

A stylized illustration on a blue background. In the center, a large man in a light blue sweater and dark pants holds a black tablet. He is surrounded by several smaller figures: a woman on a green sphere with a ladder, a man on a green sphere with a paper plane, a man on a green sphere with a paper plane, a woman on a green sphere with a paper plane, a man on a green sphere with a paper plane, a woman on a green sphere with a paper plane, a man on a green sphere with a paper plane, a woman on a green sphere with a paper plane, a man on a green sphere with a paper plane, a woman on a green sphere with a paper plane. The background is filled with abstract shapes like circles, lines, and gears, suggesting a network or organizational structure.

L'adoption des outils Oracle

À l'épreuve du Cloud et de l'Intelligence Artificielle

Baromètre 2025 en collaboration avec l'

The logo for AUF (Association of Universities and Faculties) is located in the bottom right corner. It consists of the letters 'AUF' in a bold, black, sans-serif font, followed by a solid red circle.

Club Utilisateurs
de solutions **Oracle**

Sommaire

Introduction	3
I) Baromètre sur l'adoption des solutions Oracle	4
<i>PAROLE D'EXPERT- Des transformations technologiques sans évolution managériale</i>	<i>8</i>
II) Freins identifiés à l'adoption.....	11
a. Facteurs organisationnels.....	11
b. Facteurs culturels	12
c. Facteurs humains.....	12
III) Les leviers d'une adoption durable.....	13
a. Structuration et gouvernance.....	13
b. Formation et accompagnement	14
c. Un support utilisateurs repensé	15
IV) Vers une adoption augmentée.....	16
<i>PAROLE D'EXPERT - Le plein de bonnes pratiques : L'acculturation à l'IA passe par l'engagement des collaborateurs.....</i>	<i>18</i>
Conclusion.....	20
A propos de la plateforme d'adoption digitale Shortways	22

Introduction

Le paysage des solutions Oracle est en pleine transformation. Le passage massif au cloud, couplé à l'arrivée progressive de fonctionnalités d'intelligence artificielle (IA), rebat les cartes des usages en entreprise. Si ces innovations promettent davantage d'agilité, de performance et d'autonomie, elles posent aussi de nouveaux défis pour les organisations : celui de l'appropriation réelle par les utilisateurs.

Ce livre blanc, co-réalisé avec l'AUFO (Association des Utilisateurs Francophones Oracle), propose un éclairage inédit sur ces mutations. Il s'appuie sur une double approche méthodologique : une enquête quantitative conduite entre février et octobre 2025 auprès d'un large panel d'organisations utilisatrices d'Oracle, complétée par une étude qualitative fondée sur des ateliers thématiques et des entretiens approfondis.

Une conviction traverse l'ensemble des témoignages recueillis : la technologie seule ne suffit pas. Malgré la maturité croissante des solutions et la reconnaissance des bonnes pratiques d'accompagnement, leur mise en place reste limitée, et l'adoption reste encore inégale sur le terrain. En cause ? Des freins persistants, souvent humains, culturels ou organisationnels, qui soulignent l'importance d'un accompagnement continu et d'une conduite du changement structurée.

Les retours d'expérience mettent en lumière un paradoxe : si les outils évoluent rapidement, les réflexes et les usages, eux, peinent à suivre. Résultat : un décalage entre l'innovation promise et la réalité d'usage, qui freine la transformation digitale attendue. Ce livre blanc explore ce paradoxe et donne la parole aux adhérents de l'AUFO pour comprendre comment combler cet écart.

L'adoption ne se décrète pas, elle s'organise. Elle repose sur des dispositifs de formation et de support accessibles, contextualisés, et conçus pour durer. Plus encore, elle nécessite une gouvernance solide, une culture de l'accompagnement, et une attention constante portée aux besoins réels des utilisateurs. En somme, au-delà de la technologie, l'enjeu est profondément humain.

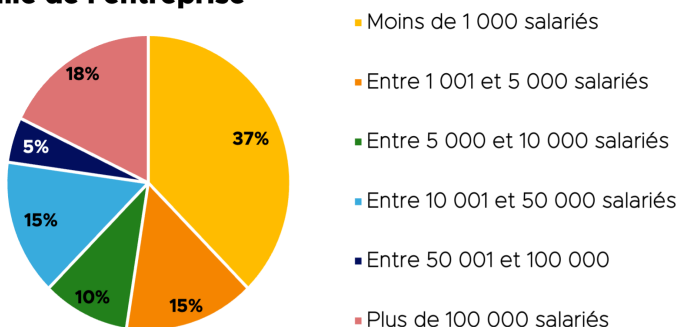


I) Baromètre sur l'adoption des solutions Oracle

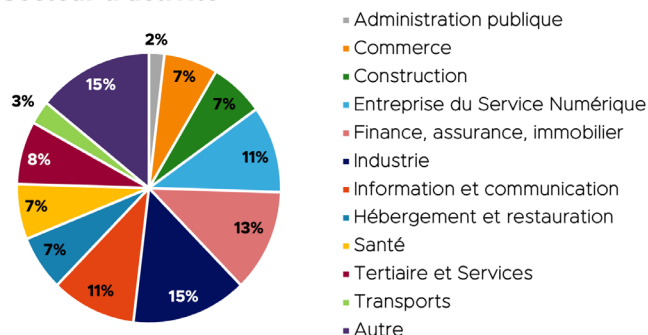
Ce baromètre dresse un état des lieux précis de l'adoption des solutions Oracle au sein des organisations. Au-delà des chiffres, il met en évidence des tendances clés : une adoption encore inégale, des pratiques de formation en transition et un rôle croissant du support utilisateur dans la réussite des projets. Cette analyse vise à dégager les enseignements majeurs du baromètre et à identifier les leviers d'amélioration permettant de renforcer durablement l'efficacité et l'appropriation des environnements Oracle.

Profil des 61 répondants

Taille de l'entreprise

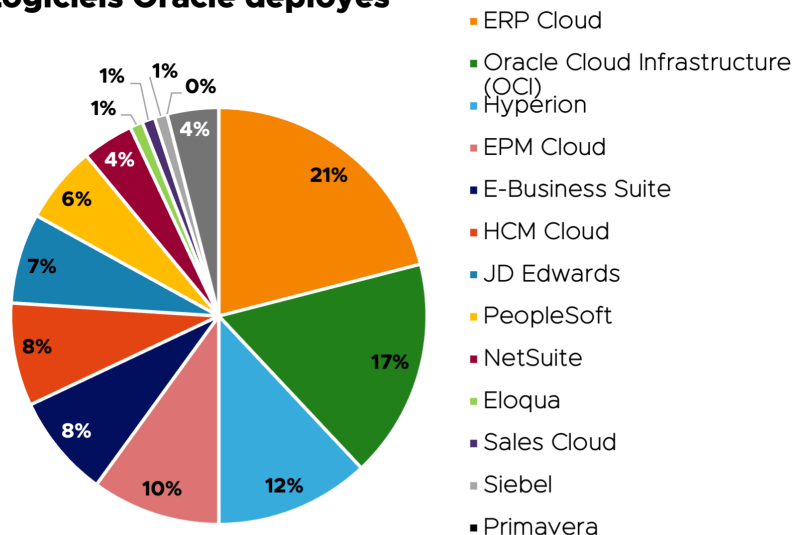


Secteur d'activité



Ce baromètre réalisé conjointement avec l'AUFO met en évidence la grande diversité des organisations utilisant les solutions Oracle, des petites structures aux grands groupes dotés de systèmes complexes, et leur présence dans tous secteurs confondus. Plus de 53% des répondants travaillent dans des entreprises de moins de 5 000 employés et près de 18% travaillent dans des entreprises de plus de 100 000 salariés.

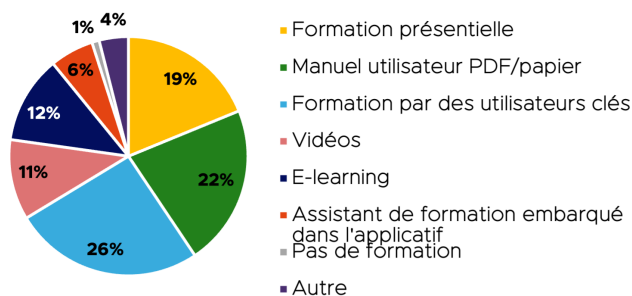
Logiciels Oracle déployés



Il met en lumière un écosystème Oracle en pleine évolution, où coexistent encore des solutions Cloud et des applications historiques. En majorité, 21% des répondants ont déployé ERP Cloud.

La formation aux outils

Dispositif(s) de formation en place



Note de l'efficacité de la formation

2.98/4

Malgré l'essor du digital, les pratiques de formation restent encore très traditionnelles : 19% des répondants s'appuient toujours sur le présentiel et 22% sur des manuels PDF ou papier. Les formats numériques progressent, mais restent minoritaires, ce qui révèle une évolution encore partielle des pratiques de formation au sein des organisations.

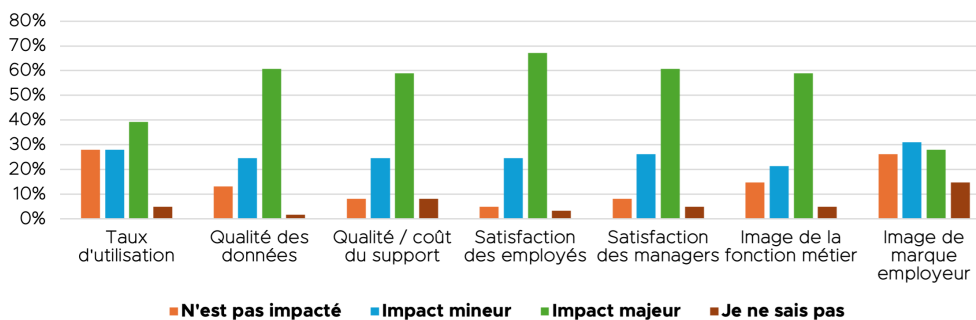
L'évaluation de la formation révèle une tendance majoritaire : 62% des répondants estiment son efficacité au niveau 3 sur 4. Une part plus réduite du panel considère la formation très performante, tandis que d'autres la situent à un niveau inférieur. Ces résultats mettent en évidence que les dispositifs de formations sont perçus comme efficaces.

L'adoption des outils Oracle

Note de l'adoption des outils Oracle par les collaborateurs

2.88/4

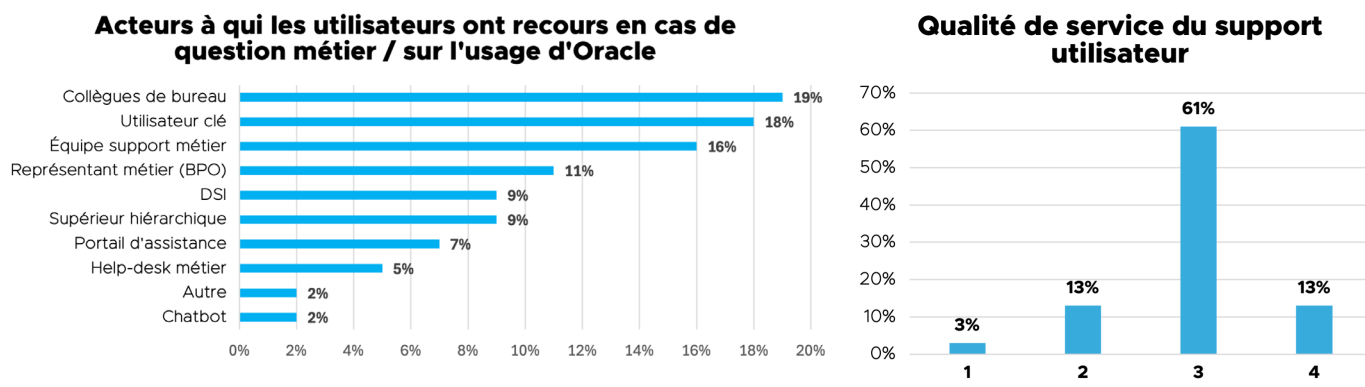
Impacts d'une mauvaise adoption sur l'organisation



L'étude met en évidence une adoption encore incomplète des outils Oracle : 21% des répondants estiment que l'adoption est mauvaise, avec des niveaux très variables selon les modules et leur complexité fonctionnelle. Ces résultats reflètent des niveaux d'appropriation différents d'une organisation à l'autre.

Cette adoption partielle génère des impacts directs sur la performance opérationnelle : 85% des membres de l'AUF0 constatent une dégradation de la qualité des données lorsque l'adoption est faible, dont 61% de manière majeure. Elle affecte également la qualité et le coût du support (84%), ainsi que la satisfaction des employés (92%) et des managers (87%), jusqu'à impacter l'image même de la fonction métier pour 80% des répondants.

Le support apporté aux utilisateurs sur les questions métier



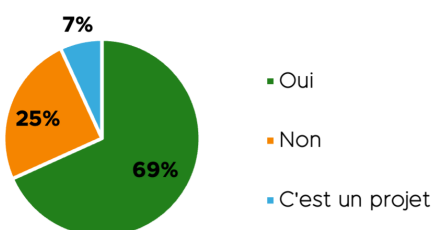
Le recours au support reste largement centré sur les interactions humaines, les utilisateurs se tournant d'abord vers leurs collègues (19%) ou vers les utilisateurs clés (18%). Les dispositifs digitaux, tels que les portails d'assistance ou les chatbots, sont beaucoup moins sollicités. Cette organisation montre une assistance encore très informelle et dépendante des échanges directs, plutôt que structurée autour d'outils dédiés.

Tous les membres de l'AUFO s'accordent toutefois à reconnaître le support comme un facteur clé de l'adoption des outils Oracle, avec une qualité de service jugée satisfaisante (3/4).

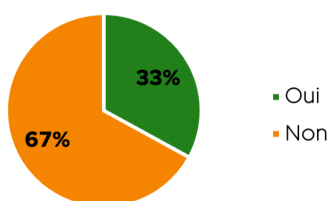
Le support utilisateur occupe une place importante dans l'usage quotidien des outils, en contribuant à la résolution des incidents mais aussi à l'accompagnement des collaborateurs dans leurs pratiques. Les résultats montrent qu'il intervient à la fois comme point de contact technique et comme relais d'information, ce qui en fait un acteur structurant dans la continuité des usages et dans la montée en compétence des utilisateurs au sein des organisations.

L'impact du passage au Cloud

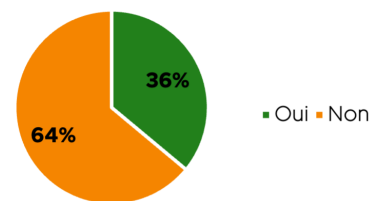
Avez-vous migré vers le cloud durant les 5 dernières années



Le passage au cloud a-t-il changé votre dispositif de formation



Le passage au cloud a-t-il eu un impact sur le support utilisateur



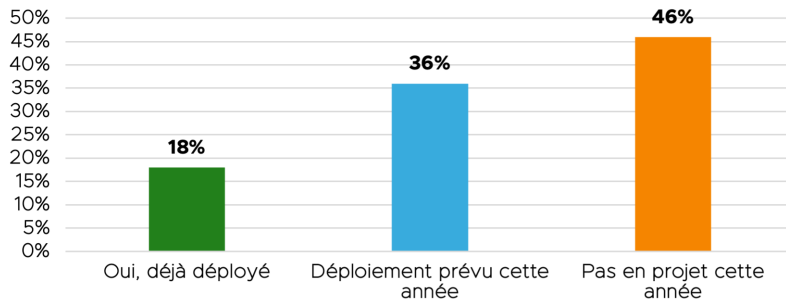
La migration vers le Cloud s'est largement imposée : 69% des entreprises interrogées l'ont réalisée ces cinq dernières années, sans constater d'impact majeur sur l'adoption.

Cependant, si les environnements technologiques ont été modernisés, les méthodes d'accompagnement des utilisateurs n'ont pas suivi au même rythme. Beaucoup conservent des pratiques héritées de l'on-premise. Seuls 33% ont revu leur dispositif d'accompagnement, révélant un écart persistant entre innovation technique et évolution des usages.

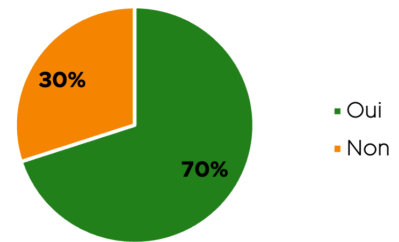
Cette même dynamique se retrouve dans l'organisation du support utilisateur. Pour 36% des répondants, la migration vers le Cloud a tout de même amorcé une évolution.

Impact de l'arrivée de nouvelles fonctionnalités intégrant de l'IA

Déploiement de nouvelles fonctionnalités intégrant de l'IA



Le déploiement de l'IA aura-t-il un impact sur l'adoption ou le support



L'intelligence artificielle apparaît comme un levier majeur de modernisation des environnements Oracle, offrant une expérience plus fluide, personnalisée et proactive, tout en automatisant des tâches à faible valeur ajoutée. Son adoption reste toutefois contrastée : 46% des répondants ne prévoient pas de déployer prochainement des fonctionnalités d'IA, tandis que 36% s'y préparent et 18% les utilisent déjà. Lorsqu'elle est intégrée de manière pragmatique et alignée aux besoins métiers, l'IA devient un facteur d'efficacité, d'autonomie et de satisfaction pour les utilisateurs.

Parmi les répondants, 70% estiment que l'intelligence artificielle aura un impact sur l'adoption et le support utilisateur. Cette perception met en évidence l'attente d'une évolution des modes d'interaction avec les outils et des pratiques d'accompagnement au quotidien.

Les résultats suggèrent par ailleurs que l'intégration de l'IA devra être envisagée en lien avec les besoins métiers et les usages actuels, afin d'évaluer dans quelles conditions elle pourrait contribuer à l'efficacité, à l'autonomie ou encore à l'amélioration de l'expérience utilisateur.

À retenir :

69%

Des entreprises sont déjà passées au Cloud sans impact sur la formation ou le support.

2.88/4

C'est la moyenne de l'adoption des solutions Oracle par les utilisateurs.

100%

C'est la corrélation entre la qualité du support utilisateur et l'adoption d'Oracle.

18%

ont déployé de l'IA mais anticipent un impact fort sur l'adoption.

PAROLE D'EXPERT

Des transformations technologiques sans évolution managériale

Jean-Luc Santerre, membre historique de l'AUFO et ancien président du Club Utilisateurs PeopleSoft



Les transformations technologiques en cours et en vue génèrent au fil de l'eau des turbulences qui perturbent les organisations tant au niveau individuel que collectif. En la matière, le passage au cloud comme source d'évolution est maintenant une réalité bien établie. En effet, la majorité des entreprises ont migré leurs systèmes, parfois depuis de nombreuses années déjà.

Vu des utilisateurs participants à notre étude, l'émergence du cloud public a en premier lieu servi à réformer l'infrastructure interne, sans accompagnement particulier des équipes au titre de cette réforme.

Aussi, sur cette base, la perception des participants est claire : cette transition n'a pas fondamentalement changé la manière d'accompagner les utilisateurs. *"Le cloud, c'est surtout un changement d'infrastructure, pas encore un changement d'habitudes."*, résume un intervenant.

Faut-il voir dans ce propos la trace d'un faible impact des propriétés du "cloud computing" sur le quotidien professionnel ou l'expression d'une spoliation quant à l'attente d'un accompagnement ad hoc des acteurs lors de changements technologiques ?

En fait, d'une part, les impacts de cette évolution sont multiples pour l'organisation. En utilisant une infrastructure en mode "cloud" le serveur informatique utilisé par l'entreprise qui n'en n'est plus propriétaire est mis à disposition par son prestataire. Les applications et les données de l'entreprise cliente se trouvent non plus sur l'ordinateur local, mais sur un ensemble de serveurs distants interconnectés au moyen de liaisons internet.

Dans le même temps, un fonctionnement en mode SaaS, sans achat de licence, s'il permet à l'entreprise qui ne le possède pas de disposer d'un logiciel, suppose de sa part d'utiliser le standard des fonctionnalités soumises par l'éditeur et non pas de les développer lui-même selon des usages antérieurs et/ou des besoins spécifiques.

Dorénavant dans le domaine applicatif, en mode SaaS, autre risque de perturbations, le nombre, la fréquence et la nature du contenu des montées de versions sont essentiellement définis par l'éditeur. Il en est de même quant à la priorisation du développement de localisations.

Aussi, dans ce contexte à enjeux et impacts multiples en matière d'adoption, sont exprimés des avis partagés comme les suivants : *"Ce qui a changé ce sont les compétences des utilisateurs". "Le cloud nécessite des profils plus experts dans leur capacité à suivre l'évolution de la solution car elle bouge tout le temps. Il faut donc un mix équilibré entre connaissance du métier et de la solution, alors qu'avant, la solution bougeait peu, et surtout avec des à-coups. La connaissance métier primait tandis que la connaissance de la solution s'appuyait sur l'historique local. Avec le Cloud, ce n'est plus possible"*.

PAROLE D'EXPERT - Des transformations technologiques sans évolution managériale

En d'autres termes, il est constaté que les technologies évoluent sans cesse alors que les méthodes d'accompagnement des utilisateurs sont perçues comme figées. La formation demeure concentrée sur la phase de déploiement initial, la communication s'essouffle après la mise en production, et peu d'organisations disent assurer un suivi structuré des usages dans le temps. *"Quand on arrive à cent utilisateurs ou plus, on n'a plus le temps ni les ressources pour former tout le monde. Et c'est là que les problèmes commencent."*, indique un intervenant.

Nous constatons un retour d'information particulièrement manifeste dans des environnements complexes, comme les ERP de type JD Edwards. Certains services, notamment financiers, obtiennent un niveau d'adoption satisfaisant grâce notamment à la structure de leurs processus.

D'autres activités et environnements, moins formels, sont sujets à davantage de difficultés, en partie faute de relais en matière de conduite du changement et de culture dans ce domaine. La comparaison avec des solutions plus accessibles illustre ce contraste : *"Certains outils sont plus intuitifs, mais tout dépend de la façon dont on forme et implique les équipes."*

La question du "change management" est d'ailleurs citée à plusieurs reprises. Des participants ont regretté la disparition d'expression du besoin et de la demande de conduite du changement dans les cahiers des charges et de leur absence dans des "discours clients" sur nombre de projets : *"En France, on a longtemps dit : pas besoin de conduite du changement. Résultat : on a pris du retard. Le mot a même disparu des cahiers des charges, alors qu'il y a dix ans, il était partout"*.

"En France, on considère encore la conduite du changement comme la cinquième roue du carrosse", affirme un autre intervenant. À l'inverse, certains pays, comme le Japon, accordent à cette pratique une place centrale, avec des résultats souvent enviables en matière d'adhésion des utilisateurs.

Cette approche semble avoir été progressivement reléguée au second plan, remplacée par une perspective plus "technocentrée". Un autre répondant indique que *"Ce recul s'explique aussi par la pression sur les délais et les budgets : on déploie vite, au détriment de l'accompagnement"*.

Un autre facteur du recul en question relèverait d'une spécificité culturelle. Contrairement à d'autres pays, la France a une longue tradition d'adaptation des outils au métier, plutôt que l'inverse. *"Aux États-Unis, on part du produit et on s'y conforme"*, raconte un intégrateur. *"Chez nous, on essaie toujours de le plier à notre manière de travailler. Résultat : les projets durent plus longtemps, coûtent plus cher et sont plus difficiles à maintenir."*

Cet attachement original, hérité d'une culture du sur-mesure, complique souvent la standardisation des pratiques et retarde l'appropriation des outils.

En résumé : le passage d'une informatique hébergée et développée en interne aux exigences relatives à la disponibilité à la demande de ressources informatiques par Internet impacte à la fois la gestion de l'infrastructure, les modalités d'usages applicatifs et de gestion des données ainsi que de leur confidentialité.

PAROLE D'EXPERT - Des transformations technologiques sans révolution comportementale

A noter que, en plus de l'accès à l'Infrastructure mise à disposition en mode "IaaS", et d'une pratique applicative en mode SaaS il est également possible, en option*, d'avoir recours via l'accès à une Plateforme en mode "PaaS" à un autre système du cloud computing qui peut s'avérer, dans une certaine mesure, être le cas échéant un moyen complémentaire pour répondre à des besoins spécifiques de l'organisation cliente.

Enfin, le déficit de gouvernance claire ressort comme un facteur de blocage récurrent. Le chef de projet ne peut pas, à lui seul, porter l'adoption : *"Sans sponsor fort, sans le relais d'une participation managériale active, l'effort se dilue et la gouvernance s'effondre"*, prévient un participant.

Une telle évolution d'environnement technologique et des modes de fonctionnement requiert une évolution managériale appropriée. Elle nécessite une ingénierie pédagogique en vue d'un accompagnement individuel et collectif appropriée pour répondre aux besoins de l'organisation. La cible prioritaire des parties prenantes bénéficiaires inclut les instances de gouvernance et plus largement l'ensemble des acteurs de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre et à fortiori de l'ensemble des utilisateurs.

Rappel pour Information :

A l'offre logicielle en mode "SaaS" le cloud computing regroupe aussi :

*IaaS : L'infrastructure informatique sous-jacente (réseau, serveurs, puissance et espace de traitement et de stockage etc...) est mise à disposition du client qui ne la gère pas. Cette solution permet toutefois au client de conserver le contrôle de l'exploitation et des applications.

*PaaS : Mise à disposition d'une plateforme informatique qui permet de déployer des applications appartenant au client dans des langages pris en charge par le prestataire.

II) Freins identifiés à l'adoption

Malgré la maturité croissante des solutions Oracle, leur adoption reste un défi majeur pour de nombreuses organisations. Les obstacles rencontrés ne sont pas uniquement techniques : ils trouvent souvent leur origine dans la culture et la maturité propres à chaque entreprise.

Le manque de gouvernance, l'insuffisance de formation continue, une communication trop limitée ou encore les résistances au changement freinent l'appropriation des outils. Comprendre ces freins (qu'ils soient organisationnels, culturels ou humains) est essentiel pour bâtir une démarche d'adoption solide, durable et réellement alignée avec les besoins métiers.

a. Facteurs organisationnels

- **Forte variabilité selon les métiers et la culture d'entreprise**

Les directions financières, habituées à des processus structurés, s'adaptent plus aisément aux logiques applicatives d'Oracle.

À l'inverse, les équipes opérationnelles jugent souvent l'outil trop rigide ou éloigné de leurs besoins. Comme l'a résumé un intervenant : *"On ne parle pas du même monde"*, illustrant l'écart de maturité entre populations métier. Cette diversité de pratiques complique la mise en place d'une stratégie d'adoption homogène, imposant une approche adaptée à chaque métier.

- **Manque de formation continue et de relais internes après la mise en production**

Une fois le projet déployé, l'accompagnement s'essouffle, laissant les utilisateurs sans appui face aux évolutions de l'outil. Sans mise à jour régulière des compétences, la maîtrise fonctionnelle s'érode, freinant l'ancrage des bonnes pratiques et l'autonomie des équipes. Plusieurs participants ont évoqué la même difficulté : *"C'est un changement d'infrastructure, pas encore un changement d'habitudes"*.

- **Absence de gouvernance claire et de sponsor fort**

À ce manque de relais internes s'ajoute une gouvernance souvent insuffisamment structurée, marquée par l'absence de sponsor fort pour porter la démarche d'adoption. Sans leadership clairement défini, les projets manquent de vision et d'élan collectif. Comme l'a exprimé un participant : *"En France, on considère encore la conduite du changement comme la cinquième roue du carrosse"*. Un pilotage engagé et visible est pourtant essentiel pour fédérer les équipes, donner du sens aux actions de formation et ancrer durablement l'usage d'Oracle dans la culture d'entreprise.

- **Méfiance entre intégrateurs et clients**

Un autre frein majeur relevé par les utilisateurs Oracle réside dans la relation souvent complexe entre intégrateurs et clients, trop fréquemment marquée par l'opposition plutôt que par la collaboration. Les différences d'objectifs ou de rythme peuvent créer des incompréhensions et ralentir la réussite du projet. Une relation de confiance et de co-construction est pourtant essentielle pour aligner les attentes, anticiper les risques et transformer la relation intégrateur-client en un partenariat de réussite.



b. Facteurs culturels

- **Adaptation du produit au métier et non l'inverse**

Sur le plan culturel, les membres de l'AUFO relèvent un écart important entre les approches françaises et anglo-saxonnes. En France, les entreprises cherchent à adapter la solution à leurs processus métiers, privilégiant la personnalisation. Aux États-Unis, on préfère aligner le métier sur le produit, dans une logique de standardisation et d'efficacité.

- **Le “change management” en recul, alors qu’il reste déterminant pour réussir**

Souvent réduit à une simple phase de communication ou de formation, le change management perd son rôle stratégique d'accompagnement au changement. Plusieurs participants ont regretté qu’*“Il y a dix ans, c’était systématiquement mentionné ; aujourd’hui, c’est comme si on l’avait oublié”*. Ce recul affaiblit la dynamique d'adhésion des utilisateurs, alors qu'un pilotage structuré du changement reste essentiel pour ancrer durablement les nouveaux usages et garantir la pleine adoption des solutions Oracle.

- **La communication sur le “pourquoi” du changement est souvent négligée**

Enfin, les utilisateurs comprennent ce qui change, mais rarement ce qui motive la transformation ou les bénéfices attendus. Ce manque de clarté affaiblit le sentiment d'adhésion et entretient une méfiance vis-à-vis du projet. Comme l'a rappelé un intervenant : *“Quand les collaborateurs comprennent pourquoi on change, ils acceptent beaucoup plus facilement le comment”*. Une communication plus pédagogique et transparente est pourtant essentielle pour aligner les équipes et renforcer la culture d'adoption.

c. Facteurs humains

- **Sous-estimation du facteur émotionnel**

La peur du changement, la perte de repères ou la surcharge liée à la nouveauté génèrent souvent des résistances sous-estimées d'après les participants. Sans écoute ni accompagnement adapté, ces freins ralentissent la transition et fragilisent l'engagement.

- **Absence de relais managériaux et de key users identifiés**

D'après les utilisateurs d'Oracle interrogés, sans ces acteurs de proximité pour accompagner la transformation, les utilisateurs manquent de soutien et de repères dans leur appropriation des outils. Leur rôle est pourtant essentiel pour relayer la stratégie, encourager les bonnes pratiques et maintenir une dynamique d'adoption durable.

- **Manque de compétences hybrides**

Le manque de compétences hybrides, mêlant expertise métier et maîtrise du produit, se révèle être également un frein récurrent à l'adoption d'après les membres de l'AUFO. Les équipes fonctionnelles et techniques évoluent encore trop en silos, compliquant la traduction des besoins. Développer ces profils “passerelles” est pourtant essentiel pour fluidifier la collaboration et renforcer l'appropriation des outils Oracle.

- **Multiplication de projets menés en parallèle et saturation des équipes**

Enfin, souvent sollicitées sur plusieurs fronts, les équipes se retrouvent saturées et manquent de temps pour maîtriser les outils. Cette surcharge fragilise l'engagement et retarde la montée en compétences. Comme l'a souligné un participant : *“Les outils évoluent plus vite que les organisations ne peuvent absorber”*, illustrant la nécessité de prioriser et de mieux coordonner les projets.

III) Les leviers d'une adoption durable

Si les freins sont bien identifiés, les participants ont partagé de nombreuses bonnes pratiques issues de leurs projets, qui démontrent que l'adoption réussie repose avant tout sur la gouvernance, la transparence et l'engagement humain.

a. Structuration et gouvernance

- **Impliquer des key users métiers dès le début du projet**

Véritables relais entre l'IT et le terrain, ces référents internes, formés et responsabilisés, jouent un rôle clé dans la réussite d'un projet. Ils traduisent les enjeux techniques dans le langage du quotidien, accompagnent les utilisateurs et assurent la continuité entre les phases de conception, de déploiement et d'exploitation.

“Chez nous, les formations des utilisateurs finaux sont faites par les gens du métier, pas par les intégrateurs. Si quelqu'un n'arrive pas à utiliser l'outil, c'est qu'on a raté quelque chose.”

Leur rôle est double : transmettre les compétences et adapter le discours au niveau de chaque utilisateur. Comme l'a rappelé un intervenant : *“Il faut rassurer avant de former. Quand un utilisateur a confiance en sa capacité à utiliser l'outil, il est plus performant.”*

Ce **lien entre confiance, compétence et performance** a été unanimement souligné.

Dans les organisations où ce modèle fonctionne, la communication est plus fluide, la formation mieux ciblée et la satisfaction plus élevée.

- **Maintenir une communication transparente tout au long du déploiement**

Beaucoup d'organisations sous-estiment l'importance de la communication. Les projets souffrent d'un manque de transparence, d'une communication descendante trop tardive ou trop technique. Pourtant, expliquer les raisons du changement, partager la trajectoire du projet et valoriser les succès d'étape renforcent l'adhésion.

“Quand les collaborateurs comprennent pourquoi on change, ils acceptent beaucoup plus facilement le comment.”

- **Déployer progressivement le changement**

La **progressivité** du déploiement apparaît également comme un gage de réussite. Plutôt que de viser une couverture fonctionnelle complète dès le départ, les entreprises les plus efficaces choisissent un périmètre réduit, le déploient, le stabilisent, puis étendent le champ.

“Souvent, on est trop ambitieux dès le début. Les utilisateurs ont besoin de temps pour s'habituer à un nouvel outil. Mieux vaut avancer étape par étape.”

Les participants s'accordent sur une même conviction : **l'adoption n'est pas un sprint, mais un processus vivant, qui s'entretient dans la durée.**

- **Construire des équipes projet dédiées avec sponsor RH/Finance/DSI clairement identifié**

Ce principe s'applique aussi à la **gouvernance**. Une bonne gouvernance implique des rôles clairs, une direction impliquée et une communication transparente.

“Une bonne gouvernance, c'est quand la direction porte le message : on passe sur le standard de l'outil, et on s'y tient.”

Les organisations qui réussissent le mieux sont celles où la direction s'engage publiquement, où les sponsors sont visibles, et où la transformation est expliquée, assumée et incarnée.

b. Formation et accompagnement

- **Valoriser la confiance et la maîtrise comme leviers directs de performance**

Lorsqu'un collaborateur se sent compétent et légitime dans l'usage de son outil, il gagne en autonomie, prend des initiatives et devient acteur du changement. À l'inverse, le doute ou la peur de l'erreur freinent la prise en main et entretiennent la dépendance au support.

Cette confiance se construit progressivement, grâce à un environnement bienveillant, des ressources accessibles et un accompagnement valorisant l'expérimentation. Il ne s'agit plus seulement de former, mais de donner du sens, pour ancrer durablement les bons réflexes dans le quotidien.

Cette approche transforme profondément la relation à l'outil : **l'utilisateur ne subit plus la technologie, il la pilote**. En consolidant sa confiance, l'organisation renforce mécaniquement sa performance opérationnelle : moins d'erreurs, plus de fluidité et un engagement collectif renforcé. La maîtrise devient alors un levier stratégique, où la compétence technique et la confiance émotionnelle se rejoignent au service d'une adoption durable et efficace.

- **Des formations continues délivrées par les métiers et les intégrateurs**

Dans un environnement cloud en constante évolution, la formation ne peut s'arrêter au go-live. Elle doit être la combinaison de 3 facteurs : s'inscrire dans la durée, être contextualisée et mêler expertises internes et externes. Si la formation par les utilisateurs clés est souvent perçue comme plus accessible, elle reste insuffisante à elle seule. L'efficacité repose sur un équilibre entre l'intervention d'experts métier et solution, une approche présentielle et digitale, et des supports adaptés au contexte de l'entreprise.

"Suite au passage au cloud, nos dispositifs de formation pour favoriser l'adoption ont évolué. Nous avons mis en place un assistant digital pour contextualiser l'aide directement dans Oracle (sur telle page, tel bouton, ...)"

Ainsi, **les supports et procédures doivent être pensés sur la durée pour être transmissibles en run** : *"La formation est efficace au lancement, mais la courbe de l'apprentissage fait qu'on ne peut pas s'appuyer uniquement sur cette mesure. C'est pourquoi j'ai coché autant de cases sur les dispositifs utilisés. En outre, Oracle évoluant, nous devons former en permanence et communiquer sur les évolutions et corrections d'anomalies."*



c. Un support utilisateurs repensé

- **Un levier essentiel d'adoption et de qualité des données**

Le lien entre support utilisateur et adoption des outils digitaux ne fait plus débat. Dans les environnements où les solutions ne sont pas perçues comme intuitives, notamment par les populations non expertes, l'accompagnement devient indispensable pour sécuriser l'appropriation. Comme le résume un responsable : *"Le support utilisateur est indispensable pour la bonne adoption. L'outil n'est pas assez intuitif pour laisser les utilisateurs, surtout les non-experts, sans support."* D'autant plus que, face à un blocage, les utilisateurs ont souvent le réflexe d'y voir un dysfonctionnement technique, **sans envisager que l'origine du problème puisse venir de leur propre action ou de la qualité de la donnée saisie** : *"Il y a une forme de présomption de l'utilisateur que quand il y a un problème, c'est un problème mécanique. Il ne pense pas instinctivement que c'est son geste métier ou la qualité de sa donnée qui est en jeu. Que le problème se situe peut-être entre la chaise et l'ordinateur."*

Ce besoin dépasse largement l'enjeu d'ergonomie. Le support agit directement sur la fiabilité des données et des processus : *"Si l'utilisateur ne sait pas comment répondre à sa question, il va prendre une option par défaut qui génère souvent des problèmes plus graves en aval, comme par exemple pour la clôture."* Une problématique d'autant plus critique dans les contextes de standardisation (mise en mono-instance commune, déploiement d'Oracle Cloud, etc.), où les processus doivent ensuite être adoptés, compris et appliqués sur le terrain.

- **Une organisation encore trop technique**

Dans de nombreuses entreprises, le support reste focalisé sur la technique alors que les besoins portent de plus en plus sur les usages métier. Certains témoignent : *"Dans l'équipe projet de 80 personnes, il n'y a pas un seul comptable. Seules quelques personnes du support comprennent réellement les processus et le pourquoi, les autres se reposant sur leur expertise technique. Il y a un paradoxe de transformation métier avec 0 acteurs du métier dans l'équipe qui accompagne ladite transformation."*

Le recours aux key users reste massif, mais **leur surcharge ou leur départ met à mal la continuité du support** : *"Tant qu'ils sont là, les utilisateurs sont satisfaits ; une fois partis, l'expertise s'érode et les pratiques se détériorent"*. L'externalisation accentue parfois ces limites, avec des réponses standardisées, mal contextualisées, et un manque de compréhension des usages internes : *"Le support utilisateur est performant sur le plan technique (gestion des incidents), moins sur le plan métier (usages, release management, ...)"*.

- **Vers un support proactif et contextualisé**

Le cloud a transformé les attentes : les mises à jour fréquentes nécessitent un support en lien direct avec le métier, réactif et constamment formé. Le support ne peut plus être passif : il doit précéder, anticiper, accompagner : *"Les outils évoluent tous les trimestres. Le support utilisateur doit donc être un partenaire qui a le même niveau d'information que le métier et proactif. Il ne peut plus se contenter d'être suiveur."*

Dans cette perspective, **les organisations évoluent vers des modèles d'assistance plus intégrés**, combinant réactivité, expertise métier et diffusion régulière des connaissances. L'objectif n'est plus seulement de résoudre les problèmes, mais de prévenir les points de friction, de sécuriser la qualité des données et de renforcer l'autonomie des utilisateurs. Cette mutation du support vers plus de proximité, de pédagogie et de proactivité constitue un levier déterminant pour soutenir une adoption durable dans des environnements Oracle en évolution constante.

IV) Vers une adoption augmentée

L'IA, un levier d'adoption... mais pas une promesse sans condition

L'adoption des solutions Oracle entre dans une nouvelle phase, portée par les avancées de l'intelligence artificielle et l'émergence d'interfaces conversationnelles capables d'interagir en langage naturel. Ces agents intelligents transforment l'expérience utilisateur, en simplifiant les parcours, en accélérant l'accès à l'information et en renforçant l'autonomie. Désormais, **c'est l'outil qui s'adapte à l'utilisateur**, et non l'inverse : une véritable évolution de paradigme.

Mais cette promesse ne peut être pleinement tenue sans vigilance. Car si l'IA permet d'automatiser les tâches répétitives, d'améliorer l'expérience et de fiabiliser les données, elle pose aussi des défis majeurs en matière de **qualité**, de **sécurité** et de **sens**. *"La promesse de l'IA n'est pas si rose qu'on veut bien le dire."* Les échanges mettent en garde contre une perte de compétences, de contrôle, et des risques sur la gestion des données personnelles. *"L'IA ne sait pas que la Tour Eiffel est à Paris. Elle sait juste qu'elle y est souvent associée. C'est pour ça qu'il faut garder l'esprit critique."*

L'enthousiasme doit donc être mesuré, car *"il faut toujours se méfier un peu de son enthousiasme personnel pour quelque chose qui ne nous concerne pas directement."* Et surtout, parce que *"la modernisation est un challenge face au confort de l'instant."* **L'IA ne doit pas être un simple effet de mode** – *"une mode en chasse une autre"* – mais bien un outil pragmatique au service d'une adoption réelle. À ce titre, certains saluent l'évolution des éditeurs : *"Les éditeurs proposent désormais des cas d'usage pré-packagés, une approche plus pragmatique qui facilite l'adoption en réduisant l'effort d'implémentation et en apportant rapidement de la valeur."*

Un copilote au service de l'humain et de cas d'usage concrets

Si l'IA transforme la manière d'interagir avec les outils, **elle ne remplace pas la responsabilité humaine**. Elle complète, guide, mais ne décide pas à notre place. Comme le rappelle une conviction largement partagée : *"L'humain pilote, l'IA copilote."* L'enjeu est donc de bâtir une relation de confiance, où l'humain reste le garant de l'éthique, de la qualité, et du sens des décisions.

Mais pour que cette promesse devienne réalité, l'IA doit impérativement s'ancrer dans des cas d'usage métier concrets, utiles et immédiatement compréhensibles pour les utilisateurs. **Ce sont ces usages visibles et tangibles qui conditionnent l'adhésion**. L'IA n'a d'impact réel que lorsqu'elle apporte un bénéfice opérationnel clair : gagner du temps, sécuriser une action, automatiser une tâche répétitive ou faciliter la prise de décision à un moment critique.

Certaines entreprises ont d'ailleurs choisi de dédramatiser le sujet en menant des actions de sensibilisation ludiques ou pédagogiques : *"On a lancé les 'Jeudis de l'IA' : chaque semaine, on expliquait un cas d'usage concret pour dédramatiser le sujet."*

Kaufman & Broad est allé plus loin avec un challenge interne, mobilisant un tiers des collaborateurs : *"Les gens ont inventé leurs propres cas d'usage. Les meilleurs projets sont aujourd'hui en production. C'est une nouvelle manière d'adopter : rendre les utilisateurs acteurs du changement."*



Ces initiatives montrent que **la confiance se construit par la pédagogie et la participation**. Car l'adhésion ne va pas de soi. *"On ne peut pas demander aux gens de s'enthousiasmer pour quelque chose qui n'est fondamentalement pas très enthousiasmant pour eux."* Et si l'on agit un futur trop lointain, sans accompagnement, l'effet peut être contre-productif : *"Si je montre à mes équipes un article disant que les interfaces vont disparaître, ils demandent tous un bilan de compétences !"*

Cette nécessité d'accompagnement a d'ailleurs été très clairement exprimée lors de notre présentation live à la Journée Utilisateurs de l'AUFO, le 4 novembre 2025. À la question posée aux participants "Comment allez-vous accompagner les changements induits par l'IA ?", cinq mots-clés sont revenus de manière récurrente, par ordre de fréquence : **formation, pratique, humain, sensibilisation** et **partage**. Une synthèse révélatrice, qui confirme que la réussite de l'IA ne repose pas d'abord sur la technologie elle-même, mais sur la capacité des organisations à outiller, rassurer et engager durablement les utilisateurs.

De nouveaux usages, de nouveaux rôles

L'IA ouvre la voie à une adoption "augmentée", où l'humain et la technologie travaillent de concert. Elle permet non seulement de gagner du temps, de fiabiliser les données, ou de réduire le volume de tickets d'assistance, mais elle transforme aussi les rôles au sein des organisations. *"Les tâches répétitives disparaissent, mais de nouveaux rôles apparaissent : accompagner, conseiller, créer."*

Cette mutation impacte directement l'attractivité des entreprises. Pour les jeunes générations, la présence d'outils intelligents et modernes devient un critère de choix. *"Si l'entreprise n'a pas les bons outils intelligents, les jeunes talents refusent d'y travailler."* **L'IA devient donc un levier RH autant qu'un enjeu technologique.**

Mais cette transformation ne se joue pas au moment du déploiement des outils. Elle s'ancre dans la durée. Comme le rappelle un participant : *"L'aventure [...] commence une fois que tout le monde est dedans, pas avant. En fait, la transformation n'a pas tellement lieu au moment où on l'adopte, elle a lieu après."*

Ainsi, l'IA, bien intégrée, peut renforcer l'adoption, accélérer les processus, personnaliser les parcours utilisateurs et améliorer la performance du support. À condition de ne jamais perdre de vue l'essentiel : l'humain reste le point d'ancrage. **Ce n'est pas une IA autonome qui fera adopter un outil, mais une IA bien utilisée, par des humains formés, impliqués, et responsabilisés.**



PAROLE D'EXPERT

Le plein de bonnes pratiques : L'acculturation à l'IA passe par l'engagement des collaborateurs



Philippe Minier, DSI de Kaufman & Broad

Philippe Minier, DSI de Kaufman & Broad, a partagé plusieurs bonnes pratiques d'acculturation interne à l'IA lors de la Journée Utilisateurs de l'AUFO du 4 novembre 2025.

Dès 2023, nous avons lancé notre stratégie IA avec une conviction claire : partir du terrain et produire rapidement de la valeur.

Pour l'adoption à grande échelle, Kaufman & Broad a décidé de miser sur la pédagogie. Pour désamorcer les craintes et faire naître les idées, plusieurs formats récurrents ont été lancés, dont les "Jeudis de l'IA", les "Open house IA" (retours d'expériences utilisateurs) et le challenge interne "KB IA" ouvert à l'ensemble des collaborateurs. L'objectif était simple : faire émerger des cas d'usage concrets, directement liés aux métiers de Kaufman & Broad.

Ce challenge a eu un grand succès :

- 30 % des collaborateurs ont participé
- plus de 90 cas d'usage ont été proposés
- 10 projets ont été retenus en shortlist

À ce jour :

- 18 cas d'usage sont en production
- 7 sont développés en phase de pilote utilisateurs
- 7 sont en cours de développement

Tous ces projets suivent une logique d'expérimentation rapide et itérative. Nous n'avons pas cherché à faire de grands chantiers techniques. Nous avons essayé de faire des démonstrateurs simples, utiles, qui parlent aux métiers.

Miser sur les bons cas d'usage visibles et utiles

Plutôt que de lancer de grands chantiers techniques, Kaufman & Broad a privilégié des "quick wins".

Chaque projet est priorisé selon un critère clair : répondre à un besoin opérationnel réel identifié par les équipes terrain et générer un retour sur investissement mesurable.

Chaque projet IA doit résoudre une difficulté opérationnelle réelle ou améliorer un processus.

PAROLE D'EXPERT - Le plein de bonnes pratiques IA

Accepter l'échec (et y revenir plus tard)

À fin 2025, la DSI Kaufman & Broad estime avoir couvert un tiers des cas d'usage IA qu'elle juge pertinent de cibler.

Les déploiements se font progressivement, par vagues, en fonction des retours terrain et des gains observés, ainsi que de la maturité des technologies.

Le pragmatisme avant tout : Si un cas d'usage ne fonctionne pas, on le met en pause. Mais on y revient plus tard.

L'humain dans la boucle

L'humain est mis au centre du dispositif. L'IA chez Kaufman & Broad a vocation à augmenter les capacités humaines. Les cas d'usage sélectionnés ont un point commun : soulager les collaborateurs des tâches répétitives, chronophages et sans valeur ajoutée, afin d'améliorer la qualité et la productivité.

Le soutien du COMEX

Le soutien de la Direction Générale est le premier facteur clé de succès. La DSI échange chaque semaine avec un membre du Comex sur l'avancement des projets. Chaque lundi, nous faisons un point. Et le président suit de près les avancées. C'est fondamental. Ce parrainage stratégique facilite les arbitrages, légitime les initiatives IA auprès des métiers, et montre que le sujet est pris très au sérieux.



Conclusion

L'étude Shortways x AUFO rappelle une évidence : la réussite d'un projet ne dépend pas de la technologie, mais de la manière dont cette dernière est expliquée, portée et vécue.

Le Cloud a transformé les infrastructures ; l'intelligence artificielle transforme désormais les usages. Mais dans les deux cas, **ce sont la culture, la gouvernance et la pédagogie qui déterminent la réussite.**

Un outil, aussi performant soit-il, ne crée pas l'adoption : ce sont les femmes et les hommes qui, par leur engagement, donnent vie à la transformation.

L'adoption d'un outil Oracle ne peut être réduite à une simple phase de déploiement. Elle constitue un **processus global et continu**, fondé sur une vision claire, une gouvernance solide et une communication cohérente.

Les projets qui réussissent **associent dès le départ les utilisateurs**, valorisent les retours d'expérience et considèrent l'accompagnement comme un investissement stratégique. La technologie n'est qu'un catalyseur : c'est la cohésion organisationnelle qui en détermine la portée.

Pour une adoption durable, plusieurs leviers apparaissent essentiels :

- Une gouvernance forte et incarnée, capable de piloter le changement et de fédérer les acteurs ;
- Une communication claire et inspirante, donnant du sens à la transformation et renforçant la confiance ;
- Une formation continue et adaptée, permettant aux utilisateurs de rester acteurs de leur montée en compétence ;
- Un support intelligent et proactif, combinant accompagnement humain et outils digitaux.

L'intelligence artificielle s'impose désormais comme un **accélérateur d'adoption**.

En simplifiant les interactions et en réduisant les tâches répétitives, elle redéfinit la relation entre l'humain et l'outil.

Mais si elle lève certains freins techniques, elle ne résout pas les résistances culturelles et émotionnelles.

La peur du changement ou la méfiance face à l'automatisation rappellent que la réussite d'un projet reste avant tout une aventure humaine.

L'IA devient ainsi un **copilote du changement**, capable d'accompagner sans jamais se substituer.

L'adoption de demain ne sera ni purement technologique, ni exclusivement humaine : elle sera hybride, continue et profondément collective.

Elle reposera sur la capacité des organisations à conjuguer innovation et bienveillance, performance et sens.

Elle naîtra de **la capacité des organisations à faire travailler ensemble la technologie et les hommes** — pour que ces derniers ne subissent plus la transformation digitale, mais en deviennent les véritables acteurs.

Réconcilier la technologie et l'humain, c'est faire le pari d'une transformation maîtrisée, où les utilisateurs deviennent les acteurs engagés et autonomes.

C'est à cette condition que les entreprises pourront faire d'Oracle (et plus largement du numérique) un véritable levier de performance, d'engagement et de progrès collectif.



En résumé :

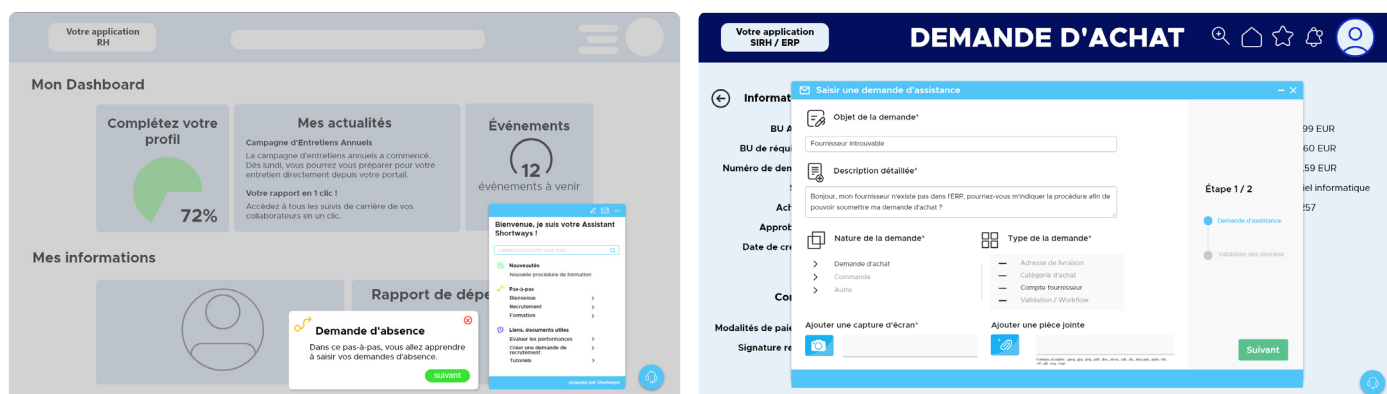
Réussir l'adoption d'Oracle, c'est conjuguer innovation technologique et engagement humain.

Pour y parvenir :

1. **Impliquer et fédérer les parties prenantes**, grâce à une gouvernance claire et une communication transparente ;
2. **Soutenir les utilisateurs dans la durée**, via une formation continue et un accompagnement au changement structuré ;
3. **Réconcilier technologie et humain**, pour une adoption durable et une capitalisation sur l'intelligence artificielle au service des métiers : simplifier les usages, fluidifier le support et renforcer l'efficacité collective.



A propos de la plateforme d'adoption digitale Shortways



Shortways est l'éditeur d'une Digital Adoption Platform (DAP) qui aide les entreprises à former, accompagner et informer leurs utilisateurs directement depuis leurs applications métiers (SIRH, ERP Finance, Achats, etc.).

Intégrée au cœur des outils comme Oracle HCM Cloud ou ERP Cloud, la plateforme Shortways prend la forme d'un assistant digital interactif qui guide pas à pas les collaborateurs dans leurs processus quotidiens, répond à leurs questions et leur **partage les bonnes informations au bon moment**.

Grâce à la **contextualisation et à la personnalisation de son contenu**, Shortways adapte les messages en fonction du profil de l'utilisateur et de l'écran sur lequel il se trouve. L'aide est pertinente, ciblée et immédiate, favorisant une montée en compétence fluide et naturelle.

La plateforme ne se limite pas à l'accompagnement : elle permet également de mesurer l'efficacité de l'adoption grâce à des **indicateurs d'usage**, offrant ainsi aux responsables métiers une visibilité complète sur les pratiques réelles des collaborateurs. Résultat : un pilotage plus précis des projets et un retour sur investissement accéléré.

En complément, Shortways a développé Smart Ticketing, une solution intégrée de **gestion intelligente des demandes de support**. Elle permet aux utilisateurs de créer des tickets contextualisés (capture d'écran, captation de données contextuelles) et d'échanger en temps réel avec le support, toujours depuis l'écran de l'application. Les tickets sont ainsi mieux qualifiés, plus rapides à traiter, et les équipes support gagnent en **productivité tout en offrant une expérience utilisateur optimisée**.

Aujourd'hui, Shortways accompagne de grandes organisations françaises et internationales dans leurs **projets de digitalisation et d'adoption d'Oracle, en plaçant l'humain au centre de la transformation**.

Avec **l'intégration progressive de l'intelligence artificielle**, la DAP Shortways entre dans une nouvelle dimension : celle d'un assistant augmenté, capable d'anticiper les besoins, de personnaliser les réponses et d'accompagner chaque utilisateur dans le flux de son activité.

Avec Shortways, les entreprises **réduisent les erreurs, accélèrent l'adoption** des outils et améliorent la **satisfaction des utilisateurs**, les trois leviers essentiels d'une transformation digitale réussie.

Découvrez les nombreuses fonctionnalités de la plateforme Shortways sur notre [site internet](#).

Et pour tout renseignement auprès de l'AUFO, [contactez-les sur leur site internet](#).



Notes

[illegible]



106 Avenue Pierre de Coubertin - 53000 Laval
Téléphone : +33 (0)2 43 53 18 81
Email : info@shortways.com
Site web : www.shortways.com