrent pour le développement des ERP, notamment grâce à l'intégration de ces technologies en leur sein pour accomplir des tâches toujours plus avancées, comme la détection d'anomalies en temps réel ou encore la formulation de recommandations instantanées au client sous forme de support. Ces avancées transforment progressivement l'ERP d'un simple outil de gestion en un véritable assistant décisionnel au service des entreprises.

- *1.2 Le paradigme SaaS et Open Source : flexibilité vs standardisation.*

Selon les chiffres disponibles, les petites et moyennes entreprises représentent plus de 98% des entreprises de l'Union Européenne et occupent donc une place centrale dans l'économie européenne (Lachvajderova et al., 2023, p. 15). Malgré leur poids

économique important, elles ont trop longtemps été exclues du marché des ERP. En effet, jusqu'au début des années 2000, l'acquisition de systèmes ERP était hors de portée pour la majorité des PME en raison d'un coût total de possession extrêmement élevé par rapport à leurs ressources financières (Stefanou, 2013, p. 157). Un autre défi auquel font fréquemment face les structures plus modestes est un manque structurel de compétences informatiques en interne. Ce manque de compétences les rend largement dépendantes vis-à-vis des acteurs externes. La plupart des PME sont incapables de mener seules l'implémentation d'un ERP ainsi que tout projet technologique d'envergure (Zimmermann, 2016, p. 1). Face à ce déséquilibre persistant entre grandes entreprises et PME dans l'accès aux outils de gestion intégrée, deux paradigmes ont émergé pour tenter d'y remédier : le Software as a Service (SaaS) et l'Open Source.

Ainsi : “Le modèle SaaS désigne une application ou un service déployé à partir d'un centre de données centralisé via un réseau, dont l'accès et l'utilisation sont facturés sur une base récurrente, les utilisateurs louant généralement ces applications ou services auprès d'un fournisseur central (Seethamraju, 2015, p. 476)”. En d'autres termes, ce modèle fonctionne comme une sorte de cloud auquel les utilisateurs se connectent pour accéder à leurs données, contrairement au modèle traditionnel on permisuse dans lequel le logiciel est installé directement sur les serveurs de l'entreprise et nécessite une infrastructure informatique dédiée ainsi qu'une équipe technique pour en assurer la maintenance. Pour les PME, le modèle SaaS amène des avantages considérables tels que la réduction des coûts de licence, de matériel informatique et de maintenance, transformation des dépenses d'investissement en charges d'exploitation, et scalabilité facilitée (Seethamraju, 2015, p. 477).

Le modèle open source, quant à lui, fonctionne sur le principe de transparence du code source du logiciel ERP. Celui-ci est librement accessible, ce qui permet à quiconque de l'utiliser et de le modifier afin de répondre à des besoins spécifiques. Pour les PME aux ressources financières limitées, l'open source constitue une alternative viable et de plus en plus répandue en réduisant considérablement les frais de licence habituellement associés aux solutions propriétaires (Stefanou, 2013, p. 162). Des entreprises comme Odoo, ERPNext ou encore Dolibarr en ont fait leur business model en proposant des outils modulaires et accessibles qui ont permis de faciliter l’adoption des ERP pour les PME.

Cependant, il est important de souligner que ces deux modèles ne sont pas exempts de limites. Si le SaaS offre flexibilité et accessibilité, il impose en contrepartie une standardisation des processus : les solutions SaaS sont conçues pour répondre aux besoins du plus grand nombre, offrant par définition peu d'options de personnalisation (Seethamraju, 2015, p. 479). L'open source, quant à lui, même si des promesses de réduction des coûts sont souvent avancées, n'est généralement que partiellement gratuit : l'accès aux fonctionnalités complètes reste limité, et des coûts d'hébergement, d'implémentation et de maintenance viennent s'ajouter. De plus, même si l'accès au code source est théoriquement ouvert, la scalabilité de ces solutions reste faible et leur modification ou implémentation exige des compétences techniques que la plupart des PME ne possèdent pas en interne (Stefanou, 2013, p. 162).

Cette tension existante entre flexibilité et standardisation constitue un des premiers facteurs de résistance dans l'adoption des systèmes ERP par les PME. Ce phénomène, est au cœur de l'étude empirique menée au sein d'Odoo S.A.

- *1.3 Les implémentations ERP à l'épreuve de la réalité : des échecs majoritairement humains et organisationnels.*

Comme mentionné en introduction, malgré une forte digitalisation du monde entrepreneurial, on considère qu'environ 50 à 70 % des implémentations ERP peuvent être qualifiées d'échecs (Saxena & McDonagh, 2019). Ce chiffre est à nuancer : il varie selon les études et la définition retenue de l'échec, et peut dans certains cas s'étendre jusqu'à 90 % (Rajapakse & Thushara, 2023). Une telle dispersion des estimations reflète bien la difficulté à mesurer et à distinguer la réussite de l'échec lors d'une implémentation ERP. Saxena et McDonagh (2019) illustrent cette ambiguïté en montrant que les taux d'échec fréquemment cités reposent sur une conception étroite héritée du management de projet : la réussite y est jugée non pas sur les effets à long terme du système, mais sur le seul respect des délais et du budget initialement prévus. Cette vision réductrice tend sans doute à surestimer les échecs des implémentations ERP. Il n'en demeure pas moins que ces difficultés, qu'elles soient surestimées ou non, sont bien réelles et qu'il est dès lors légitime de chercher à en comprendre les ressorts.

Dans le contexte spécifique des PME, ces facteurs de risque d'échec se trouvent amplifiés par rapport aux grandes entreprises, car elles ne disposent pas des mêmes ressources, ce qui les rend vulnérables aux dérapages, qu'ils soient budgétaires, calendaires ou humains. Cependant, et c'est un constat central de la littérature scientifique, les facteurs les plus déterminants dans l'échec d'une implémentation ERP sont rarement d'ordre technique.

Une revue systématique de 55 études publiées entre 2000 et 2022 révèle que les cinq facteurs d'échec les plus fréquemment documentés sont, dans l'ordre : le manque de soutien de la direction générale, la formation et l'accompagnement insuffisants des utilisateurs, le décalage entre le système et les stratégies métiers de l'entreprise, l'absence de compétences en gestion de projet, et enfin la réticence des utilisateurs à adopter le nouvel outil (Rajapakse & Thushara, 2023). Il est frappant de constater que l'ensemble de ces facteurs d'échec comporte une dimension humaine et organisationnelle, et ne relève jamais du seul registre technique. Cela témoigne bien du fait que le problème central dépasse la complexité technique inhérente à un système ERP. C'est précisément pour comprendre les mécanismes sous-jacents à ces résistances que la littérature scientifique a développé plusieurs cadres théoriques, dont les fondements seront examinés dans le chapitre suivant.

- *1.4 Du choix à l'adoption : les étapes clés du cycle de vie d'un ERP.*

Les sections précédentes ont permis d'examiner l'ERP sous différents angles : leur évolution historique, les modèles déploiement et les facteurs d'échec. Ces dimensions, bien que complémentaires, gagnent à être articulées dans un cadre temporel commun. Markus et Tanis (2000) proposent à cet égard un modèle de référence structurant l'expérience ERP en quatre phases séquentielles, qui a été repris et cité dans la littérature ultérieure sur le cycle de vie d'un ERP (Huang & Yasuda, 2014).

La première phase est le *chartering* et comprend l'ensemble des décisions qui sont prises en amont du projet. C'est-à-dire la construction du business case, la sélection du logiciel et du partenaire d'implémentation, la définition des objectifs et l'allocation des ressources. Ensuite, une fois que cette étape de préparation est terminée, la phase

project débute ; elle correspond au déploiement technique de l'ERP. Cette phase regroupe les différentes configurations, intégrations, tests, formations et bien entendu la mise en production. Elle correspond à l'adaptation de l'ERP dans le business en question. La troisième étape, le *shakedown*, désigne la période de stabilisation et d'adaptation vis-à-vis de ce nouvel outil. On teste et corrige les perturbations opérationnelles afin d'avoir le meilleur rendu possible. Enfin, la quatrième et dernière étape du cycle de vie d'un ERP selon Markus et Tanis (2000) se trouve être *onward and upward* ; elle constitue la phase d'exploitation courante durant laquelle l'entreprise récolte les bénéfices de son investissement dans un tel outil de gestion d'entreprise et gère les différentes évolutions du système afin d'en tirer profit.

Le cycle de vie révèle ainsi que les difficultés d'implémentation ne sont pas des accidents isolés, mais des phénomènes inscrits dans la temporalité du projet : plus une erreur est commise tôt et détectée tard, plus elle est coûteuse à corriger (Markus & Tanis, 2000). Parmi ces difficultés, les résistances humaines et organisationnelles occupent une place centrale, c'est précisément ce que les chapitres suivants se proposent d'examiner.

Chapitre 2 : Les cadres théoriques de l'acceptation technologique.

- *2.1 Le modèle TAM et l'UTAUT : acceptation et refus technologique.*

La question de l'acceptation technologique est centrale dans la recherche des points de résistance d'une implémentation ERP. Même si le problème ne vient pas de la technologie en elle-même, il peut venir de la perception qu'un individu ou une organisation se fait de cette technologie. Pour comprendre pourquoi certains individus adoptent spontanément un nouvel outil numérique tandis que d'autres le rejettent, la littérature a développé plusieurs cadres théoriques qui semblent particulièrement pertinents dans le cadre de ce mémoire : le Technology Acceptance Model (TAM), proposé par Fred Davis en 1989, et l'Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), proposé par Venkatesh, Morris, Davis et Davis en 2003. Même si ces deux modèles sont assez anciens, ils sont aujourd'hui toujours utilisés dans la littérature moderne (Schorr, 2023 ; Chauhan & Jaiswal, 2016), ce qui démontre une certaine solidité dans leur fondement.

La théorie du TAM part du principe que deux raisons dominantes expliquent le rejet d'un nouveau système technologique de la part d'un individu. La première est l'utilité perçue (perceived usefulness) : dans quelle mesure cet individu pense que cette technologie améliorera sa performance. La seconde est la facilité d'utilisation perçue (perceived ease of use) : dans quelle mesure l'utilisation de cette nouvelle technologie lui demandera un effort. Selon le TAM, ces deux croyances vont déterminer l'attitude de l'individu envers une nouvelle technologie. Ces deux croyances déterminent l'attitude de l'utilisateur envers le système, qui se traduit ensuite en intention d'utiliser, puis dans son utilisation réelle (Schorr, 2023). Le modèle du TAM est volontairement parcimonieux : il cherche à expliquer l'acceptation technologique avec le minimum de variables nécessaires, ce qui en fait un outil applicable à une large variété de contextes et de technologies (Schorr, 2023). Cette théorie s'applique donc au cas des ERP : si un individu perçoit l'utilisation d'un ERP comme complexe et avec une faible valeur ajoutée pour son travail, son intention d'utiliser le système sera faible, indépendamment de la qualité technique de la solution.

Le TAM a été retravaillé et enrichi au fil des années par Davis et Venkatesh pour obtenir le TAM2 durant l'année 2000. La différence avec sa version précédente est l'ajout de nouvelles variables explicatives de l'attitude vis-à-vis des nouvelles technologies : la norme subjective, l'image[3], la pertinence pour le travail, la qualité des résultats et la démontrabilité des résultats (Schorr, 2023). Parmi ces variables, la norme subjective mérite une attention particulière dans le contexte des implémentations ERP en PME. Elle représente la perception de la technologie par les personnes importantes pour l'utilisateur et de ce qu'ils pensent que celui-ci devrait faire. Cette influence ne se manifeste que lorsque l'usage de la technologie par l'utilisateur est obligatoire, et son effet s'atténue progressivement avec l'expérience croissante de l'utilisateur (Schorr, 2023). Cette variable est particulièrement pertinente dans le contexte des implémentations ERP, étant donné que leur déploiement est généralement imposé par la direction plutôt que choisi librement par les utilisateurs. Le TAM3 fait son apparition en 2008, il vient encore ajouter de nouvelles variables mais plus centrée sur les capacités informatiques de l'utilisateur comme l'auto-efficacité informatique ou encore les conditions facilitantes. Un utilisateur qui manque de confiance en ses capacités informatiques et qui ne dispose pas de support adéquat sera particulièrement résistant (Schorr, 2023).

L'autre théorie abordée dans ce chapitre est l'UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology), proposée par Venkatesh, Morris, Davis et Davis en 2003. Elle suit le mouvement d'enrichissement progressif du TAM et s'inspire de celui-ci ainsi que de sept autres théories de l'acceptation technologique. L'UTAUT identifie quatre déterminants principaux du comportement d'utilisation : la performance expectancy, l'effort expectancy, l'influence sociale et les conditions facilitantes. Ces quatre déterminants sont modulés par quatre facteurs : le genre, l'âge, l'expérience et le caractère volontaire ou obligatoire de l'usage. Lors de sa validation empirique, 70 % de la variance du comportement d'utilisation est expliquée par le modèle (Schorr, 2023), ce qui témoigne de la puissance de ces variables dans l'analyse de l'acceptation d'une nouvelle technologie telle qu'un système ERP.

[3] L'image : utiliser ce système va-t-il améliorer mon statut dans l'organisation ?

Cependant, il est important de nuancer les théories du TAM et de l'UTAUT car elles présentent certaines limites. Tout d'abord, elles se concentrent sur les mécanismes psychologiques individuels et ne prennent pas en compte les dynamiques collectives. Prendre en compte cette dimension collective n'est pas facultatif dans cette étude, qui se base sur des entreprises généralement composées de plus d'un seul individu. Ensuite, d'autres variables essentielles ont été omises de ces modèles, telles que les jeux de pouvoir organisationnels ou les résistances qui s'expriment contre ce que la technologie représente en termes de transformation des pratiques au sein de l'organisation. Enfin, ces modèles reposent sur des mesures subjectives par auto-déclaration, dont la correspondance avec le comportement réel d'utilisation reste imparfaite (Schorr, 2023).

- *2.2 La théorie de la diffusion de l'innovation (Rogers) : les profils d'adoptants.*

Là où le TAM et l'UTAUT analysent l'acceptation technologique au niveau individuel, la théorie de la diffusion des innovations d'Everett Rogers s'intéresse à la manière dont une innovation se propage au sein d'un groupe social dans le temps. Il définit cette diffusion comme " le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux au fil du temps entre les membres d'un système social (Sahin, 2006).”

Dans sa théorie, Rogers identifie cinq attributs qui influencent la vitesse à laquelle une innovation va être diffusée au sein d'une organisation. Ces attributs sont : l'avantage relatif perçu, la compatibilité avec les valeurs et pratiques existantes, la complexité (négativement corrélée avec l'adoption), la testabilité et l'observabilité des résultats (Sahin, 2006). Si on applique ces attributs à l'adoption d'un système ERP dans une PME, il est aisé de comprendre pourquoi l'implémentation peut s'avérer complexe : l'avantage relatif est peu visible à court terme pour les utilisateurs opérationnels, la compatibilité est incertaine face aux processus informels des PME, la complexité est élevée, la testabilité quasi nulle et les bénéfices difficilement observables avant plusieurs mois d'utilisation. Rogers propose également une classification des membres d'un système social en cinq profils selon leur propension à adopter une innovation : les innovateurs (2,5%), les adoptants précoces (13,5%), la majorité précoce (34%), la majorité tardive (34%) et les retardataires (16%) (Sahin, 2006). Dans le contexte d'un

déploiement ERP en PME, cette hétérogénéité des profils est souvent sous-estimée. Un même projet va mobiliser simultanément des profils radicalement différents, des plus enthousiastes aux plus résistants, rendant toute approche uniforme possiblement inefficace. Enfin, les derniers éléments importants de cette théorie sont les trois types de décisions d'innovation qui peuvent être optionnelles, collectives ou d'autorité. Dans la plupart des PME, la décision d'innovation est généralement d'autorité, venant de la direction qui prend cette décision sans réelle consultation des utilisateurs.

Akça et Özer (2014) confirment empiriquement que moins de 10 % des problèmes rencontrés lors d'une implémentation ERP sont d'ordre technique, le facteur humain en étant la cause principale. Or, si le TAM et l'UTAUT permettent de modéliser l'acceptation individuelle, et si Rogers éclaire la dynamique de diffusion au sein d'un groupe, aucun de ces cadres ne rend compte des résistances collectives, des rapports de pouvoir intra organisationnels ni de l'inertie des pratiques ancrées. Pour comprendre pourquoi certaines implémentations échouent malgré une technologie adaptée et des utilisateurs formés, il est nécessaire d'examiner ces dynamiques à un niveau d'analyse plus profond, celui des résistances au changement.

Chapitre 3 : Les dynamiques de résistance au changement.

Si les cadres de l'acceptation technologique vus dans le chapitre précédent permettent d'éclairer les mécanismes d'adoption individuelle, ils ne suffisent pas à rendre compte de la complexité plus profonde des résistances face aux implémentations ERP. Ces résistances se manifestent à plusieurs niveaux (individuel, organisationnel et politique) et peuvent être particulièrement difficiles à déconstruire car elles sont ancrées dans les individus de manière profonde.

- *3.1 Résistances individuelles : dimension affective, cognitive et comportementale.*

Comme il a déjà été cité dans les chapitres précédents, moins de 10 % des problèmes rencontrés lors d'une implémentation ERP sont d'ordre technique (Akça & Özer, 2014), le facteur humain étant la principale cause. Ce constat invite à regarder de plus près les mécanismes psychologiques individuels qui peuvent causer cette résistance au changement. Dans la littérature, la résistance individuelle peut être définie comme : "une attitude tridimensionnelle négative, combinant une dimension affective, une dimension cognitive et une dimension comportementale (Metz, 2021)". Cette étude va donc analyser ces différentes dimensions ainsi que les facteurs qui les composent.

Tout d'abord, la première dimension, qui est la dimension affective, renvoie à ce que l'individu ressent face au changement. Ces mêmes individus peuvent ressentir de l'anxiété due à la perte de leurs repères, de la peur dans un environnement qui leur est peut-être inconnu. À cet égard, Dent et Goldberg (1999, cités dans Sundus et al., 2017) apportent une nuance importante : les individus ne résistent pas tant au changement en lui-même qu'à ce qu'il implique en termes de pertes potentielles. En d'autres mots, les gens résistent parce que le changement menace quelque chose de concret pour eux tel que leur statut, leur expertise ou encore leurs habitudes. Un employé qui maîtrise parfaitement son travail peut se sentir dévalorisé par l'arrivée d'un nouveau système ERP dont il ne connaît encore rien. Il ne voit donc pas ce changement comme une opportunité d’évoluer, mais comme une menace qui lui fait perdre en valeur dans son travail et qui remet en question ses compétences.

La dimension cognitive porte sur les opinions que l'individu se forge sur l'utilité du changement, sa nécessité et sa faisabilité (Sundus et al., 2017). Là où la dimension affective décrit ce que l'individu ressent, la dimension cognitive décrit comment il raisonne. Lorsqu'un individu est confronté à un changement qui bouscule son environnement, contredit ses croyances ou encore remet en question ses compétences, il ressent un inconfort cognitif qu'il cherche à réduire (Metz, 2021). Ensuite, pour réduire ce sentiment négatif, il peut soit adapter ses croyances, soit rejeter le changement. Et c'est cette réflexion qui constitue la dimension cognitive. Dans le contexte d'une implémentation ERP, où le système impose une standardisation des processus souvent incompatible avec les pratiques informelles développées au fil des années, la seconde option est fréquemment celle retenue par les utilisateurs. Ils rejettent complètement le système au lieu de tenter de s'adapter.

La troisième dimension quant à elle est la dimension comportementale, elle désigne les actions concrètes que l'individu va entreprendre afin de faire face à ce changement (Sundus et al., 2017). La littérature présente deux formes différentes de résistance : la résistance passive et la résistance active. La littérature distingue à cet égard deux formes de résistance : "la résistance active, caractérisée par un rejet conscient motivé par des croyances contraires ou des problèmes fonctionnels, et la résistance passive, causée par une aversion générale au changement et survenant avant même toute évaluation de l'innovation (Metz, 2021)." Cette seconde forme de résistance qu'est la résistance passive est la plus répandue notamment pour ce cas-ci dans l'implémentation d'un système ERP pour les PME car elle n'est pas souvent exprimée de manière explicite par les employés mais est bien présente avant même d'avoir pu utiliser le logiciel de gestion. C'est dans ce registre silencieux que s'inscrit le phénomène du Shadow IT, défini par Silic et Back (2014) comme l'ensemble des logiciels, matériels ou solutions utilisés par les employés sans approbation formelle du département informatique. Ce sont des actes minimes effectués par des individus qui parfois ne se rendent pas compte qu'ils effectuent une résistance face au changement. Dans le contexte d'un système ERP, ce comportement peut être illustré par le fait qu'un employé continue son utilisation de tableaux Excel en parallèle du dernier logiciel de gestion installé dans l'entreprise qui peut très bien répondre à cette fonction. Il maintient ses anciens outils plutôt que d'utiliser les modules imposés.

Ces trois dimensions de résistance au changement ne sont pas indépendantes les unes des autres. Lorsqu'un changement survient vis-à-vis d'un individu résistant, elles se succèdent, s'alimentent mutuellement et forment un système complexe qui peut être difficile à déconstruire.

- *3.2 Résistances organisationnelles : culture, management et inertie des processus.*

La résistance individuelle n'est pas le seul type de résistance rencontré lors d'une implémentation ERP, la résistance au changement se manifeste également sur un plan plus large qu'est celui de l'organisation dans son ensemble. Ce type de résistance est souvent plus difficile à identifier et à déconstruire car il ne réside pas dans un individu en particulier mais se diffuse dans toute la structure de l'organisation. Dans cette étude, trois facteurs majeurs ont été choisis pour comprendre la résistance au changement dans une organisation : la culture organisationnelle, le rôle du management et l'inertie des processus.

La culture organisationnelle est l'un des premiers facteurs de résistance à ce niveau, elle peut être définie comme : "les structures permanentes et relativement informelles qui sont responsables des attitudes, des valeurs et des règles de comportement informelles constituent la culture d'entreprise et sont, dans une large mesure, indépendantes de l'individu. Un changement au niveau individuel et structurel, sans prise en compte de la culture d'entreprise, se heurte souvent à des difficultés considérables, voire est voué à l'échec (Metz, 2021, p. 612)." En effet, lorsqu'une organisation fonctionne depuis des années selon certaines pratiques informelles bien établies autrement dit une routine organisationnelle, une culture de ces pratiques se développe et peut poser un problème si un changement majeur en contradiction avec ces pratiques veut être opéré. Cette réalité est particulièrement marquée dans les PME car la culture d'entreprise y est souvent plus informelle et plus ancrée dans les habitudes des employés. Dans ce contexte, une implémentation d'un ERP peut risquer de se heurter à la force de la culture collective (Metz, 2021).

Le rôle du management est le deuxième facteur de résistance organisationnelle. Selon la littérature, la direction a un rôle important à jouer dans ce phénomène de

résistance, son manque de soutien est l'un des premiers facteurs d'échec dans l'implémentation d'un système ERP (Rajapakse & Thushara, 2023). Cela peut paraître paradoxal étant donné que dans la plupart des cas c'est la direction qui initialement décide l'implémentation d'un système ERP dans l'entreprise. Mais le problème réside dans l'implication durant le processus du changement, la direction tend à déléguer entièrement la gestion du projet à des équipes techniques ou à des consultants externes, sans s'impliquer dans l'accompagnement des équipes ni dans la communication sur les raisons et les objectifs du changement. Si la direction ne s'implique pas, cela envoie un signal négatif aux employés et peut les pousser à rejeter ce changement Le manque de soutien de la direction crée ainsi un terreau favorable au développement des résistances à tous les niveaux de l'organisation (Rajapakse & Thushara, 2023).

Enfin, le troisième facteur abordé dans ce chapitre est l'inertie des processus. Ce facteur désigne la tendance naturelle d'une organisation à maintenir ses façons de faire existantes, même lorsqu'un changement s'impose. Une organisation qui fonctionne depuis des dizaines d'années d'une certaine façon a développé des automatismes et une routine dans ses processus qui peuvent être difficiles à changer. Ce facteur se recoupe en partie avec celui de la résistance culturelle, mais au lieu d'être centrée sur les valeurs, cette résistance est basée sur des habitudes de processus : l'organisation résiste non pas parce que les employés rejettent consciemment le changement, mais parce que ses pratiques informelles sont fortement enracinées.

Ce phénomène est particulièrement prononcé dans les PME qui, comme le souligne Zimmermann (2016), manquent souvent de ressources internes pour accompagner ce type de transition.

- *3.3 Résistances politiques et jeux de pouvoir.*

Les deux points précédents ont examiné la résistance sous l'angle individuel et organisationnel. Dans sa littérature, Markus (1983) y ajoute un troisième point : la résistance peut aussi être une réaction collective et rationnelle due à la redistribution des pouvoirs au sein de l'organisation. En effet, une implémentation d'ERP va inévitablement redistribuer le contrôle de l'information au sein d'une entreprise,

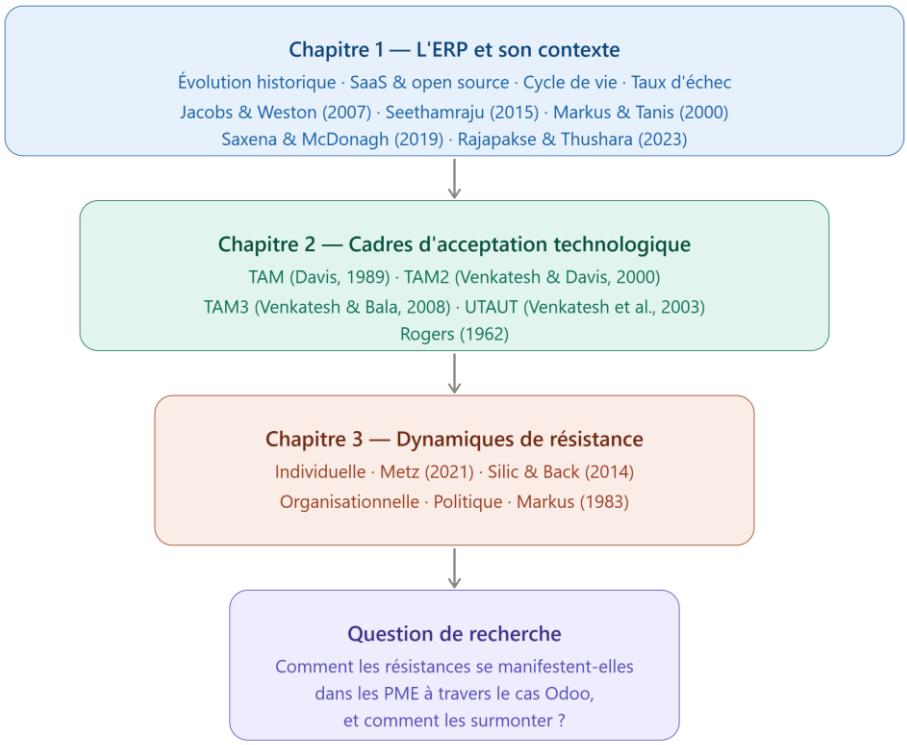
certains départements vont gagner en accès aux données, en pouvoir alors que d'autres au contraire risquent de perdre leur monopole sur ces informations. Ce sont ces personnes qui forment ensemble un groupe/département qui va résister au changement non pas parce que leurs membres sont psychologiquement fragiles, mais parce qu'ils perdent objectivement quelque chose de concret. De ce fait, il ne suffit pas de changer un individu pour annuler cette résistance : tant que le déséquilibre de pouvoir subsiste, la résistance persiste (Markus, 1983). Dans le contexte des PME, où le pouvoir repose souvent sur des monopoles informationnels informels, l'implémentation d'un ERP remet donc en cause ces équilibres tacites.

Conclusion de la revue de littérature.

La revue de littérature a permis d'examiner et de comprendre sous plusieurs angles les raisons qui pouvaient expliquer la résistance des PME à l'adoption de nouvelles technologies telles qu'un système ERP. Le chapitre 1 a permis de poser un contexte sur l'évolution de l'ERP au cours de son histoire. Il permet également de comprendre les différents modèles possibles, de visualiser son cycle de vie et taux d'échec, tout en introduisant les difficultés d'une implémentation. Le chapitre 2 quant à lui développe plusieurs cadres théoriques (TAM, UTAUT, Rogers) dont les limites face aux résistances collectives ont justifié l'approfondissement conduit au chapitre 3. Ce dernier a permis d'analyser la résistance à trois niveaux qui peuvent être individuel, organisationnel et politique.

Ces différents niveaux s'alimentent les uns les autres et ensemble forment un système qui permet d'émettre des explications sur la résistance au changement.

Schéma des cadres théoriques mobilisés et niveaux d'analyse



Ce sont ces complexités multi-niveaux qui justifie le recours à une approche empirique qualitative, conduite au sein d'Odoo S.A., afin d'observer comment ces dynamiques se manifestent concrètement dans le contexte des PME.

III. ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche.

- *4.1 Présentation du terrain : Odoo S.A. et son écosystème client.*

Odoo est une entreprise belge ayant développé un système ERP, fondée en 2002 sous le nom de TinyERP et rebaptisée quelques années plus tard sous le nom que nous connaissons aujourd'hui (Odoo, s. d.). Elle fut créée par Fabien Pinckaers, un jeune entrepreneur belge qui avait une mission en tête : rendre les systèmes ERP plus accessibles aux PME. Le modèle économique d'Odoo a évolué au fil des années : la première version d'Odoo était basée sur un pur modèle open source et gratuit, l'entreprise ne basait ses revenus que sur les heures de consultances vendues aux clients afin d'effectuer l'implémentation. Bien que très attaché à ce modèle économique, monsieur Pinckaers a dû se résoudre à l'abandonner car sans revenus récurrents l'entreprise n'était pas viable financièrement. Et c'est dans cette optique qu'un système d'abonnement a été mis en place avec toujours en parallèle des packs de consultances que les clients peuvent acheter pour être accompagnés dans leur implémentation. C'est à ce moment qu'apparaît la distinction structurante entre Community (gratuite, limitée) et Enterprise (payante, complète, avec support). Odoo est principalement utilisée pour son modèle SaaS (Software as a Service) proposant 80 applications officielles développées par leurs équipes ; ces applications vont du CRM (Customer Relationship Management) à la gestion de la comptabilité, de l'inventaire ou encore des employés. Cependant, Odoo peut également être hébergé sur des serveurs externes à l'entreprise elle-même si un client a des besoins particuliers qui ne peuvent pas être implémentés dans le logiciel standard. Odoo est donc un logiciel assez flexible qui peut être utilisé par les PME comme par les multinationales. Grâce à ses bonnes décisions financières, au développement de son produit et de ses services, Odoo est aujourd'hui une entreprise florissante présente dans le monde entier. L'entreprise est aujourd'hui valorisée aux alentours de 7 milliards d'euros et compte plus de 15 millions d'utilisateurs (Odoo, s. d.).

- *4.2 Pourquoi Odoo comme terrain d'étude ?*

Tout d'abord, le positionnement spécifique d'Odoo la rend assez propice à cette étude. Contrairement à des entreprises comme SAP ou encore Oracle, Odoo a été développée dans le but premier d'être adoptée par les PME. Son ERP cible structurellement ce segment du marché depuis sa création, avec une stratégie tarifaire pensée pour ce type de structure. Un tarif plus bas que ses compétiteurs, avec des options comme le One App Free, qui permet aux PME d'utiliser la version payante d'Odoo gratuitement si elles n'utilisent qu'une seule application du logiciel.

Ensuite, Odoo travaille avec des milliers de PME dans des secteurs les plus variés les uns que les autres. Cela permet une diversité des cas observables et donc une vision des employés plus étendue, due à leur expérience dans tous ces différents secteurs. Cette diversité peut potentiellement favoriser une plus grande variété de situations de résistance.

Enfin, ayant réalisé un stage de trois mois dans cette entreprise, j'ai eu l'occasion d'avoir un accès direct à cet environnement de travail et au produit. En tant que Business Analyst, je fus plongé au milieu de cette problématique étant donné que j'étais responsable d'implémentations d'entreprise sur Odoo. Tout en restant objectif, mon expérience personnelle me permet de donner un avis valable sur cette problématique et de la comprendre dans son entièreté.

- *4.3 Méthodologie de collecte et d'analyse des données.*

La méthodologie utilisée pour ce mémoire se base sur la collecte de données grâce à des entretiens semi-directifs avec plusieurs profils de personnes directement liées à l'implémentation d'Odoo dans une PME. Les entretiens semi-directifs ont été choisis car ils permettent de diriger les sujets vers des thématiques utiles pour ce mémoire et ainsi de permettre la récolte des informations nécessaires pour répondre à la question de recherche et trouver des solutions contre les résistances dans l'implémentation de systèmes ERP.

Le panel, quant à lui, a été sélectionné sur base de plusieurs critères : tout d'abord avoir une relation avec Odoo, qu'elle soit de type client ou de type employé. Ensuite, le sujet devait avoir participé de près et de manière active à une implémentation client dans une PME. Mon dernier critère était de prendre des sujets avec au moins 6 mois d'expérience sur le logiciel, tant en tant qu'employé (donc 6 mois d'expérience), qu'en tant que client (donc 6 mois d'utilisation).

Le choix de l'approche qualitative se justifie par la nature même de la question de recherche, qui porte sur les résistances psychologiques, organisationnelles et contextuelles à l'adoption d'un ERP. Ces phénomènes sont difficilement mesurables de manière quantitative : ils nécessitent de comprendre le vécu, les perceptions et les motivations des personnes concernées, ce qu'une approche qualitative permet mieux qu'un questionnaire fermé. Les entretiens semi-directifs offrent en outre la souplesse nécessaire pour adapter les questions selon le profil de l'interlocuteur, tout en gardant un fil conducteur commun permettant de comparer les réponses entre elles.

Deux guides d'entretien ont été construits pour réaliser cette étude afin de prendre en compte la diversité des profils des intervenants. Cette décision de créer plusieurs guides part de la réflexion qu'il n'est pas pertinent de poser exactement les mêmes questions à un consultant et à un client d'Odoo. Il a donc été décidé de créer deux questionnaires : un premier destiné aux profils internes à Odoo (consultants et commerciaux), un second destiné aux clients ayant vécu une implémentation. Les deux guides suivent une logique et une structure en entonnoir plus ou moins similaire qui reprennent les thématiques abordées dans la littérature scientifique. Les entretiens ont ensuite été placés dans une grille d'analyse comparative afin de pouvoir les comparer par thématique et de tirer les conclusions nécessaires à l'obtention d'une réponse à la question de recherche. Cette mise en relation entre le contenu des entretiens et le cadre théorique permet de vérifier dans quelle mesure les résistances observées sur le terrain rejoignent, nuancent ou complètent les modèles existants.

En complément de cette étude qualitative, ce mémoire s'appuie également sur les données issues du stage d'observation de trois mois réalisés au sein d'Odoo S.A. Cette immersion quotidienne et participante a permis de récolter des données directement sur le terrain au cœur de la problématique. Ces observations informelles constituent une source de données additionnelle aux entretiens.

Chapitre 5 : Résultats et analyse.

- *5.1 La résistance individuelle face au standard Odoo : dimension affective et cognitive.*

L'ensemble des éléments présentés dans ce chapitre est issu de la grille d'analyse thématique comparative constituée à partir des huit entretiens réalisés (voir Annexe 12).

La première dimension analysée sur la résistance individuelle est la dimension affective. Les consultants et les clients Odoo abordent systématiquement la peur dans leur discours : la peur de mal faire, la peur de perdre en efficacité de la part des entreprises, ou encore la peur de ne pas savoir résoudre un problème qui s'est déjà déroulé dans le passé. Cette peur n'est pas nécessairement liée directement au produit proposé par Odoo, mais elle provient du changement. Nicolas (consultant) le formule explicitement en évoquant une résistance « plutôt psychologique ». Julien (commercial) nous confirme cette aversion pour le changement dès la phase de vente, avant même le début du projet : les clients n'ont « pas l'envie d'apprendre un nouveau logiciel ». Du côté des clients, cette peur s'exprime concrètement à travers la crainte de perdre en rapidité au quotidien ou de voir ses habitudes de vingt ans bouleversées, nous dit Alexis (client), tandis que Robbie (client) associe cette réticence initiale au sentiment que l'outil « offrait plus que ce dont l'entreprise avait besoin » à ce stade de son développement. Ensuite, selon Nadia (cliente), la peur s'exprimait sous une autre forme dans son cas personnel : elle était liée à la flexibilité de l'outil. Elle décrit dans son interview une « permissivité » trop importante de la part du logiciel pour les simples utilisateurs, qui l'inquiétait fortement au départ.

À cette dimension affective vient s'ajouter une dimension cognitive, qui est souvent marquée par une sous-estimation de l'ampleur d'un tel projet par les PME. Robin (consultant) le formule directement : « c'est une sous-estimation », les clients ne réalisant pas « ce que c'est vraiment une implémentation ». Nicolas confirme cette tendance sous un autre angle : les clients s'attendent à « retrouver exactement la même chose que ce qu'ils avaient avant », sans effort d'adaptation, tandis que Victor observe

une passivité similaire, les clients espérant que tout soit prêt « sans tester, sans rien faire ». Cet écart entre la réalité et ce à quoi s'attend le client est aussi une cause de résistance qui peut avoir des conséquences négatives. Alexis (client) illustre ce décalage à travers l'expérience de son équipe : celle-ci a interprété la démarche de l'équipe Odoo comme une remise en cause de ses compétences, expliquant qu' « ils ont pensé qu'on avait moins confiance en eux » et qu'ils n'avaient pas « les outils ou les informations pour accomplir leurs tâches ». Cette lecture révèle davantage une incompréhension du processus d'implémentation lui-même qu'un rejet de l'outil, et donc un biais cognitif.

- *5.2 La résistance comportementale : sous-utilisation de l'outil et recours au Shadow IT.*

L'ensemble des éléments présentés dans cette sous-partie est également issu de la grille d'analyse thématique (Annexe 12).

Au vu des interviews réalisées pour cette étude, la résistance comportementale se manifeste dans un premier temps par la sous-utilisation de l'outil pendant la phase d'implémentation, et par la suite dans l'usage dit « en live ». Ce n'est donc pas un rejet complet, mais plutôt partiel, à travers cette sous-utilisation. Victor (consultant) constate que les clients mettent « énormément de temps » avant de se lancer, freinés par le fait qu'ils « n'osent pas ». Nicolas ajoute que les clients ne testent pas assez le logiciel durant la phase de développement, ce qui retarde le projet étant donné qu'ils ne prennent pas le temps de comprendre, ce qui revient à faire perdre du temps sur le pack d'heures de consultance, cela se répercutant sur leur vitesse d'assimilation par la suite. Robin quantifie ce constat : les clients n'exploitent en pratique qu'environ la moitié de ce qui leur a été configuré, faute de mise en pratique suffisante. Une nuance importante de cette sous-utilisation est apportée par Estelle, qui soupçonne parfois cette fainéantise d'être un mécontentement assumé : certains clients agissent « à contre-sens » du projet plutôt que de l'accompagner.

La résistance comportementale réside également dans le Shadow IT, qui consiste en l'utilisation d'autres logiciels en parallèle, alors que ceux-ci pourraient être remplacés par le nouvel ERP mis en place. Robbie (client) explique ne pas avoir activé le

module comptable d'Odoo, continuant à utiliser son ancien logiciel de comptabilité en parallèle. Nadia (cliente) décrit une pratique similaire avec des fichiers Excel, faute de pouvoir exploiter certaines fonctions à 100 % dans Odoo. Julien (commercial) confirme que ce phénomène est parfois anticipé dès la phase de vente : certains projets voient leur périmètre volontairement réduit pour permettre au client de conserver d'anciens logiciels dont il ne veut pas se passer, alors qu'ils pourraient être remplacés par Odoo.

- *5.3 La résistance organisationnelle et culturelle.*

L'ensemble des éléments présentés dans cette sous-partie est également issu de la grille d'analyse thématique (Annexe 12).

Après analyse des réponses données dans cette étude, c'est la culture entrepreneuriale elle-même qui pousse souvent à la résistance organisationnelle. Robin (consultant) relie directement le niveau de bureaucratie dans les PME au niveau de résistance organisationnelle. Plus la bureaucratie est élevée, avec une administration complexe et un nombre d'approbateurs élevé, plus le changement risque de créer de la résistance. Cette résistance culturelle est particulièrement visible chez les profils d'employés plus anciens dans la boîte : Estelle observe que les commerciaux ayant beaucoup d'ancienneté sont attachés à leurs habitudes, au point de réagir au moindre changement dans leurs pratiques antérieures. Alexis (client) rejoint Estelle sur ce point, évoquant les « 30 ans d'historique, 30 ans de process, 30 ans d'habitude » de ses employés. Un élargissement à l'échelle nationale est même fait par Julien (commercial), qui explique qu'en fonction des pays, la culture d'entreprise est plus ou moins stricte ou hiérarchisée. Il prend comme exemple le cas français, qui peut être compliqué à faire évoluer au vu de certaines mentalités plus conservatrices, dans lesquelles le comptable occupe toujours une position quasi intouchable, détenteur des « clés » de la comptabilité et du business.

Le rôle du management et de la direction est également à souligner dans la résistance organisationnelle. Victor et Estelle (consultants) s'accordent sur la nécessité d'une adhésion de la direction au projet pour son bon déroulement. En effet, il faut que la direction soit convaincue par la nécessité et le bon fonctionnement de l'ERP pour

convaincre ses employés de son utilisation. De plus, Estelle ajoute qu'une bonne communication de la part de la direction est primordiale pour accompagner le changement. Nicolas et Robin (consultants) insistent sur l'importance de la dimension humaine de l'accompagnement du côté directionnel. La patience, la disponibilité ou encore la mise en confiance doivent primer sur la simple validation du projet par la direction. Nadia et Alexis (clients) apportent deux points de vue opposés sur la question de la responsabilité directionnelle. Alexis dit qu'il peut être dangereux d'avoir une trop grande implication venue « d'en haut », car il faut inclure les retours des employés, tandis que Nadia affirme qu'une absence de hiérarchie formelle rend le changement plus difficile à imposer, faute d'autorité pour le porter. Au vu de ces divergences, la direction doit se situer entre disponibilité et écoute des employés, tout en gardant une certaine rigueur sur les objectifs du projet et un respect des pouvoirs.

Enfin, l'attachement que peuvent avoir les PME à leurs habitudes peut se traduire par une reproduction des anciens processus dans le nouvel outil, au lieu de s'ouvrir à l'adoption complète de ce nouveau fonctionnement. Un réflexe qu'Alexis (client) avoue lui-même suivre, en admettant vouloir « reproduire les process des anciens logiciels sur Odoo ». Julien ajoute une dimension structurelle à cette inertie : certains cabinets comptables entretiennent des partenariats de longue date avec des logiciels spécifiques, ce qui verrouille d'autant plus l'adoption d'un nouvel outil. Nadia (cliente) relie enfin cette inertie à une fracture générationnelle : les directions les plus anciennes, peu familières avec l'informatique, peinent à s'adapter, contrairement aux profils plus à l'aise avec les outils numériques.

- *5.4 La résistance politique : jeux de pouvoir et contrôle de l'information.*

L’ensemble des éléments présentés dans cette sous-partie est également issu de la grille d’analyse thématique (Annexe 12).

Au-delà des dimensions individuelles et organisationnelles, comme présenté dans la littérature scientifique, un enjeu de pouvoir interne aux organisations clientes peut s’installer, dû à la résistance au changement, et toucher ce qu’on appelle la dimension politique. Julien évoque la nécessité, dans certaines structures, d’obtenir

systématiquement « l'aval du comptable » avant de pouvoir avancer, ce dernier occupant une position de contrôle sur les décisions liées à l'ERP. Alexis (client) confirme ces enjeux de pouvoir du côté client, expliquant que certains employés « n'aiment pas perdre le contrôle » sur des choses qu'ils maîtrisaient dans la société jusque-là. Une autre illustration de ces enjeux de pouvoir est donnée par Nadia (cliente), qui explique qu'au sein de son ASBL, plusieurs responsables ont ressenti une véritable perte de pouvoir, car la gestion des comptes n'était plus de leur ressort mais gérée dans Odoo par un responsable. Cette perte de la gestion, qui avait pour but de minimiser les erreurs, créait donc de la résistance, car une perte de pouvoir et de contrôle était ressentie par les personnes concernées.

- *5.5 Le rôle des différents acteurs de l'implémentation comme agent du changement : commercial, SPOC et consultant.*

L'ensemble des éléments présentés dans cette sous-partie est également issu de la grille d'analyse thématique (Annexe 12).

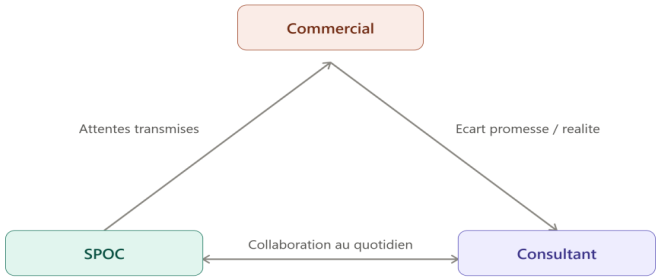
Le premier acteur qui va intervenir dans l'implémentation pour tenter de démarcher et de convaincre le client est le commercial. Le commercial est primordial dans le bon déroulement du projet, étant donné que c'est lui qui va introduire Odoo, et donc le changement, au client pour la première fois. Toutes les promesses qui sont faites dans la phase de vente devront être réalisées par la suite par le consultant. Et c'est cet écart entre ce qui est promis et ce qui est réellement possible qui peut mettre en péril un projet et créer de la résistance dans une implémentation. Victor (consultant) relève un certain flou entretenu à ce stade, Odoo « jouant sur le fait que tout est possible », un discours qui laisse penser au client que l'ensemble de ses besoins spécifiques sera couvert. Julien (commercial) insiste sur l'importance de l'étude de faisabilité en amont pour limiter les risques d'échec. Malgré cela, il reste conscient et reconnaît la difficulté de cadrer précisément un besoin durant la phase de vente en ne connaissant pas encore l'entreprise de manière poussée.

Ensuite, le SPOC[4], qui est la personne de contact de la PME, constitue le deuxième acteur déterminant du changement. Son rôle est primordial étant donné qu'il est le point d'ancrage dans la PME cliente et qu'il devra transmettre ses connaissances sur le logiciel aux autres employés. Victor (consultant) souligne les limites d'un SPOC qui ne serait pas mobilisé au quotidien sur le projet, alors que Robin (consultant) relève qu'un SPOC ayant incité le projet pour son entreprise sera beaucoup plus enthousiaste et à même de convaincre ses collègues du changement. Cependant, Estelle vient ajouter un contre-exemple possible : celui d'un changement de SPOC peu impliqué en cours de projet, remplacé par une personne convaincue par le produit Odoo, ce qui fut un changement positif. Ce facteur recoupe directement le contexte d'adoption du projet : Nicolas et Estelle notent que les projets subis, imposés par une contrainte externe (comme l'obligation de facturation électronique), génèrent davantage de résistance que les projets véritablement choisis. Alexis (client) confirme ce ressenti de l'intérieur, décrivant le projet comme « quelque chose qu'on t'impose ».

Le troisième acteur majeur du changement se trouve être le consultant. Il endosse un rôle qui dépasse de loin la simple configuration technique du logiciel pour la PME cliente. Robin (consultant) décrit les différentes casquettes que doivent avoir les consultants de chez Odoo : project manager, consultant fonctionnel, formateur. Estelle (consultante) insiste quant à elle sur l'empathie dont doit faire preuve un consultant, une compétence clé pour comprendre la réalité du client. Ce rôle de médiateur que possède le consultant doit lui permettre de composer avec des enjeux de pouvoir qui peuvent dépasser le cadre strictement technique, et il doit être capable de désamorcer des situations qui sont à l'origine d'une résistance envers Odoo.

<u>Triangle relationnel entre les acteurs de l'implémentation :</u>

(Voir annexe 13)



[4] Single Point Of Contact : c'est la personne désignée côté client comme unique interlocuteur pour le projet d'implémentation.

- *5.6 Convergences et divergences avec la littérature.*

L'ensemble des éléments présentés dans cette sous-partie est également issu de la grille d'analyse thématique (Annexe 12), mise en regard avec les cadres théoriques mobilisés en Partie I.

Le TAM3 (Schorr, 2023) identifie l'auto-efficacité informatique et les conditions facilitantes comme déterminants de la résistance. Les conditions facilitantes désignent les ressources et le soutien (notamment un support adéquat) mis à disposition de l'utilisateur pour faciliter sa prise en main d'une nouvelle technologie. Le rôle du SPOC et du consultant sont directement liés à ces conditions facilitantes et confirment ce facteur. Par exemple, la disponibilité et l'adhésion du SPOC, ou encore un consultant empathique, constituent précisément ce support apporté pour faciliter l'acceptation technologique.

Ensuite, la théorie de Rogers (Sahin, 2006) énoncée dans la littérature exprimait le fait que la décision d'innovation en PME est généralement une décision imposée par le bord directionnel et non choisie par les employés. Cette théorie est confirmée sur le terrain. Cependant, grâce aux analyses, il est intéressant de voir que le rôle du SPOC peut nuancer ce constat, car lorsqu'il est porteur du projet et s'implique, l'effet négatif de cette imposition semble s'atténuer. Un aspect que Rogers n'articule pas explicitement dans le contexte spécifique d'une décision d'autorité en PME

La résistance individuelle, qu'elle soit affective, cognitive ou comportementale, est l'une des théories au centre de ce mémoire. La dimension affective décrite dans la théorie de Dent et Goldberg (1999, cités dans Sundus et al., 2017) est validée par le terrain. La résistance est créée via la peur : la peur de perdre quelque chose, ou encore la peur de l'inconnu. La dimension cognitive est également confirmée par cette étude ; l'inconfort cognitif décrit par la littérature (Metz, 2021) est visible notamment à travers la sous-estimation systématique de l'ampleur du projet relevée par plusieurs consultants (Victor, Robin, Nicolas), ainsi qu'à travers le cas d'Alexis (client), dont l'équipe interprète les questions de clarification du consultant comme une remise en cause de ses compétences. La dimension comportementale, quant à elle, est la plus flagrante à la suite de cette étude. On retrouve la résistance passive avec la sous-utilisation du logiciel dans les témoignages de plusieurs consultants (Victor, Nicolas,

Robin), mais également la résistance active, avec par exemple Robbie, qui choisit de son plein gré de ne pas utiliser l'entièreté du logiciel dès le commencement. De plus, le Shadow IT, comme décrit dans la littérature par Silic et Back (2014), est également présent dans les interviews.

La résistance organisationnelle confirme les trois facteurs de la littérature tout en les enrichissant. La culture organisationnelle (Metz, 2021) est confirmée par l'attachement aux habitudes (Estelle, Alexis), et étendue par deux variables absentes de la littérature rencontrée : la dimension nationale et sectorielle. Le rôle du management (Rajapakse & Thushara, 2023) est confirmé par le témoignage d'Alexis sur un projet imposé « d'en haut », mais nuancé par celui de Nadia, où c'est à l'inverse l'absence de hiérarchie qui complique le changement, suggérant que le facteur clé est une autorité claire, ni trop imposée ni trop diffuse. L'inertie des processus (Zimmermann, 2016) est confirmée et illustrée par deux mécanismes concrets : la reproduction des anciens processus (Alexis) et les partenariats logiciels historiques des cabinets comptables (Julien).

Enfin, la résistance politique théorisée par Markus (1983) trouve une confirmation directe : l'aval requis du comptable (Julien) et la perte de contrôle ressentie (Alexis, Nadia) illustrent exactement la redistribution du pouvoir informationnel décrite par l'auteur. Le témoignage de Robbie nuance ce cadre en suggérant que cette mécanique peut aussi s'exprimer de façon moins délibérée, sous forme de rétention d'information plutôt que de perte de pouvoir consciente.

Chapitre 6 : Discussion, préconisations et limites.

- *6.1 Réponse à la question de recherche.*

Cette étude visait à répondre à cette question : « À travers le cas d'Odoo, comment les résistances psychologiques, organisationnelles et contextuelles à l'adoption d'un ERP se manifestent-elles au sein des PME, et quelles stratégies permettent de les surmonter ? »

L'étude révèle que la résistance à l'implémentation d'un ERP dans les PME s'exprime à trois niveaux imbriqués. Sur le plan psychologique, elle repose sur une dimension affective (la peur de pertes concrètes plutôt que du changement en soi) et une dimension cognitive (une sous-estimation systématique de l'ampleur du projet), qui se traduisent comportementalement par une sous-utilisation de l'outil ou un recours à des solutions parallèles. Sur le plan organisationnel, cette résistance s'ancre dans la culture, le management et les processus des entreprises, et se double d'une dimension politique liée à la redistribution du pouvoir informationnel que provoque l'ERP. Enfin, sur le plan contextuel, ces résistances varient selon le secteur, la culture nationale de l'entreprise, et surtout selon le caractère volontaire ou imposé de la décision d'adoption. Cette dernière relevant presque toujours, dans les PME étudiées, d'une décision d'autorité plutôt que d'un choix concerté.

- *6.2 Préconisations managériales.*

Les entretiens menés au sein de cette étude ont pour but principal de comprendre la résistance et de trouver les moyens de la limiter. Plusieurs leviers permettant d'atténuer la résistance ont pu être identifiés.

Le premier levier concerne l'implication du SPOC (personne de contact) dans le projet ; la réussite du projet repose énormément sur ses épaules. Un SPOC idéal doit porter le projet avec enthousiasme et être un acteur principal impliqué dans le changement, et non simplement désigné par la direction par défaut. Il est donc recommandé aux PME de désigner un SPOC en amont du projet, sur base de la motivation et de la disponibilité. Il ne faut pas non plus se baser uniquement sur ces deux critères, car les compétences techniques, par exemple, doivent aussi entrer en jeu.

La deuxième préconisation managériale porte sur le rôle de la direction. Les témoignages recueillis montrent qu'un accompagnement managérial déséquilibré nuit au bon déroulement d'une implémentation de logiciel ERP dans une PME. Que cela soit par un excès d'imposition ou, au contraire, par une absence, la résistance devient plus importante lorsque le management se trouve dans les extrêmes. Une communication claire de la direction sur les raisons et les objectifs du projet, associée à une écoute des

retours des employés tout au long du processus, sont les éléments qui permettent d'augmenter les chances de succès.

Le troisième levier concerne la posture du consultant en tant qu'acteur principal du changement. Au-delà de ses compétences techniques, il doit pouvoir endosser plusieurs casquettes essentielles au bon déroulement d'une implémentation : il doit être à la fois formateur, médiateur, ou encore project manager. Il doit pouvoir jongler entre ces différents rôles afin de déceler la résistance et pouvoir désamorcer les situations les plus difficiles. De plus, un bon consultant doit savoir faire preuve d'empathie afin de se mettre à la place de ses clients et de comprendre ce qui peut coincer. Il faut savoir comprendre pourquoi certaines PME doutent face à une implémentation, afin de les rassurer et de leur redonner confiance.

Enfin, le quatrième et dernier conseil managérial de cette étude se situe en amont du projet, dès la phase commerciale. Pour éviter de promettre aux clients des choses qui ne seront pas forcément réalisées, il est important d'effectuer un cadrage rigoureux du besoin réel, grâce par exemple à une étude de faisabilité approfondie. En réduisant cette possibilité de déception, on réduit une source de résistance qui se répercuterait sur l'ensemble des acteurs du projet.

- *6.3 Limites de l'étude et pistes de recherche futures.*

Cette étude comporte plusieurs limites qu'il est important de souligner. Premièrement, elle ne repose que sur le cas d'Odoo S.A., ce qui restreint cette étude à une généralisation dans le monde des ERP, dont les modèles économiques et la clientèle varient en fonction des entreprises.

Deuxièmement, concernant le panel des interviewés, malgré qu'il soit varié avec des consultants, des commerciaux ou encore des clients aux profils différents, il reste néanmoins assez limité. En effet, restreint à huit personnes, cela limite la portée statistique des observations.

Troisièmement, cette étude repose exclusivement sur des déclarations données durant les interviews, sans aucune donnée quantitative externe venant approuver ou non ces déclarations sur les résistances.

Enfin, cette étude s'est volontairement concentrée sur les dimensions humaines de la résistance, qu'elle soit individuelle, organisationnelle ou politique. Ce ciblage est cohérent avec la littérature scientifique rencontrée durant les recherches, qui constatait que moins de 10 % des problèmes rencontrés lors d'une implémentation ERP seraient d'ordre technique (Akça & Özer, 2014). Il ne faudrait toutefois pas en conclure que la dimension technique est négligeable dans les projets d'implémentation d'ERP pour les PME. Des facteurs comme la qualité de la configuration, la fiabilité des intégrations ou encore la performance de l'outil au quotidien seraient intéressants à étudier et à ajouter à cette étude, pour avoir un meilleur aperçu des facteurs déterminant la résistance dans son ensemble, car ils peuvent eux aussi nourrir ou renforcer une résistance qui, en apparence, semble purement psychologique ou organisationnelle.

Ces différentes limites ouvrent plusieurs pistes pour des recherches futures. Une étude comparative entre plusieurs ERP permettrait de vérifier si les mécanismes de résistance sont propres à Odoo ou s'ils sont les mêmes pour l'ensemble du secteur. Une approche longitudinale de plusieurs implémentations en même temps pourrait être intéressante, afin de voir à quel moment la résistance se crée sur la durée du cycle de vie d'un ERP, comme décrit par Markus et Tanis (2000). Enfin, l'obtention de données quantitatives pour appuyer ou non les dires des personnes interviewées durant cette étude permettrait de donner plus de poids aux résultats obtenus.

IV. CONCLUSION

Les systèmes ERP tels qu'Odoo sont omniprésents dans le monde entrepreneurial moderne, mais restent néanmoins des projets qui comportent des risques, car ils peuvent résulter en un échec. Même si cet échec n'est que partiel, le coût d'installation d'un ERP reste conséquent, et ce facteur est d'autant plus à prendre en compte lorsque l'on s'intéresse aux PME, qui n'ont pas les moyens financiers des multinationales et qui jouent parfois leur avenir sur de tels logiciels.

Même si ces risques sont fréquemment recherchés du côté technique du produit, la littérature semble pencher vers une responsabilité du facteur humain dans les implémentations. C'est ce constat qui a motivé ce mémoire, dont l'objectif est de réellement comprendre cette problématique au sein des PME, à travers le cas d'Odoo.

Les résultats obtenus confirment, dans une large mesure, les cadres théoriques mobilisés dans la partie littérature scientifique, tout en apportant quelques nuances propres à la question de recherche. Ils montrent que la résistance individuelle s'exprime à travers les dimensions affective et cognitive, avec la peur de perdre quelque chose et une sous-estimation récurrente de l'ampleur des projets, mais également au niveau comportemental, qui peut se traduire par une sous-utilisation passive de l'outil ou une utilisation active d'autres outils en parallèle. Au niveau organisationnel, la culture d'entreprise, le rôle du management et l'inertie des processus constituent des freins récurrents, auxquels s'ajoute une dimension politique liée à la redistribution du pouvoir informationnel qu'impose tout projet ERP. Enfin, ces résistances peuvent varier selon le secteur, la culture nationale de l'entreprise, et surtout selon le caractère volontaire ou imposé de la décision d'adoption.

Ce travail propose quelques préconisations managériales concrètes, basées sur les données récoltées, avec pour but de réduire la résistance lors de projets d'implémentation de systèmes ERP. Parmi les points importants à la réussite, il y a : l'implication du SPOC réellement porteur du projet, un accompagnement managérial équilibré, une posture empathique du consultant, et un cadrage rigoureux du besoin dès la phase commerciale. Ces leviers, observés dans le cas d'Odoo, offrent des pistes futures quant aux autres systèmes ERP non sollicités dans cette étude.

Pour finir, il faut toutefois énoncer le fait que ce mémoire comporte des limites à plusieurs niveaux, telles que : le caractère unique du cas étudié, le panel restreint, ou encore l'absence de données quantitatives. Ces limites ne sont pas un frein à cette étude, mais peuvent ouvrir des perspectives futures d'études plus approfondies à ce sujet, afin de mieux comprendre ces outils de gestion d'entreprise qui sont devenus le cœur de nos entreprises.

V. BIBLIOGRAPHIE

Akça, Y., & Özer, G. (2014). Diffusion of innovation theory and an implementation on enterprise resource planning systems. *International Journal of Business and Management*, *9*(4), 92–114. https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n4p92

Chauhan, S., & Jaiswal, M. (2016). Determinants of acceptance of ERP software training in business schools: Empirical investigation using UTAUT model. *The International Journal of Management Education*, *14*(3), 248–262. https://doi.org/10.1016/j.ijschome.2016.05.005

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, *13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Dolibarr. (2026, 24 mars). *Dolibarr open source ERP and CRM - Web suite for business*. Association Dolibarr. https://www.dolibarr.org/

EIB. (2025, 9 juillet). *Le numérique en Europe en 2022-2023 : ce que dit l'enquête EIBIS*. European Investment Bank. https://www.eib.org/fr/publications/online/all/digitalisation-europe-2022-2023-evidence-from-eib-investment-survey.htm

Frappe. (s. d.). *The ERPNext story*. Frappe. https://frappe.io/story

Huang, T., & Yasuda, K. (2014). ERP life cycle models: An annotated bibliographic review. *Proceedings of the Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference 2014*, 70–77. https://www.researchgate.net/profile/Tingting-Huang/publication/289518675_ERP_Life_Cycle_Models_An_Annotated_Bibliographic_Review/links/56c25c3608aeedba0567f44e/ERP-Life-Cycle-Models-An-Annotated-Bibliographic-Review.pdf

Jacobs, F. R., & Weston, F. C. (2007). Enterprise resource planning (ERP) — A brief history. *Journal of Operations Management*, *25*(2), 357–363. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696306001355

Lachvajderova, L., Duda, R., Trebuna, M., & Mizerak, M. (2023). Power of digitalization: Statistical analysis of European SMEs. *Acta Simulatio*, *9*(2), 15–20. https://doi.org/10.22306/asim.v9i2.95

Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, *26*(6), 430–444. https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/358141.358148

Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience — From adoption to success. In R. W. Zmud (Ed.), *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past* (pp. 173–207). Pinnaflex Educational Resources.

https://www.academia.edu/24883096/The_Enterprise_System_Experience_From_Adoption_to_Success

Metz, M. (2021). Overview of change in organizations. Resistance to change. A literature review. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, *XXI*(1), 611–620. https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2021/Section%204/22.pdf

Odoo. (s. d.). *About us*. Odoo. https://www.odoo.com/fr_FR/page/about-us

Rajapakse, D. P. P. K., & Thushara, S. C. (2023). Critical failure factors in ERP implementation: A systematic literature review. *Journal of Business and Technology*, *7*(1), 65–90. https://doi.org/10.4038/jbt.v7i1.109

Sahin, I. (2006). Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, *5*(2), 14–23. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501453.pdf

Saxena, D., & McDonagh, J. (2019, 1 mars). Evaluating ERP implementations: The case for a lifecycle-based interpretive approach. *[revue, volume et pages à compléter]*. https://academic-publishing.org/index.php/ejise/article/view/126

Schorr, A. (2023). The Technology Acceptance Model (TAM) and its importance for digitalization research: A review. In J. Vogt, N. Gerber, & V. Zimmermann (Eds.), *Proceedings of the International Symposium on Technikpsychologie – Celebrating 100 years of interdisciplinary research at TU Darmstadt* (pp. 55–62). https://reference-global.com/download/book/9788366675896.pdf#page=57

Seethamraju, R. (2015). Adoption of software as a service (SaaS) enterprise resource planning (ERP) systems in small and medium sized enterprises (SMEs). *Information Systems Frontiers*, *17*(3), 475–492. https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-014-9506-5

Silic, M., & Back, A. (2014). Shadow IT – A view from behind the curtain. *Computers & Security*, *45*, 274–283. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016740481400100X

Stefanou, C. J. (2013). Adoption of free/open source ERP software by SMEs. In N. Wickramasinghe et al. (Eds.), *Small and medium enterprises: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 157–165). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-38244-4_8

Sundus, T. K., Sarah, S. R., & Shaju, G. (2017). Resistance to change in organizations: A case of General Motors and Nokia. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, *7*(1), 16–25.https://www.semanticscholar.org/paper/Resistance-to-Change-in-Organizations-:-A-Case-of-Khan-Raza/6057acd7c2da8bad30acd26bb585c575415c62a1

Zimmermann, V. (2016). SMEs and digitalisation: The current position, recent developments and challenges. *KfW Research, Focus on Economics*. https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-englische-Dateien/Fokus-2016-EN/Fokus-Nr.-138-August-2016-Digitalisierung_EN.pdf

VI. ANNEXES

- *Annexe 1*

Guide A : Profils internes Odoo (consultants, commerciaux)

Speech d'introduction

Bonjour, je m'appelle Alexis, je suis étudiant en dernière année de master en sciences de gestion. Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux résistances rencontrées lors de l'implémentation d'ERP comme Odoo dans les PME. Je mène aujourd'hui une série d'entretiens pour approfondir ces observations et je tiens à vous remercier pour votre participation. Avec votre accord je vais enregistrer notre échange pour faciliter l'analyse des données. Toutes ces données seront anonymisées et utilisées uniquement dans le cadre académique de mon mémoire.

Cet entretien dure environ 30 minutes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, je m'intéresse avant tout à votre expérience concrète et à votre ressenti.

Avez-vous des questions avant qu'on commence ?

Section 1 : Échauffement

1.1 Pouvez-vous vous présenter brièvement, ce que vous faites dans la vie ?

1.2 Quelle est votre relation avec Odoo ?

Section 2 : L'implémentation en général

2.1 Comment se passe, en général, une implémentation Odoo chez un client PME ? Quel est votre rôle dans ce processus ? Y a-t-il des étapes qui sont selon vous particulièrement importantes dans une implémentation ?

2.2 De manière générale, comment les PME que vous rencontrez vivent-elles le changement ?

Section 3 : Les résistances

3.1 Est-ce que vous avez déjà rencontré des résistances face à Odoo, que ce soit avant, pendant ou après l'implémentation ? Pouvez-vous expliquer cette situation et pourquoi cela s’est mal déroulé ?

3.2 Selon vous, d'où ça venait ?

3.3 Comment ça se manifestait concrètement les résistances ?

3.5 Est-ce que selon vous la résistance disparaît une fois le système en place, ou elle continue à se manifester autrement ?

3.6 Est-ce que selon vous il y a des types de situations, d'entreprises ou de contextes qui favorisent davantage la résistance ?

Section 4 : Le rôle des acteurs

4.1 Est-ce que selon vous tout le monde réagit de la même façon face à l'arrivée d'Odoo ? Pourquoi ?

4.2 Selon vous, est-ce qu'il y a des profils de personnes ou de clients qui résistent plus que d'autres ? Pourquoi ?

4.3 Quel rôle joue la direction dans la réussite ou l'échec d'une implémentation ?

Section 5 : Conclusion

5.1 Selon vous, est-ce que la résistance peut être anticipée et évitée, ou c'est inévitable ?

5.2 Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être fait pour réduire ou éviter ces résistances ?

5.3 Qu'est-ce qui fait vraiment la différence entre une implémentation qui marche et une qui échoue ?

5.4 Si vous deviez retenir une chose de votre expérience sur le sujet, ce serait laquelle ?

Quest ce qui fait un bon consultant ?

Technique ou psychologique ?

Voilà, c'est la fin de cet entretien. Est-ce que vous avez des choses à ajouter ou des éléments que vous souhaiteriez préciser ? Si non, je vous remercie chaleureusement pour votre participation et le temps que vous m'avez accordé.

- *Annexe 2*

Guide B : Profils clients (managers, Key Users)

Speech d'introduction

Bonjour, je m'appelle Alexis, je suis étudiant en dernière année de master en sciences de gestion. Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse aux résistances rencontrées lors de l'implémentation d'ERP comme Odoo dans les PME. Je mène aujourd'hui une série d'entretiens pour approfondir ces observations et je tiens à vous remercier pour votre participation. Avec votre accord je vais enregistrer notre échange pour faciliter l'analyse des données. Toutes ces données seront anonymisées et utilisées uniquement dans le cadre académique de mon mémoire.

Cet entretien dure environ 30 minutes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, je m'intéresse avant tout à votre expérience concrète et à votre ressenti.
Avez-vous des questions avant qu'on commence ?

Section 1 : Échauffement

1.1 Pouvez-vous vous présenter brièvement, ce que vous faites dans la vie ? (Poser des questions sur son entreprise : nom, taille, ancienneté, marché ...)

1.2 Donc vous utilisez Odoo dans votre entreprise ? Depuis combien de temps ?

Section 2 : Le contexte de l'implémentation

2.1 Comment en êtes-vous arrivé à choisir Odoo ?

2.2 Avant de démarrer l'implémentation, quelle était votre opinion sur Odoo et sur ce projet ? Et aujourd'hui, avec le recul, comment percevez-vous Odoo et cette expérience ?

2.3 Comment s'est passée votre implémentation Odoo ? Y a-t-il des moments qui ont été particulièrement importants ou déterminants selon vous ? Ou à l'inverse une perte de temps selon vous ?

2.3 Est ce que des choses vous ont surpris dans ce processus ?

2.4 Comment décririez-vous le profil de vos employés (ou le vôtre) face au changement et aux nouvelles technologies en général ? Ont-ils plus ou moins vite adopté cette nouvelle technologie ?

Section 3 : Les résistances

3.1 Est-ce que vous avez observé des réticences ou des difficultés d'adoption au sein de votre équipe ?

3.2 Comment ça se manifestait concrètement ?

3.3 Selon vous, d'où ça venait ?

3.4 Est-ce que vous avez eu le sentiment que certaines personnes perdaient quelque chose de concret avec l'arrivée d'Odoo ?

3.5 Est-ce que ces résistances ont évolué avec le temps, ou elles ont persisté ?

3.6 Y a-t-il des profils de personnes ou des situations qui ont été particulièrement difficiles à gérer ?

Section 4 : Le rôle des acteurs

4.1 Comment la direction de votre entreprise s'est-elle impliquée dans le projet ?

4.2 Est-ce que tout le monde dans votre équipe a réagi de la même façon face à Odoo ? Pourquoi selon vous ?

Section 5 : Conclusion

5.1 Avec le recul, pensez-vous que ces résistances auraient pu être évitées ou mieux gérées ?

5.2 Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour faciliter l'adoption ?

5.3 Depuis l'implémentation d'Odoo, avez-vous complètement abandonné les outils que vous utilisiez auparavant, ou certains sont-ils encore utilisés en parallèle ?

5.4 Est-ce qu'il y a des choses que vous auriez aimé savoir avant de démarrer ce projet ?

Voilà, c'est la fin de cet entretien. Est-ce que vous avez des choses à ajouter ou des éléments que vous souhaiteriez préciser ? Si non, je vous remercie chaleureusement pour votre participation et le temps que vous m'avez accordé.

- *Annexe 3*

Speaker 1

Je te refais le petit speech de base du coup mon mémoire c'est sur les résistances vis-à-vis de l'implémentation de systèmes ERP tels que Odoo donc pourquoi dans pas mal de cas de figure ça peut un peu tourner en échec Donc pas forcément un échec en mode c'est la catastrophe mais je considère comme un échec le fait que je sais pas les délais soient dépassés, les personnes qui n'utilisent pas le logiciel après ou enfin voilà tous les facteurs de résistance vis-à-vis du système ERP. Donc c'est un peu ça la mémoire, de voir un peu là où ça coince et un peu de trouver des solutions vis-à-vis de ça et voir les points importants là où se concentrer en tant que consultant mais aussi en tant que client et et en tant qu'utilisateur en général. Ok, vas-y, c'est parti alors, let's go.

Speaker 1

Donc je vais me permettre de te tutoyer Victor. Et maintenant on va passer à ton tour, je me suis présenté et maintenant on va commencer les petites questions avec une question assez simple pour commencer, est-ce que tu peux te présenter brièvement ce que tu fais dans la vie et ta relation avec Odoo?

Speaker 2

Ok, je m'appelle Victor Lemaire, je suis consultant chez Odoo depuis 9 mois maintenant Donc je suis arrivé en octobre de l'année passée, j'ai eu l'occasion d'avoir déjà quelques projets et donc à la base je ne connaissais pas bien Odoo mais je cherchais un truc qui était plus orienté fonctionnel où il y avait une bonne marge de progression. Donc je suis arrivé un peu ici en ayant cette idée-là en tête et du coup voilà. Donc je pense que c'est globalement ce que tu voulais avoir.

Speaker 1

Oui oui et par le passé, si ce n'est pas ton premier job.

Speaker 2

Effectivement, j'ai fait un master en alternance en business analyst du coup j'ai d'abord fait un bachelor en gestion à l'ICHEC à Bruxelles puis j'ai fait un master aussi à l'ICHEC à Bruxelles couplé avec l'ECAM où j'ai fait un master en alternance donc j'ai fait un stage dans une boîte de consultance, un groupe français qui s'appelle Sopra Steria si je dis maintenant, peu importe et du coup j'avais fait deux ans là-bas à mi-temps en alternance et puis j'avais fait un an en plus en tant qu'employé mais C'était un peu trop éloigné de ce que je voulais faire justement parce que je cherchais un truc plus concret, moins orienté gestion de projet même s'il y en a un peu et plus orienté fonctionnel et aider concrètement les entreprises au quotidien. Et là ça avait du sens pour moi parce que Odoo est plus orienté plus petites entreprises donc tu as plus tendance à aider des plus petits, des entrepreneurs qui sont indépendants ou des petites entreprises, aider à formaliser un peu leur processus et des choses comme ça. et leur permettre de grandir. Ça c'était un chouette but, en tout cas dans un premier temps. Parce que forcément, quand je sortais des études, j'ai pris le contrat qu'on m'a offert parce que c'était la facilité, puis j'ai commencé à me poser des questions dessus. Parce qu'effectivement, tu te dis là tu as 40 ans à combler, donc je suis un peu là en mode il me faut un peu du concret, des choses qui ont du sens. Et du coup ça m'a permis de me dire en tout cas pour l'instant, ça a du sens pour moi d'aider les petites entreprises, Mon rêve c'est toujours d'avoir un boulanger à implémenter, mais ça n'arrive jamais. Du coup, à un moment j'aimerais bien pouvoir aider un boulanger à implémenter Odoo, c'est ça. C'est un peu globalement ce qui m'a fait arriver chez Odoo.

Speaker 1

Ok super, donc ça c'était un peu pour ton introduction personnelle. Maintenant on va passer un peu à l'aspect Odoo, enfin l'aspect de ton métier donc Odoo. Est-ce que tu peux

un peu m'expliquer comment se passe une implémentation avec un client, quelles sont les différentes étapes et ton rôle dans le processus?

Speaker 2

Alors du coup, Ce qu'il faut savoir c'est que du coup comme c'est des plus petites entreprises, en général on est tout seul pour les problèmes. Donc il y a un commercial qui est en responsable partie commerciale mais qui n'est pas là, pas vraiment là ou en tout cas il est ici un peu en parallèle l'implémentation mais c'est nous qui sommes responsables de l'implémentation sur plusieurs aspects, sur l'aspect respect des deadlines du client, la gestion du budget parce que du coup ils achètent des packs, ça on y reviendra si tu veux. Mais globalement, les clients achètent des packs en fonction de ce qu'ils veulent implémenter, soit de la taille de l'entreprise, soit le nombre d'applications qu'ils veulent implémenter et ça en général c'est quelque chose qui est dû avec le commercial. Une fois qu'ils ont une estimation d'heures, ils disent ok soit on prend le nombre d'heures qui a été dédié, soit qu'ils prennent un peu moins parce qu'ils ont un peu moins de budget, ils reprendront après ça c'est possible aussi. Les délais, on a une fiche de ce qui a été discuté pendant la partie commerciale. On a les premières informations à ce moment-là. L'idée, une fois qu'on a ça, on a discuté avec le commercial, on s'est bien mis d'accord. On entame la phase de kick-off, qui est un peu le lancement du projet où il y a un peu plusieurs aspects. L'idée, c'est de formaliser la méthodologie qu'on va utiliser. Donc on a notre propre méthodologie, si on peut dire ça comme ça, donc notre propre manière d'implémenter notre projet. Et donc voilà, le premier rendez-vous, c'est simplement dire s'aligner sur la méthodologie et puis commencer à comprendre ce que fait le client. Donc évidemment, on a quelques éléments de la phase de vente avec le commercial, mais du coup, on a aussi comment se passe la phase de vente, comment se passe le business de la personne, juste pour comprendre comment on peut optimiser leur flux dans le groupe. Donc l'idée c'est vraiment. de voir sur base des applications qui ont été discutées pendant la phase commerciale, de dire ok si on veut mettre ça, comment fonctionner aujourd'hui, quel est le processus, qui fait quoi et ce genre de choses. Ça c'est la première étape. Une fois qu'on a ça, on fait un planning avec l'allocation des heures en fonction du pack qu'on a. On essaye en général de pas trop faire attention aux Imaginons on a un pack de 50 heures, on ne dit pas ok il faut que tout rentre dans 50 heures. On montre aussi au client ce qu'il est réaliste de faire dans les 50 heures en fonction de ce qu'il nous a dit. Et donc ça c'est la première phase. Une fois que ça c'est bon, que le client est d'accord avec la méthodologie, que nous on sait comment il fonctionne, qu'on est d'accord sur le planning, sur les dates de go-live donc au moment où ils vont commencer à utiliser leur outil dans leur vie quotidienne, dans leur job au quotidien. On passe à l'implémentation. L'implémentation, comment ça se passe ? Il y a souvent plusieurs étapes, mais grosso modo c'est il y a une partie où on design, où on crée le flux avec le client. Donc l'idée, sur base de ce qu'il nous a dit, on crée une première base et puis sur base de ça, on affine, on affine et l'idée c'est de se concentrer sur l'essentiel aussi. Donc là, s'il dit j'aimerais bien ça, parfois on va pouvoir dire On va venir dire ok ça c'est bien, mais est-ce qu’on ne peut pas le garder dans un

deuxième temps ? L'idée c'est vraiment qu'ils puissent commencer à l'utiliser le plus vite possible et être familier avec ça. Aussi pour, ton sujet de mémoire c'est sur la résistance au changement, c'est pour que les gens puissent petit à petit passer de l'un à l'autre aussi. Pas du jour au lendemain, dire je passe à autre chose, je suis complètement perdu. Juste de dire j'ai encore mon ancien logiciel pour certaines choses et j'ai le nouveau pour d'autres choses et alors petit à petit tu ne passes pas directement tout ton temps dessus.

Speaker 1

Selon toi, dans toutes ces étapes, il y a une étape en particulier que tu trouves un peu cruciale pour qu'il y ait un succès derrière ce projet. Est-ce qu'il y a vraiment des étapes où il faut se focus là-dessus parce que c'est là où ça change en fonction ? Je ne sais pas, ton avis personnel là-dessus, ça peut être complètement égal.

Speaker 2

Moi, ce que je trouve important et que j'ai remarqué dans les projets où c'était un peu plus dur niveau adoption en tout cas, c'est la phase la partie démo, d'essayer d'avoir quand même un ou deux utilisateurs finaux. Souvent ce qu'on a nous c'est qu'on désigne un SPOC, la personne de contact pour nous, et donc d'avoir pendant les phases de démo aussi du feedback des utilisateurs finaux. C'est-à-dire que pour moi ça c'est essentiel, si on veut éviter qu'il découvre juste comme ça le logiciel ou qu'il dise ça manque, ça manque parce que parfois le SPOC, s'il n'est pas au quotidien en train de faire ça tous les jours, parfois il y a des trucs auxquels il ne va pas penser. Moi c'est un truc que j'essaie de plus en plus, ou en tout cas s'ils ne sont pas la première réunion, qu'ils puissent tester des choses comme ça juste pour avoir des retours. Souvent ça c'est quelque chose qui est moins compris de pourquoi est-ce que tout le monde devrait tester. Malheureusement, ça je l'ai vu dans les projets ou parfois à une semaine du go-live, les employés ne l'ont pas encore vu et ça je l'ai vu récemment et je leur ai dit, pour moi c'est un gros risque, mais le SPOC a dit c'est pas grave, ils s'adapteront et on va comme ça. Et effectivement, au moment du live, il y a eu plein de questions et on a pris du temps sur le pack pour ça. Mais pour moi, c'est super important, la partie démo, de pouvoir avoir quelques utilisateurs finaux aussi avec.

Speaker 1

Je ne sais pas si ça répond exactement à la question. C'est dans le cadre que j'attendais. Ensuite, donc là tu viens de me parler un peu d'une situation concrète que tu as déjà vécue, donc est-ce que tu as d'autres situations comme ça concrètes où tu pourrais un peu m'expliquer ce qui s'est passé et pourquoi, enfin les petits problèmes qu'il y a eu pendant l'implémentation?

Speaker 2

Là où j'ai une autre idée de projet, où c'est une entreprise de châssis, ils sont trois, enfin trois dans le bureau. Donc la SPOC c'était une trésorière. En fait du coup on avait fait un

flux relativement simple qui est simplement de venir faire le devis dans le bout. Et en fait, ça s'était bien passé la phase de démo, on avait fait le flux ensemble et au moment de commencer à l'utiliser, ça a mis énormément de temps avant qu'ils le fassent parce que ils étaient réticents à l'idée de changer parce qu'ils se sentaient peut-être pas trop à l'aise dans ce que j'ai compris. En fait c'était aussi ce que j'ai réussi à leur faire comprendre au bout d'un moment, c'est que c'est normal de pas se sentir à l'aise et s'ils ont des questions, moi je suis disponible. C'est toujours comme ça que ça fonctionne. Pour moi ça fait partie aussi du truc effectivement si tu veux changer d'ERP, c'est changer tes habitudes, c'est normal que ça puisse faire peur à certaines personnes, mais là c'était une partie de leur flux. Donc c'était pas non plus du nouveau comme je disais, c'était une partie, ils gardaient l'ancien fonctionnement et ils avaient le nouveau là. Du coup ils étaient là un peu en mode, en fait ils n'osaient pas. Et du coup à un moment ce qu'on a dit c'est qu'au final, ils étaient là un peu en mode est-ce que tu viendrais pas sur place, parce que du coup c'était à Liège donc c'était pas trop, juste pour nous montrer qu'on puisse prendre des cas réels, le faire ensemble, que tu sois à côté s'il y en a des questions. Donc ça on a fait et ça a permis d'aider aussi. Donc je pense que là où il y a des éléments Il y a aussi un élément important, c'est on fait beaucoup en ligne nous parce que c'est plus simple et qu'on a des clients un peu partout donc c'est super compliqué de pouvoir dire ok on vient de chez vous parce que selon en tout cas notre manière de fonctionner, tout est facturé aux clients. Donc souvent comme les clients c'est les plus petites boîtes, ils ont moins de budget et donc ils ne vont pas consacrer du budget à juste payer le trajet. Et du coup ça, fait partie des trucs qui peuvent rendre Les implémentations plus compliquées, je trouve en tout cas, c'est de ne pas réussir à être sur place. C'est d'être forcément loin du client. Tu peux voir beaucoup de choses en ligne. Je pense que ça fonctionne très bien en ligne aussi. Mais du coup, t'es plus exposé à ce genre de soucis. En fait, parfois certains clients, si tu les prends pas par la main et te dire OK, maintenant tu commences et t'es à côté d'eux et tout, parfois ça pose problème. Donc ça peut faire partie des trucs qui posent problème.

Speaker 1

Et donc la résistance se manifestait par le fait qu'ils n'utilisaient pas le logiciel, ils n'osaient pas l'utiliser.

Speaker 2

Oui c'est un peu ça et c'est du coup ils avaient peur de faire de la merde*J* mais sauf qu'au final ce que tu faisais c'est qu'ils créaient juste des devis tu vois. Donc au final, sans faire de la merde faire n'importe quoi, au final ils créaient juste des devis donc. En fait ce qui a marché aussi c'est de réussir à faire comprendre qu'il n'y avait rien de mal qui se passait. Il n'y avait rien de mal qui pouvait se passer même s'ils créaient une facture qu'on annule au final. On ne faisait pas la comptabilité dans Odoo, ils faisaient juste les factures donc de nouveau ce n'est pas grave, ça n'a pas d'implication comptable. En fait tout ce qui était fait pouvait être défait entre guillemets. Donc ça a permis d'aider aussi.

Speaker 1

Du coup, est-ce que ce serait plutôt, dans ce que tu dis là, plutôt une résistance du fait qu'ils ne sont pas à l'aise avec tout ce qui est IT et tout ça, ou alors ce serait plus une résistance personnelle parce qu'ils avaient les capacités mais juste ils n'osaient pas passer le cap parce qu'habituel ancien et voilà.

Speaker 2

Moi je pense qu'il y a un peu de tout, mais je pense qu'il y a surtout aussi la peur de mal faire les choses, pas de crainte pour leur job, je ne pense pas que ce soit ça, mais plutôt la peur de faire de la merde et d'être très demander derrière ou quelque chose comme ça. Je pense qu'il y a aussi ces aspects-là où je pense qu'il y a un manque de test, peut-être un manque de. ils ne sont pas à l'aise avec tout ce qui est informatique et des choses comme ça. probablement qu'il y a ça aussi mais c'est surtout pas oser juste se lancer parce qu'ils ont peur de faire n'importe quoi et ils ont peur que ça ait des implications sur leur business alors que au final ils peuvent vraiment Et en fait le problème avec ça, c'est que pour moi, la peur de faire n'importe quoi, elle pourrait être facilement réglée par le fait de faire plus de tests sans test.

Speaker 1

Du coup leur système, l'implémentation était déjà en place, elle avait été faite, mais du coup, est-ce que pour toi, tu penses que cette résistance elle disparaît une fois le système mis en place, ou dans ce cas-là du coup pas forcément ? Est-ce que tu as croisé pas mal de cas où tu voyais quand même que même si c'était mis en place, après peut-être que tu n'as plus forcément de visuel dessus, mais est-ce que tu sentais quand même toujours une résistance vis-à-vis de Odoo parce qu'ils utilisaient pas, etc.

Speaker 2

Je pense que je n'ai pas eu beaucoup de cas concrets où j'ai su exactement ce qu'il y avait. Après je pense que les retours que j'ai eu parfois c'était oui c'est un peu difficile au début, mais ils se rendent compte que Odoo, c'est le but d'Odoo, c'est pour ça qu'ils ont pris Odoo, leur faciliter la vie par rapport à ce qu'ils avaient avant aussi. Je pense que ça s'atténue forcément un peu. Là j'ai un projet en tête où effectivement ils m'ont dit les premiers jours c'était dur parce qu'il y avait un petit couac au début qu'on a réglé rapidement et puis une fois que ça roulait, ils étaient là en fait c'est beaucoup plus simple que ce qu'on avait avant. Donc je pense que cet aspect-là c'est aussi, c'est un peu qu'on dit aux clients aussi, c'est se concentrer aussi sur. la valeur ajoutée et pourquoi est-ce qu'ils ont créé Odoo pour le montrer aux personnes qui sont résistantes au changement. Si demain il y a quelqu'un qui doit encoder toutes ses factures manuellement, une par une, elle fait son job, voire qu'elle ne doit plus faire ça, parfois ça peut aider à se dire tiens en fait c'est pas si mal leur système, ce serait peut-être bien que je fasse ça. Donc Donc en vrai, pour ça, je pense que ça part quand même, ça part

quand même au bout d'un moment parce que parce que ils se rendent compte que c'est quand même, c'est quand même un peu utile.

Speaker 1

Quoi. OK, donc voilà. Est-ce que tu as des types de en tête ? Est-ce que tu as des types de situations, des contextes entrepreneurial qui pour toi favorisent davantage une résistance à l'implémentation d'un ERP ? Je sais pas. Attends, tu peux juste répéter ta question, est-ce que tu as? ? d'entreprises, par exemple, je ne sais pas les cross multinationales mais tu as une situation, peut-être un secteur ou un contexte où généralement tu te dis ces entreprises-là c'est un peu compliqué avec eux de réussir une implémentation, je ne sais pas si tu as ça en tête, si tu as pas c'est pas grave.

Speaker 2

Je n'ai pas de secteur en particulier, je pense que c'est vraiment dépendant des entreprises, je pense que souvent c'est quand le patron est trop impliqué ou pas assez. Du coup, j'ai un peu les deux cas ici. Donc j'ai un projet où le patron était trop impliqué et il impliquait pas suffisamment d'autres gens. Ce qui fait que du coup, c'est le fameux projet où ils ont découvert qu'une semaine avant le logiciel avant de commencer à l'utiliser. Et l'autre cas, c'est. Ils ont donné la responsabilité à un alternant de faire tout leur site web, eCommerce et des choses comme ça, qui est un énorme boulot et ils s'en rendaient pas compte. Et en fait ils ont décidé de passer live sans même concerter et maintenant ils ont des problèmes. Et donc en fait c'est ça le truc, c'est que le Spoke maintenant il est là en mode je reprends le truc mais c'est un peu trop tard parce qu'en fait avec l'alternant on a fait pas mal de boulot et c'est comme si on repartait à zéro avec lui. Donc c'est un peu en mode les personnes qui délèguent trop et les personnes qui délèguent pas assez. C'est avoir un entre-deux.

Speaker 1

Du coup là dans ta situation, c'était le patron qui ne s'impliquait pas et c'était du coup un employé.

Speaker 2

C'était même l'alternant et du coup à la fin, l'alternance a duré 6 mois et il a fait un super bon boulot. Mais c'est juste qu'à la fin, ils étaient là en mode que le site n'était pas encore mis en ligne et du coup à la fin c'est vite, vite, on va le mettre en ligne. alors que derrière il n'y a personne qui maîtrisait parce que c'était aussi leur responsabilité de faire ce passage d'information aussi et ça je leur avais dit plusieurs fois, c'est pas le but que je continue à prendre du temps du pack une fois que c'est fini pour ça quoi. Donc c'est vraiment l'idée parce qu'on avait déjà consommé plus d'heures qu'il me fallait, des choses comme ça peu importe, mais que du coup c'était pas le but que leur prennent et alors on me dit oui oui et puis forcément sur le fait accompli ils sont un peu là en mode Ça marche pas, comment ça se passe, des choses comme ça quoi. Donc ça c'est un peu, tu

as un peu les 2 cas. Je dirais que tu n'as pas forcément un une des entreprises particulières, donc c'est plutôt en mode bah je dirais une entreprise où tu as déjà quelques employés et où bah soit le patron s'implique trop soit pas assez quoi.

Speaker 1

Et du coup, je rebondis là-dessus, donc le rôle de la direction selon toi est fondamental dans la réussite ou l'échec de l'implémentation, donc le fait que la direction s'implique dans le projet plutôt de près que de loin du coup ?

Speaker 2

En fait, pour moi, la direction doit être convaincue si tu veux convaincre les autres aussi. Sur l'autre projet ou le truc de châssis à trois personnes, le patron n'est pas du tout impliqué, et du coup c'est ce qui a fait que ça a ralenti, enfin le patron n'a pas dit à un moment ok ben c'est comme ça, on s'était mis d'accord, on va commencer à utiliser Odoo, le patron il a même pas commencé à toucher à Odoo. Et alors ce qui m'avait frappé quand j'étais sur place, c'était un peu en mode le patron qui dit ouais moi ça ne me rassure pas trop parce que du coup Amandine qui était SPOC, Amandine n'est pas du tout à l'aise avec le logiciel et tout. Donc j'étais un peu là en mode mais est-ce que c'est pas ton rôle de de booster, de faire en sorte qu'il n'y ait pas le choix de commencer à utiliser le logiciel, parce que souvent c'est ça qui bloque, c'est juste de passer le pas. Le changement de logiciel n'est pas mal, c'est passer le pas vers le nouveau logiciel qui débloque. Je savais très bien qu'elle était prête parce qu'elle avait l'air de gérer complètement et depuis je l'ai revue, elle la revoit vendredi. Ça se passe bien et elle est contente. Donc c'est vraiment juste avoir quelqu'un qui la pousse à commencer à utiliser. C'est de nouveau un désintérêt du patron/sponsor. On a le SPOC mais on a le sponsor, la personne qui paye pour Odoo donc c'est aussi la personne qui pour moi a été convaincue par Odoo qui a pris la décision d'être OK avec ça. Mais il y a aussi quand même ce rôle d'ambassadeur qui est important de tu dois être convaincu par Odoo pour que tes employés commencent à l'être aussi. Il n'y a pas de suivi à ce niveau-là, il y a juste le SPOC qui fait comme ça, on fait le flux ensemble et derrière il n'y a pas de suivi. Pour moi ça c'est une des causes principales. dans les projets où le goal-là il se passait un peu moins bien dans le sens où il y avait plus de mal à se mettre dedans, c'est ça qui est revenu à chaque fois.

Speaker 1

Ok. Parce que je sais qu'il y a une classification des profils de clients. Est-ce que tu peux un peu m'expliquer cette classification des profils ? Couleurs, je ne sais pas si tu te souviens.

Speaker 2

Ah oui, pardon, oui, souvent, Oui ok souvent les commerciaux quand ils font la phase de vente, ils identifient un peu et je ne sais plus c'est les profils DISC je crois, je ne sais plus

exactement comment ça s'appelle un peu. Mais en gros c'est simplement trier les différents profils, les différents profils d'interlocuteurs rouges par exemple, c'est en général les leaders qui vont pas imposer leur truc mais genre ils savent ce qu'ils veulent-ils sont très directifs. Jaune, je crois que c'est entre guillemets les influenceurs plutôt dans. tu peux convaincre, ils sont prêts à la discussion. Les bleus, c'est analytique et les verts, c'est les gentils.

Speaker 1

En laissant parler les gentils?

Speaker 2

Ouais, c'est ça les gens qui ne se posent pas trop de questions, qui sont en mode OK, ils sont dans la compréhension des choses comme ça. Je crois que c'est plus ou moins ça à vérifier. Et du coup, souvent on a ça aussi juste pour qu'on ait une idée de ce sur quoi on va tomber. Mais en vrai, au final, ce n'est pas quelque chose qui Qui revient beaucoup au moment de l'implémentation, c'est juste au début pour savoir à qui on a affaire.

Speaker 1

Quoi. Mais est-ce que tu il y a pas une je veux dire une couleur où tu te dis enfin si tu as eu des petits problèmes sur des projets, c'est souvent des gens de cette couleur là. avec en fonction, je ne sais pas si ça peut être des résistances qui reviennent, admettons si c'est des gens, par exemple pour la couleur verte, c'est des gens gentils et chill, mais est-ce qu'ils ne sont pas trop chill avec ça et du coup c'est ça la problématique là-dessus. Pour les personnalités un peu leaders rouges, est-ce que ce n'est pas des personnalités à problème parce qu'ils ne t'écoutent pas ? Est-ce que en fonction de la personnalité comme ça, est-ce que tu as des problèmes récurrents qui reviennent?

Speaker 2

Je ne sais pas, parce que la classification ne se fait pas sur tous les packs donc c'est un peu compliqué. En théorie c'est censé mais en pratique ça ne l'est pas trop. Mais j'ai pas trop identifié. Forcément en rouge c'est plus dur de dire que c'est pas faisable dans Odoo. Moi j'ai déjà eu plusieurs fois un profil rouge qui me dit comment ça c'est pas faisable des choses comme ça. Alors qu'un autre profil serait plus en mode ah oui ok c'est pas faisable mais du coup qu'est-ce qu'on a comme autre option pour essayer de faire la même chose mais d'une autre manière. Donc ça aussi, ça peut arriver mais je n'ai pas vraiment identifié un lien entre ça et spécifiquement autre chose, spécifiquement un problème de changement. Après ça peut, c'est juste que je ne me suis pas encore fait là, ça peut honnêtement.

Speaker 1

Ok, ça marche. Donc selon toi, Est-ce que la résistance, du coup, la résistance à l'implémentation de système ERP peut être anticipée, peut être un peu évitée ou c'est

inévitable et il y aura toujours de la résistance ? Ou tu vois une amélioration peut-être dans le temps ? Je ne sais pas quel est ton avis là-dessus?

Speaker 2

Je dirais que la résistance au changement, tu peux l'anticiper, mais En fait je pense qu'il y a certaines inquiétudes vis-à-vis du changement qui peuvent être couvertes uniquement quand tu changes réellement de logiciel. Tu auras beau dire à quelqu'un non mais t'inquiète ça va aller ou la personne est un minimum rassurée tant que la personne ne prend pas en main. Il y a d'office une phase de changement de je ne sais pas comment dire mais de changement de logiciel il y a toujours une phase où tu te dis que tu es un peu dans l'incertitude. Donc cette phase-là, pour moi, elle est un peu inévitable.

Speaker 1

Une phase de doute?

Speaker 2

C'est que même si tu as fait tout ce que tu veux en tête, même si tu sais exactement comment ça va se passer, au moment où tu switches et que ça devient réel, pour moi, tu seras d'office. De nouveau, je suis plutôt de l'autre côté. Je ne l'ai pas vécu, donc je ne peux pas trop dire. Mais pour moi, quand tu as de l'autre. Tant que tu n'as pas changé, tu auras toujours ce petit stress de faire n'importe quoi. Parce que le test, ce n'est pas la même chose que la réalité. Surtout quand tu vas faire des factures, quand tu as la compta et des choses comme ça, tu peux comprendre que c'est impressionnant. Mais derrière, à un moment, tu vois que ça se passe. Donc je pense que tu peux accompagner un maximum les gens que tu sais qu'ils sont plus résistants, qu'ils puissent faire des tests et des choses comme ça. Mais tu ne pourras jamais éviter que quelqu'un soit résistant au changement.

Speaker 1

Ok, et c'est peut-être une question un peu large, si tu ne sais pas répondre c'est ok, mais pour toi qu'est-ce qui fait vraiment la différence entre une implémentation qui marche et une qui va échouer?

Speaker 2

Oula.

Speaker 1

En gros on pourrait la tourner en mode comment tu pourrais être genre de ton point de vue le meilleur des consultants et le meilleur des clients possible quoi.

Speaker 2

Hum hum, je pense que Dans tous les cas, ce qui est important, c'est pour moi, c'est l'implication des clients plus que quelconque implication que je pourrais avoir parce que nous, si on suit notre méthodologie, pour moi, il y a en fait souvent ce que les clients ne comprennent pas et je pense que ça c'est un facteur de pas d'échec des projets, mais de projets qui peuvent moins bien se passer, c'est que souvent les clients, j'ai l'impression qu'ils viennent et qu'ils s'attendent à avoir tout comme ça. sans tester, sans rien faire. Et du coup pour moi ça c'est forcément le plus gros facteur de problème dans les projets, c'est que c'est les clients qui se rendent pas compte que non c'est pas comme ça. C'est eux qui doivent tester, c'est eux qui doivent utiliser. Moi si je dois utiliser Odoo, je sais comment ça fonctionne donc c'est pas ça le souci. Donc c'est juste qu'ils se rendent compte et ça c'est peut-être un truc dans la méthodologie ou dans ma manière de gérer les projets qui n'est pas assez explicite. mais qu'ils se rendent compte que faire un ERP, je ne le ferai pas tout seul. Si demain je vais utiliser Odoo et que tu me dis juste l'idée de business, je vais faire un flux et c'est comme ça. Mais derrière, il faut qu'ils testent ensemble et puis souvent quand tu dois reproduire ce que tu vois à l'écran, souvent c'est plus compliqué. Il faut tester et c'est sur base de ça qu'on pourra améliorer le flux. Pour moi, c'est surtout l'implication et comprendre qu'ils doivent être actifs, d'avoir quelqu'un qui suit le truc et qui Et qui est un peu le sponsor Odoo dans sa boîte quoi.

Speaker 1

Et je reviens sur ce que tu disais avec le fait que les gens pensent que on sait enfin tout est tout est faisable avec Odoo et que ça va leur tomber un peu dans les mains. Est-ce que tu penses pas aussi que Odoo est un peu responsable là-dedans dans le message qu'ils font passer aux gens en disant que on peut tout faire avec Odoo un peu trop facilement ? Et est-ce que tu ne penses pas, je ne sais pas quel est ton avis là-dessus, qu'il y a une implication aussi de ce marketing entre guillemets de Odoo dans la vision des gens et de comment les clients affichent.

Speaker 2

Oui, probablement et ça je l'ai déjà vu. En fait il y a des clients qui prennent mot pour mot ce que tu dis effectivement et notamment je sais qu'on avait eu un petit contentieux entre guillemets avec un client sur un truc qui disait qu'on lui avait vendu dans la phase de vente, dans la démo et qui au final quand on regardait l'enregistrement n'était pas du tout ça. En gros, la fonctionnalité n'avait jamais été verbalisée, mais il y avait eu un flou qui laissait penser au client que, enfin dans son interprétation à nouveau, qui laissait penser au client que c'était faisable. Donc moi je pense que forcément ça peut et c'est même pas forcément un commercial qui voudrait vraiment pour vendre. C'est vraiment juste parfois en fait pour toi c'est logique que c'est comme ça, mais effectivement pour la personne ça l'est peut-être pas. Et du coup c'est un peu ça joue aussi tu vois. Oui je pense que Odoo joue aussi sur le fait que tout est possible effectivement tout est possible moyennant si tu veux du développement, être prêt à le payer des choses comme ça. Je pense que globalement il y a beaucoup de choses qui sont possibles mais ils jouent sur ce truc de tout est possible et ils enlèvent la partie moyennant des coûts de maintenance

et des choses comme ça. Donc effectivement, après je n'ai pas l'impression qu'ils en abusent pour autant parce que je n'ai pas non plus entendu plein de fois. Et je pense que pour les trucs vraiment importants pour les entreprises, si jamais c'est essentiel pour eux au niveau business, c'est des questions qu'ils posent au moment de la partie commerciale, au moment des démos avec le commercial. Et si ce n'est pas possible, le commercial va le dire et ils ne viendront pas chez Odoo parce que c'est pour ça que souvent pour moi, les trucs qui ne fonctionnent pas et sont en mode je ne comprends pas pourquoi ça ne donne pas, en fait c'est pas si essentiel que ça. parce que sinon il en aurait discuté pendant la phase de vente, sinon il aurait pu vendre des mots, sinon il aurait fait une estimation de développement pour voir combien ça allait leur coûter. Voilà.

Speaker 1

OK.

Speaker 2

Je ne sais pas s'il y a encore beaucoup de questions, mais j'ai une réunion juste après.

Speaker 1

J'ai encore une dernière question qui peut être très rapide. Non, c'était juste une petite dernière question, si tu avais un peu quelque chose à retenir vis-à-vis de ton expérience à ce sujet sur les résistances. Est-ce qu'il y a quelque chose que t'as pas encore dit, ou une idée à laquelle tu penses à propos des résistances, un sujet à aborder, ou je sais pas, une autre situation peut-être que tu as eue, où tu dis peut-être « j'aurais pu agir autrement » ? Si c'est ici, s'il n'y a pas, c'est pas grave, j'ai déjà matière à construire avec ça.

Speaker 2

Non, c'est clair, je suis juste en train de regarder un peu les projets que j'ai eus pour me rappeler un peu des. Souvent, ce qu'il y a dans les projets, j'ai l'impression, c'est que à partir du moment où on fonctionne en pack, ça je pense que tu l'as compris, et souvent quand il reste moins d'heures dans les packs, les clients deviennent un peu tendus. Ce qui fait que ça devient contre-productif parce que les gens sont un peu en mode ok, depuis le début du pack, Victor il est là, il n'y a pas de soucis, Victor le consultant ou le ou la consultante, il est là, il n'y a pas de soucis, on arrive à gérer. des choses comme ça. Et puis petit à petit, quand ils voient la fin du pack, ils savent qu'ils n'en reprendront pas. Et nous, on arrive à la fin de ce qu'on va faire. Donc ça, il y a pas de souci, mais ils se rendent compte qu'ils vont devenir entre guillemets tout seuls et on ne sera plus là pour les accompagner. Et donc ça, il y a aussi cet aspect-là de. Ça recasse un peu la certitude qu'ils avaient en commençant à utiliser le logiciel. Et en fait, il y a cet aspect de la gestion du changement qui est aussi la prise de confiance en soi, sur ses capacités, sur le système, et ça pour moi c'est une deuxième étape, c'est d'abord commencer à l'utiliser

quand je suis à côté et puis être suffisamment à l'aise pour l'utiliser quand je ne suis pas à côté. Donc je pense qu'il y a une deuxième étape, il doit être complètement autonome à la fin. C'est que entre guillemets, on n'est pas éternellement là en tant que consultant, ce qui est normal et on n'a pas besoin d'être là. Mais du coup ça renforce un peu cette résistance au changement, mais c'est un changement pas lié 100% de la plateforme, lié au fait de croire en ses capacités vis-à-vis de la plateforme et savoir que tu peux gérer ça.

Speaker 1

Tout seul aussi. Ok, super. Écoute, un grand merci, c'était ma dernière question. Je vais donc te laisser.

- *Annexe 4*

Speaker 1

Je te fais le petit speech déjà. Ouais, vas-y. Du coup, mon mémoire qui porte sur la résistance des PME au niveau d'implémentation de logiciels ERP tels que Odoo. Donc en gros, grosso modo, pourquoi il y a quand même pas mal d'échecs dans l'implémentation de systèmes ERP dans des entreprises? ? donc spécialisé dans les PME. Quand je dis échec, c'est échec au sens large. Ce n'est pas forcément on abandonne tout et on n'utilise pas l'ERP, mais c'est plutôt des objectifs pas atteints, on dépasse au niveau des délais, du budget, etc. Et donc c'est voir un peu toutes les caractéristiques et les niveaux de résistance qui sont à l'origine de ça et trouver ensuite des solutions pour tenter de les éliminer, pas vraiment, mais plutôt les limiter et voir ce qui est plus intéressant. Donc voilà, c'est un peu ça.

Speaker 2

Ok. Parfait.

Speaker 1

Ah ben super. Donc petite question d'échauffement pour toi. Donc est-ce que tu peux te présenter ce que tu fais dans la vie, donc quelle est ta relation avec Odoo ? Et voilà.

Speaker 2

Ouais, du coup, Nicolas Charpentier, 28 ans depuis aujourd'hui. Je suis du coup business analyst chez Odoo depuis un an, enfin ça va faire un an début août. Donc mon rôle en soi, c'est d'accompagner les clients dans leur implémentation. Donc une fois que la partie commerciale est terminée et qu'un pack d'accompagnement est vendu, je m'occupe d'analyser les besoins du client, les envies avec Odoo et puis de l'accompagner pas à pas

pour qu'il utilise Odoo et aussi le formater Pour l'adapter à ses besoins. Voilà un peu dans les grandes lignes. Ouais, c'est un peu ça le rôle du BA, même si c'est assez large. Mais dans l'ensemble, ouais, ça regroupe l'analyse, la configuration, la formation des utilisateurs et aussi toute une partie gestion projet qui est importante. Surtout dans les projets Quickstart, ça je n'ai pas dit, mais Business I et Quickstart, où du coup on est tout seul sur les projets et c'est important d'avoir la double cassette de DA et de Project Manager pour justement essayer de cadrer au mieux les projets pour que ça se passe bien. Mais voilà.

Speaker 1

Ok. Et sinon, si tu peux un peu aussi me parler de ton. Je ne sais pas si tu as. de ton background, comme on dit, scolaire aussi. Est-ce que c'est ton premier métier Odoo ou tu as eu d'autres expériences au préalable?

Speaker 2

Ouais, j'avais du coup un premier taf en tant que consultant dans l'informatique avec on va dire une option, un côté plus marketing. Donc chez Keyrus, c'est du coup une boîte de consultance à Grimbergen. Où là, j'ai eu une mission principale qui consistait à être dans l'équipe marketing du pain quotidien où je faisais toutes sortes de tâches pour aider l'équipe marketing. Donc ça allait de du formatage de fichier Excel au nettoyage un peu de base de données. J'écrivais l'initiateur, enfin vraiment je faisais un peu toutes les tâches pour lesquelles ils avaient pas le temps, ou alors ils avaient besoin de déléguer un petit peu. Donc pas hyper pas hyper enrichissant comme expérience, mais bon bah c'est sur une première expérience. Et du coup avant ça, j'ai fait des études de sciences éco. Avec une, enfin dans mon master, une option marketing, donc Consumer Insight. Je sais pas si, enfin toi j'imagine que tu vois que c'est collé.

Speaker 1

Oui, c'est toujours une option possible.

Speaker 2

Mais du coup, j'ai toujours été dans les options en économie. Et qu'est-ce que je peux dire d'autre au niveau de mon stage, pendant mes études, j'ai fait ça chez Le PyGill , une petite boîte qui vend des compléments alimentaires, où là, j'étais un peu responsable de plusieurs projets. Je n'avais pas un poste prédéfini, mais je les ai des a lancé une marque, enfin une gamme de produits, de nouveaux produits qu'il voulait lancer, où j'ai dû analyser un peu le marché, faire une étude auprès de la concurrence, voir ce qu'il avait en tête, c'était en accord avec le marché, etc. J'ai fait aussi la certif B Corp, je ne sais pas si ça te parle, pour eux. Voilà, un peu un stage assez complet, mais mais qui était sympa du coup. Après ça, j'ai commencé chez Kelos et puis chez Odoo

Speaker 1

Ok, super. Maintenant, on va plus passer un peu plus spécifiquement à une implémentation, au job de consultant en lui-même. Est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment ça se passe en général une implémentation chez Odoo avec un client ? Quel est ton rôle dans le processus ? Quelles sont les différentes étapes par lesquelles tu vas passer pour faire cette implémentation?

Speaker 2

Ouais, du coup, déjà dans un premier temps, tous les projets sont différents. Là ici, on va parler de la façon classique, la méthodologie classique, mais ça peut arriver que des projets soient différents dans le sens où parfois il y a des gens qui utilisent déjà Odoo et qui vont plutôt utiliser des heures de consultance pour optimiser leur flux ou faire des trucs un peu plus techniques, ce genre de choses. Ou alors juste ils veulent juste la compta et ils ont besoin qu'on leur implémente ça, mais ils utilisaient vite déjà avant. Donc ça, c'est une première chose. Mais d'une manière classique, on va dire, un projet standard, c'est dans un premier temps, on récupère le pack, enfin le contrat, on va dire. On fait d'abord un point avec le client, avec le commercial, pardon, pour voir ce qui a été vendu. faire déjà un premier point des besoins clients, potentiellement la personnalité du client qu'on a en face, etc. pour arriver le mieux préparé possible. Ensuite, avant de rencontrer le client, on essaie d'analyser ce qu'on peut analyser, on prépare un peu la première réunion. Souvent, ce que je sais, c'est que je prends le le client dans son ensemble et j'essaie de voir un petit peu au niveau du secteur ce que ça dit. Je vais voir le site internet, je fais le max de recherches que je peux pour être prêt pour la rencontre avec le client. Et puis du coup, première réunion avec le client, c'est dans un premier temps d'expliquer la méthodologie qu'on va utiliser, lui dire comment on va travailler, expliquer qu'on va travailler par phases, qu'on va essayer de se focaliser sur ce qui est vraiment valeur ajoutée dans un premier temps, etc. Et puis dans un deuxième temps, on s'appelle là, on va faire l'analyse business où le but, ça va vraiment être d'avoir le max d'infos sur l'entreprise, comprendre tous les processus, ce qu'ils veulent faire, les priorités qu'ils ont, s'ils ont des deadlines, vraiment toutes les infos qui vont nous être utiles pour planifier le projet. Et ça, c'est très important. Parfois, il y a des erreurs qui se font à ce niveau-là où Soit on ne va pas assez loin dans les questions, soit le client oublie des infos ou il y a une mésentente là-dessus. Donc ça, c'est quand même super important pour la suite. Et puis après, d'une manière générale, on essaie de fonctionner par phases. Donc si le client veut mettre la comptabilité, faire une gestion de stock et faire un site internet, on ne va pas tout mélanger, on va d'abord se focaliser sur la comptabilité, puis la gestion d'inventaire, puis le site web par exemple, tout en essayant d'éduquer le client. Le but c'est vraiment de lui montrer comment ça fonctionne, en essayant de l'adapter au maximum à à ses besoins qu'on a identifiés. Et puis on récolte d'abord ses questions, ses feedbacks pour faire des modifications si besoin. Et puis lui, il a un rôle aussi parce qu'il doit tester ce qu'on lui propose pour voir si ça correspond bien à son besoin. Et puis comme ça, on avance petit à petit dans le projet. Et une fois qu'on a fini de mettre en place la comptabilité, dans mon exemple, on va passer à la chanson d'inventaire et on va refaire le même travail, si ce n'est que le client petit à petit aura de

plus en plus de facilité avec l'outil et donc ça arrive souvent, c'est plus simple plus le projet avance. Mais voilà en gros comment ça se passe dans les grandes lignes. Je sais pas si tu as.

Speaker 1

C'est super, c'est pas mal d'informations, c'est très bien. Et donc, je vais te demander, en général, comment les PME que tu rencontres dans ces projets vivent-elles le changement ? Est-ce que tu peux un peu développer ça ? Parce que généralement, c'est plus ou moins les mêmes, où il y a des trucs différents que tu vois, où tu vois des similitudes sur beaucoup de projets.

Speaker 2

Ouais, non, ça change vraiment d'un projet à l'autre. Déjà, il y a un élément qui est important, c'est que là, avec la facturation électronique qui est arrivée en janvier passé et qui arrive ici en septembre avec la France, il y a beaucoup d'entreprises qui passent sur Odoo un peu par défaut. Et donc ces entreprises-là, il y a plus de chances qu'il y ait un peu une résistance ou une peur du changement parce que parfois ils ont des logiciels pour leurs autres applications qui fonctionnent déjà bien. Et en fait, il n'y a pas un énorme intérêt de leur côté, si ce n'est pour la facturation électronique, de passer sur Odoo. Et donc, parfois, ils ont quand même un blocage ou en tout cas une réticence au départ. Parfois, il y a des clients qui ont un truc qui ne marche pas du tout et donc la moindre fonctionnalité Odoo. La moindre fonctionnalité, ça Ça les enchante au plus haut point, donc ils sont super heureux. Donc ça va dépendre un peu. Ici, j'ai un projet par exemple où ils ont un truc qui ne fonctionne pas du tout. Avant, ils avaient un super truc sur Access. Je ne sais pas si tu vois Access. C'est un truc de gestion sur Microsoft, mais qui est devenu, je crois qu'ils n'ont pas fait les mises à jour et donc qui était devenu obsolète. Donc ils ont dû changer et le nouveau truc, ça ne fonctionne pas du tout bien, genre ils perdent des infos, ils encodent deux voire trois fois des trucs. Et donc là maintenant, ils sont, je pense, le projet n'a pas encore commencé, mais j'ai fait une ROI donc j'étais sur place pour un peu leur montrer etc avant qu'ils signent. Et du coup, ils voient le potentiel et ils voient comment ça va leur faciliter la vie, mais le mec qui est en charge de ça, il a peur que ça re-foire comme avec son truc qu'il a maintenant. Donc il est un peu réfractaire au changement de manière générale, mais je pense qu'une fois qu'il va voir tout ce que ça peut lui apporter, il va être plus content qu'autre chose. Mais ouais, je dirais un autre point, c'est que souvent les clients s'attendent à ce que, enfin s'attendent ou en tout cas veulent retrouver exactement la même chose que ce qu'ils avaient avant, alors que parfois Odoo fonctionne différemment ou où le fonctionnement de Doo les oblige à modifier un petit peu leur manière de fonctionner. Donc ça, fait partie des éléments où les gens sont un peu réfractaires. Donc je dirais, dans l'ensemble, ça dépend vraiment de la personnalité en face et de la situation de la situation.

Speaker 1

Ok, super. Est-ce que tu as une situation qui te vient en tête sur un projet, une implémentation, qui s'est mal débroulée. Et si tu peux un peu m'expliquer le contexte, le pourquoi, du comment ça s'est mal passé avec un client.

Speaker 2

Ouais, mais j'en ai un, c'est un de mes premiers projets où au final ils sont partis chez un partenaire. En gros, le truc c'est que le profil en face c'était des mecs assez smart. qui touchait quand même pas mal niveau informatique. Il y avait le patron qui avait surtout de la suite dans les idées et mon SPOC qui était là tout le temps, c'était le responsable un peu informatique technique. Ce qui s'est passé, c'est que en gros, ils voulaient directement un truc assez élaboré avec des automatisations, des trucs et tout, mais ils testaient jamais ce que je leur montrais. Du coup, On avançait sans avancer, on consommait les heures, mais on n'avançait pas vraiment dans le flux et on arrivait un peu à rien. Et en fait, on ajoutait des choses tout le temps. Donc on est resté dans une phase de feedback et de rajout d'éléments sans jamais tester, sans jamais passer live, et cetera. Et du coup, au final, ils sont passés chez un partenaire parce que je pense qu'il s'attendait à avoir une solution vraiment clé en main. et que au moment où il passe live, tout soit nickel avec plein d'automatisations, plein de trucs et tout. Donc voilà. Après, il y a aussi eu une partie qui est de ma faute, je pense, parce que c'est un de mes premiers projets et je pense que pendant l'analyse, et c'est ce dont je te parlais tout à l'heure, j'ai pas été assez loin dans les questions que j'ai posées et donc je pense que j'avais pas en tête assez profondément leur flux et de manière globale, ce qui fait que j'avais pas anticipé assez loin et donc au niveau au niveau planification et même moi dans mon esprit, j'avançais pas vraiment avec une vue dégagée vers un truc que je voulais. Donc j'étais plutôt en réaction à ce que eux voulaient et ce que eux demandaient. Et donc ouais, c'est pour ça que la partie analyse et début du projet avec l'analyse business, le planning et tout, c'est essentiel. Surtout quand tu es tout seul dans le projet parce que ça permet d'avoir un cadre et de ne pas se perdre et au moment où le client va un peu trop loin, lui dire attention, ça ne faisait pas partie des choses qu'on avait discutées. Donc soit on abandonne des trucs plus tard et on continue ce que tu veux faire ou alors on s'arrête là pour cette partie-là, on fera ça plus tard si on a le temps, etc. Mais du coup, dans ce projet-là, c'était ça un peu la raison. Je pense qu'eux ne testaient pas assez et voulaient un truc trop bien, trop rapidement. Et de mon côté, j'ai un peu fait de la. pas assez bien analysé au départ.

Speaker 1

Est-ce que du coup, il y avait aussi un problème de communication entre ce qui était standard et ce qui était possible avec Odoo ? Ou enfin, je veux dire, est-ce qu'on leur a vendu quelque chose qui n'était pas possible par la suite ou c'est vraiment eux qui sont arrivés avec Odoo peut tout faire Et oui, bien sûr, ils arriveront à le faire et après, au fur et à mesure, ils ont ajouté des infos.

Speaker 2

Ça, c'est dur à dire parce qu'en général, ils m'ont dit plusieurs fois dans le projet, genre ils me posaient une question et me disaient est-ce que c'est possible ? Et moi, vu que c'était le début où j'étais là, je ne savais pas toujours au moment où il posait la question. Mais il y a un moment où il m'avait posé une question et j'étais sûr que ce n'était pas possible. Il m'avait dit, je suis sûr que c'est possible, la grande boîte que vous êtes, tu vois, il lisait des commentaires un peu comme ça. Et donc je pense que eux s'étaient imaginés que tout était vraiment possible. Maintenant, je ne sais pas trop ce qui avait été vendu en amont. Mais c'est vrai que pour rebondir un peu, la différence entre ce que le client imagine, ce qu'on lui a donné ou ce qu'on lui a vendu, parfois ça peut aussi être un problème. Alors là, j'ai un autre projet où en gros, la cliente n'est pas hyper contente parce qu'en gros, elle n'a pas le reporting qu'elle voulait. On lui a dit que c'était possible d'avoir du reporting dans le projet. Sauf que le cas précis qu'elle a, ça ne fonctionne pas dans son cas précis. Et donc, elle est hyper bloquée là-dessus, par rapport à ça. Sauf que le commercial n'a pas menti, mais juste, il n'a peut-être pas compris assez loin le besoin ou juste il y a une erreur de communication à ce niveau-là, mais du coup, ça peut faire partie des éléments qui porte un peu une implant?

Speaker 1

OK. Question suivante. Est-ce que selon toi la résistance disparaît une fois que le système, que Odoo est mis en place ou elle continue parfois à se montrer autrement, à se manifester autrement?

Speaker 2

Non, je dirais qu'une fois que l'outil fonctionne bien et Et répond aux besoins du client et que il voit que sa vie est plus facile, et cetera,. ou en tout cas que les besoins de départ sont sont remplis. Je pense que ça disparaît un petit peu et il y a une confiance dans l'outil et du coup, dès qu'il y a un petit souci, c'est plus on pose des questions pour voir s'il y a moyen de faire quelque chose, mais on est moins réfractaire et agressif, on va dire entre guillemets. Mais donc ouais, je pense que une fois que tu ça fonctionne bien, tu t'as plus trop ce sentiment-là.

Speaker 1

Ouais, cette peur qui disparaît parce qu'on a confiance.

Speaker 2

Ouais, après, je pense que ça dépend aussi des tempéraments et des personnalités des utilisateurs. Parce que moi ici, j'ai aussi un client qui, au niveau CRM vente facturation, il est live depuis quelques mois. Ça fonctionne bien comme on voulait. Bon, il y a eu pas mal d'allers-retours parce qu'il y a des trucs qu'il voulait et donc on a dû pas mal. Faire d'autres trucs. Et là maintenant, dès qu'il y a un une question, un problème, je sens qu'il est perdu et que il enfin il évite, il évite sur la défensive comme ça, tu vois. Donc ça dépend un petit peu, un petit peu.

Speaker 1

OK ? Est-ce qu'il y a des. selon toi, des types de situations, types d'entreprises ou de contextes qui favorisent davantage la résistance ? Que ce soit en fonction de, je ne sais pas si ce sont des grosses boîtes, certains types d'industries ou certaines personnes, tu t'es dit, voilà, dans ce genre de contexte, c'est plus favorable à la résistance. Je ne sais pas si tu n'as pas, ce n'est pas grave, mais.

Speaker 2

Je dis je sais pas trop si les secteurs ou quoi ça joue. Moi, comme je te dis, je pense que c'est plutôt la personnalité du SPOC et des utilisateurs. Parce qu'il y a des gens de manière générale, dès qu'ils ont un problème ou qu'ils sont bloqués sur un truc, ils se frustrent et ils sont assez assez fermés et bloqués. Et là, par exemple, j'ai un nouveau projet qui vient de commencer, où mon SPOC, c'est le responsable informatique, c'est lui qui implémente Odoo chez eux. Et j'essaie de revoir les flux, potentiellement optimiser un peu les trucs. Et lui-même me dit, non, moi je me base sur ce que Odoo fait et je m'adapte, tu vois. Et du coup, lui, je sais qu'il n'y aura aucune, enfin, il est déjà live dessus, mais Je veux dire un profil comme ça qui est assez ouvert et qui, tu vois, il a un problème, il va chercher sur internet, il va se renseigner, etc. Mais lui, il n'aura jamais de problème, tu vois. Même s'il a un truc qui ne marche pas, il va trouver une solution pour faire autrement ou voilà. Les personnalités un peu plus têtues et qui sont peut-être moins à l'aise avec l'informatique, j'ai l'impression ont plus de mal en général à remettre leurs habitudes en question, tu vois. Donc je dirais au-delà du secteur, c'est plutôt la personnalité, je crois.

Speaker 1

Et du coup, je rebondis là-dessus avec les codes couleurs que Odoo a instauré. Est-ce que du coup tu penses que un certain, donc on parle bien du bleu, bleu, vert, jaune, rouge. Est-ce que certaines personnes sont plus sensibles vis-à-vis de la résistance, vis-à-vis d'un projet, tu penses dans une certaine couleur?

Speaker 2

Attends. Parce que je t'avoue que je ne connais pas bien les couleurs.

Speaker 1

Donc c'est rouge le truc. Tu l'as sur ton truc?

Speaker 2

Je pense que j'ai les couleurs de personnalité.

Speaker 1

On a rouge, c'est dominant. Ouais. Attends.

Speaker 2

Ouais, dominant, conformité, c'est. Ouais, je dirais dans un. enfin de manière générale, plutôt les rouges qui sont compliqués, enfin pour lesquels il y a de la résistance. Tous les profils où j'ai senti un peu de résistance, c'est plutôt des profils rouges.

Speaker 1

Du coup des personnes assez dominantes qui savent ce qu'elles veulent, mais parfois un peu trop confiance, c'est ça le.

Speaker 2

Ouais et puis tu as le côté exigeant, le côté fonceur, direct, où ils veulent rapidement des résultats et parfois ils ne sont pas flexibles ou pas indulgents, tu vois, par rapport à ce c'est possible. Donc je dirais, pour répondre à ta question, plutôt rouge?

Speaker 1

Ok, ça marche. Et là-dedans, quel est pour toi le rôle de la direction dans la réussite ou l'échec d'une implémentation?

Speaker 2

Le rôle de.

Speaker 1

De la direction. La direction de la PME, je veux dire le directeur.

Speaker 2

En fait, souvent dans la PME, c'est le directeur qui est en face de nous. Donc je dirais le rôle, si c'est pas le PME, c'est de faire en sorte que ce soit clair pour le SPOC et pour. enfin dans le cadre où le SPOC n'est pas le directeur, que pour le SPOC ce soit clair, dans le cadre où tu as le directeur en face de toi et c'est lui qui doit donner un peu le. enfin qui va faire en sorte que tout le monde utilise le doux, etc. Je pense simplement avoir de la patience, un peu de flexibilité et de la communication. Je pense que c'est un peu les éléments importants parce que du coup, tu vois, si tu as des employés qui sont un peu réticents au changement ou quoi, il faut juste bien leur expliquer que certes, ça risque de peut-être faire un peu de la friction pour le moment ou prendre un peu plus de temps dans les semaines, mois qui arrivent. mais que dans le futur, ce sera bien mieux. Enfin, un peu ce genre de choses. Et être clair avec tout le monde. Au niveau communication, au niveau transparence, c'est important pour que personne soit frustré, je pense. Donc voilà, un peu ces éléments-là.

Speaker 1

Ok. Selon toi, est-ce que la résistance dans ces implémentations peut être anticipée, voire évitée ? ou c'est inévitable et tu auras toujours un peu de résistance au changement dans l'implémentation de projet?

Speaker 2

Je pense que ça dépend des cas. Parfois c'est inévitable, mais parce que si le mec se braque et genre là il y a un exemple avec un des projets de Lucas justement, de Vanu, où le mec voulait absolument son fond son logo en fond de ses documents. Sauf que dans la nouvelle version, ce n'est plus possible, en tout cas pas comme il veut. Donc c'est du dev, c'est genre 20 heures de dev, un truc comme ça. Et le mec, il a mis sur pause le projet, il ne veut plus entendre parler du truc, il veut faire jouer ses avocats, etc, tellement il ne braque pas, tu vois. Donc je pense qu'il y a certains cas où c'est inévitable et le mec qui est têtu, tant pis pour lui. Il y a d'autres cas où ça complique, ça complique l'implay, mais il y a certains moyens de régler ou de limiter ce problème-là, notamment tous les outils de planification, le planning, les objectifs que tu te mets au début de votre projet. Tout ça c'est important pour avoir un cadre. Comme ça, tu peux te référer à ce cadre-là et te réfugier un peu derrière ça. pour éviter des confrontations et des altercations avec le mec en place, ça te permet de rester calme et d'avoir un truc sur lequel te reposer. Ok. Du coup, la question initiale, c'était est-ce que c'est inévitable à chaque fois?

Speaker 1

Ouais, c'est ça, est-ce qu'on peut la réduire ou l'anticiper?

Speaker 2

Ouais, c'est ça. Du coup, la réduire, ce que je viens de te dire, et puis l'anticiper, je pense que c'est C'est déjà identifié en général par le commercial parce qu'il a déjà un premier contact avec le avec le client. Et en général, dans la description des projets, il est-il est mis en quelques mots la personnalité du client, si justement, si c'est plutôt un rouge, un bleu, et cetera. Et donc, Ben je pense qu'en tant que BA, quand on arrive sur le projet, on peut aussi adapter notre approche et on sait à quoi s'en tenir. Et du coup, on peut essayer de s'adapter un petit peu pour faire en sorte que ça se passe bien. quoi?

Speaker 1

Ok, et du coup, je rebondis là-dessus. Du coup, on parle de réduire pour le client, réduire la résistance. Mais je me demandais du côté du consultant, qu'est-ce qui fait que tu as un bon consultant qui permet de réduire cette résistance ? Quelles sont les qualités pour réduire cette résistance?

Speaker 2

Ça rejoint un peu ce que j'ai dit, mais je pense que c'est. avant tout être bien organisé, mettre un cadre qui est bien clair. Ça faisait partie des soucis que j'avais moi au début et notamment dans le projet dont je t'ai parlé, où en fait je n'arrivais pas à bloquer la

période de feedback et où on n'arrêtait jamais cette période-là. Et du coup, j'en avais parlé avec Pierre, mon team Leader, tu connais mais comme ça c'est retranscrit. Il m'avait justement parlé de ces outils de planning. et de mettre un cadre beaucoup plus clair avec des dates, des objectifs de deadline, avec des dates, un fonctionnement semaine par semaine, etc. pour une fois qu'on en sort, dire au client, attention, là on est en train de sortir du planning prévu et donc comme ça le client est au courant, si on a du retard, si il faut rajouter des heures, il sait pourquoi on est sorti du planning, etc. Et donc ce cadre permet ça et ça permet aussi de de prendre du recul par rapport à ce que le client demande et à l'attention qu'il peut avoir ou le frein qu'il peut lui avoir. Donc voilà, je dirais que tout ce qui est planification, organisation et aussi communication claire avec le client, mais ça fait partie un peu de ça aussi.

Speaker 1

Ok, nickel. J'ai juste une dernière question pour toi. Est-ce que tu as encore une expérience que tu voudrais partager ou un point qu'on n'a pas abordé que tu trouves intéressant au niveau des résistances vis-à-vis de l'implémentation d'ERP ? Ouais.

Speaker 2

Attends, je regarde un petit peu les projets. Ouais, non, je dirais. Enfin, pour reprendre un peu les points, je dirais qu'il y a souvent un manque de compréhension entre le commercial, ce que ce que le commercial promet, entre guillemets, et ce à quoi s'attend le client. Le manque de testing, le manque de d'alignement en interne aussi parfois. Typiquement, ici, j'ai un exemple d'un projet où c'est le projet où le sponsor c'est le même pour Marie et pour moi. Là, je sais pas si tu vois. où en gros mon SPOC à moi voulait absolument un truc. J'ai fait une estime de dev pour ça, etc. On attendait la validation du sponsor. Et là, ce matin, le sponsor a tagué mon SPOC en demandant pourquoi on a besoin de ça en fait. Donc tu vois, en interne, ils n'étaient pas à aligner. Donc là, on a potentiellement, si on ne fait pas le truc, perdu 5-6 heures parce que il a demandé un truc absolument qui au final le sponsor ne le veut pas. Tu vois donc ça a l'alignement interne. Et ouais, donc.

Speaker 1

En vrai, j'ai encore une question.

Speaker 2

Et parfois le manque de flexibilité aussi du côté du client.

Speaker 1

Est-ce que tu dirais que généralement, les résistances, enfin ce que tu as pu observer, sont plus d'ordre technique ou psychologique vis-à-vis d'Odoo ? Parce que les gens juste n'ont pas les capacités ou juste c'est plus une peur généralement de ne pas avoir les capacités et de mal faire que vraiment ne pas les avoir.

Speaker 2

Non, je pense globalement c'est plus, c'est plus psychologique parce que parfois, même quand ils savent le, ils savent faire techniquement ce qu'on dit sur Odoo. Enfin après, quand tu quand on te montre que tu dois cliquer sur 3 endroits pour avoir un résultat, en principe c'est pas compliqué, mais c'est plutôt psychologique dans le sens où parfois bah ça va modifier leur manière de fonctionner. ou ça va leur rajouter un truc à faire ou ce genre de choses. Et du coup, c'est plus la peur à ce niveau-là, je pense, qui freine les gens en général.

Speaker 1

Ok, ok, ça marche. Ben écoute, j'ai fini mes questions. Si tu as encore quelque chose à ajouter, n'hésite pas. Sinon, je te remercie d'ores et déjà pour cette interview.

Speaker 2

Ben non, je pense, tout à l'heure, je réfléchissais avant l'appel. Au point, je crois que c'est un peu un peu tout ce qu'on a dit. Ouais, peut-être aussi un truc qu'on a pas dit, c'est le la disponibilité, enfin le temps que se donnent les SPOC et les gens dans le projet. Parfois, bah il y a des gens qui ne prennent pas le temps soit de tester, soit qui. ils sont trop occupés, donc d'une fois à l'autre, ils auront oublié. Toi aussi, tu as un peu oublié, donc on perd du temps à chaque fois de part et d'autre. Ce qui fait que le projet va se reporter en mois, mais aussi en heures, parce que forcément, si je dois me replonger à chaque fois dans le flux, etc., je vais perdre un quart d'heure, 20 minutes, voire un peu plus à reprendre le temps de prendre la main. Donc ça, c'est aussi un dernier élément auquel je pense, qu'on n'avait pas évoqué. Parce que un truc aussi, c'est que souvent c'est des indépendants qui sont tout seuls et qui ont beaucoup de taf. Et donc on insiste dessus au début du projet qu'ils doivent se libérer du temps, mais parfois soit ils y arrivent pas, soit bah ils sont pris par autre chose. donc et donc voilà. Donc ça c'est un élément. Mais sinon, je pense qu'on a j'ai abordé un peu tous les tous les points que je voyais en tout cas.

Speaker 1

Bah écoute, super, c'est nickel.

- *Annexe 5*

Speaker 1

OK, let's go. Du coup, en gros, mon mémoire porte, je sais pas, tu te souviens un peu ou pas du tout? ?

Speaker 2

Tu peux me réexpliquer en une minute si tu veux.

Speaker 1

Ouais, Ben je t'explique vite fait du coup. Donc petit pitch, mon mémoire c'est sur les résistances. Vis-à-vis des entreprises, quand tu as eu l'implémentation d'un ERP dans cette entreprise, donc pourquoi ça foire d'implémenter Odoo dans certaines entreprises ? Pourquoi ça ne marche pas ? Et on parle d'échec, pas forcément le fait que l'entreprise du coup ne va jamais l'utiliser, mais aussi également donc toute cette phase l'entreprise ne l'utilise pas, mais aussi des budgets dépassés, le client qui n'est pas, qui n'arrive pas du coup à ses attentes vis-à-vis de de l'ERP, et c'est plus spécifiquement sur Odoo. Et du coup, le but du mémoire, c'est un peu de voir un peu là où sont toutes ces résistances vis-à-vis d'implémentation pour essayer de trouver des solutions, de voir où c'est intéressant de travailler et les points à mettre en avant pour essayer de les limiter au maximum. Donc si c'est clair pour toi, on peut commencer. Donc, est-ce que tu peux te te présenter, te présenter brièvement ce que tu fais dans la vie et ta relation avec Odoo?

Speaker 2

Ouais, donc je m'appelle Robin Lemens. Je suis business analyst et je fais partie de l'équipe d'Expertise Tec chez Odoo depuis maintenant 2-3 mois. J'étais avant en tant que business analyst dans l'équipe Quickstart et j'ai commencé chez Odoo en avril dernier, donc il y a un an et quelques mois.

Speaker 1

Du coup tu es passé dans l'équipe technique ? Ouais. Sympa, sympa. Et du coup, question là, on a parlé un peu de toi. Est-ce que maintenant on va un peu rentrer dans le vif du sujet sur l'implémentation ? Est-ce que tu peux m'expliquer un peu comment se passe en général une implémentation Odoo avec un client, enfin avec une PME, et quel est un peu ton rôle dans le processus, les différentes étapes ? Est-ce que tu peux un peu m'expliquer tout le process de l'implémentation?

Speaker 2

Oui, donc une implémentation, ça va d'abord Après avoir passé la phase commerciale, donc, il y a une analyse qui a été faite par le commercial du nombre d'heures nécessaires à l'implémentation du client en fonction de ses besoins. Ces besoins, ils vont être séquencés sous forme d'un d'un flux et sous forme de d'un ensemble d'applications sur Odoo. Nous, ensuite, après cette analyse préalable du commercial, on va faire un kick-off avec le client. Donc un premier kick-off où on va poser des questions pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise, les enjeux de l'entreprise, les envies du client. Pourquoi est-ce qu'il passe sur tout ? Quels sont ses challenges actuels et futurs ? Donc ça va nous

permettre un petit peu d'établir du contexte qui nous sera utile pour mieux pouvoir implémenter le projet ensuite. Ensuite, on a un deuxième kick-off qui lui va plutôt être basé sur, on va dire du project management, donc un petit peu regarder sur les informations qu'on a collectées au premier kick-off, comment est-ce qu'on va pouvoir en fonction du budget, qui le client, le compteur que le client a pris, comment est-ce qu'on va pouvoir mettre en place cette implémentation, ce qui est prioritaire, ce qui est nécessaire, ce qui est potentiellement des points de friction qui pourraient être amenés à poser un problème d'implémentation. Et puis, comme avant, après ce petit stock, on va le valider par le client pour voir si c'est Ça correspond à ses attentes. On va modéliser ce flux en général aussi pour être sûr qu'on a bien compris toutes les nuances des flux de travail du client, mais aussi qui fait quoi dans l'entreprise, à quel moment, pourquoi c'est important. Pourquoi est-ce que c'est fait comme ça ? Parce que voilà, on a des entrepreneurs qui travaillent d'une certaine façon depuis 20 ans et potentiellement qui pourraient s'amener à changer, à améliorer cette de flux. Donc en tant que business analyst, on a plusieurs casquettes et des casquettes, ça va être une casquette de project manager, une casquette de consultant fonctionnel, une casquette de formateur aussi parce que ça va être important de prendre en compte le nombre de personnes qui travaillent dans l'entreprise, le niveau d'expertise du client et de familiariser avec les nouvelles technologies. Et globalement, après ces 2 premiers kick-off, là on va commencer à rentrer plus dans l'implémentation. Et ça va, ça va se traduire par des préparations de configuration directement dans le logiciel sur base de données, soit réelles, mais voire des données fictives. Et on va un petit peu commencer à valider le flux de la première phase parce qu'on va séquencer donc les besoins du client en différentes phases. Dans chacune de ces phases, il y a un budget. Dans chacune de ces phases, il y a des applications qui ont une bonne synergie entre elles qu'on va regrouper ensemble. Et donc on va commencer comme ça. On va collecter du feedback du client, prendre un petit peu la température, voir s'il arrive à suivre, voir s'il pose des questions. Donc ça, c'est important aussi. Et s'affiner au fur et à mesure des meetings qu'on va faire avec le client. On essaie d'en avoir pas un peu par semaine, mais ça peut des fois être 5 à 10 meetings par semaine en fonction de la taille du projet aussi. Et donc se rappeler des besoins, découvrir des nouvelles spécificités qu'on avait pas forcément anticipées. Et petit à petit, se rapprocher du des besoins réels du client. Et voilà, il y a aussi une grosse part qui est liée à l'importation de ce que nous on appelle les métadonnées. Donc enfin les master data, les métadonnées, ça va être donc les contacts, ce genre d'informations. Mais il y a aussi des données transactionnelles, donc là ça va plutôt être Ben des factures, ce genre de choses qu'on va en général faire une évaluation. Est-ce que c'est nécessaire de les apporter ou non? ? Parce que ça rajoute de la complexité, ça prend du temps sur le pack et il faut voir s'il y a une plus-value réelle à apporter ces données de transaction.

Speaker 1

Ok, nickel, toi tu es hyper complet, tu vas vraiment citer tous les trucs, nickel pour le processus. Maintenant, un avis peut-être un peu plus personnel, ton avis personnel là-

dessus. De manière générale, comment les PME que tu rencontres dans tes projets vivent-elles le changement ? Est-ce que ça dépend en fonction des PME, est-ce que tu as une similitude dans les réactions des gens, comment les gens sont enthousiastes ou Quel est ton ressenti là-dessus?

Speaker 2

Et bien déjà ça dépend de qui démarre l'un de faire l'implémentation. Est-ce que c'est le SPOC ? Donc le SPOC c'est la personne à qui on va échanger durant l'implémentation. Si c'est le SPOC qui a lancé le changement, l'implémentation en général va être assez enthousiaste. Mais dans certains cas, tu vas voir un enthousiasme qui est mélangé à des craintes. Parce que nous, notre rôle en tant que business analyst, c'est aussi de d'établir les la réalité. c'est pas de vendre de packs, c'est de mettre la réalité en face à un client et de dire que voilà, il y a des compromis qui vont certainement devoir être faits, il y a des changements qui vont devoir être faits, il y a beaucoup. Enfin, c'est l'utilisation d'un nouveau logiciel, donc ça peut demander beaucoup de travail en amont rien que de faire. La transition des données, comme je l'expliquais, ça peut être ça peut durer 3 premiers mois de fiction. Et sinon, globalement, si l'implémentation se passe bien, en fait, moins le flux est compliqué, plus le client est enthousiaste à certains moments parce que l'implémentation se passe en général assez bien. ou alors que le. le business n'a pas besoin de trop de spécificités. Si on rentre dans des business qui sont avec des besoins très spécifiques, qui sont pas nécessairement qui sont assez niches et qui ne sont pas nécessairement couverts par Odoo, là ça peut amener de la frustration du côté.

Speaker 1

Est-ce que tu m'entends ? Ok, pardon. Et est-ce que maintenant tu peux un peu m'expliquer une situation que tu as déjà rencontrée avec un client ou tu as senti de la résistance face à Odoo, un projet qui s'est peut-être mal passé ou tu as vraiment vu une résistance vis-à-vis d'Odoo ? Je ne sais pas si tu as un exemple en tête dans les projets que tu as eu pour l'implémentation.

Speaker 2

Oui, là j'en a un actuellement où c'est. je suis principalement chargé de la partie comptabilité sur un ce qu'on appelle nous large quickstart, c'est à dire que c'est un pack d'implémentation qui dépasse les 500 heures d'implémentation. On est plusieurs, on est deux VA à travailler dessus et il y a un développeur qui travaille dessus. C'est une PME mais il y a quand même pas mal d'employés et mon SPOC, c'est les personnes qui travaillent à la comptabilité et vu qu'on va changer complètement leur façon de fonctionner, leurs habitudes, il y a beaucoup de résistance sur la façon de. Est-ce que dans Odoo on va être capable de répliquer ce qu'ils ont besoin ? Est-ce que Odoo est le bon logiciel pour gérer leur comptabilité ? Est-ce que tous les cases possibles sont couverts par Odoo ? Est-ce que Ils vont pouvoir faire leur déclaration de TVA et qu'ils vont pouvoir faire tout ça directement

dans Odoo. Est-ce que le suivi des prélèvements va être facile ? Il y a beaucoup de questionnements qui est émis par eux. Mais voilà, c'est notre rôle aussi de faire une liste de ces questionnements et répondre à petit à petit aux questions, rassurer le client dans les cas où. C'est ces cas qui sont couverts par Odoo, trouver une solution quand c'est des problèmes un peu plus complexes. Et aussi, il y a une part de compromis à faire. Voilà, ça va être pour la partie comptabilité, enfin pour ce projet-là. Et sinon, je ne sais pas si c'est un deuxième exemple.

Speaker 1

Avec un, c'est très bien. Au pire, tu me le donneras plus tard si on a encore du temps. Mais juste je voulais savoir du coup pour ce projet avec la compta, du coup c'est pas les comptables qui ont lancé l'initiative de mettre Odoo dans l'entreprise, ils sont un peu, c'est un choix de leur part ou non ? Non, c'est pas un choix de leur part. Ok, ouais. Ok, nickel. Question suivante. Est-ce que pour toi, la résistance a tendance à disparaître une fois que Odoo a été implémenté dans l'entreprise où elle se manifeste, enfin tu vois parfois des projets où même après l'implémentation, tu sens encore de la résistance, peut-être quand tu as fait une phase ou deux, enfin vis-à-vis du reste.

Speaker 2

Je veux dire, moi dans mes projets, enfin je pense que tous les projets qui ont été live en général se sont bien passés. Donc oui, la résistance au changement elle part avec une fois qu'on est passé live parce qu'ils se rendent compte que OK, même s'il y a des problèmes, ils savaient gérer eux-mêmes. Mais globalement, je trouve que il y a aussi une dimension de la personnalité de la personne qui rentre en jeu dans la résistance au changement. Des personnes qui sont. assez flexibles et ils ont moins de résistance au changement, qui se sentent à l'aise dans la gestion de problèmes au jour le jour. Et il y a d'autres personnes qui sont assez bah restreintes, dans je sais pas comment comment dire, mais qui sont moins à l'aise avec le changement. Et du coup, le moindre petit problème, ils vont-ils vont voir comme un problème qui est un petit peu difficilement gérable.

Speaker 1

Du coup, ouais, pour toi, il y a des il y a des profils de personnes avec lesquelles c'est plus facile de travailler, si je comprends bien ce que tu veux dire, enfin de qui sont plus aptes à accepter ce changement. Est-ce que tu as en tête certains profils où tu te dis parfois ça va être compliqué ou ça va être facile avec ce genre de personnes pour tes implémentations?

Speaker 2

Ouais, en général, il y a des personnes qui sont qui sont à l'aise avec les la technologie en général. Ils savent qu'il qu'il y a des qu'il y a des solutions possibles. Ils peuvent-ils peuvent même eux trouver des solutions. Des fois, les solutions elles ne viennent pas que de nous, donc c'est une discussion. et voilà. Moi, le dernier projet que j'ai mis là, c'était il y a 2

semaines et c'était quand même un projet avec pas mal de complexité, des API, ce genre de ce genre de boîte. des. Des prélèvements qui se fait de manière automatique, donc c'était pas plus extrêmement facile. Ils ont été mis en production, ils savaient bien que potentiellement il y allait avoir un petit souci par là et au final, donc plus de mal quasiment depuis le live, ça se passe bien. donc. Et son profil, c'était quelqu'un qui était à l'écoute parce que il m'avait même dit si t'as des idées de d'amélioration, si t'as des suggestions, tu peux pas les faire. Donc ce qui est quand même bon signe en général, ça veut dire que la personne n'est pas fermée d'esprit, elle accepte ton expertise aussi et tu as le côté aussi où eux se sentent capables de gérer un système informatique.

Speaker 1

Ok, et du coup là on a parlé plutôt du profil des personnes, mais est-ce que plutôt au niveau Au niveau des donc plutôt des entreprises ou des situations. Donc est-ce que tu as des types de situations, des types d'entreprises ou de contextes qui enfin dans lequel tu t'es dit là dans ce genre d'entreprise, souvent c'est ils sont résistants face au changement. Par exemple, je sais pas, un type d'industrie en mode ouais je sais pas, les grosses, les grosses entreprises, enfin pas les grosses entreprises mais plutôt. dans le milieu du bâtiment ou des choses comme ça dans ce que tu as eu ? Est-ce qu'il y a des contextes ou des types de situations, des types de où tu t'es dit voilà, dans ce secteur-là, c'est plus compliqué de travailler, enfin, la résistance au changement est plus importante ? Voilà, attends, je réfléchis. Parce que au début, je me suis dit, je vais dire.

Speaker 2

Ouais, par exemple, les entreprises, tu vois dans le manuel, et cetera, mais globalement, Moi, dans mes implémentations, ça s'est plutôt bien passé dans tout ce qui était enfin voilà le bâtiment, et cetera. Même si ils utilisaient des fois l'ERP, des fois ils utilisaient pas l'ERP, ils étaient assez enthousiastes à l'idée de pouvoir. Enfin, ils voyaient très tôt la plus-value parce que des fois ils passaient de d'un système hyper manuel à tout. Donc ils voyaient plus les avantages que les inconvénients potentiels. Je pense que quand tu as une société qui est assez. avec une administration qui est compliquée, avec tu vois beaucoup d'approbateurs.

Speaker 1

Avec une bureaucratie assez élevée.

Speaker 2

Une bureaucratie assez élevée. En général, il va y avoir de la résistance au changement. soit de l'entièreté de l'entreprise, soit en tout cas au point d'un ou d'autres départements. Je pense que clairement la taille ça joue. La taille et la complexité, pas nécessairement du flux, mais de la complexité plutôt de la structure de l'entreprise.

Speaker 1

Ok, ça marche. Alors, question suivante, qu'est-ce que je ne t'ai pas encore demandé? ? Ah oui, donc selon toi, quel rôle joue la direction dans la réussite ou l'échec d'une implémentation? ? Donc la direction de la PME, quoi, pas pas Odoo.

Speaker 2

Ouais, c'est je pense que le rôle il est-il est énorme parce que il y a un gros travail de. Ben, tout ce qu'on va changer des changements, ça crée de la friction. Les employés en général, si ils arrivent à fonctionner comme ils fonctionnent pour le moment, Ben ils sont contents, ils sont contents avec leur solution actuelle dans certains cas. Et donc, il y a un travail de la direction de les pousser à tester, de les pousser à apprécier les potentielles plus-values, à partager leurs connaissances aussi. Parce que c'est important de, quand on implémente, si on parle qu'avec la direction, qu'ils mettent à disposition aussi les personnes qui travaillent dans l'entreprise, typiquement les gens qui font la compta, pour qu'on puisse, c'est eux qui font le travail au jour le jour, donc c'est eux qui ont les informations sur enfin c'est eux qui ont les meilleures informations sur ce qui doit être fait au niveau de la compta. Il y a un gros travail de mise en disponibilité, de mise en confiance, de formation.. Et aussi de s'assurer que les employés ont le temps de bien tester, et cetera.

Speaker 1

Okok, super. Selon toi, est-ce que la résistance peut être anticipée, voire évitée ? Ou alors la résistance dans un projet comme ça d'implémentation sera toujours inévitable.

Speaker 2

Je pense que c'est pas une question facile. Je pense que la réponse doit être nuancée. Ça Je pense qu'il y a des personnes qui resteront résistantes au changement quoi qu'il arrive. Mais je pense qu'il y a des projets où ça démarre d'abord avec beaucoup de résistance. Et puis petit à petit, tu vas les rassurer parce que t'apportes des solutions. parce que le client se met à tester, parce que le client monte en compétences. Donc une bonne gestion de projet, ça peut diminuer la résistance.

Speaker 1

Et toi, en tant que en tant que consultant, quels sont un peu tes tes ce que tu utilises au quotidien pour réduire, pour essayer de réduire cette résistance ? Je ne sais pas si tu as un peu le qu'est-ce qu'un bon consultant tu vois pour éviter pour diminuer la résistance possible.

Speaker 2

ça passe par déjà ce que j'aime bien faire en général, c'est ça passe par des meetings assez récurrents pour t'assurer qu'il y a de la rétention d'informations, pour t'assurer qu'ils se sentent soutenus, pour t'assurer que le projet avance. Ça passe par de la mise en à disposition de la documentation. Donc tu peux faire des petites vidéos pour les aider à

Surtout qu'ils se sentent pas pendant l'implémentation, il faut pas qu'ils se sentent bêtes ou que c'est trop compliqué. Donc adapter ton niveau par rapport à la personne que tu as en face de toi, mettre à disposition ta documentation comme j'ai dit, et globalement aussi s'adapter à leur langage. Donc si il faut simplifier certains certains process, ne pas faire trop de franglais, enfin ça serait des détails mais. juste avoir l'impression qu'ils ont un.

Speaker 1

Interlocuteur qui comprend, c'est important. Ok, ok, super. J'ai encore une ou deux questions pour toi, ça du coup c'est un peu vis-à-vis de ton expérience. Est-ce que tu dirais que les résistances que tu as rencontrées via des implémentations étaient plus d'ordre technique où les clients n'étaient pas capables ou psychologiques où les clients avaient peur de mal faire, plus dans ce sens-là?

Speaker 2

Tu ne suis pas sûr avec le "peur de mal faire", je dirais plutôt.

Speaker 1

Ou peut-être des juste pas peur de mal faire, mais juste plus ouais du coup résistance psychologique ou que et pas en mode compétence.

Speaker 2

Ouais, pour moi, en général, c'est quand il y a eu un manque de tu vas, tu vas avoir un pack par exemple de 25 h, Bah tu vas avoir très peu de temps pour former le SPOC et le SPOC, s'il est mal formé, bah même si le flux marche de A à Z, que les configurations de la repousse sont bonnes. Et ben, il y a 2 cas où ça m'est arrivé, où toutes les configurations, tout le flux fonctionnait comme il voulait. Tu retournes 2 mois après, tu vas voir l'autre DB et ils utilisent 50% de ce que tu as montré parce que il y a eu un il y a pas eu assez de mise en pratique, de formation, de testing de leur côté. Quoi que pour moi, la résistance au changement, elle peut sauter quand ? quand le client s'y met vraiment et qu'il met les mains dans le cambouis et ok, on va tester, on va essayer dessus et voilà.

Speaker 1

Ok, nickel. Et en vrai on a encore un peu de temps, donc je ne sais pas si tu as encore une autre situation sur un autre projet avec de la résistance que si tu as un autre projet que tu pourrais m'expliquer ou c'était un peu compliqué.

Speaker 2

Ouais, pour faire un peu suite à ce que je viens de dire, j'avais récemment eu un projet de De 25 h, donc il faut savoir que 25 h ça passe très vite. Et globalement, ils avaient besoin de d'un flux qui est assez complexe, qui prenait en compte beaucoup d'applications et juste

pour faire fonctionner leur flux, ça a quasiment toute la totalité du pack malgré les vidéos. malgré. En fait, tout le temps a été passé à résoudre toutes les spécificités, s'assurer que le flux fonctionne. Et au final, j'ai pas pu les accompagner vraiment sur le la formation en live avec eux, bien que c'était des gens qui étaient relativement à l'aise avec la technologie. Et du coup, bah voilà, ils se sont retrouvés à utiliser très peu ce que j'avais configuré pour eux dans Outlook. donc. Voilà.

Speaker 1

Et du coup, qu'est-ce qui est à la base du de ce manque de temps ? C'est parce que on a enfin les choses n'avaient pas été précisées à la base sur tout ce qu'il y avait à faire, les ou les personnes comprenaient pas, prenaient trop de temps. C'est ou c'est un mix ? Je ne sais pas un peu si tu sais vite fait expliquer.

Speaker 2

Donc c'est un peu un mix des deux. Je pense que c'est une sous en fait c'est une sous-estimation mais qui est en soi qui peut être logique de la part des clients des fois qui Ils se rendent pas compte en fait de ce que c'est vraiment une implémentation. Je parle vraiment pour soit d'une implémentation FPA en général, mais d'une implémentation Odoo où t'as vraiment bah du temps qui doit être consacré à la à la formation et pas simplement à la à configurer Odoo. Et puis il y a aussi le problème. Bah des fois c'est le commercial qui oublie aussi l'importance de cette partie-là de que FPA s'assure que ce soit bien Compris que le même faire des sessions, moi ce que j'aime bien faire et en général ça porte ses fruits, c'est de donner la main au client et tu lui redemandes de faire ce que t'as montré par exemple la dernière fois pour t'assurer que il suit et que il est à jour et que et que le flux a été compris, qu'il sait sur quel bouton il doit cliquer par après. Et tout ça, c'est des aspects techniquement qui sont enfin c'est pas des aspects techniques, mais c'est vraiment important de. De s'en assurer, ça fait vraiment partie intégrante d'un ou une implémentation réussie et une implémentation réussie également aussi des résistances au changement. Si le client ils sont capables de gérer tout seul et que il y a plus de dépendants de toi, bah il va pouvoir, il va pouvoir gérer tout seul et gérer les problèmes qui surviennent pendant l'implémentation ou après l'implémentation pour le connaître vers la suite.

Speaker 1

Okok, nickel. Bah écoute, c'est la fin. Je sais pas si tu as encore quelque chose à ajouter, un point qu'on a pas abordé, mais sinon, moi j'ai ce que j'ai, ce que j'avais besoin. On est bon?

Speaker 2

Bah de mon côté, je pense que j'ai fini.

Speaker 1

Vas-y, ça marche.

- *Annexe 6*

Speaker 1

Du coup mon mémoire, c'est sur les résistances dans les PME vis-à-vis de systèmes ERP tels que Odoo. Donc pourquoi dans les implémentations que Odoo fait avec des clients et spécifiquement avec des PME, du coup dans mon cas, pourquoi est-ce qu'on a quand même pas mal d'échecs en définissant le terme échec au sens général, pas juste en mode ça ne marche pas, mais en mode on dépasse les deadlines si les demandes ne sont pas forcément complétées vis-à-vis du client, il y a des petits couacs qui s'opèrent durant le projet. Et donc c'est un peu voir tout ce qui est du coup l'aspect aussi psychologique et donc est-ce que c'est les gens qui ne sont pas prêts pour ça ? Est-ce que c'est des déficiences au niveau technique ? vis-à-vis du logiciel, des gens, et un peu analyser tout ça pour essayer de voir un peu quelles sont les solutions pour limiter ces résistances, s'il y en a, et voilà. Et voilà, donc première petite question, assez simple, je me permets de te tutoyer parce que voilà, on se connaît. Est-ce que tu peux te présenter brièvement et ce que tu fais dans la vie par rapport à Odoo ? Tu te présentes un peu ton métier, ton parcours professionnel, si je peux dire.

Speaker 2

Du coup, je suis Estelle, ça fait 5 ans et demi que je travaille chez Odoo. J'ai commencé comme commerciale en direct sales, j'ai fait ça pendant un an et ensuite j'ai switché chez les consultants pour implémenter directement le logiciel. En Quickstart, donc dans les PME, majoritairement, j'ai eu que quelques larges Quickstart, donc avec des entreprises un petit peu plus, enfin avec une cinquante soixantaine de users, mais sinon je suis restée dans les petites sociétés.

Speaker 1

Ok. Et du coup, au niveau de tes études, ce que tu as un peu fait comme ton parcours?

Speaker 2

Parcours d'études, j'ai fait sciences éco à l'UCL. Donc un parcours assez classique et j'ai fait Odoo comme premier job. Donc il n'y a pas d'autres parcours professionnels.

Speaker 1

Donc directement arrivé chez Odoo. Du coup maintenant, on va passer plutôt à l'aspect de ton travail. Du coup, tu es donc consultante chez Odoo. Comment est-ce que ça se passe généralement une implémentation Odoo avec le client ? Quel est un peu ton rôle dans le processus ? Si tu sais expliquer un peu toutes les étapes du système. Étant donné

que tu as ton passé de sales, tu peux aussi peut-être expliquer la partie d'avant qui peut être intéressante.

Speaker 2

Ça roule. Ben du coup, dans un premier temps, en tant que Direct Sage, le but ça va être de contacter des personnes qui ont montré un intérêt pour Odoo. Donc ils ont généralement fait un test en ligne, en allant vraiment tout simplement sur odoo.com et en créant une base de données test. Dès la création d'une base de données test, les commerciaux vont recevoir une information avec l'adresse mail qui s'est connectée et les différentes applications qui ont été téléchargées. Et donc nous, en tant que commercial, on va appeler ces gens. ou les contacter par email en fonction des informations qu'on a. Et on va essayer de voir quel est le besoin, pourquoi est-ce qu'ils ont fait un test ? Est-ce qu'ils ont un intérêt derrière d'avoir un logiciel de gestion ? Est-ce que c'était de la curiosité mais qui n'aboutit à rien ? Enfin, voir un petit peu où il se situe par rapport à l'outil. Et en fonction, soit on arrête de les contacter parce que c'était juste de la curiosité et pas d'intérêt pro, soit en fait, oui, il y a peut-être bien des intérêts. Auquel cas, on va qualifier un petit peu les besoins, le fonctionnement de la société, faire des premières démonstrations aussi de l'outil. On va essayer d'être vraiment l'aspect commercial, on ne va pas aller en large en travers comparé à un consultant, mais on essaie déjà de les convertir et de répondre à leurs gros besoins pour voir si oui ou non Odoo peut être fait pour eux. Si c'est le cas, Ben on va leur faire une offre. Et alors là, il y a 2 solutions. Il y a soit on fait une offre avec seulement une licence de l'outil Odoo, auquel cas ils ont accès et ils l'implémentent par eux-mêmes, soit la licence et en plus de ça, un pack de consultance d'un certain nombre d'heures. en fonction, enfin qualifier avec le commercial en fonction de la taille de l'implémentation, du nombre d'applications, de la difficulté, du nombre d'utilisateurs, enfin bref de toute une série de paramètres qu'on estime un certain nombre d'heures. Et c'est là que le consultant et donc le job que je fais aujourd'hui vont intervenir. Donc dès que la vente a été faite, donc là le Le client, il est déjà converti. OK, il a déjà payé la licence, il a déjà payé un pack d'heure. C'est là que le consultant commence son job. Et toi, je vais rentrer un petit peu plus dans le détail quand tu me dis.

Speaker 1

Non, allez, tu peux, vas-y, y a pas de souci, vas-y, toutes les idées, tout est bon à prendre, donc tu peux y aller.

Speaker 2

Et du coup, en tant que consultant, voilà, on va commencer le projet avec une première rencontre avec le commercial, du coup, pour déjà voir ce qui a été discuté lors du processus de vente, à quel point il était long, à quel point il était précis, à quel point les personnes en face étaient réceptives. Est-ce que c'est une grosse entité, petite entité, et cetera. Donc on essaie déjà d'avoir un max d'infos. avant d'avoir une première rencontre avec le client. Ça nous permet d'être plus efficaces et aussi plus pertinents dans nos

échanges. Et ensuite, on va avoir un premier rendez-vous avec le client. Là, on appelle ça le kick-off. C'est la rencontre qui permet deux choses. La première, de s'aligner sur toute la méthodo d'implémentation. C'est s'assurer qu'on est sur la même longueur d'onde, sur comment on va procéder pour implémenter, donc quelles sont les priorités. Nous, on a tendance à phaser un petit peu les différents projets et donc à dire, dans un premier temps, on va s'attaquer à tel morceau, ensuite on s'attaquera à un deuxième morceau. Et donc voilà, c'est un petit peu discuter de comment on va fonctionner à ce niveau-là, voir si on se met d'accord avec le client. Et la deuxième grosse partie du kick-off, ça va être d'aller creuser et analyser tout le business du client. Donc on a déjà eu quelques informations du commercial comme ils ont généralement dû qualifier et faire une démo. Mais le consultant, le but c'est, il va poser un max de questions, recevoir un maximum d'informations de la part du client pour lui permettre d'anticiper les risques et de dessiner des flux qui soient les plus appropriés possibles pour le client, pour son adhésion. Justement, est-ce que c'est quelqu'un qui est plutôt IT friendly, pas IT friendly ? Qu'en est-il de ses collègues ? Et en fonction de ça, peut-être avoir un certain degré de facilité ou de complexité en fonction des différents profils qu'on a. Et aussi simplement faciliter aux difficultés en fonction des flux, de la facilité de leur processus interne, etc.

Speaker 1

Ok. Et du coup, de manière générale, comment est-ce que les PME que tu rencontres dans tes projets visent-elles ce changement?

Speaker 2

Alors, ça dépend très fort. D'où vient la volonté du changement ? Parce que il y a pas mal de gens, je trouve, qui ont bah la volonté à être intrinsèque. Donc moi en tout cas avec les personnes avec qui je suis en contact, donc ça va généralement être les boss, les dirigeants de CPME. Généralement la volonté de changement vient d'eux et donc il y a 2 choses, soit ils ont été, ils sont volontaires parce que là ils voient bien qu'aujourd'hui ils s'en sortent pas, ils perdent plein de temps à gauche à droite, ils sont encore dans Excel. avec des feuilles de papier, etc. Donc là, ils ont une volonté d'efficacité. Auquel cas, généralement, il y a de la motivation derrière pour changer et pour devenir plus performant, gagner du temps parce qu'ils sont généralement en train de tourner à gauche, à droite. Je trouve que ces profils-là, c'est ceux avec lesquels on arrive le mieux à travailler. Et puis il y a des profils qui sont obligés de changer malgré eux. Je prends l'exemple ici récemment de la facturation électronique où là il y a une législation qui oblige les sociétés à utiliser des logiciels de gestion pour faire leur facturation. Là ils sont obligés. Et donc là il y a un peu plus de réticence parce qu'en fait ce qu'ils avaient jusqu'ici fonctionnait très bien et ils n'avaient pas besoin de forcément se digitaliser. Et donc là c'est un peu plus "je suis obligé" donc c'est un peu plus relou. Et alors ? 2e, enfin 3e chose encore, il y a parfois des sponsors, donc des personnes qui sont plutôt dans le board, ou enfin qui investissent dans une boîte, qui vont demander un peu plus de processus, un peu plus de digitalisation, un peu plus de centralisation de l'information. Mais les personnes avec qui nous on va travailler en direct ne sont pas forcément

réceptives à ça. Auquel cas-là, c'est un travail qui est un peu difficile parce que nous, on essaie de collaborer, on essaie de faire en sorte que le projet se passe bien. Mais si en face de nous, la personne n'a pas envie que ce projet aboutisse ou se passe bien ou soit là, en fait, c'est beaucoup plus difficile.

Speaker 1

Ok, ça dépend un peu de l'intention de départ, est-ce que soit c'est intentionnel, c'est une petite entreprise qui veut se lancer là-dedans ou alors c'est une navigation, etc. Et est-ce que tu as des idées, des exemples en tête par exemple d'entreprises avec qui tu as travaillé et où tu as rencontré du coup cette résistance via Odoo, que ce soit avant, pendant ou après l'implémentation ? Et est-ce qu'on peut expliquer, je ne sais pas si tu as un exemple en tête ? de projet problématique peut-être ? Je vais réfléchir un peu.

Speaker 2

J'ai peut-être deux exemples qui me viennent, un à moi et un pas à moi. Le premier à moi, c'est, mais je ne sais pas si ça, dis-moi si ça te parle ou pas, mais c'est plutôt un large quick start, donc on est quand même avec.

Speaker 1

60 à 70 employés. Je ne sais pas si.

Speaker 2

Tu te considères ça comme une PME ou pas?

Speaker 1

Ça, c'est une bonne question. Je peux regarder. PME. Combien de personnes ? Sinon?

Speaker 2

On vend des d'autres avec des plus petites sociétés, comme ça, on est sûr que ça rentre dans ton scope.

Speaker 1

Là, il me dit PME, moins de 250 personnes.

Speaker 2

Ok, bon ben alors, tous mes clients sont des PME.

Speaker 1

Ce sont les critères européens, donc ....

Speaker 2

Ok, ben parfait. Nickel. Ben du coup, j'ai une société qui était considérée chez nous comme un large quick start donc plus de 200 heures d'implémentation. En l'occurrence, on était plutôt à 1500 heures. Donc c'est quand même une implémentation qui dure encore et qui a duré plusieurs années. Et du coup, ils ont une masse de personnel qui est plus conséquente que ce qu'on a l'habitude d'avoir. Donc là, ils sont, je pense, une septantaine. Et la grosse majorité de ces profils, enfin de ces utilisateurs, ce sont des commerciaux. Donc la boîte en 2 mots, c'est une boîte pharmaceutique qui vend, qui achète et revend du matériel dentaire. OK, donc aux hôpitaux, non pas aux hôpitaux, majoritairement aux médecins, directement aux dentistes, donc en fait aux hôpitaux aussi. Mais du coup, la grosse majeure partie de leurs employés, c'est leurs délégués commerciaux qui vont. dans toute la France, expliquer les nouveaux produits aux dentistes, leur vendre etc. Et donc ça représente 50 personnes sur les 70, c'est des commerciaux/ qui pour la plupart ont beaucoup d'années d'ancienneté dans cette boîte et donc ils sont un peu tous, donc vraiment je sais pas si c'est ok de dire tout ça, mais vieux et habitués à leurs privilèges et du coup Le changement a été assez mal venu. Donc c'est la nouvelle directrice qui a pris l'initiative de digitaliser tout ça sur Odoo, enfin tout leur processus. Mais le changement c'était compliqué quoi. Si ça ressemblait pas exactement à ce qu'ils avaient avant, ben on avait directement des montagnes de messages, des montagnes de mais ça va pas, on va pas fonctionner. Et donc en fait. beaucoup qui n'ont pas encodé les choses dans le système dans un premier temps parce qu'en fait ils n'étaient pas contents de la façon dont c'était implémenté. Donc là on a eu une grosse résistance de la part de la plupart des commerciaux qu'on a quand même réussi à contrer. Donc il y a eu quand même pas mal de développement. Il y Il y a eu beaucoup de temps de leur côté en interne, indépendamment de moi, mais de leur côté pour faire des formations en long, en large, en travers, pour qu'ils voient vraiment la valeur ajoutée du système et que oui, peut-être qu'on perd un petit peu du temps parce que là-bas, ça change, mais au final, regardez, on gagne du temps à tel, tel et tel endroit. Et donc voilà, au fur et à mesure, ça a fini par prendre et là, on a onboardé 100 % des employés et ils sont globalement satisfaits du système, ça se passe assez bien. Mais ça a duré vraiment des mois, voire des années de tous les avoir et de les avoir tous correctement.

Speaker 1

Et du coup, je rebondis là-dessus, ce que tu dis, selon toi, est-ce qu'il y a des certains types de situations comme ça, ou d'entreprises ou avec un contexte qui favorise peut-être la résistance. Donc là peut-être l'âge des, enfin dans ton cas, dans l'âge des personnes, est-ce que tu vois peut-être d'autres situations?

Speaker 2

Moi je pense que le fait qu'ils soient aussi longtemps dans le même travail et qu'ils étaient aussi habitués à un système, tu vois?

Speaker 1

Ok ouais, donc une forme d'habitude?

Speaker 2

Ouais, vraiment ancrée depuis longtemps, longtemps quoi en fait?

Speaker 1

Et du coup, je ne sais pas si tu as eu des nouvelles après cette implémentation, est-ce que la résistance elle a complètement disparu et maintenant ils sont complètement passés à Odoo.

Speaker 2

Alors, il y a peut-être encore des endroits où c'est un peu plus. Il y a encore des petits trucs à gauche à droite. L'implémentation, on est encore dedans, elle est encore active. Ça fait trois ans qu'on travaille dessus, mais elle est encore là, donc il y a toujours des petits points d'amélioration à gauche à droite, il y a toujours des sujets à gauche à droite. Mais dans l'ensemble, là, 100% des utilisateurs sont ce rebout et font 100% de l'offre de travail dessus.

Speaker 1

OK, donc c'est juste que là.

Speaker 2

On continue de développer le l'outil, mais tout le monde est dedans. quoi. Donc oui, ça s'est bien passé finalement.

Speaker 1

Et la personne de contact que tu as eu, donc est-ce que c'était aussi, donc c'était la patronne de cette entreprise?

Speaker 2

Oui c’est ça. Elle a repris l'entreprise familiale. En gros, c'était son papa qui était directeur et c'est le papa qui a. Enfin, c'est elle, en sachant qu'elle allait reprendre la direction, qui a voulu lancer toute la centralisation de l'information.

Speaker 1

Ok.

Speaker 2

Ça a été SPOC depuis le début, mais du coup, elle est plus jeune, elle n'a pas été habituée dans leur processus parce que ça faisait juste quelques années qu'elle était là, mais pas

15 ans comme la plupart des commerciaux. Donc je pense que c'est vraiment ce frais, la jeunesse qui a débarqué, qui a voulu faire changer les choses.

Speaker 1

Ok. Donc peut-être dans ce genre de situation, quel est pour toi le rôle que joue la direction dans la réussite ou l'échec d'implémentation, enfin dans cette situation ou une autre, ton avis personnel?

Speaker 2

Elle est essentielle dans les deux cas, que ce soit un échec ou une réussite. Pour moi, la direction, elle doit communiquer. Je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises pour lesquelles un changement de système comme ça ne fonctionne pas parce que Personne n'a été mis au courant et on leur demande du jour au lendemain de changer leurs habitudes, alors qu'on ne les a pas pris par la main en disant, voilà ce qui pose problème aujourd'hui, voilà ce qu'on va essayer de régler avec un outil comme Odoo. Alors oui, ça ne va pas être un chemin trop facile, donc c'est quand même assumer que ça ne va pas être tout doux, de tout repos, etc. Mais on va vous accompagner, on va investir suffisamment de temps pour former correctement les gens. Donc je pense que la direction elle a ouais c'est le c'est le socle pour s'assurer que l'implem elle se fasse correctement, communiquer et accompagner l'ensemble l'ensemble des gens, recevoir leur feedback, pouvoir les écouter et essayer de voilà maximiser mais tout en respectant le projet aussi mais leur demande.

Speaker 1

OK et. Est-ce que tu vois d'autres, est-ce qu'il y a des profils de personnes ou de clients qui résistent plus que d'autres ? Je pense donc à la roue avec les différentes couleurs qui a été mise en place chez Odoo, on a donc la couleur jaune, rouge, vert, enfin ça peut être d'autres caractéristiques, mais est-ce que tu vois certains profils psychologiques qui sont parfois plus problématiques ou qui sont au niveau de la résistance où on se dit toujours C'est un projet qui risque, peut-être, de se casser la gueule plus que d'autres.

Speaker 2

Ouais. Si je devais choisir une des 4 couleurs, j'aurais tendance à dire les jaunes. Enfin, je l'ai catégorisé, tu me dis si tu as la même couleur que moi, mais moi c'est plus la vraie artiste, les jaunes.

Speaker 1

Les personnes un peu plus chill. C'est ça?

Speaker 2

Un peu plus. Elle part dans tous les sens, elle parle beaucoup. Elles sont un peu plus dissipées, elles sont moins concentrées sur les détails. Est-ce qu'elles vont prendre le

temps pour forcément venir tester derrière et faire des feedbacks qui soient constructifs, etc. Non. Mais en même temps, il y a quelque chose qui va moins bien. En fait, ce ne sera pas directement archi dramatique non plus, tu vois. Donc c'est un peu dans les deux sens. Mais je pense qu'un outil de gestion comme Andoo ou comme vraiment un outil de gestion de manière générale, ça demande de la rigueur. dans l'encodage pour éviter d'avoir des erreurs de répétition, etc. Pour former correctement les équipes, ça demande de la rigueur aussi, ça demande un planning, ça demande un timing, ça demande un investissement qui soit quand même carré pour que toutes les parties s'y retrouvent. Et j'aurais tendance à dire que les profils un peu plus jaunes, c'est plus compliqué.

Speaker 1

D'accord, ouais, un peu plus libre et moins structuré, donc potentiellement finir en échec dans ce sens-là.

Speaker 2

Ouais, exactement, et plus une accumulation de frustration aussi parce qu'en fait, si tu n'es pas carré dans l'encodage de ces informations, bah ouais, en fait, Odoo ne peut pas suivre et donc il y a vraiment une rigueur dans l'encodage qui est moins native dans les personnalités artistes.

Speaker 1

Ok, ok, ça marche. Question suivante, selon toi, est-ce que la résistance, est-ce qu'elle peut être anticiper, voire éviter ou inévitable ? Donc sur un projet, tu démarres sur un projet random, comment est-ce que tu ferais pour anticiper ou éviter au maximum la résistance via O2?

Speaker 2

Je pense, comme je l'ai dit, mais. Enfin, je trouve que ça rejoint un petit peu le l'implication de la direction, mais je pense que y a au plus t'as de la communication, de la transparence sur pourquoi on fait le changement et voilà comment on va faire le changement, communiquer sur les détails, communiquer sur le planning, communiquer sur la première phase, ce sera pour tel moment, ça impacte telle personne dans la société. Je pense que au plus tu es transparent avec ça, au plus tu prépares les gens mentalement à switcher. et je pense que. le temps fait beaucoup aussi. Donc vouloir tout précipiter et foncer dans un mur alors qu'en fait il n'y a pas eu de retours suffisants, il n'y a pas eu suffisamment de formations, etc. Je pense que tout ça, mène plus rapidement à un échec que si il y a une prise en considération de l'humain qui est en fait, c'est que oui, lui, il va devoir s'habituer à des nouvelles choses. Et donc au plus on lui met d'outils rapidement en main, en le formant, en lui demandant de faire des retours, en En l'impliquant vraiment dans ce processus en fait, je pense que là ça réduit sérieusement la résistance. Parce qu'ils vont savoir à quoi s'attendre avant que le

changement soit effectif. Je pense que c'est le problème de beaucoup d'entreprises qui font le switch en deux temps trois mouvements, personne ne s'y habitue, tout le monde fait.

Speaker 1

Et est-ce que tu penses que les gens, enfin les personnes de contact que tu as, donc les SPOC, sont conscientes et quand on leur vend Odu, Est-ce qu'elles savent ce qu'elles achètent et quand elles arrivent vers vous, elles sont prêtes et sont conscientes de ce qu'elles ont acheté ou généralement il faut un peu recadrer et expliquer que ce n'est pas forcément ce qu'on pense, Odoo ne sait pas tout faire ? Comment tu vois un peu cet aspect-là de comment Odoo se met en avant et comment vous après vous devez gérer ça en tant que consultant ? Alors je n'ai pas envie de dire qu'il y a une majorité dans un sens ou dans l'autre.

Speaker 2

Je pense que ça dépend hyper fort du contexte de l'entreprise. S'ils sont déjà sur un système de gestion, s'ils ont déjà vécu une implémentation. VS, et c'est beaucoup de nos clients aussi, mais des gens qui sortent de Excel. Et du coup, ils se disent, tiens, ça va être les mondes et merveilles, ça va être fabuleux, on va pouvoir tout faire. Ça dépend comment la vente se déroulait aussi, c'était quoi le discours du commercial, à quel point il a été quand même un peu prudent dans ce qu'il avançait. Aussi, il a eu un discours magnifique où c'était des nounours. Donc pour moi, il y a vraiment deux choses. Il y a le commercial et il y a un peu l'historique des SPOC, de la direction qui s'imaginait un petit peu quand même ce que c'est, ce que ça représente un système de gestion, oui ou non?

Speaker 1

Ok, ok, ok. Si tu devais un peu genre définir. Quel est pour toi un bon consultant, si tu dois un peu donner quelques caractéristiques d'un bon consultant pour réussir une implémentation?

Speaker 2

Je pense que les plus gros points d'un bon consultant, je pense que l'empathie c'est un gros aspect. Le fait de savoir se mettre vraiment dans les bottes du client qu'on a en face de nous pour comprendre les challenges auxquels il fait face, notamment la résistance, mais aussi voilà tous les changements que ça va impliquer dans sa boîte, etc. Et donc au plus tu arrives à être empathique et à comprendre comment ça se passe réellement de l'autre côté, au plus tu vas être capable de les accompagner correctement et à faire un peu un phasing et un planning qui puisse vraiment correspondre à leur réalité. Donc je crois empathie, donc vraiment le côté humain, relationnel quoi, ça c'est un gros aspect. Et le deuxième, je pense que plus tu arrives à être curieux, au plus tu arrives à analyser en détail leur fonctionnement et ce qu'ils aimeraient mettre en place, au plus ça te permet d'anticiper aussi un maximum de risques, ça te permet de les aiguiller au mieux.

Donc pour moi, c'est la curiosité et l'empathie. J'aurais tendance à dire que c'est les deux gros aspects qui qui caractérise un bon consultant.

Speaker 1

Ok, et j'ai juste une dernière question ici, est-ce que tu as encore des choses à ajouter ? Peut-être une autre expérience que tu as eue avec une entreprise, tu m'as dit que tu as eu plusieurs cas de figure, si tu sais peut-être expliquer une dernière expérience ou si tu as un mot à ajouter, dire la résistance sur un point qu'on n'a pas abordé.

Speaker 2

Non, mais là c'est un profil un peu... Un peu marrant aussi, c'est pas mon projet, c'était celui de d'un d'un coaching et c'est un projet où d'emblée tout le monde résistait. Donc il y a personne qui a, il y a personne qui était chaud à faire ce projet. Ils ont été obligés du coup par je pense que c'était par les sponsors, et cetera, à faire un changement. Mais les SPOC, enfin le ou la SPOC et les différents intervenants lors des premiers calls. ils étaient plutôt, enfin comment, comment on dit ça en français ? Ils ont vraiment capoté le projet quoi, tu vois. Donc ils étaient en plus d'être résistants, ils allaient vraiment contre-sens pour faire en sorte qu'on puisse avancer. Il y a un mot pour ça là, donc je l'ai pas, mais c'était du coup contre-productif parce que tu essayais de retirer des informations d'eux, de leur poser des questions, de comprendre leur process. Et en fait ils te boycottaient complètement et ils venaient contre toi. Nous on a l'impression d'être en conflit permanent avec des clients qui n'ont pas envie de bouger. Alors qu'en fait toi le but c'est de faire avancer ton projet alors qu'en fait finalement tu t'en bats les couilles. Si leur projet n'avance pas, toi tu prends à cœur le projet parce que tu as envie que ça se passe bien et de faire avancer les choses et que ça aille pour le mieux pour eux. Mais finalement toi ça n'a pas d'impact alors que eux ça a un impact. Donc voilà, résistance mais complète, il y a personne qui voulait communiquer, il n'y avait pas de réponse, on se faisait ghoster, rien qui allait et c'était vraiment le but, c'était de reproduire à 100% le logiciel qu'on a aujourd'hui, mentalité qui est assez opposée à celle de nous. Et finalement, après du coup des mois de dur labeur, et on arrivait vraiment globalement à rien du tout, ils ont changé de SPOC. Ils ont changé de SPOC, c'est une nana je pense qui a débarqué dans la société, quelqu'un qui était directement convaincu par Odoo. Je ne sais pas si elle avait eu l'occasion de travailler avant sur Odoo ou si le challenge lui plaisait, donc j'ai pas vraiment l'idée de son background à elle, mais il y a changement de Spock et elle a réussi à convaincre une bonne partie des gens en interne et du coup on est sur une direction maintenant où Mais voilà, là ils en ont envie, il y a beaucoup plus de retours, ils viennent de racheter un pack parce qu'ils ont la volonté d'aller un peu plus vers l'avant avec Odoo, alors que de base, les premières 25h, c'était terrifiant. Et donc je pense que les éléments de nouveau, ça rejoint la direction et les personnes qui sont un peu ambassadeurs du projet Odoo en interne, que ce soit la direction ou le SPOC ou quelqu'un d'autre, mais c'est porteur du projet à 300%. Si personne n'est motivé, personne n'aurait envie de le faire, alors que s'il y a des gens qui viennent driver derrière, c'est ça qui fait l'avance pour moi.

Speaker 1

Donc elle les a un peu mis en confiance et après ça a été mieux, ils ont vu que c'était possible et faisable.

Speaker 2

Exactement, parce qu'elle y croyait aussi. Je pense qu'il y a une question de motivation du SPOC, une question de libérer son temps aussi, donc il faut en être capable, ça c'est évidemment pas facile pour tout le monde, mais libérer son temps pour s'investir réellement dans ce projet qui va définir la colonne vertébrale des processus de la société.

Speaker 1

Ok, ok bah si t'as.

Speaker 2

En plus c'est vraiment plus le SPOC et le déterminant pour l'implémentation, pour qu'elle se passe bien et pour éviter un maximum la résistance. Je pense que ça c'est un élément central.

Speaker 1

Ok ouais, trouver la bonne personne qui pourra faire le taf. Ok, ça marche. Et bien écoute, si tu n'as plus rien à ajouter, c'est parfait pour moi.

- *Annexe 7*

Speaker 1

Ouais, c'est nickel. Du coup, en gros, mon mémoire c'est sur la résistance face à l'implémentation de systèmes ERP tels que Odoo dans les PME. Donc pourquoi ? Pourquoi il y a quand même par un taux d'échec assez important dans l'implémentation de systèmes ERP ? Quand on parle d'échec, pas forcément de d'échec total en mode j'utilise pas du tout le système, mais échec dans le sens large où on dépasse les délais, on dépasse le budget, où le l'utilisateur n'utilise pas complètement, ne passe pas complètement sur l'ERP et continue d'utiliser des anciens des anciens outils qu'il utilisait avant. Et donc c'est un peu essayer de voir là où la résistance se situe dans le changement et voilà. Et c'est un peu essayer de trouver des solutions pour ça.

Speaker 2

Trop bien, trop bien, c'est bon.

Speaker 1

Donc voilà un peu pour le pitch. Alors je prends mes questions et c'est parti. Donc est-ce que tu peux te présenter, te présenter, ce que tu fais dans la vie et un peu ta relation avec Odoo?

Speaker 2

Ouais, je m'appelle Julien Brix, donc j'ai 25 ans. Je travaille chez Odoo ici depuis maintenant un peu plus d'un an, un an et demi, stage compris. J'occupe un poste dans la cellule commerciale de chez Odoo. Donc mon rôle, c'est vraiment la phase de prévente avant le projet. Donc c'est vraiment accompagner le client dans la découverte, pouvoir réfléchir avec lui si ou la solution envisageable ou pas, pouvoir faire une démonstration, pouvoir l'accompagner, lui présenter les bonnes offres pour ensuite offrir le projet au consultant qui prend le relais sur l'implémentation globale. Donc voilà.

Speaker 1

Ok, nickel. C'est quoi un peu ton parcours, si tu peux expliquer ton parcours scolaire, d'où tu viens?

Speaker 2

Tout à fait. J'ai fait mes études à l'université de Namur où j'ai fait un bachelier en information et en communication à la faculté d'économie et ensuite je suis parti à l'Université libre de Bruxelles où j'ai fait un master en management et en communication. Donc voilà, j'ai fait mon stage chez Odoo qui m'a amené à travailler là-bas juste après.

Speaker 1

Ok, nickel. Donc maintenant on va passer un peu plus du coup à la partie implémentation dans Odoo. Bon voilà, tu es commercial, mais bon tu connais un peu comment tout fonctionne. Est-ce que tu peux m'expliquer un peu toutes les étapes de comment ça se passe pour une implémentation Odoo avec un nouveau client, donc avec une PME ? Quel est ton rôle dans le processus et pour toi un peu les étapes vraiment charnières dans le projet ? Voilà ce qui est le plus important selon toi?

Speaker 2

Tout à fait. Ben en fait. Nous, on est le point de contact premier du client chez Odoo, donc en fait, j'ai on a une stratégie inbound, donc c'est les clients qui viennent qui viennent vers nous avec un besoin. En général, les besoins primaires, c'est quand même la comptabilité, les stocks, le site Internet. Ça c'est vraiment des implications qu'on entend. Moi, le but c'est de faire une première approche avec le client qui dure environ, je dirais, 1 h, ça peut aller jusque 2 h, ça peut être, ça peut être plusieurs rendez-vous. Ça dépend un peu des projets, des marchés, des entreprises, mais le but c'est que dans un premier temps on puisse bien comprendre les besoins et que le client bah lui puisse parler, aller dans les détails. Et c'est souvent ce qui est un peu d'ailleurs ennuyant pour

les clients parce qu'ils ont l'impression que nous on sait tout de leur entreprise, mais en fait pas du tout. Toutes les entreprises sont ont des processus différents, y en a qui ont des processus très simples, y en a des processus très compliqués, alors que ça dépend pas forcément de la taille de l'entreprise. Et j'ai des toutes petites entreprises qui ont des processus hyper complexes. Et des grandes entreprises où en fait c'est hyper simple. Donc voilà, il y a vraiment une phase d'étude de faisabilité dans un premier temps qui c'est hyper hyper important dans notre boulot de pouvoir bien cadrer. Il y a plusieurs choses dans ce cadrage. Bah ça va être tout ce qui va être fonctionnel, donc analyser les différents flux. Je sais pas, il y a un flux, un flux comptable, un flux logistique, un flux commercial, étudier tout ce qui va être timing. Donc dans le vrai timing, il y a bah. quand est-ce qu'ils vont être live sur Odoo, mais quand est-ce qu'on va aussi démarrer le projet ? Ça c'est hyper important. Tu m'entends toujours?

Speaker 1

Ouais, je t'entends.

Speaker 2

J'ai l'impression que ça bug un peu. Il y a l'aspect budget où nous enfin tellement bah on a besoin d'étudier leur budget qu'ils ont maintenant pour investir dans une nouvelle plateforme. Ça va, ça va être vraiment aussi un enjeu cruciel. Et par la suite, bah là, une fois que cette première étape est faite, moi j'ai toutes les infos, On fait une démonstration du logiciel, c'est à dire que je présente leur manière de travailler dans Odoo pour qu'ils puissent se projeter, qu'ils puissent poser des questions, qu'on puisse y répondre. S'il y a des développements à faire, on fait des développements. Enfin voilà, c'est vraiment le cas pratique, un peu le storytelling de leur de leur B to D. Suite à ça, si la démonstration est validée, si la partie fonctionnelle est validée, on présente la partie tarifaire. La partie licence, la partie implémentation. Bon, le plus important, ça va être la partie implémentation. En réalité, parce que les licences chez Odoo, on est vraiment en dessous du marché, donc le prix de l'abonnement passe souvent un problème. Et là, faut faire comprendre au client que il va avoir besoin de quelqu'un pour implémenter. Même si Odoo est un logiciel qui paraît simple et facile, quand même toute une partie où il a besoin d'être accompagné, ne serait-ce que pour comprendre le fonctionnement. Donc ça, c'est un gros enjeu qu'on a nous. Surtout, vu qu'on s'occupe des petites entreprises, c'est vraiment de leur faire comprendre que bah si ils veulent une voiture qui roule, ils ont besoin d'un moniteur. Donc ça c'est vraiment un gros gros enjeu pour nous. Je sais pas, ça donne d'autres d'autres infos. Non?

Speaker 1

Non mais juste donc on est d'accord que donc après, quand toi, en tant que commercial, donc tu donnes le projet au consultant qui vient implémenter, tu restes, tu restes dans l'implémentation en superviseur, entre guillemets, de enfin tu as toujours cette relation entre le client et le et le consultant.

Speaker 2

Exactement, et c'est toujours le discours que j'ai avec les clients. Voilà, nous, je dirais même pas que mon travail c'est d'être commercial parce qu'au final, bah on vend un produit qui est quand même on a le luxe de vendre un produit qui est assez, qui est assez chouette. Donc on a plus une phase de conseil et de prévente. Une fois qu'on a vendu le contrat et que c'est validé par nos clients pendant 6 mois, on reste le point de contact avec le client. C'est à dire que nous, on reste là pour refaire le point avec eux, s'il y a des couacs dans l'implémentation, que ce soit positif ou négatif. Leur refaire une démonstration sur un autre flux. Si par exemple il y a un flux RH qui les intéresse, bah on refait un flux RH et là on réévalue évidemment un nombre d'heures qui devra être attribué. Et alors après ça part en équipe, ce qu'on appelle CSTD. Donc eux, c'est des collègues, c'est le service après-vente qui prend le relais sur l'entièreté du contrat. Donc si le client il s'engage sur 5 ans, pendant 5 ans, il y a un point de contact, il y a quelqu'un pour rediriger vers les bonnes ressources. Nous, on est un peu. Après la vente, on est un peu des mini gestionnaires de projet entre nous et le client, c'est hyper important.

Speaker 1

OK, et de manière générale, donc les PME que tu rencontres, comment elles vivent ce changement? ?

Speaker 2

Alors, ça dépend un peu des marchés. Ici, moi je travaille sur le marché français et en France, on a on remarque qu'il y a quand même une grosse réticence au changement dans le sens où ils ont leur logiciel. C'est souvent des entreprises qui sont ancrées dans le temps. Avec des processus bien spécifiques, et vu que Odoo a quand même une vision assez dynamique, assez jeune. assez. Le but, c'est pas de réinventer la roue, mais c'est de trouver de nouvelles manières de faire pour accélérer le processus et améliorer le quotidien. Bah au début, ils sont un peu réticents, donc il y a toujours nous. C'est ça, c'est le plus dur de mon travail. c'est. C'est pas de convaincre le gérant de l'entreprise parce que souvent eux ils comprennent, mais ça va être de convaincre le comptable, ça va être de convaincre le chef de production qui ont leur Excel, qui ont leur logiciel comptable qui leur coûte des 1000 et des 100. Et donc ça c'est vraiment un gros gros enjeu qu'on a en tant que commercial, c'est faire ouvrir les yeux aux gens en leur disant mais vous rendez compte que vous passez 10 h par semaine à encoder des factures, à réencoder tout ça dans un Excel pour faire vos déclarations de TVA. En fait, ça se fait automatiquement. Je prends un exemple, c'est assez basique ce que je dis. Mais la réalité, elle est quand même assez dure. C'est plus au niveau des utilisateurs finaux qui eux utilisent quotidiennement le logiciel, ça c'est vraiment l'enjeu.

Speaker 1

OK, et du coup, enfin là, tu parlais donc de ce de ce petit problème avec la France. Est-ce que tu penses que il y a un contexte en France qui fait que ou c'est ou c'est parce que t'as que des clients français? ? Du coup, c'est un peu le l'image que t'as de ça.

Speaker 2

Bah je pense que. C'est plus dans les mentalités. J'ai travaillé aussi sur le marché belge avant en France. Ils aiment bien avoir les logiciels français, ils aiment bien avoir quelqu'un tout près, ils aiment bien avoir une entreprise locale et c'est pour. c'est pour ça qu'on est venu s'installer à Lyon pour avoir une présence. Donc je pense qu'ils sont, je pense que les entreprises françaises. Ouais, je pense que la culture de l'entreprise française est beaucoup plus, beaucoup plus organisée, beaucoup plus stricte que on peut l'avoir par exemple chez Odoo, où c'est complètement l'inverse. Mais en Belgique en général, où j'ai l'impression qu'on est moins attisant au changement, c'est purement avec mon vécu. Mais je pense qu'il y a quand même un gros enjeu de l'entreprise française typique, qui a ses principes, qui a ses logiciels, où on doit venir un peu les chatouiller et les faire réagir par rapport à ce que Odoo peut faire, bien sûr.

Speaker 1

Est-ce que tu as un exemple d'une situation que tu aurais rencontrée sur un projet où tu as ressenti pas mal de résistance ? Est-ce que tu peux un peu expliquer ? Je ne sais pas si tu as eu un projet peut-être un peu problématique vis-à-vis de ça. Un comptable résistant ou je ne sais pas. Ou quelqu'un d'autre que tu connais?

Speaker 2

Oui, j'en ai. En fait, le plus gros point, c'est quand même la partie comptable. En fait, on a l'impression que les entreprises, surtout les vieilles entreprises, ils vénèrent un peu le comptable dans le sens où c'est lui qui, entre guillemets, a les clés de la comptabilité et du business. Donc c'est lui qui maintient le budget aussi. Donc ils écoutent un peu ce que le comptable dit. Et moi j'ai souvent la remarque du Ah bah attendez, avant de valider, on va demander au comptable. Et je leur dis toujours mais. Pourquoi votre comptable ? Il va vous dire quoi ? Bah envoyez-moi vos factures, envoyez-moi vos vos déclarations, et cetera. Le principe est le même, mais ils ont toujours besoin de l'aval du comptable. Et j'ai déjà eu des projets où on part sur un projet global, donc gestion commerciale, gestion de facturation, et cetera. Et en fait, on y a des projets où on enlève une partie du scoop pour qu'ils restent finalement chez leur logiciel qu'on avec leur logiciel qu'ils ont maintenant parce que le comptable a dit non. Et alors, on vient faire des connecteurs, ça c'est souvent un cas qu'on compte notamment avec Pennylane. En France, ils adorent Pennylane et donc on il y a une API qui a été développée. Et encore là, j'ai eu un projet la semaine passée, bah les mecs ils font tout dans nous, juste la compta, bah en fait, on doit le faire avec Pennylane, donc ça c'est assez, ça c'est assez contraignant.

Speaker 1

Et tu penses que c'est parce que le comptable a plus a ? peur de perdre peut-être son pouvoir ? Pourquoi la raison de pas?

Speaker 2

La raison, c'est parce que souvent, les cabinets comptables ont des partenariats avec des logiciels bien précis qu'ils utilisent depuis longtemps. Et donc, nous, on essaie d'arriver dans ce marché en leur proposant des partenariats. de les former sur Odoo, mais Odoo ne fonctionne pas vraiment comme les anciens logiciels comptables. Du coup, souvent, ça bloque là-dessus, dans le sens où ils n'ont pas envie, encore une fois, d'apprendre un nouveau logiciel. Et donc, ça a des répercussions sur les clients. C'est un délire.

Speaker 1

Ok, nickel. Selon toi, est-ce que la résistance a tendance à disparaître une fois le système ERP en place ? Ou elle continue de se manifester autrement. Je sais pas si t'as parce que tu as la casquette de commercial et pas de consultant, mais si tu as un peu de suivi sur des projets, ce que tu en penses là-dessus?

Speaker 2

Ouais, on en a eu. J'ai un gros projet qui fait tout ce qui est toute une partie RH, toute une partie de planification personnelle aussi. Et c'était un gros enjeu pour eux parce qu'ils avaient 4 5 logiciels qui leur coûtaient plus de 3 4000€ par mois. Et donc voilà, on a dû, on a dû vraiment convaincre la personne. Enfin, j'ai dû convaincre la personne qui s'occupe des plannings de pouvoir le faire dans Odoo et on a dû étudier le développement, et cetera. Et ça a été un gros challenge parce qu'en fait, cette personne-là, elle passait tous les mardis, elle passait 4 5 h à vérifier tous les plannings, à envoyer les contrats, et cetera, et cetera. Et là, avec ce qu'on a pu proposer avec un développement, bah. C'est en cours, mais on a déjà des retours positifs, ne serait-ce que pour créer la création du fichier employé, la création du contrat où là il y a un véritable gain de temps. Et en fait, les gens se rendent compte au fur et à mesure qu'ils utilisent l'application et se disent, en fait, je suis en train de remplacer tout ce que je fais le mardi pendant 5 h, je l'ai fait en une demi-heure. Donc ça, c'est quand même des retours qu'on a souvent. Et le plus gros avantage avec Odoo, c'est que les gens se rendent vite compte au fur et à mesure de l'utilisation. que vu que c'est intégré, ils gagnent plein de temps. Ici j'avais le cas de clients qui faisaient les factures sur Pennylane, la compta avec Dougs et les bons de livraison dans Excel. Donc moi je leur ai montré la facturation, enfin les devis, la facturation, la compta et la génération des bons de livraison. Bah les mecs ils passent 1 h par semaine au lieu de 10 parce que le mec il retapait tous ces bons de livraison dans Excel, tous ces bons de livraison dans Word, toutes les factures dans Word. Enfin c'est un gain de temps qui est indéniable.

Speaker 1

Ouais bien sûr. Et du coup, on parlait de tantôt, tu parlais du contexte en France avec les mentalités. est-ce qu'il y a d'autres situations, par exemple, à allez type de type d'entreprise ou contexte d'entreprise où tu vois qu'il y a plus de résistance? ? Par exemple, je pourrais dire en mode voilà tous les je vois que dans tous les petits commerces, ils sont généralement plus résistants à l'implémentation dans le secteur du bâtiment, du BTP, ils sont plus résistants à l'implémentation d'un système. Je sais pas si tu as. Un peu pas une généralité à faire, mais là-dessus.

Speaker 2

Au niveau de tout ce qui est restauration, un marché aussi où le logiciel, c'est pas quelque chose qu'on utilise au quotidien, ne serait-ce que la caisse. Et donc il y a quelques grosses références en Belgique et en France aussi qui ont le marché. Et donc eux, pour eux, c'est vraiment compliqué de se dire Ah, on va mettre un nouvel outil en place avec un nouveau terminal de paiement avec. De mettre dans la cuisine des choses comme ça. Là, c'est vraiment un secteur où c'est très compliqué et il faut une présence physique. C'est pas comme un intégrateur IT, par exemple, qui fait plus ou moins le même boulot que nous, va comprendre et va le faire en ligne. Et là, il faut aller sur place. Enfin, c'est vraiment une approche qui est différente. Et alors, je dirais aussi les cabinets comptables où là c'est quand même le plus gros enjeu d'Odoo, c'est pouvoir faire comprendre aux gens qu'ils vont pouvoir faire la compta dans Odoo et arrêter d'utiliser tous ces logiciels qui tombent bien. Il y en a de très beaux, mais. Qui sont connectés à rien.

Speaker 1

OK, et donc là je vais partir plutôt sur les sur les profils des personnes. Est-ce qu'il y a des profils de personnes, de clients qui résistent plus que d'autres ? Et je pense notamment, vous avez en tant que commercial, vous avez un système de couleurs potentiellement donc à ce dans ce cadre-là.

Speaker 2

Je dirais que le plus compliqué c'est quand même les profils, les profils bleus. Donc en fait du côté droit on a le rouge et le jaune. Eux ils sont quand même assez extravertis, ils sont ouverts, ils sont très fonceurs, donc c'est aussi mon rôle de les cadrer. Ça c'est hyper important pour ces profils-là de pouvoir définir un cadre et dire sur quoi on va avancer. Et de l'autre côté il y a le vert et le bleu et là c'est le plus compliqué parce que le vert il va être très gentil, il va toujours dire oui mais il va jamais dire non. Il va toujours dire oui, OK, c'est OK, c'est OK, c'est OK, mais quand on va lancer le projet, ce sera pas OK. Et puis il y a le profil bleu où là il vient avec dès la première réunion, il vient avec 15 20 questions, des questions très techniques parce que en fait, il a déjà étudié le logiciel, il a déjà fait ça, il a déjà enfin limite il veut pas avoir de démo quoi, il vient vraiment avec ses questions Ah et le stockage, Ah et l'hébergement, même pas de fonctionnalité Odoo quoi. Attends parce qu'il y a plus de lumière. Et donc ça, c'est des profils qu'on retrouve Bah encore une fois dans toutes les parties comptables des entreprises qui ont des

métiers vraiment très analytiques, très spécifiques. Des fois, c'est aussi c'est aussi des consultants ou des développeurs où où vraiment ils ont-ils ont besoin de d'avoir tous les paramètres autour du projet avant de se lancer. Contrairement à un rouge ou à un jaune, on va lui dire OK, d'où fait ça ? OK, envoie-moi le devis, on y va quoi ? Et donc ça c'est ça, c'est vachement plus compliqué. Donc je dirais les comptables, les tout ce qui va être les chefs de production, de fabrication. Ouais, c'est un peu les plus, c'est un peu les en fait, eux ils doivent se convaincre par eux-mêmes, c'est pas le commercial qui va les convaincre parce qu'ils s'en foutent du relationnel. ils ont besoin d'avoir, une fois que tous les paramètres sont cochés, on peut y aller.

Speaker 1

Oui, disons qu'ils ont peut-être un niveau de compétence un peu plus élevé qui fait qu'ils sont plus exigeants sur le produit qu'ils vont vendre et ce qui est possible à faire vis-à-vis des besoins. Et quel rôle joue selon toi la direction de la PME dans la réussite ou l'échec de l'implémentation?

Speaker 2

Quel rôle joue, pardon, excuse-moi, quel rôle joue la direction?

Speaker 1

Enfin le SPOC, la direction dans la réussite ou l'échec de l'implémentation selon toi?

Speaker 2

Bah en fait, souvent la direction elle va valider le budget, elle va venir à la démonstration, elle va valider le budget et peut-être une partie fonctionnelle ou voilà. Mais en fait, elle va surtout se baser sur bah, son chef de production, son chef de planification, son directeur commercial qui vont devoir chacun valider. Et je pense que la direction joue un rôle crucial dans le sens où elle va devoir définir son meilleur SPOC parce que Odoo travaille avec un un seul SPOC. Bon bah voilà, évidemment, si on est dans la partie commerciale, il y aura le directeur commercial, mais faut qu'il y ait vraiment un gestionnaire de projet global. Et je pense que c'est un enjeu pour les entreprises d'avoir quelqu'un qui puisse piloter un peu. Tous les pôles de l'entreprise, donc qui peut être qualifié en fabrication, qui peut être qualifié en comptabilité, qui peut être qualifié en marketing et qui va former par la suite les différents responsables. Et ça, je pense que en tant que directeur directeur d'une entreprise, il faut vraiment pouvoir se dire OK, je vais attribuer la bonne personne pour l'ensemble du projet, mais est-ce que je vais peut-être pas bah embaucher une personne externe, et cetera, et cetera. Je pense que ça c'est vraiment important.

Speaker 1

Ok, est-ce que selon toi la résistance peut être anticipée, voire évitée, ou elle est inévitable dans les projets ? Il y aura toujours un peu de résistance au changement, non?

Speaker 2

Et s'il y a un réel projet derrière et qu'il y a déjà une entreprise qui est bien implémentée, qu'il y a des processus qui fonctionnent de telle manière, qui est organisée avec des employés, et cetera,. il y a de la réticence, c'est inévitable. Odoo couvre. Moi je dis toujours, couvre nonante pour 100 des besoins dans chaque projet, il y a toujours un petit truc qui cloche, il y a toujours un il y a toujours un et nous, on va le contourner, on va chercher une solution, on va faire une de dev, et cetera. Mais il y a toujours un petit point où on se dit ah là, il va falloir, il va falloir discuter, il va falloir mettre les choses à plat et c'est aussi le rôle. Je pense que vous avez-vous en tant que consultant, voir bah conseiller les gens sur leur manière de travailler, leur faire réaliser qu'en fait pourquoi on fonctionnerait pas autrement que comme vous le faites aujourd'hui. enfin. Le but, c'est pas de calquer Odoo non plus à tous les processus, mais de faire réfléchir les gens et qu'en fait ils se retrouvent avec quelque chose qui fonctionne comme ils ont maintenant, mais ça doit être mieux que ce qu'ils ont maintenant.

Speaker 1

Ouais, donc d'utiliser au maximum le standard au lieu de faire des ouais.

Speaker 2

Et c'est toujours ce qu'on va dire. Et moi, c'est toujours ce que je dis dans mon discours commercial. Vous pouvez voir les processus les plus compliqués du monde. Nous, on va toujours vous pousser à faire du standard et puis on fera du spécifique si c'est vraiment si c'est vraiment un must have. quoi?

Speaker 1

Selon toi, qu'est-ce qui pourrait faire, enfin, quelles sont un peu les méthodes qui pourraient réduire ou éviter au maximum les résistances ? Donc je sais pas, dans ton discours avec le client, dans la manière de travailler avec le client, qu'est-ce qui peut au maximum, enfin pour qu'un projet se passe bien quoi, quelles sont un peu les méthodologies mises en place?

Speaker 2

Je pense que le meilleur moyen , c'est que les gens l'utilisent et mettent les mains dedans le plus vite possible. Donc c'est vraiment bah l'aspect où le client va utiliser Odoo, va configurer par lui-même, il va comprendre la logique du logiciel et il va pouvoir vraiment se projeter dans ses opérations quotidiennes.

Speaker 1

Quoi ? OK, j'ai. Une dernière question pour toi, sauf si après tu as des points à ajouter , est-ce que au niveau des résistances que tu as pu rencontrer dans des projets, est-ce que généralement tu trouves que le que la résistance se trouve se trouve plus à un niveau psychologique ou technique? ? est-ce que les gens n'arrivent pas à utiliser ou c'est un

peu pas la peur? ? Mais voilà, c'est psychologique, le c'est compliqué le logiciel et on a on a pas envie de mal faire. quoi?

Speaker 2

C'est purement pour moi, c'est 100% psychologique parce que d'un point de vue technique, je dis toujours aux clients, d'un point de vue technique, si vous avez le budget, on peut tout faire, ça c'est pas un souci. Mais ce qui va être plus compliqué, c'est de se dire le matin, OK, j'arrive au bureau, je vais utiliser Odoo, je vais mettre les mains dedans, je vais me tromper mais je dois faire des tests. C'est comme c'est comme apprendre à conduire. J'utilise toujours cette métaphore-là. Je dis bah si vous voulez apprendre à conduire, vous pouvez regarder toutes les tous les grands trucs Formule un et toutes les vidéos sur YouTube que vous voulez, vous saurez pas conduire. Donc faut mettre la main dedans, il faut se tromper, il faut faire des tests, ça c'est hyper hyper important. Et si on est bloqué psychologiquement, parce que Ben je sais pas, on a entendu du mal de tout, on a on a pas envie de l'utiliser, on est on Ben voilà, c'est le bon sujet, on est réticent, Ben ça n'ira jamais. Donc moi je pense que c'est purement psychologique le changement d'e. rp.

Speaker 1

Ok, nickel. Bah écoute, si tu n'as plus rien ajouté sur un point qu'on n'aurait pas forcément abordé, que tu trouves important, c'est bon pour moi.

Speaker 2

Ouais, bah non, c'est bien. J'espère que.

Speaker 1

Nickel.

- *Annexe 8*

Speaker 1

Nickel, alors hop hop hop, OK, donc je vais vous faire un peu le petit pitch de mon mémoire, comme ça vous connaissez un peu le thème. Enfin, tu connais un peu le thème. Ouais, pardon, il faut que je tutoie, mais c'est toujours facile. Donc en gros, voilà, moi je fais mon mémoire de fin d'études. Sur l'implémentation de systèmes ERP tels que Odoo, donc des systèmes de gestion d'entreprise. Et le but de ce mémoire, c'est un peu de voir là où sont les résistances vis-à-vis de l'implémentation de systèmes ERP, donc vis-à-vis

des clients comme vis-à-vis des consultants. Donc là où sont les points de friction où parfois une implémentation va être ratée. Ratée, pas forcément dans le sens où on va pas du tout utiliser le système ERP et c'est un échec complet, mais parfois les délais sont. sont dépassés, le budget est dépassé, etc. Et donc voilà, un peu le but de mémoire, c'est de trouver un peu les solutions à ça, voir comment on peut potentiellement limiter ces points de résistance. Ok.

Speaker 2

Si c'est bon pour.

Speaker 1

Vous, on peut commencer directement avec les questions. Ouais, Ça marche. Donc est-ce que tu peux te présenter brièvement ce que tu fais dans la vie ? un peu parler de ton entreprise quoi.

Speaker 2

Alors, Alexis Palmier, moi je suis directeur des opérations pour la société Ingelan, donc dans laquelle j'ai implémenté Odoo. Et ensuite, je possède aussi la société WhiteHart qui, elle, est partenaire Odoo pour l'implémentation chez d'autres clients, sachant que WhiteHart est une filiale d'Ingelan que je dirige. Donc voilà, je navigue un peu entre les deux.

Speaker 1

Ok. Et un peu la taille de ces deux entreprises.

Speaker 2

La taille de Ingelan c'est à peu près 20 personnes et White Earth dessus, je suis tout seul et du coup j'implémente chez d'autres clients.

Speaker 1

OK, et donc ça fait combien de temps que tu utilises Odoo dans ton entreprise ? Enfin, comment ça va ? Comment ça fait un peu avec Odoo quoi.

Speaker 2

Ça va faire 3 ans, je pense qu'on utilise, qu'on a implémenté Odoo à HG Lan. On est arrivé à la version 18. Voilà, donc ça va être un peu grand. Et depuis, on l'utilise activement. On a même développé des modules spécifiques sur Odoo pour notre activité. C'est vraiment le cœur de notre activité en dehors de la partie production, production informatique.

Speaker 1

Okok, nickel. Et du coup, comment tu es arrivé à choisir Odoo ? Enfin, pourquoi Odoo et pas notre ERP?

Speaker 2

Alors on a fait un comparatif entre Salesforce, Zoho et celui de Microsoft.

Speaker 1

Dynamics.

Speaker 2

Dynamics, voilà exactement. Donc Dynamics, c'est extrêmement cher pour une TPE PME. On était aux alentours des 510000€ pour l'implémentation de 4 modules, vente, achat, abonnement en stock. Et pour nos opérations, voilà, on était aux alentours des 110000€. Zoho, on était aux alentours des 60000€ d'implémentation. C'est pareil, après on est parti dans Microsoft, donc sur Dynamics, on n'avait pas payé les licences. Donc c'est pour ça qu'on y avait réfléchi aussi, mais l'implémentation était coûte trop cher. Et ensuite sur Salesforce, là ça nous obligeait à prendre Salesforce et plein d'autres petites briques logicielles pour faire ce que Odoo faisait. Et du coup, Odoo est arrivé comme un package à 10 000€ par an, un peu moins de 10 000€ par an. et une implémentation qui nous a coûté dans les 15, 15 000, je crois, de tests. Donc c'était le meilleur rapport qualité-prix et c'était au final celui qui comblait le plus nos besoins.

Speaker 1

C'était sur un pack de combien d'heures?

Speaker 2

On a besoin de 100 heures, je crois. Et après, on en a repris 25 ou 50 derrière.

Speaker 1

OK, donc ouais, donc il y a eu besoin de plus de délai. Et est-ce que genre déjà ça à la base, vous saviez qu'il fallait qu'il y allait avoir plus ou c'était on vous avait dit 100 heures? ?

Speaker 2

Et ouais, on avait prévu plus, on a tablé sur 150, mais on avait commencé avec 100. Et après, honnêtement, les 25 autres heures, c'était pour avoir des heures de support et pour passer live. C'était pas pour, c'était pas pour l'implémentation.

Speaker 1

En fait, on garde toujours, on.

Speaker 2

Garde toujours 25 h par an. Dans notre budget, on achète toujours 25 25 h par an d'assistance pour être tranquille en cas de problème.

Speaker 1

OK, et du coup avant ça, enfin vous connaissez, enfin tu connaissais un peu Odoo, quelle était un peu ton opinion sur Odoo?

Speaker 2

Alors en fait, c'est mon frère qui m'a envoyé une vidéo du fondateur de Odoo qui expliquait ce que c'était et on était en pleine recherche d'ERP/CRM. Et voilà, ça c'était un peu via le GSM.

Speaker 1

Quoi. Ah, je suppose que c'est la vidéo de légende ou. Et sinon aujourd'hui, avec le recul, donc comment ? comment tu perçois Odoo et cette expérience ? Est-ce que tu as des regrets sur certaines certaines choses ? Ou alors c'est...

Speaker 2

Ben moi, je suis assez partenaire, donc je suis plutôt ravi de l'expérience. Après, j'ai beaucoup mis les mains dans Odoo pour Ben pour l'implémenter. Donc je pense que ça, toutes les boîtes ne le font pas, avec quelqu'un de dédié. Nous, ça va, ça a été assez facile. C'est une grosse partie des migrations. Nous, ça a été beaucoup de formations en fait des utilisateurs. On a des utilisateurs, tu parlais de freins. Nous, on a des utilisateurs, ça faisait 20 ans qu'ils étaient sur l'ancien logiciel. Donc c'était changer leurs habitudes au bout de 20 ans. C'était c'était un peu compliqué. Du coup, il a fallu faire des formations en amont de l'implémentation pour leur montrer comment ça allait fonctionner. Plusieurs bases de données test et pour tester s'ils ne sont pas testés, il a fallu un peu adapter. Voilà, ça a été une stratégie de conduite du changement. Mais bon, ça, j'en ai pas beaucoup, pas beaucoup de chance, donc ça va.

Speaker 1

Et sinon, comment s'est un peu passé ton implémentation? ? Est-ce que tu penses qu'il y a des enfin dans les toutes les étapes, dans tout le processus d'implémentation? ? Est-ce que selon toi il y a des étapes qui ont été particulièrement importantes et d'autres parfois peut-être t'as trouvé inutiles? ? Si tu pourrais donner ton avis là-dessus, ouais, l'important c'est.

Speaker 2

Une étape importante. Ouais, ça a été la migration, la migration des données d'un logiciel vers un autre, ça c'est super important pour les antécédents. Et après, c'est surtout toute la stratégie globale. Il ne faut pas juste penser d'être baissée et se dire allez, je fais ça demain et tout le monde s'habituera. Il faut vraiment tester en amont et il faut presque

auditer sa boîte. En fait, il faut auditer les process à. Par contre, je sais, il sert à rien si t'as pas quitter tes process. Nous, dès le départ, on s'était mis dans une logique de si on pouvait nous apporter un meilleur process pour changer nos process actuels. Mais je pense que la pire erreur que les gens font quand ils pensent à ça, et c'est ce qui leur crée, je pense, des difficultés, c'est que se mettre en tête de reproduire les process des anciens logiciels sur Odoo, bien sûr. Et c'est en fait des difficultés tout seul en voulant faire ça.

Speaker 1

Ouais donc de vouloir juste copier un ancien logiciel pour retrouver la même chose.

Speaker 2

C'est ça exactement.

Speaker 1

Comment du coup tu parlais, je rebondis là-dessus, tu parlais de tes employés où ça avait été, enfin tu avais dû mettre la main à la pâte pour les faire utiliser Odoo. Comment tu décrirais le profil de tes employés et également le tien face aux changements et aux nouvelles technologies en général?

Speaker 2

Ou j'ai de tout. En fait, nous, on est déjà dans la tech, donc c'est à dire que j'ai des techniciens , des commerciaux et l'administratif. Eux, ils sont un peu en dehors.

Speaker 2

Les commerciaux, on va dire que ça c'est des utilisateurs un peu plus lambda, ils ont le logiciel, ils ont l'habitude, tu les changes. T'as quand même une assez grosse résistance, ils ont l'habitude, ils ont pas trop envie de changer, ils ont pas envie d'apprendre un nouveau truc, ça va les faire chier, ça va les ralentir sur leur quotidien. Après, t'as le profil, nous, la partie tech, c'est un peu plus, c'est un profil un peu plus similaire à moi, c'est des gens, ils aiment bien déjà savoir comment ça fonctionne, donc ils adorent trifouiller. Bon, eux, ils vont te trouver des bugs, eux, ils vont vraiment te te sortir les trucs que t'as pas envie qu'ils voient. Mais par contre, c'est ceux qui vont être le plus à même à adopter la solution à partir du moment où alors quoi que ce soit, quoi que ce soit de positif, si c'est bon, ils vont pas se focaliser sur le fait non, j'ai habitude, etc. Ils vont être OK, ils vont y aller et eux, ils se sont super bien habitués. Donc j'ai eu les trois quarts de l'équipe parce qu'on a 14 personnes dans l'équipe technique qui se sont habituées ultra vite parce que pour eux, c'était Pour eux, c'était une super solution et qui leur égalait du temps et qui se qui modernisait l'entreprise. Du coup, il y a pas eu de freins en changement. Par contre, après, c'est des équipes un peu plus classiques, t'as des gros freins quand même, surtout administratifs compta. Ça c'est des personnes qui veulent le moins bouger, commerciales, ils sont un peu entre les 2 quoi.

Speaker 1

Et est-ce que tu penses que du coup dans ces par exemple administratif compta, le fait de passer sur un autre logiciel, il perdait quelque chose, par exemple plus de contrôle vis-à-vis d'Odoo sur les choses qu'on enfin voilà, tout est un peu automatisé, tu peux pas faire ce que tu veux. Est-ce que tu penses qu'il y a certaines personnes qui en adoptant Odoo, certains secteurs, enfin pas secteurs, mais certaines parties de ton entreprise qui ont perdu peut-être une sorte de pouvoir là-dessus?

Speaker 2

Ouais, après ils étaient tous administrateurs. Par contre, à l'heure d'aujourd'hui, ils voient uniquement ce dont ils ont besoin au quotidien, donc ils ont pas une surcharge mentale de voir des choses dont ils ont pas besoin. Par exemple, un commercial a pas besoin de voir la compta, les factures clients, les factures fournisseurs. Donc un, il est pas tenté d'aller voir et 2, il en a pas besoin. Donc Ben en fait, il a juste les outils adaptés à son boulot. quoi. Donc ça c'est bien. Après, en contrat, oui, ils aiment pas, ils aiment pas perdre le contrôle. C'est vrai qu'on est passé d'un personne qui tapait tout, toutes les opérations, elle est tapée débit, crédit, tel compte, voilà, elle exportait manuellement chaque relevé de banque, chaque ligne, voilà, et elle est passée à Odoo qui lui remonte automatiquement la banque et elle a juste à les créer. Donc au début, ça lui a fait bizarre. Mais au final, à l'heure d'aujourd'hui, même si même si elle se plaint un peu, on a calculé que elle est passée d'un poste à temps plein. Elle pourrait être à mi-temps et c'est juste un peu compliqué en termes de RH de la faire passer à mi-temps. Mais en soi, c'est 1 job à temps plein. Et en plus de ça, à l'époque, elle faisait quand même pas mal d'heures sup, notamment au moment du bilan, compte du résultat en fin d'année pour tout mettre carré. Ou avant ses vacances. Aujourd'hui, elle n'a plus jamais fait d'heures sup depuis qu'on a mis une solution en place. Donc ça a quand même gagné énormément.

Speaker 1

Donc un peu un peu résistant au début, mais après on voit le positif arriver et change d'avis. Enfin la personne change d'avis quoi?

Speaker 2

C'est ça . Ouais mais bon, il faut bien éclairer dans l'essence du pro avant de avant de mettre le logiciel.

Speaker 1

Et donc bah voilà, ça a un peu introduit ma prochaine question. Donc globalement, est-ce que tu vois que les résistances au fil du temps elles ont elles ont diminué ou elles enfin voire complètement s'effacer, ou est-ce qu'elles ont persisté ? Tu ressens encore parfois de la résistance vis-à-vis de Odoo?

Speaker 2

Aujourd'hui, même, bah ils donnent des idées pour aller un peu plus loin, pour avoir plus d'infos, pour faciliter encore plus le quotidien. Voilà, est ce qu'on pourrait pas rajouter cette case? ? Parce que moi j'en ai besoin quand je la vois. Mais du coup, bah quand je veux voir cette info, je suis obligé d'aller dans le contact et de revenir en arrière. Du coup, ça ils me le disent, on intègre la case et comme ça ils ont plus à le faire. là. Aujourd'hui, par exemple, j'ai intégré une case qui fait que sur les devis et sur le contact. les commerciaux peuvent voir l'encours du client, combien il a en factures impayées. S'il y a un quelconque problème, si la sonne est un peu trop haute, ils le voient directement, ils peuvent relancer les clients en même temps qu'ils envoient un nouveau devis. Donc ça, c'est des petites modifs qu'on fait au fur et à mesure en fonction de leur retour.

Speaker 1

Et une question que je me posais, c'était donc toi, vu que tu touches un peu à l'informatique et est-ce que tu t'es senti parfois Un peu plus, enfin, le tu sentais que le consultant n'était pas assez compétent sur certaines choses vis-à-vis de ce que tu voulais et ce que tu attendais, ou ça a toujours été nickel. et.

Speaker 2

Non, il y a des parties sur Odoo ultra techniques. Je pense notamment à la partie e-mail où, bah là par contre, j'ai demandé à Ben. Parce que j'avais Gabriel et Estelle. Donc, quand Gabriel savait pas, il demande à Estelle et il y a juste une fois où c'est remonté à un expert e-mail. Bon, parce que j'avais des demandes ultra spécifiques sur la manière de gérer les serveurs entrants et sortants de messagerie. Et surtout, je voulais mes serveurs de messagerie à moi. Et du coup là, l'expert Odoo a pu les mettre à disposition, tout en dépensant des heures bien sûr, mais il n’y a pas eu une escalade du problème. Donc j'ai eu ma réponse.

Speaker 1

Ok, donc globalement ça s'est quand même bien passé, je veux dire, tu as eu quelqu'un a su répondre à tes questions?

Speaker 2

Oui, ah oui, pour le coup j'avais Gabriel et Estelle, donc ça allait

Speaker 1

Après ça va, niveau réponses. C'était pas mal. Alors, question suivante, donc comment la direction? ? Donc Ben dans ton cas, c'est toi. Comment tu t'es impliqué dans le projet? ? Enfin, vis-à-vis de un peu tout ce que tu as mis en place dans ton ta boîte pour implémenter Odoo? ?

Speaker 2

Ben moi, c'est Gabriel et Estelle qui me formaient et ensuite je l'ai implémenté sur la base de données de prod et ensuite je formais les utilisateurs. Donc c'est vraiment le contact entre Odoo et entre les employés. Et c'est moi qui développais un peu la plateforme, enfin la personnalisais quoi. Et ensuite, je faisais, je faisais des formations, donc j'ai fait mon prêt. Mais aujourd'hui, à l'heure aujourd'hui, c'est moi qui le gère de A à Z de notre retour. Et après, j'ai juste un facteur. Quand j'ai pas envie de faire un truc ou que j'ai pas forcément la réponse et j'ai pas le temps de chercher, bah je demande juste à Gabriel.

Speaker 1

Et est-ce que tu enfin tu vois donc tout ces tout ce temps de formation, et cetera. Donc est-ce que c'est quelque chose à laquelle tu t'attendais avant d'avoir Odoo, de toutes ces toutes ces travail en aval, donc de l'implémentation, de devoir former les gens et tout ? Est-ce que c'est quelque chose à laquelle tu t'attendais ou pas du tout?

Speaker 2

Bah en fait, d'abord, et du coup, on a changé il y a même pas 3 ans, donc la boîte avait 30 ans, donc 30 ans d'historique, 30 ans de process, 30 ans d'habitude. Forcément, je m'attendais à ce que je fasse pas ça d'un claquement de doigts et que j'ai forcément pas de la résistance, de la formation. J'ai fait beaucoup de base de test au début pour montrer aux gens, pour montrer aux commerciaux, pour montrer l'administratif, pour montrer la technique. Comment on faisait ça. On a fait des ateliers où je leur montrer la partie tech, comment faire un, comment faire un ticket de support, et cetera. Mais c'est pas on peut pas, on peut pas déplacer une boîte qui fait 2,5 millions de logiciels vers un autre sans sans s'attendre à former les pleins utilisateurs qui vont s'en servir quoi?

Speaker 1

Et tu penses que les gens, enfin du coup tes employés, enfin je veux dire les petites résistances que tu as pu avoir, c'était plus d'un point de vue technique ou d'un point de vue la peur de mal faire entre guillemets.

Speaker 2

Non, la peur de mal, c'est changement d'habitude, changement de fonctionnement. Il y avait aussi le fait qu'ils avaient moins d'accès, donc ils ont pensé qu'on avait moins confiance en eux et que c'était pour ça qu'on faisait ça. Il y avait beaucoup moins de. C'était pas sur la peur de mal faire, c'était la peur que ça change trop et que ça les ralentisse trop au quotidien. Et que ils aient pas, ils aient pas le nécessaire, les ils aient pas les outils ou les informations pour accomplir leurs tâches. Ou que Ben au final, le temps où une boîte déploie quelque chose et puis ça se pète la gueule parce que ils ont mal intégré le logiciel, ça leur a coûté, ça leur a coûté des milliers et puis. et puis c'est pas fonctionnel quoi. Donc il y avait aussi la peur d'un arrêt de production quand on migre. Voilà, c'est tout ça mélangé dans un dans un joli pot de beurre.

Speaker 1

Et est-ce que tu crois qu'ils, enfin genre là, vous avez implémenté Odoo, est-ce que vous avez complètement abandonné les outils que vous utilisiez avant ou il y a certains outils qui sont encore utilisés en parallèle?

Speaker 2

Non, on a abandonné tous les outils qu'on utilisait en parallèle. Les seuls outils qu'il nous reste, c'est Odoo et après, c'est des outils très spécifiques pour certaines choses que Odoo ne fait pas et des outils surtout liés à notre profession dans l'informatique. Donc ça va être les outils de supervision de parc informatique, ça va être les consoles d'administration Microsoft, gestionnaire de mots de passe. Qu'on soit un sol de gestion des antivirus qu'on a sur tous les parcs informatiques de nos clients, ça va être ça va être vraiment des logiciels ou des solutions très spécifiques à notre métier qu'on a gardé à côté. Sinon, dès qu'on peut le faire par Odoo, même de là à faire un peu de custom, toujours via Studio, on reste sur Odoo et on centralise vraiment un maximum.

Speaker 1

OK, et est-ce que si vous deviez refaire la, donc refaire l'implémentation, est-ce que tu ferais ça différemment ? Ou est-ce que tu changerais les choses pour faciliter l'adoption ? Ou tu penses que ça a été la ? Non, ça a été la meilleure des manières.

Speaker 2

La meilleure, je sais pas, mais non, je changerais pas parce qu'on a appris, on a appris beaucoup de choses. Non, parce que sinon je serais pas devenu partenaire, je dirais peut être. Ben je sais pas. Donc non, je changerai pas après ce qu'on aurait pu faire mieux. Je pense qu'on peut toujours faire mieux en revenant en arrière en se disant "Ah, j'aurais dû faire une formation un peu plus longue sur telle personne ou telle personne." Ben non, écoute, on n'a pas fait de grosses erreurs, on n'a pas eu d'arrêt de production, on n'a pas eu de perte de données, on n'a pas été bloqué. Honnêtement, on a même on a gagné beaucoup de temps, on a gagné du chiffre d'affaires, on a gagné de la marge parce que. Et du coup, il y avait lié de renouveler. On gérait mieux les stocks, on gérait mieux les achats. On avait un une meilleure vision aussi commercialement de qui avait des abonnements, qui avait quoi, qui est qui fallait relancer. On s'est rendu compte aussi que certains étaient pas. Certains abonnements avaient pas été revus en termes de quantité, du coup on est revenu dessus. Donc non, il y a eu, il y a eu quelques petits déboires, il y a eu des il y a eu des petits couacs, mais rien de rien d'ultra bloquant. Donc non, je changerai pas, je changerai pas la manière dont on l'a implémenté.

Speaker 1

Ok, ça marche. Bah écoute, j'ai c'est fini pour mes questions. Je sais pas si tu as encore quelque chose à ajouter, des éléments qu'on a pas qu'on a pas survolés et que tu aimerais bien peut-être ajouter sur la résistance vis-à-vis de systèmes ERP.

Speaker 2

Bah, je pense qu'il faut y aller pas à pas. Faut bien réfléchir quand on implémente ce type de logiciel. Odoo, c'est bien, c'est adapté à énormément de boîtes. Mais il faut voir en fonction du fonctionnement de chaque boîte. Ce n'est pas le remède miracle non plus. Il faut éviter tout ce qui est customing de code. Des fois, il faut juste simplifier. Moi, je pense que les entreprises, elles ont beaucoup de mal avec ça. C'est se remettre en cause dans leur process. Revoir la manière dont ils doivent faire les choses. Ça, ils ont énormément de mal. Et ça mène au cafouillage de projets, de logiciels. Moi, des fois, je refuse des projets carrément parce que le client il me dit "Bah moi je veux ce process sur Odoo, d'accord, mais on peut le faire autrement sur Odoo, ça vous enlève des trucs." Non, non, moi je veux comme ça, bah tu vas droit dans le mur quoi, parce que tu vas faire du custom, va falloir le maintenir, ça va coûter une blinde. Est-ce que ça marche ou ça marche pas des fois, des fois, en fait, c'est le client tout seul qu'il se complique la vie à absolument vouloir quelque chose. Et accepter un ou 2 quoi, un ou 2 trucs que t'as pas. Bon, c'est pas ça qui change souvent la donne, mais par contre, c'est ça qui complexifie énormément le projet des fois. Et après la résistance au changement, je pense. Bah faut y aller doucement avec les gens, faire de la formation, faut leur montrer aussi, de là à aller voir juste la personne elle-même et lui montrer clic par clic comment ça se passe, et cetera. Et pas juste faire des mails ou des tutos PDF. Des fois, faut juste être avec la personne pendant une demi-heure et lui montrer quoi ? Et la résistance au changement après elle s'en va. Mais le pire, c'est d'un point de la direction, les tester et de pas avoir les retours de ceux qui font le métier, qui vont utiliser au quotidien. Ça c'est ça, c'est le pire. Et je pense que c'est dans ces cas-là que tu as la plus, tu as la plus forte résistance au changement, parce que ça vient d'en haut. c'est quelque chose qu'on t'impose. Donc déjà, à partir de ce moment-là, l'employé, déjà, il se braque un peu, c'est nouveau, il se braque encore plus. Il n'a pas l'habitude, il se braque encore plus. Et en plus, il se rend compte que ça va le faire chier, que ça ne va pas lui simplifier la vie, alors c'est.

Speaker 1

Ouais, bien sûr. Les impliquer, les prendre par la main et leur montrer. Ouais, c'est qu'ils vont gagner du temps, que c'est pas une contrainte pour eux.

Speaker 2

C'est ça, exactement. Il faut les écouter, quoi. Si Il faut savoir leur faire perdre du temps, bah il faut trouver la solution pour qu'ils en gagnent. Et voir si on en bloqueront.

Speaker 1

Ok, nickel. Voilà. Bah écoute, c'est super. Je te remercie beaucoup pour ton temps.

Speaker 2

Avec plaisir.

Speaker 1

Et merci. J'ai tout ce que j'avais besoin.

Speaker 2

Parfait.

Speaker 1

Je te souhaite une bonne fin de journée.

Speaker 2

Bonne fin de journée à toi aussi et bon courage.

Speaker 1

Merci.

Speaker 2

À plus.

- *Annexe 9*

Speaker 1

Perfect. So I'm going to introduce myself and a bit of my thesis. So what's about? It's about the implementation of ERP systems. So why there are a lot of kind of resistance for SMEs to implement an ERP in the company and what are the solutions to try to solve that resistance and to make it better. And so I've done an internship in Odoo during three months, so that's why my master thesis is focused on the implementation of Odoo. And if I know... I'm not sure, but you work with Odoo, like you use Odoo, but you also work for them, no?

Speaker 2

Well, not directly, no, but we did a lot of development on Odoo, trying to improve it since the last five years now, so... But yeah, it's not directly working for Odoo.

Speaker 1

Okay, fine, perfect. So that's kind of my pitch for my thesis. So I'm going to start now to ask you some questions, if you are ready. Yeah, sure. So first of all, could you briefly introduce yourself and what you do, like your company, the size, et cetera?

Speaker 2

Yes, so I'm reply one of the co-founders of Lamptwist. We started like 10 years ago now, immediately with a webshop and an offline show. So we selling designs. Last few years we also added a lot of other categories like smaller furniture, accessories, tableware, and things like that, because we sell on 50 different design brands, European design brands, and they don't just have lands within their collection, but also all these design objects for your own, basically. So I'm responsible for mostly anything that has to do with the website and the implementation. of many things. So it's very broad, like the ERP was one of the implementations that I had done, and then linked it back to the workshop. But also things like customer support to integration, shipping integration, such shipping data that they have to generate to ship items to the client. And anything you can see related, again, it's very broad. It's best for me, basically. And next to that, also a lot of discussions with our suppliers about pricing, margins, more commercial things.

Speaker 1

Okay. And how did you choose to come with Odoo? When you created the company, did you start directly with Odoo or you had already the company and you started after it?

Speaker 2

No, so when we started, yeah, obviously we were very small. We did not have a need yet for ERP. We only decided to go with ERP like maybe six years ago now, six, seven years ago, when we really started to have a growth and we had to have some kind of tool that was really okay. what is still coming inside, so what did we have bought to external suppliers? What are they still sending to us? How about that? What is still available to sell online or what are we reserved for clients? So it was more like a decision after a few years when we said that now we have grown to a site where we need more tools that Odoo can offer. And the choice for itself was, one, because it's open, let's say, so you can access the code and you can develop anything on it. That is very, very different than you would choose any of the other bigger ERPs like SAP or Microsoft Dynamics. And because we are very much tech, or at least I'm very tech savvy let's say, we can do that internally. So we are relying on an external agency or anything like that to actually do that kind of work. And we want to be very agile. And when we see something today, we want to put the limit right away and not send it to somebody externally and have to wait for once until it is actually done. And also because it's Belgium, I think that it's very nice. We're not that big kind of tech country. So to have somebody, a company like Odoo in Belgium, it's pretty nice. So I think it's also cool if you can support a company in that way, let's say. So yeah, I think that it's answered mostly.

Speaker 1

Okay, nice. And so before starting the implementation, what was your opinion about Odoo? What did you know about it? And after, did you change your mind or you still think the same thing as about you used to?

Speaker 2

Good question. I think at the start it certainly was like I was very afraid to say that it was offering too much for what we needed at that time. And that I don't think my mind changed on that aspect. Like you can do so much with Google. There are so many apps. And I believe there are too much apps. Like they don't want to do too much. They want to master too much. While I believe like if they really want to focus on the core being, I mean, the inventory module is so good, the accounting module is so good. But they also wanted to do a workshop, which I believe, if you compare it to Shopify, is absolutely nowhere in terms of competitors. I mean, Shopify is way better than it all would be, because they don't want to focus on being a workshop, focusing on way too much. But anyway, that's something that I already had from the start. It offers so many solutions, and for a small company, It could be like, okay, you just need them to learn one tool, basically, and to pay for one tool, and we can do it all. But by way of pricing structure, when we started, it wasn't as safe as it is now. You had to pay by app. They changed pretty short after, like maybe one year after, and they now make it a little easier, because it just paid by month for everything. Again, that was not the case, you had to pay by app. It doesn't matter. But I mean, right now, what we are using it for in the warehouse and accounting, very happy with it. But again, there is so much features in there that you are not using. And you have to build so much features that were not on here, that we are using on a daily basis, that it is still anywhere you need to adapt it on the workflow that you want as a company. Or you need to adapt yourself to the constraints of the TRP. But that is possible, I guess. Or if you adapt yourself, you're already demonstrating yourself to, like, to work to not being as good as you could be. Or you're doing a lot of times with certain steps because of certain clicks. Because basically you have to wait maybe one or two seconds and then if you do the process every day, every hour or a little bit of seconds, if you look at it, it's not on your view. So yeah, that's maybe a long answer, but...

Speaker 1

That's perfect.

Speaker 2

Yeah, I think that's complete.

Speaker 1

Okay, so how did your implementation with Odoo went? So was it like fluid, like really nice, or you have some difficulties at some points? Can you explain a bit like, oh, that's been...

Speaker 2

Yeah, I think it's a bit related to what I just said, like there was a lot around in there, so when we started out that you was probably the least, because that's not the way that your company works or the way that your processors are going. So that's maybe annoying. We maybe started with the OSH. So we just put the code on there and we started to protect the code the way that anyone wanted to do. So that was actually Yeah, pretty easy to do. And I think that is also a very nice solution that they offer. But yeah, besides trying to learn yourself, like, how are we working and so on, they have pretty good documentation. So in the end, it was pretty easy. It was more us trying to understand like okay we want to do this it's a bit weird that it's not by default like this because we believe that any company will do it that way but then you learn like okay maybe it is it is not and then you try to either you try to adapt to what is here or you say that's extended?

Speaker 1

So you would say that it's too like sometimes too standard, like the standard everything for everyone. So when you want to focus on a specific thing, like it's not enough for you.

Speaker 2

Yes.

Speaker 1

Okay. And you had like a consultant or with like hours or you did everything by yourself.

Speaker 2

At the beginning that we did everything ourselves and then we specifically for the accounting part, we did some consultancy because yeah, accounting exists both of the , of course. So the law that we need to master it and you already need to be, let's say, an accountant to know that. And then on top of that, the way that Odoo is working, let's say, So we did not activate the accounting module because we were reversing another older accounting software when we chose for Odoo and we decided to keep it for a while until our old for where and so on was actually that process was finished and complete. And so when we were ready to switch also the accounting, we did some consultancy because Yeah, again, you need to be an expert in accounting to actually know what you're doing. So yeah, with that update, it's not too difficult to find a company for that, but the service is plenty around.

Speaker 1

And it went well with the consultant? Everything was all right, or you had some difficulties.

Speaker 2

It was okay, I guess. Would I do it again with the same one? Maybe not. And now it's not needed anymore already with the cloud and all the AI tools. It's so nicely integrated that again, if you're tech or orientated, then that's pretty easy. And we don't basically we don't need the agency anymore if you know what we're doing. Okay.

Speaker 1

And so you said you are a bit tech and what's your employees profile? They are tech or not really? Like, are you the only one that's kind of like touched to all of that and can understand? Or like, yeah, what's the profile of your employees?

Speaker 2

Yeah, so we are a team of 30 people. There's a lot of different departments. We have customer support, there is logistics, there is marketing, and we do have IT team, but IT is mostly Yeah, doing a lot of development of general apps, so apps that are helping the internal processes. So it's not really specifically for coding. It's more like web applications that are built to, for example, finance, they want to have more grip on which people should I still pay and how much amount do I supposed to pay to vendor fix. So we do it like these kind of efforts in that case or like customer support that can be helpful for finding a plan to people or. together. So we need to continue much more focused on that. We do have an external guide, let's say, a specifically Odoo expert that I actually discussed to learn through one of the modules that I bought for Odoo for So Odoo has a big, big app store, which I also like a lot. Well, it has posted a negative site because there is a lot of apps on there that are not that great because Odoo currently they don't come through quality that much. But anyway, after we started, pretty recently after we started Odoo, I bought one of those apps. I got a touch with the developer of that app. And now he's been working on all that we stand at Odoo with me since that time, actually, on plenty of stuff. And he's still on our internal chest whenever we have some kind of bug against anything issues. But it's not like he has a full-time job with us or anything. So there is one specific profile in the team. But again, it's not the internal work for us. It's not even here in Belgium, it's from India. So yeah, I think that answers your question.

Speaker 1

And like, did they adopt, like all the employees, they adopt the new technology like easily in all the departments? You've seen in some departments, it was really, really hard to implement that, to set the application and they use every day and like they were not really happy to use it at the beginning.

Speaker 2

You mean specifically Odoo then, right?

Speaker 1

Yeah, specifically Odoo.

Speaker 2

Well, yeah, they were hard. They don't really have a choice because that's the only thing they touch basically. They're really touching the webshop, let's say. They're all working in Odoo. So whenever there is another colleague join that team, well, he will be able to learn how Odoo works. And that's it, basically. And so when we changed to the new warehouse where we are now in flight *[passage incertain]*, we were already on Odoo in our whole warehouse. So anybody that is working in the warehouse, They didn't know any other tool. And for the customer support, it's the same because I guess besides logistics customer support are the people who are touching the most Odoo site as well. Because whenever a client calls and then they want to change an individual order, add item, edit address, or you need to see like, okay, when we build actually right from the supplier, you have to go and check it in Odoo. So I think the general feedback, again, people that are working here, we were already on Odoo before they started to work. So yeah, they cannot judge the before and after situation. But I think the general feedback will be that it is OK. In the end, it's still ERP, so it's how you say that. It's not the UI, and so on, and the way that you need to interact with it. It will always be if it's boring and not super sexy because we cannot make it more light than it is right now. It's just information, information, information. I do think it could be a bit more refreshed and a bit more modern kind of interface, I guess. In the end, I think they're pretty positive about the both experience in general.

Speaker 1

Okay, next question. I think this part is good. So do you think some like so stay on the kind of department, some people lost power, for example, a department that had the control of some information and by using the ERP, they lost some control or something like that. Do you have that impression in your company that some people lost some power because of the ERP, maybe because they are more controlled or stuff like that?

Speaker 2

Question.

Speaker 1

If it's you don't know, it's okay. You don't know, but like just...

Speaker 2

I think so. I guess maybe the answer would be like normally all information is in order, but maybe sometimes a bit hidden or maybe not people know exactly how to find it or find it, you know. But that's also something from our side that we need to do better, like better onboarding somebody new start and you don't have any experience. But obviously we need to train a bit and then sometimes we have the time or a lot of time or we don't go as deep as we should in that.

Speaker 1

Okay. And how did the resistance evolve over the time about Odoo like at first was like more resistant people and they feel more comfortable and do you feel that there is an evolution of the resistance?

Speaker 2

I guess I myself am a good example of that. I was a bit of a resistance to restore this because at the end I thought we were not big enough to even go to ERP and that kind of stuff. And as with so many things, why did I include that earlier? But yeah, there has not been so much resistance on Odoo, honestly. So it's pretty okay. Everybody is realizing it, it's a tool that is just there to help us and to speed up the processes. So, I mean, I wouldn't know what to do without it. So, yeah, I think...

Speaker 1

So, now more about like how it went. So, you were the Spock, no, with Odoo? You were the people like related to Odoo and the company. So how was your company's like management involved in the project? So how did you involve yourself in the project? What you did like, oh, it worked. So if you can explain a bit. Yeah, at the start during the implementation, oh, did it work when you had like the consultant and oh like they teach to you when you what did you do What did you set to really implement Odoo for everyone?

Speaker 2

Yeah, so at the start we were only like still three people, so we had three founders, and then we were like four or five, so it's not like I had to take into account like we have this many employees and things like that. I was actually setting it up for an external warehouse that we were using back then and trying to use back then. Now we have internalized warehouse after using the external warehouse. Trying to use the external warehouse for like one year and that experience was not that good. So at the start it was more like me trying things and testing things because we were very small and I could do that and it was not even being used by plenty of art people back then. I was just making a reddit to this external warehouse. So it was a little more with that mindset that I can that I was assisting things out and it was really more me doing that stuff because I only went with that external agency consultant after maybe one year and a half, two years that I was already running a . So I mostly report to myself and assisting things out. That's a useful answer.

Speaker 1

No, it's fine. It's okay. And I have like kind of a last question for you. If you had to do like to do it again, would you do something different? Would you change something about the implementation?

Speaker 2

Good question, I guess. I guess not too much, but I guess if you would have to do it now compared to when we did it, the world has changed a lot in terms of IT. So you could just basically ask AI, what are the levels that I need, which modules are perfectly fine for what I'm doing right now. This is the process that I want to have. possible to do that in Odoo because any salesperson of Odoo or any tool that you're interested in will always say yes, it's possible. But you never know the drawbacks up front or you will tell you the drawbacks up front. The hard reality is that you need to run into the wall to try to learn, oh, okay, this is impossible with it. And that is what makes me complicated and now With AI, well, again, the code of Odoo is, let's say, open, so you should just download it and even host it on your own server. But you could just point to Claude to it and you can say like, OK, analyze code. I want to do this process. Is it possible with this? If not, is it like a big thing you need to do? Or what at all, what is your opinion on it? And just only that is completely-- or changing compared to even only five or six years ago that we are now .. So in another three or five years. But-- so yeah, it's a bit tricky to answer the question because the way that I do it right now is a lot different. than I can. But yeah, I mean, it's always easier to say that I have to work like this whether I did this or that, but I didn't have that much concrete answers in the end, and I'm very happy with what Google gave us until so far. All the things that they wanted to do were actually possible. It's just that you have to think very easily and carefully, and you have to understand the logic a lot. In the end, people just seem like they have something we need to aware of. But there is so much consequences on each step that they were doing that they need to have a good workflow and good thinking about the whole process. But I wouldn't do so much different than I can, except for that we have a lot more tools in our hands.

Speaker 1

Okay, perfect. It was my last question. If you have something to add about like resistance, if you have some point that I forgot to tell about and you find interesting, you can add it or if it's okay, you can, it's perfect for me.

Speaker 2

No, I guess not. But so for you, the main subject is that you see that still a lot of small companies don't want to or listen to use ERPs.

Speaker 1

Not really precisely like that, but more what are the main factors that make it failed? When I say failed, it's not because they don't use Odoo, it's because maybe they wanted to develop something that they could not. They had to implement the company in more time than it was that the salesperson say at the beginning. So all the factors that make it not like as it should be and or if like the people are more resistant like because they thought it was easier or like all the factors that can make implementation failed like with like a big scope. Yeah.

Speaker 2

Okay. All right. Makes sense. Yeah, no, I don't have much to add.

Speaker 1

No, but it's fine. Don't worry. I have already some something to write about. Okay, cool. So thank you very much and have a good day.

Speaker 2

No worries. Thank you. Bye.

- *Annexe 10*

Speaker 1

Super. Eh bien, on peut commencer alors. Donc je vais un peu, je vais un peu introduire mon mémoire et un peu le sujet. Donc je m'appelle Alexis, donc je suis étudiant en master 2 actuellement de gestion à la LSM et donc je réalise un mémoire sur les résistances. dans l'implémentation des systèmes ERP tels que Odoo avec les PME. Donc pourquoi il y a quand même pas mal de taux d'échec dans l'implémentation de systèmes ERP ? Donc je ne sais pas si tu comprends un peu ce vocabulaire?

Speaker 2

Oui, je vois bien, mais je ne savais pas qu'il y avait beaucoup d'échecs dans l'implémentation.

Speaker 1

Mais du coup, et donc c'est là le petit point un peu à relever, c'est qu'on parle d'échec pas forcément l'échec complet où on n'a pas l'utilisation du logiciel en entier, mais plutôt par exemple des dépassements de délais, des dépassements de budget ou des choses qu'on avait promises aux clients qui ne sont pas forcément réalisées à 100%. Et donc c'est plus un échec au sens large. Et donc mon mémoire, c'est un peu essayer de comprendre les causes, qu'elles soient techniques, psychologiques ou autres, de ces échecs. et de trouver des solutions et de comment essayer de les minimiser au maximum. Et donc voilà un peu le résumé de mon mémoire.

Des questions ou on peut commencer avec?

Speaker 2

On peut commencer. J'espère que je pourrais t'aider efficacement parce que j'utilise Odoo, mais je ne suis pas spécialiste Odoo, donc voilà, je peux te parler de mon expérience.

Speaker 1

Après c'est oui, mais il n'y a pas de souci parce que ce n'est pas un questionnaire au point de vue technique, c'est plus sur l'aspect implémentation et comment ça s'est passé vis-à-vis de toi et des gens autour de toi. Super, je prends mon questionnaire et on est parti. Est-ce que tu peux te présenter assez brièvement ce que tu fais dans la vie, le nom de ton entreprise, la taille, l'ancienneté, etc?

Speaker 2

Alors je m'appelle Nadia Cornelis, à la base je suis comptable, j'ai travaillé pendant 27 ans dans des PME et puis Je J'ai décidé d'aller travailler pour la commune de Schaerbeek. J'ai une opportunité pour travailler au service enseignement de la commune de Schaerbeek parce que les la Fédération Wallonie-Bruxelles octroie des subsides aux écoles. Pour le bien-être des enfants, donc des suivis de gratuité dont on parle maintenant pour la rentrée en disant que l'enseignement est gratuit, mais donc voilà, etc. Et l'encadrement différencié, parce qu'il y a pas mal d'écoles à CRD qui ont des besoins spécifiques étant donné qu'ils ont une population qui est défavorisée puisqu'à la maison, ils parlent en français, ils n'ont pas peut-être les mêmes activités que nous, ils ne vont peut-être pas au théâtre facilement, au cinéma, etc. Donc il y pour ça aussi. Ces subsides étaient donnés aux écoles directement, mais il y avait un contrôle de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Or, beaucoup d'écoles n'ont pas utilisé les subsides de façon efficiente, c'est-à-dire qu'ils les utilisaient bien pour des choses, les enfants, etc. Ce n'était pas du tout détournés ni quoi que ce soit, mais ils oubliaient de demander une facture, ils n'avaient pas les pièces probantes et la commune de Schaerbeek s'est retrouvée avec un redressement d'à peu près 300 000 euros. Et ils ont dit non, non, ça c'était pas possible. Donc des activités qu'ils avaient payées. Et en plus, ils ont dû rembourser à la Fédération Wallonie-Bruxelles, donc ça leur a coûté vraiment beaucoup. Donc ils ont décidé de créer une ASBL qui allait chapeauter toutes les écoles et qui allait gérer les subsides reçus par la Fédération et par la commune aussi parce que la commune octroie des petits subsides, mais enfin quand même des subsides aux écoles également. J'ai été engagée pour ça, j'ai mis en place l'ASBL. Il y avait quelqu'un avant moi qui avait commencé, mais qui n'avait pas abouti, il bloquait le projet, etc. Donc moi je l'ai repris et là maintenant ça fait deux ans qu'on travaille comme ça. C'est mon prédécesseur qui avait choisi Odoo comme système pour la gestion des activités et des achats de marchandises.

Speaker 1

Et tu sais un peu pourquoi ils avaient choisi Odoo et pas un autre ERP?

Speaker 2

Parce que je pense qu'il y a le fait que c'est accrocheur en disant que le premier module est gratuit, donc tu as envie de faire venir ces gens et de voir ce qu'ils peuvent proposer. Et puis c'est vrai que Odoo est attrayant et c'est assez. Je ne vais pas dire que c'est intuitif parce qu'il y a quand même pas mal de fonctions C'est pas une réflexion comptable. Je veux dire, c'est dire la comptabilité, mais c'est pas une réflexion comptable pour moi en tout cas. Peut-être moi, ancienne comptable, je sais pas. Peut-être que les autres après ont ont appris à utiliser différemment les programmes et tout ça. Mais enfin, j'ai quand même fait pas mal de programmes informatiques. Mais voilà. et donc. Le C'était très attrayant et c'est vrai que on pouvait gérer pas mal de choses. Et puis ils nous ont proposé d'avoir de l'aide, donc de prendre un pack d'heures, et cetera. Et puis là, tu te dis waouh, ça coûte quand tu vois le donc la base gratuite, OK, mais après, dès qu'il y a des développements et des choses comme ça coûte très cher. Oui, c'est bien. Je veux dire, on est tombé sur Estelle, c'est magnifique. C'est quelqu'un, elle doit pas chercher 10 h après après ce qu'elle a besoin, elle trouve des solutions pratiquement immédiatement. Enfin, c'est très rare qu'elle ait dû me me rappeler et en général le lendemain c'était fait. quoi?

Speaker 1

Et vous avez pris combien d'heures avec Estelle?

Speaker 2

Ben là, j'ai, on avait pris 50 h, j'ai repris 50 h parce que elle a vraiment aidé à tout développer. Le problème, c'est que nous, on doit faire une comptabilité analytique. Derrière, on a des écoles, 18 écoles, on a à peu près 15 subdites différents et chaque fois sur des années. qui se chevauchent parce que, par exemple, l'encadrement différencié peut être utilisé jusqu'au 30 juin de l'année qui suit l'année des subsides. Donc en fait, c'est chaque fois un an et demi et donc ça se chevauche. Et moi, je n'étais pas capable de paramétrer ça comme ça. Et donc elle, a réfléchi à tout ça. Je pense qu'elle connaît mieux la SVLC finalement. En tout cas, le fonctionnement, ça c'est sûr et certain. Mais voilà.

Speaker 1

Ok, super. Et toi, au niveau de Odoo, quand tu as commencé l'implémentation, quelle était ton opinion sur l'entreprise ? Est-ce que tu connaissais un peu ? Et aujourd'hui, avec le recul, comment tu perçois Odoo?

Speaker 2

Alors, je connaissais Odoo parce qu'il Il y a pas mal de publicité qui est faite autour de ça. Et puis le créateur d'Odoo avait reçu un prix en disant que voilà un belge qui est arrivé, et cetera. Donc, et oui, c'est c'était, je le connaissais comme ça. Le programme, je l'ai apprécié, même si je trouve que parfois il est trop permissif. à savoir qu'on peut encore aller échanger pas mal de choses après quand c'est validé et tout. En général, les programmes comptables, une fois que tu as validé, tu peux passer par une note de crédit

si tu peux. Mais c'est vrai que dans la pratique, c'est très chouette, ça c'est sûr. Mais donc j'avais très peur au départ de cette permissivité entre guillemets du programme, mais qui finalement m'arrange bien parce que quand tu implémentes quelque chose, il y a des trucs, tu te dis ah non, j'aurais dû faire ça comme ça et tu peux encore échanger quoi. Donc voilà. Et mon image actuelle sur Odoo, c'est que toutes les personnes que je rencontre me disent qu'ils sont heureux de travailler chez Odoo, qu'ils ont les avantages qui sont proposés par la société. Voilà, ça a l'air très chouette. Maintenant, quand tu vas chez Odoo, tu as l'impression qu'il y a que des jeunes, donc je ne sais pas si les vieux tiennent le coup parce que, à mon avis, il faut quand même performer, je pense, mais ce n'est que mon avis dans ce genre de société.

Speaker 1

Si je peux répondre un peu à ça pour la question, c'est vrai que quand on va chez Odoo, c'est fort frappant, la moyenne d'âge est assez basse. Après, je pense que c'est aussi un métier qui peut être un peu stressant, être toujours dans la consultance. Et je pense qu'il y a quand même pas mal de gens qui, après quelques années, se redirigent plutôt vers d'autres entreprises un peu plus posées, avec peut-être un rythme un peu moins élevé. Et je pense que c'est aussi pour ça qu'il y a beaucoup de jeunes et qu'après les gens ne se réorientent, mais vont vers deux heures en étant plus vieux. Mais il y a quand même quelques plus anciens dans la boîte, il faut les trouver.

Speaker 2

Oui, j'en ai pas encore vu.

Speaker 1

Ok, super. Sinon maintenant, on va passer plutôt à l'implémentation. Comment s'est passée ton implémentation avec Estelle ? Est-ce qu'il y a des moments que tu as trouvé vraiment déterminants ou à l'inverse des moments où tu trouvais peut-être des choses qui ont été faites que tu trouvais un peu inutiles, un peu une perte de temps?

Speaker 2

Non, pas du tout. Je trouve que tout ce qui a été fait était bien fait. La seule chose, c'est que quand moi j'ai repris le dossier, donc mon ancien collègue qui n'a pas été gardé, avait commencé à implémenter plein de choses avec. Je suis pas sûre que c'était Estelle le début du dossier. Enfin bon, je ne sais plus. Ah non, c'était un autre commercial qu'on avait, mais c'est Simon qui a remplacé. Mais je pense que c'était Estelle le début et donc ils avaient, il avait une vision. mais qui selon moi, quand j'ai pris les trucs, c'était pas possible d'aller aussi loin que ce dont on avait besoin. Oui, c'était vraiment la gestion des factures et c'était tout. C'était les écoles qui encodaient, c'était hors non. Ce qui nous est demandé, c'est d'encoder nous-mêmes, de payer nous-mêmes, de gérer les subdites nous-mêmes et de communiquer vers les écoles, et cetera. on a j'ai recommencé pas mal de choses et Estelle a pris vraiment ça au bon et elle a dit ok ça va bah là on peut faire

comme ça. Je veux dire je suis super vraiment ravie de la façon dont elle gère ça et c'est vrai que c'est tellement parfois technique qu'elle a la façon de m'expliquer pour que je comprenne. Elle me montre, elle fait des petites vidéos, enfin voilà.

Speaker 1

Et du coup la personne avec qui donc celle qui t'a précédé, enfin avec qui le projet avait commencé, mais est-ce que Je ne suis plus sûr que tu l'es dit ou pas. Est-ce que ça s'est annulé avec lui ? Parce que ça n'allait pas, il y avait un problème de technique ou il n'y avait pas. Non pas du tout.

Speaker 2

C'était pas Odoo, c'était plus lui qui ne voulait pas commencer à s'investir parce qu'en fait, ce que le département enseignement communal lui demandait et le directeur de l'enseignement lui demandait, c'était de gérer. Or lui, il estimait que à 2, on ne pouvait pas tout gérer et donc il retardait le projet tout le temps, tout le temps. Il disait donc on a retardé le lancement d'une année scolaire et demie. Donc c'est quand même pas mal quoi. Et à un moment donné, moi je lui ai dit écoute, OK, on n'est pas beaucoup. Mais déjà d'un côté, il avait quand même raison parce que effectivement on aurait été à 2, j'aurais jamais su le on n'aurait jamais su gérer comme arrivé au point où on en est maintenant, on n'aurait pas su le faire. Donc sur ce point-là, il avait raison, mais là où il n'avait pas raison, c'était de tout bloquer et de dire non, ça ne me convient pas, point. Mais il n'essayait pas de trouver des solutions. Donc c'est pour ça qu'il y a eu un transfert. Mais le problème ne venait pas d'Odoo.

Speaker 1

OK, ça marche. Et maintenant, je vais plus poser des questions vis-à-vis des écoles, enfin les écoles qui utilisent du coup Odoo. dans le cadre de votre projet. Comment tu décrirais un peu le profil de ces écoles ? Est-ce que c'était des gens, des personnes qui utilisent maintenant Odoo dans les écoles, sont à l'aise avec la technologie ? Et est-ce que le changement, donc l'utilisation, on leur a dit maintenant que vous devez utiliser Odoo, a été facile ? Ou alors il y a eu pas mal de résistance au changement vis-à-vis des écoles ? Comment tu as un peu ressenti ça?

Speaker 2

Alors la résistance au changement, ça c'est clair et net. Les directions d'école, il faut savoir que ce sont des anciens instituteurs primaires ou maternels. Donc ils n'ont pas une formation de gestion à la base et donc ils font, ils font avec ce qu'ils ont et pour certains ils le font très bien, mais il y en a d'autres qui n'arrivent pas à utiliser les outils informatiques, et cetera. Donc ça c'est compliqué. Et alors dans ta question, il y avait autre chose que je voulais dire ? Oui, c'est ça. Odoo, Ils connaissaient déjà Odoo parce que la commune à la version gratuite de Odoo. Donc ça veut dire que toutes les factures qui rentrent pour des prestations qui ne sont pas gérées par l'ASBL, donc pas pour les

activités scolaires, donc pas pour les subsides gérées par l'ASBL, mais sur les fonds propres de la commune par exemple, les factures arrivent dans Odoo. Enfin oui, dans Odoo, c'est ça. Et c'est dire redispatcher vers les écoles et les écoles avaient déjà un écran où elles pouvaient confirmer la facture. dire que ça pouvait être payé et cetera. Donc ça ils connaissaient Odoo. La seule chose c'est que l'accès que nous on leur donne via notre Odoo ASBL je dirais c'est pour ça qu'on a il y a 2 Odoo. Notre Odoo ASBL est différent parce que là ils ont accès à l'application document et là ils peuvent signer les factures, les envoyer et cetera. Mais donc ça n'est pas la même, c'est pas le même écran. Donc ils ont eu un peu de difficulté à s'adapter et Estelle nous a dit que c'était pas possible. On avait demandé est-ce que tu sais faire la même vue que ce qu'ils ont dans l'autre dos ? Et ça, elle m'a dit que c'était pas possible parce que c'était nous, c'était une version payante et que ce que la comm utilisait c'était une version gratuite. Ça c'est vrai que s'il y a une chose, si ça pouvait être changé, ça serait pas mal parce que derrière finalement, les gens n'ont pas besoin de savoir comment ça fonctionne, s'ils l'utilisent, ils ont dû s'habituer à deux Odoo différents et ça c'est un peu compliqué.

Speaker 1

Ok, du coup c'est oui surtout le fait de s'habituer à une nouvelle interface qui a été compliquée avec eux. Mais ils connaissent.

Speaker 2

Alors, après ils ont deux Odoo, tu vois?

Speaker 1

Après oui, c'est parce que c'est deux applications différentes. Ouais, c'est vrai que. Et est-ce que tu as des anecdotes ou comment ils ont fait preuve de résistance, du coup, ces directeurs d'école ? Je ne sais pas si tu as des petites idées en tête de choses qui sont arrivées ou si tu n'as pas, c'est pas grave, je peux passer à la suite. Non, mais donc pour utiliser Audit, ce que je veux dire. Oui, c'est ça. Est-ce qu'il y a des petites anecdotes qu'ils ont essayé, des choses qu'ils t'ont dites?

Speaker 2

Des anecdotes ? Non, c'est à dire que Bah t'as certains directeurs d'école. Donc en fait, nous on utilise l'adresse générique de l'école puisqu'il faut rentrer une adresse pour envoyer les documents. Or les écoles utilisent le directeur utilise sa propre adresse mail de 2030, je veux dire pas son adresse privée donc, mais tout le monde chez nous à la commune, on a tous une adresse at mille trente.be. Et ils utilisaient ça. Sauf que si le directeur n'est pas là, il fallait que la secrétaire puisse avoir accès. Donc nous, la solution c'était d'envoyer tous les documents sur les l'adresse générique de l'école et en fait, ils vont pas la consulter. Donc au départ, ils disaient mais j'ai rien reçu, j'ai rien reçu et on disait oui mais il faut aller dans cette boîte là, oui j'ai rien reçu, j'ai rien reçu. Enfin voilà, tu vois des choses comme ça, mais c'est vraiment de la mauvaise volonté en disant mais

non, ça n'arrive pas où je veux. Et alors ce qu'ils vont aussi essayer de faire, c'est de faire une règle. Pour envoyer de l'adresse mail générique vers leur adresse médrante. Mais du coup, les liens ne fonctionnaient pas. Quand ils devaient valider les présences, ça ne fonctionne pas. Il fallait vraiment que le mail parte de l'adresse mail dans laquelle ils avaient reçu la demande de validation des présences. Donc là voilà, ça c'était aussi un un problème.

Speaker 1

OK, et par exemple, du coup, tu parlais beaucoup de la direction vis-à-vis de la résistance, est-ce que tu as le sentiment qu'ils ont ? peut-être perdu du pouvoir sur par exemple l'accès à certains documents ou des choses comme ça avec l'implémentation d'Odoo ou peut-être d'autres, pas forcément la direction, mais est-ce qu'il y a des personnes que tu penses qui ont perdu du pouvoir à cause de Odoo?

Speaker 2

Alors il y a des personnes qui estiment qu'ils ont perdu du pouvoir, ça c'est sûr, parce qu'avant ils géraient eux-mêmes leurs comptes et donc ils ouvraient le compte bancaire et regardez, j'ai de l'argent, je peux acheter. Mais ils regardaient pas si ils avaient encore du subside d'encadrement différencié ou si c'était sur la gratuité et donc ça a posé des problèmes. Là maintenant, ils n'ont plus de vue du tout. Ils ont une vue sur les cartes prépayées, donc on leur donne entre 2 et 4 4 cartes prépayées par école si jamais ils doivent aller à un musée et que par exemple le musée dit non, il faut payer tout de suite, sinon on paye sur facture et là ils ont et donc là ils peuvent aller chercher leurs extraits bancaires. Chez Belfius, parce qu'on est on est avec Belfius, donc là c'est le seul, la seule chose qu'ils voient encore. Mais ils n'ont aucun accès au compte bancaire. Les factures, ils les ont puisqu'on les envoie dans le document, donc ils les ont, mais ils n'ont pas cette idée d'aller dedans, d'imprimer la facture ou de la placer dans un dossier. Eux, c'est très fort papier. Donc ils étaient contents de recevoir la facture chez eux et maintenant ils ne reçoivent plus la facture à l'école. Les factures sont envoyées chez ECF. Donc effectivement, ils ont cette impression de perte de pouvoir, mais parce que la société qui gère maintenant c'est ECF, c'est l'ASBL et plus peu.

Speaker 1

Et tu sens que les gens s'en plaignent un petit peu ou ils vont accepter?

Speaker 2

Non, non, beaucoup, mais maintenant ils l'acceptent, ils n'auront pas d'autre choix. Je veux dire l'ASBL a été créée parce qu'ils n'ont pas géré convenablement, pas tous, mais beaucoup.

Speaker 1

Et du coup, toutes ces toutes ces résistances, est-ce que tu sens qu'avec le temps elles ont évolué et maintenant ça commence à aller un peu mieux ou ça persiste encore et tu sens qu'il y a encore un travail à faire dessus?

Speaker 2

Ça persiste pour les personnes qui n'ont pas du tout de facilité avec les le l'informatique, mais ceux qui jonglent avec l'informatique, enfin l'informatique, je veux dire l'utilisation de logiciels et tout ça, eux, ils se sont adaptés. Ils se sont, voilà, ils savent où aller chercher leurs factures, on leur met des dossiers à disposition sur un Teams partagé. Enfin, tu vois tout ça, eux ils gèrent, mais les plus anciennes directions qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec l'informatique, elles ont des soucis.

Speaker 1

Effectivement. C'est vrai que ça c'est un point que je n'ai pas abordé. Comment ça s'est passé un peu toi, tu as fait l'implémentation avec Estelle et toi après avec les différentes directions, comment tu as un peu géré la chose pour leur montrer le fonctionnement d'Odoo et leur montrer les fonctionnalités.

Speaker 2

Alors, on a d'abord fait des formations communes, donc on a réuni la moitié des directions et puis l'autre moitié des directions. On leur a montré, fait des démonstrations pour montrer comment ça fonctionnait. Et puis les directions qui avaient besoin de après, on a fait une question questions réponses. Évidemment, ça a bien duré la journée, on avait pris une demi-journée, mais avec les questions réponses, ça a duré la journée. Et puis alors, pour les directions qui en avaient besoin, soit elles revenaient chez nous, soit on a été beaucoup dans les écoles pour leur montrer comment encoder les premières activités, les premiers, les. Enfin voilà pour leur expliquer la. avec des cas précis. Donc on a pris leurs factures, on a dit voilà, ça, arrive maintenant parce que toute la, toute la procédure a encore évolué. Au départ, les factures étaient envoyées dans les écoles et les écoles les envoyaient chez nous. Mais la plupart oubliaient, ne voyaient pas les factures. Les instituteurs, parce que ce sont souvent les instituteurs qui réservent les activités et pas la direction, oubliaient de demander de facturer à ECF. Donc la facture arrivait sur leur boîte mail personnelle et eux ne transféraient pas à la direction qui donc fatalement n'avait pas la facture, savaient pas nous la transmettre. Donc tout ça on a dit c'est fini. Les seuls contacts c'est la direction EECF et donc c'est la direction qui doit s'assurer qu'elle a bien toutes les factures et régulièrement et bien on sort du haut bout des listes en disant voilà là il nous manque les factures, l'activité a été faite, donc vérifiez que vous n'avez pas reçu la facture et donc on leur on leur envoie des des espèces de *[passage incertain]*, tu vois, et en disant ils vont ça et ça.

Speaker 1

Ok, ça marche. Est-ce que tu penses que la résistance du coup que tu as pu ressentir, elle aurait pu être évitée ou mieux gérée ? Ou tu penses que voilà c'est normal et c'est un peu inévitable dans une situation comme celle-ci d'avoir de la résistance?

Speaker 2

C'est Je pense pas que ça aurait été pu être évité. Je pense que la résistance est normale, d'autant plus que les directions, il faut savoir que ils ont l'impression que c'est eux les chefs et qu'ils n'ont pas de hiérarchie au-dessus d'eux. Et Ben le fait de devoir rendre des comptes entre guillemets, c'est très compliqué pour eux. Mais donc à ce niveau-là, parce que quand tu connais la personnalité et le rôle des directions. c'était normal. Maintenant ils s'habituent alors il y en a qui sont toujours pas contents mais ça c'est leur propre test.

Speaker 1

Est-ce qu'il y a des choses que tu aurais aimé savoir avant de démarrer le projet donc sur l'implémentation que tu as dit purée j'aurais bien aimé savoir ça avant de commencer le projet parce que c'est quelque chose qu'on n'avait pas dit ou tout était clair et c'est.

Speaker 2

Le problème c'est que quand ils ont choisi Odoo, moi j'étais pas encore à la commune, donc à ce niveau-là je sais pas te dire, mais au fur et à mesure on s'est dit ah oui mais non, là il faudrait ça, Et en fait Estelle, ça a toujours été des problèmes de présentation, je dirais, et Estelle a toujours trouvé une solution pour qu'on ait ce qu'on voulait.

Speaker 1

Ok, j'ai une dernière question pour toi, du coup, depuis l'installation d'Odoo dans les écoles, est-ce que Les gens ont complètement abandonné les anciens logiciels qu'ils utilisaient pour vraiment utiliser Odoo, ou alors tu sens qu'il y a encore des outils qui sont un peu utilisés en derrière, où on essaie d'éviter un peu parfois d'utiliser Odoo pour utiliser une feuille de papier pour écrire ces choses ou quoi. Donc c'est ça la question, est-ce qu'ils utilisent encore d'autres outils?

Speaker 2

Excel, ils font des fichiers Excel. Mais parce que il faut savoir que eux n'ont pas d'accès direct à la à la comptabilité, donc ils pourraient pas aller rechercher des listes et des choses comme ça. Parce que on déjà, si ils si on leur donnait accès, il faudrait qu'on leur prenne une licence et ça coûterait très cher. On est déjà 5 dessus donc ça coûte très cher. On n'a pas la commune, enfin l'asbl en soi. Moi, j'ai 10000€ de suivi de fonctionnement par an. Donc j'ai pas assez pour mes frais bancaires, et cetera, et pour prendre des licences Odoo. Donc c'est incontournable le fait qu'ils doivent utiliser autre chose. Et puis ce qu'il y a aussi, c'est que la commune impose d'utiliser un un logiciel Ticket 1030 pour tout ce qui est présence des activités. Donc c'est la commune qui impose ça. On ne

peut pas utiliser à 100% Odoo par exemple la fonction. Actuellement, on utilise Odoo pour faire les factures de vente aux parents. Mais ces factures de vente, on ne s'en sert que comme des comptes périodiques. C'est jamais des factures qui sont envoyées parce que c'est la commune qui envoie les factures. Nous, on peut pas, on n'a pas de vente dans la comptabilité. J'ai des ventes quand je j'ai donc 19 sociétés, les 18 écoles plus l'ASBL. J'utilise la fonction vente pour les 18 écoles parce que je fais comme des ventes, mais j'en les transforme en des comptes périodiques et ça me permet de faire un fichier Excel pour la commune qui utilise Onyx pour la facturation. Donc on est on est lié à une problématique communale et parce que Onyx c'est un programme que beaucoup de communes utilisent. J'ai le temps mais voilà.

Speaker 1

Ok, super. Et bien écoute, c'est la fin de cette interview. Je ne sais pas si tu as encore un élément que tu voudrais ajouter sur un point qu'on n'a pas forcément abordé vis-à-vis de la résistance dans l'implémentation de système ERP, et si pas, tout est bon pour moi.

Speaker 2

J'espère que j'ai pu t'aider quand même et que tu as donné deux trois.

Speaker 1

Oui, c'est déjà très bien, ne t'inquiète pas. J'ai de quoi faire.

Speaker 2

D'accord?

Speaker 1

Sinon, c'est bon et en tout cas, un grand merci d'avoir participé.

Speaker 2

Pas de souci. Si tu as encore des questions, si tu veux de nouveau quelque chose, mais tu n'hésites pas. Je le ferai avec plaisir. Je suis désolée pour mardi, mais en fait, j'étais chez Odoo justement, ils m'ont mis une formation Odoo Académie comptabilité et donc. Mais ça par contre, je sais pas si c'est important, mais oui, il y a quand même un truc que je voudrais ajouter. La formation de 2 jours, elle est passée en un jour et du coup ils prennent beaucoup de temps pour les ventes, les achats, les financer. Mais après, quand tu passes. Après, sur tout ce qui m'intéressait plus moi, la clôture, les budgets, et cetera,. il passe à une vitesse. Je l'ai suivi 2 fois en me disant la 2e fois, si c'est un autre formateur, ça va peut-être aller mieux. Et en fait, non, les derniers trucs, il va à une de ces vitesses, alors il nous donne bien des vidéos, accès aux vidéos, mais tu ne peux pas plus poser de questions du coup.

Speaker 1

Oui, oui, et ça, est-ce que tu l'as, tu l'as, tu l'as dit à quelqu'un, ça, enfin au formateur, que c'était un peu rapide ou. Parce que ça, il ne faut pas éviter à faire un retour là-dessus.

Speaker 2

Oui, mais on nous demande un retour sur la formation, je vais lui mettre dedans.

Speaker 1

Ok, super. Tu vas toujours demander au support si tu as des. Enfin, le support, c'est pour les problèmes techniques.

Speaker 2

Mais voilà, est-ce qu'elle ne s'y connait pas en compta ? Alors elle m'a dit qu'elle pouvait utiliser un morceau de notre package d'heures pour poser des questions. Mais ils m'ont bien dit à la formation, oui, mais on ne solutionne pas vos problèmes comptables. C'est pas ça que je demande non plus. Je veux juste que vous me disiez si l'écriture que j'ai passée est bien passée, je dirais, et si c'est bien la façon de faire, tu vois, c'est ça dont moi j'ai besoin. Je le dis bien de toute façon.

Speaker 1

Il ne faut pas hésiter à demander à Estelle de te mettre en. Je ne sais pas si tu avais eu un expert compta un peu dans ton implémentation qui était intervenu ou pas. Parce que du coup, il y a des experts chez Odoo.

Speaker 2

C'est eux qui ont fait la formation, je pense.

Speaker 1

Ah c'est possible. Tu penses à?

Speaker 2

Comment il s'appelle ? On a eu un Grigory et celui qui fait les vidéos justement, qui est dans les vidéos justement.

Speaker 1

Écoute, je ne sais plus parce que je les connais pas forcément, les experts, enfin les experts.

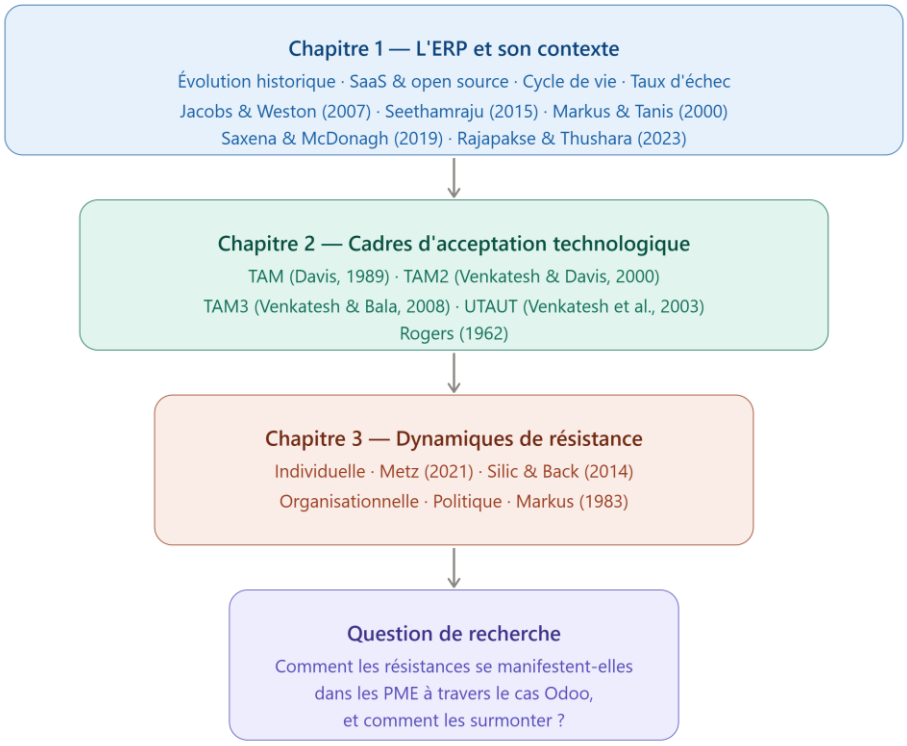
Speaker 2

Donc eux, eux, en fait, étaient comptables à la base et eux, une partie du l'entité judiciaire, maintenant, fiduciaire, ouais. Mais nous, on n'est pas une fiduciaire. Mais Estelle m'a dit qu'elle pourrait nous mettre en contact.

Speaker 1

Non, pas hésiter. Ça prend quelques heures sur le pack, mais eux, ils sauront répondre directement aux questions sans devoir chercher. Ils ont aussi l'expérience de la plupart d'avoir fait des études de compta ou d'avoir été comptable pendant quelques années, donc ça peut aider aussi.

- *Annexe 11*



- *Annexe 12*

Grille d'analyse thématique

Thématiques	**Consultant 1 (Victor)**	**Consultant 2 (Nicolas)**	**Consultant 3 (Robin)**	**Estelle (consultante et ancienne commerciale)**	**Commercial 1 (Julien)**	**Client 1 (Alexis)**	**Client 2 (Robbie)**	**Client 3 (Nadia)**
Résistance individuelle (dimension affective)	« ils étaient réticents à l'idée de changer parce qu'ils se sentaient peut-être pas trop à l'aise » « ils avaient peur de faire de la merde et d'être très demandés derrière » « tu auras toujours ce petit stress de faire n'importe quoi »	« il a peur que ça re-foire comme avec son truc qu'il a maintenant » « c'est plutôt psychologique dans le sens où parfois ça va modifier leur manière de fonctionner » « c'est plus la peur à ce niveau-là, je pense, qui freine les gens en général »	« il y a beaucoup de résistance sur la façon de. Est-ce que dans Odoo on va être capable de répliquer ce qu'ils ont besoin ? » « un enthousiasme qui est mélangé à des craintes » « Si on rentre dans des business [...] qui sont assez niches et qui ne sont pas nécessairement couverts par Odoo, là ça peut amener de la frustration »	« là il y a un peu plus de réticence parce qu'en fait ce qu'ils avaient jusqu'ici fonctionnait très bien » « ils étaient obligés [...] donc c'est un peu plus relou » « Nous on a l'impression d'être en conflit permanent avec des clients qui n'ont pas envie de bouger »	« il y a quand même une grosse réticence au changement » « ils n'ont pas envie, encore une fois, d'apprendre un nouveau logiciel »	« c'était changer leurs habitudes au bout de 20 ans. C'était c'était un peu compliqué » « la peur que ça change trop et que ça les ralentisse trop au quotidien »	« I think at the start it certainly was like I was very afraid to say that it was offering too much for what we needed at that time » « I was a bit of a resistance to restore this because at the end I thought we were not big enough to even go to ERP »	« j'avais très peur au départ de cette permissivité entre guillemets du programme »

Résistance individuelle (dimension cognitive)	« les clients, j'ai l'impression qu'ils viennent et qu'ils s'attendent à avoir tout comme ça, sans tester, sans rien faire » « ils se rendent pas compte que non c'est pas comme ça. C'est eux qui doivent tester, c'est eux qui doivent utiliser »	« souvent les clients s'attendent à ce que [...] ils voulaient retrouver exactement la même chose que ce qu'ils avaient avant » « c'est plutôt psychologique [...] c'est plus la peur [...] qui freine les gens »	« Ils se rendent pas compte en fait de ce que c'est vraiment une implémentation » « c'est une sous en fait c'est une sous-estimation »	« des gens qui sortent de Excel [...] ils se disent, tiens, ça va être les mondes et merveilles, on va pouvoir tout faire » « si en face de nous, la personne n'a pas envie que ce projet aboutisse [...] c'est beaucoup plus difficile »	« ils ont l'impression que nous on sait tout de leur entreprise, mais en fait pas du tout »	« ils ont pensé qu'on avait moins confiance en eux » « ils aient pas, ils aient pas le nécessaire, les ils aient pas les outils ou les informations pour accomplir leurs tâches »	« it's a bit weird that it's not by default like this because we believe that any company will do it that way but then you learn like okay maybe it is it is not »	« c'est pas une réflexion comptable pour moi en tout cas »
Résistance individuelle (dimension comportementale / Shadow IT)	« ça a mis énormément de temps avant qu'ils le fassent » « ils n'osaient pas »	« ils testaient jamais ce que je leur montrais [...] on consommait les heures, mais on n'avançait pas » « le manque de testing »	« ils utilisent 50% de ce que tu as montré parce que il y a eu un il y a pas eu assez de mise en pratique, de formation, de testing de leur côté » « ils se sont retrouvés à utiliser très peu ce que j'avais configuré pour eux »	« beaucoup qui n'ont pas encodé les choses dans le système dans un premier temps parce qu'en fait ils n'étaient pas contents » « ils allaient vraiment contre-sens pour faire en sorte qu'on puisse	« on y a des projets où on enlève une partie du scoop pour qu'ils restent finalement chez leur logiciel qu'on avec leur logiciel qu'ils ont maintenant »	(non évoquée explicitement)	« So we did not activate the accounting module because we were reversing another older accounting software »	« Excel, ils font des fichiers Excel » « On ne peut pas utiliser à 100% Odoo par exemple la fonction »

				avancer »				
Résistance organisationnelle (culture)	(non évoquée)	(non évoquée explicitement)	« quand tu as une société qui est assez. avec une administration qui est compliqué e, avec tu vois beaucoup d'approbateurs » « Une bureaucratie assez élevée. En général, il va y avoir de la résistance au changement »	« des commerciaux [...] qui ont beaucoup d'années d'ancienneté dans cette boîte [...] vraiment habitués à leurs privilèges » « le changement a été assez mal venu » « si ça ressemblait pas exactement à ce qu'ils avaient avant, ben on avait directement des montagnes de messages »	« la culture de l'entreprise française est beaucoup plus, beaucoup plus organisée, beaucoup plus stricte » « ils vénèrent un peu le comptable dans le sens où c'est lui qui, entre guillemets, a les clés de la comptabilité et du business »	« la boîte avait 30 ans, donc 30 ans d'historique, 30 ans de process, 30 ans d'habitude »	(non évoquée explicitement)	« ce sont des anciens instituteurs primaires ou maternels. Donc ils n'ont pas une formation de gestion à la base » « il y en a d'autres qui n'arrivent pas à utiliser les outils informatiques »
Résistance organisationnelle (rôle du management)	« la direction doit être convaincue si tu veux convaincre les autres aussi » « tu dois être convaincu par Odoo pour que tes employés commencent à l'être	« si c'est pas le PME, c'est de faire en sorte que ce soit clair pour le SPOC » « avoir de la patience, un peu de flexibilité et de la communication » « être	« le rôle il est-il est énorme » « Il y a un gros travail de mise en disponibilité, de mise en confiance, de formation »	« la direction, elle doit communiquer » « on ne les a pas pris par la main en disant, voilà ce qui pose problème aujourd'hui » « la direction elle a [...]	« elle va devoir définir son meilleur SPOC » « faut qu'il y ait vraiment un gestionnaire de projet global »	« le pire, c'est d'un point de la direction, les tester et de pas avoir les retours de ceux qui font le métier » « ça vient d'en	« So at the start it was more like me trying things and testing things because we were very small and I could do that » « I mostly report to myself and assisting	« ils ont l'impression que c'est eux les chefs et qu'ils n'ont pas de hiérarchie au-dessus d'eux. Et [...] le fait de devoir rendre des comptes entre guillemets, c'est très

	aussi » « les personnes qui délèguent trop et les personnes qui délèguent pas assez. C'est avoir un entre-deux »	clair avec tout le monde. Au niveau communication, au niveau transparence »		c'est le socle pour s'assurer que l'implem elle se fasse correctement »		haut. c'est quelque chose qu'on t'impose »	things out »	compliqué pour eux »
Résistance organisationnelle (inertie des processus)	« si tu veux changer d'ERP, c'est changer tes habitudes, c'est normal que ça puisse faire peur »	« souvent les clients s'attendent [...] ils voulaient retrouver exactement la même chose que ce qu'ils avaient avant » « le fonctionnement de Odoo les oblige à modifier un petit peu leur manière de fonctionner »	« des entrepreneurs qui travaillent d'une certaine façon depuis 20 ans et potentiellement qui pourraient s'amener à changer »	« des profils [...] qui ont beaucoup d'années d'ancienneté [...] le fait qu'ils soient aussi longtemps dans le même travail et qu'ils étaient aussi habitués à un système » « vraiment ancrée depuis longtemps »	« C'est souvent des entreprises qui sont ancrées dans le temps » « les cabinets comptables ont des partenariats avec des logiciels bien précis qu'ils utilisent depuis longtemps »	« c'est que se mettre en tête de reproduire les process des anciens logiciels sur Odoo »	« you need to adapt yourself to the constraints of the TRP » « it's a bit weird that it's not by default like this because we believe that any company will do it that way but then you learn like okay maybe it is it is not »	« les plus anciennes directions qui n'avaient pas l'habitude de travailler avec l'informatique, elles ont des soucis » « ceux qui jonglent avec l'informatique [...] ils se sont adaptés »
Résistance politique (jeux de pouvoir / contrôle de l'information)	(non évoquée)	(non évoquée)	(non évoquée)	(non évoquée)	« ils ont toujours besoin de l'aval du comptable »	« ils aiment pas, ils aiment pas perdre le contrôle »	« I guess maybe the answer would be like normally all information is in order, but maybe sometimes a bit hidden or maybe not people	« il y a des personnes qui estiment qu'ils ont perdu du pouvoir, ça c'est sûr, parce qu'avant ils géraient eux-mêmes leurs

							know exactly how to find it »	comptes » « ils ont cette impression de perte de pouvoir, mais parce que la société qui gère maintenant c'est ECF, c'est l'ASBL et plus peu »
Rôle du SPOC (personne de contact avec Odoo)	« on désigne un SPOC, la personne de contact pour nous » « parfois le SPOC, s'il n'est pas au quotidien en train de faire ça tous les jours, parfois il y a des trucs auxquels il ne va pas penser »	« mon SPOC [...] ils testaient jamais ce que je leur montrais » « l'alignement interne [...] ils n'étaient pas alignés »	« le SPOC c'est la personne à qui on va échanger durant l'implémentation » « Si c'est le SPOC qui a lancé le changement, l'implémentation en général va être assez enthousiaste » « tu vas avoir très peu de temps pour former le SPOC et le SPOC, s'il est mal formé »	« il y a changement de SPOC [...] quelqu'un qui était directement convaincu par Odoo [...] elle a réussi à convaincre une bonne partie des gens en interne » « c'est vraiment plus le SPOC [...] le déterminant pour l'implémentation »	« Odoo travaille avec un un seul SPOC »	« c'est vraiment le contact entre Odoo et entre les employés » « c'est moi qui le gère de A à Z »	(non évoquée avec ce terme, mais Robbie décrit son propre rôle de point de contact interne)	« on est tombé sur Estelle, c'est magnifique. C'est quelqu'un, elle doit pas chercher 10 h après après ce qu'elle a besoin, elle trouve des solutions pratiquement immédiatement »
Contexte d'adoption (volontaire vs contraint)	(non évoqué explicitement)	« avec la facturation électronique [...] il y a beaucoup d'entrepri	« Non, c'est pas un choix de leur part »	« il y a des profils qui sont obligés de changer malgré eux » « des	« j'ai on a une stratégie inbound, donc c'est les clients qui	« c'est quelque chose qu'on t'impose »	« We only decided to go with ERP like maybe six years ago now, six, seven	« C'est mon prédécesseur qui avait choisi Odoo comme

		ses qui passent sur Odoo un peu par défaut » « ces entrepris es-là, il y a plus de chances qu'il y ait un peu une résistance »		sponsors [...] qui vont demander un peu plus de processus [...] mais les personnes avec qui nous on va travailler en direct ne sont pas forcément réceptives à ça »	viennent qui viennent vers nous avec un besoin »		years ago, when we really started to have a growth »	système pour la gestion des activités et des achats de marchand ises »
Phase commercia le (écart promesse / réalité)	« il y avait eu un flou qui laissait penser au client que c'était faisable » « Odoo joue aussi sur le fait que tout est possible » « ils jouent sur ce truc de tout est possible et ils enlèvent la partie moyennan t des coûts »	« il y a un manque de compréhe nsion entre le commerci al [...] et ce à quoi s'attend le client » « le commerci al n'a pas menti, mais juste, il n'a peut-être pas compris assez loin le besoin »	(non évoquée explicitem ent)	« ça dépend comment la vente se déroulait aussi, c'était quoi le discours du commerci al, à quel point il a été quand même un peu prudent dans ce qu'il avançait »	« il y a vraiment une phase d'étude de faisabilit é dans un premier temps qui c'est hyper hyper importa nt dans notre boulot de pouvoir bien cadrer » « faut faire compren dre au client que il va avoir besoin de quelqu'u n pour impléme nter »	(non évoquée explicite ment)	« you never know the drawback s up front or you will tell you the drawback s up front. The hard reality is that you need to run into the wall to try to learn, oh, okay, this is impossible with it »	« dès qu'il y a des développe ments et des choses comme ça coûte très cher »
Profils	« rouge	« plutôt	« Des	« j'aurais	« le plus	« la	« we are a	« la

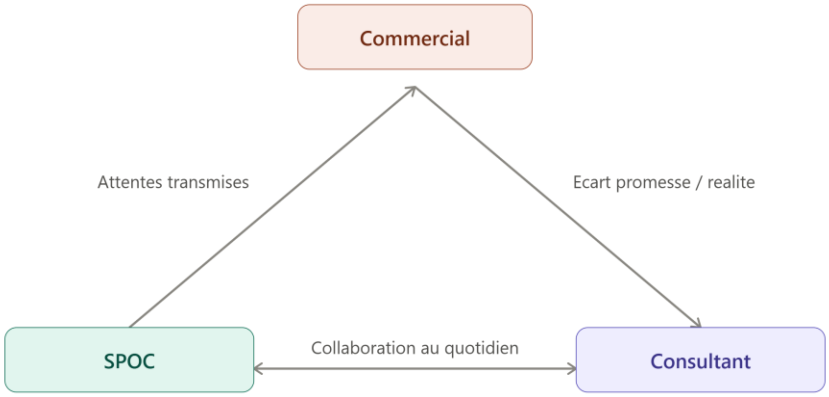
résistants vs adoptants	par exemple, c'est en général les leaders [...] ils savent ce qu'ils veulent, ils sont très directifs » « Forcément en rouge c'est plus dur de dire que c'est pas faisable dans Odoo »	les rouges qui sont compliqués [...] tous les profils où j'ai senti un peu de résistance, c'est plutôt des profils rouges » « le côté exigeant, le côté fonceur, direct, où ils veulent rapidement des résultats et parfois ils ne sont pas flexibles »	personnes qui sont. assez flexibles et ils ont moins de résistance au changement » « il y a d'autres personnes qui sont assez bah restreintes »	tendance à dire les jaunes » « elle part dans tous les sens, elle parle beaucoup. Elles sont un peu plus dissipées, elles sont moins concentrées sur les détails » « les profils un peu plus jaunes, c'est plus compliqué »	compliqué c'est quand même les profils, les profils bleus » « il vient avec 15 20 questions, des questions très techniques » « Il va toujours dire oui, OK, c'est OK, c'est OK, c'est OK, mais quand on va lancer le projet, ce sera pas OK »	partie tech [...] c'est un peu plus, c'est un profil un peu plus similaire à moi » « t'as des gros freins quand même, surtout administratifs compta »	team of 30 people. There's a lot of different departments »	résistance au changement, ça c'est clair et net »
Évolution de la résistance (avant / pendant / après)	« ça s'atténue forcément un peu » « les premiers jours c'était dur [...] une fois que ça roulait, ils étaient là en fait c'est beaucoup plus simple que ce qu'on avait avant » « quand ils voient la	« une fois que l'outil fonctionne bien [...] la confiance dans l'outil » « j'ai aussi un client qui [...] dès qu'il y a une question, un problème, je sens qu'il est perdu » « ça dépend aussi des	« la résistance au changement elle part avec une fois qu'on est passé live » « il y a des projets où ça démarre d'abord avec beaucoup de résistance. Et puis petit à petit, tu vas les	« là, 100% des utilisateurs sont onboard et font 100% de l'offre de travail dessus » « ça a duré vraiment des mois, voire des années de tous les avoir et de les avoir tous correctement »	« les gens se rendent vite compte au fur et à mesure de l'utilisation. que vu que c'est intégré, ils gagnent plein de temps »	« Aujourd'hui, même, bah ils donnent des idées pour aller un peu plus loin »	« they were hard. They don't really have a choice because that's the only thing they touch basically »	« Ça persiste pour les personnes qui n'ont pas du tout de facilité avec les le l'informatique » « maintenant ils l'acceptent, ils n'auront pas d'autre choix »

	fin du pack, ils savent qu'ils vont devenir entre guillemets tout seuls »	tempéraments et des personnalités des utilisateurs »	rassurer »					
Facteurs favorisant la résistance	« souvent c'est quand le patron est trop impliqué ou pas assez » « à une semaine du go-live, les employés ne l'ont pas encore vu » « on fait beaucoup en ligne [...] parfois certains clients, si tu les prends pas par la main [...] parfois ça pose problème »	« le manque de testing, le manque d'alignement en interne » « des gens qui ne prennent pas le temps soit de tester, soit [...] ils sont trop occupés » « souvent c'est des indépendants qui sont tout seuls et qui ont beaucoup de taf »	« c'est une sous en fait c'est une sous-estimation mais qui est en soi qui peut être logique de la part des clients »	« vouloir tout précipiter et foncer dans un mur alors qu'en fait il n'y a pas eu de retours suffisants » « personne n'a été mis au courant et on leur demande du jour au lendemain de changer leurs habitudes »	« c'est pas quelque chose qu'on utilise au quotidien, ne serait-ce que la caisse »	« le pire, c'est d'un point de la direction, les tester et de pas avoir les retours de ceux qui font le métier »	« there is so much consequences on each step that they were doing that they need to have a good workflow and good thinking about the whole process »	« ils ont eu un peu de difficulté à s'adapter » « ils ont dû s'habituer à deux Odoo différents et ça c'est un peu compliqué »
Stratégies pour réduire ou éviter la résistance	« d'avoir pendant les phases de démo aussi du feedback des utilisateurs finaux » « faire comprendre qu'il n'y avait rien de mal qui	« mettre un cadre beaucoup plus clair avec des dates, des objectifs de deadline » « le planning, les objectifs que tu te	« ça passe par déjà ce que j'aime bien faire en général, c'est ça passe par des meetings assez récurrents pour t'assurer qu'il y a de la	« au plus tu as de la communication, de la transparence sur pourquoi on fait le changement » « au plus tu prépares les gens	« le meilleur moyen, c'est que les gens l'utilisent et mettent les mains dedans le plus vite possible	« il faut y aller pas à pas. Faut bien réfléchir » « faut juste être avec la personne pendant une	« you could just point to Claude to it and you can say like, OK, analyze code. I want to do this process. Is it possible with this?	« Estelle a toujours trouvé une solution pour qu'on ait ce qu'on voulait »

	se passait [...] tout ce qui était fait pouvait être défait » « se concentrer aussi sur la valeur ajoutée et pourquoi est-ce qu'ils ont pris Odoo »	mets au début de votre projet » « adapter notre approche [...] on peut aussi adapter notre approche et on sait à quoi s'en tenir »	rétention d'informations » « donner la main au client et tu lui redemandes de faire ce que t'as montré » « s'adapter à leur langage »	mentalement à switcher » « en l'impliquant vraiment dans ce processus [...] je pense que là ça réduit sérieusement la résistance »	» « on va toujours vous pousser à faire du standard »	demi-heure et lui montrer » « pas juste faire des mails ou des tutos PDF »	»	
Rôle du consultant agent du changement	« c'est nous qui sommes responsables de l'implémentation sur plusieurs aspects » « l'idée c'est vraiment qu'ils puissent commencer à l'utiliser le plus vite possible » « on n'est pas éternellement là en tant que consultant [...] il doit être complètement autonome à la fin »	« être bien organisé, mettre un cadre qui est bien clair » « communication claire avec le client » « en tant que BA, quand on arrive sur le projet, on peut aussi adapter notre approche »	« notre rôle en tant que business analyst, c'est aussi de d'établir les la réalité. c'est pas de vendre de packs » « en tant que business analyst, on a plusieurs casquettes et des casquettes, ça va être une casquette de project manager, une casquette de consultant fonctionnel, une casquette de formateur »	« l'empathie c'est un gros aspect [...] au plus tu arrives à être empathique et à comprendre comment ça se passe réellement de l'autre côté » « plus tu arrives à être curieux, au plus tu arrives à analyser en détail leur fonctionnement »	« faire ouvrir les yeux aux gens » « C'est purement pour moi, c'est 100% psychologique »	« faut y aller doucement avec les gens, faire de la formation »	(non évoquée sous cet angle, Robbie ayant lui-même conduit son implémentation)	(non évoquée sous cet angle, Nadia n'ayant pas eu de consultant externe autre qu'Estelle)

- *Annexe 13*

Triangle relationnel entre les acteurs de l'implémentation.



UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm