

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



Département de l'Entrepreneuriat

**Mémoire de Fin d'Etudes En Vue de l'Obtention d'un Master En Management
Stratégique et Système D'informations**

**Les Software as a Service dans l'optimisation de la
performance et la propulsion des Petites et Moyennes
Entreprises**

Cas : Asmos Consulting

É

HAOUSSINE Imène

Pr : Sidi Mohamed Sahel
Mme Cherkit Fatma Zahra

Année 2020/2021

Résumé

Les petites et moyennes entreprises font face à des difficultés et à des contraintes en tout genre. Parmi lesquelles la gestion efficace du volet ankylosant de l'administration et des finances, afin de se consacrer pleinement à leur activité de base. Le but de cette étude est de montrer l'impact d'un système d'information sur la performance d'une PME, et les raisons du choix d'un SI en Cloud Computing au lieu d'un ERP classique afin de démontrer le gain en temps et en argent que celui-ci peut apporter. Pour la réalisation de ce travail nous avons établi un cadre théorique alimenté par des ressources bibliographiques diverses, puis nous avons tenté de répondre à la problématique à travers une expérience concrète et une étude qualitative au sein d'une PME.

Mots Clés : Système d'information, SaaS, Cloud Computing, Performance, PME, ERP.

Abstract

Small and medium-sized enterprises face all kinds of difficulties and constraints. Among which the effective management of the stiffening component of administration and finances, in order to fully devote themselves to their core business. The aim of this study is to show the impact of an information system on the performance of an SME, and the reasons for choosing a TIC in Cloud Computing instead of any ERP in order to demonstrate the gain in time and money that it can bring. To carry out this work, we established a theoretical framework fed by various bibliographic resources, and then we tried to respond to the problem through concrete experience and a qualitative study within an SME.

Key words: TIC System, SaaS, Cloud Computing, Performance, SME, ERP

ملخص

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم جميع أنواع الصعوبات والقيود. بما في ذلك الإدارة الفعالة للجانب الإداري والمالي الذي يعرقل تركيزها بالكامل لأعمالها الأساسية. الهدف من هذه الدراسة هو إظهار دور نظام تخطيط موارد المؤسسة على أداء شركة صغيرة ومتوسطة، وأسباب اختيار نظام في الحوسبة السحابية بدلاً من أي نظام معلوماتي تقليدي، وإظهار المكاسب في الوقت والمال التي يمكن أن يوفرها. لتنفيذ هذا العمل، أنشأنا إطاراً نظرياً، ثم حاولنا الرد على الإشكالية من خلال تجربة ملموسة ودراسة نوعية داخل شركة صغيرة ومتوسطة.

الكلمات المفتاحية: نظام معلوماتي، حوسبة سحابية، نظام تخطيط موارد المؤسسة، الاداء التجاري، الشركات الصغيرة والمتوسطة

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à mes parents pour leurs sacrifices, leur support et soutiens, leurs encouragements et leurs prières. Puis à mes frères et sœurs pour leurs présence et encouragements.

Je remercie Pr SAHEL d'avoir bien voulu accepter d'assurer mon encadrement.

Un énorme remerciement à Madame Cherkit d'avoir accepté de m'encadrer en dépit du surnombre d'élèves chercheurs à sa charge et à qui je ré-exprime tout mon respect et ma gratitude.

Un énorme remerciement à toute l'équipe Asmos Particulièrement à Monsieur Ammar Khadraoui pour son chaleureux accueil, et son assistance ainsi qu'à Junior sans qui le stage au sein d'Asmos n'aurait pas été possible

Je remercie tous les enseignants et l'équipe pédagogique de l'ENSM et plus particulièrement Mme Benhamdi Amel pour ses encouragements et à qui je dédie ce modeste travail, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

Merci à tout le groupe MSSSI promo 2019/2021 pour leur esprit d'équipe et de partage et plus particulièrement à Riad Houacine pour son leadership et son professionnalisme et à Meriem Boumazouza pour sa patience, sa gentillesse et sa générosité et Rayane Boudjana pour ses fabuleuses initiatives

Table des matières

Résumé	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des Tableaux	IV
Liste des figures.....	IV
Liste des abréviations, sigles et acronymes	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 01 : Cadre Théorique et conceptuel	4
1.1. Cadre Conceptuel	5
1.2. Revue de Littérature	20
CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique et Contextuel	23
2.1. Présentation de l'organisme d'accueil :.....	24
2.2. Méthodologie de recherche	26
CHAPITRE 03 : Les SaaS dans l'amélioration de la performance des PME	30
3.1. Analyse et Interprétation des résultats.....	31
3.2. Etude de Cas	37
Conclusion.....	59
Références Bibliographiques.....	60
Annexes	61
Entretien semi directif individuel :	62

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Liste des interviewés	31
Tableau 2 : Liste des débits.....	45
Tableau3 : Classement des débits	46
Tableau 4 : Interview post mise en œuvre	56
Tableau 5 : Comparatifs des durés d'exécution des taches	57

Liste des figures

Figure 1 : Hiérarchisation de l'information dans l'entreprise.....	9
Figure 2 : Récapitulatif des SI.....	10
Figure 3 : Récapitulatif du rôle des SI.....	11
Figure 4 : Représentation de Zoho	38
Figure 5 : Schéma des finances et trésorerie	44
Figure 6 : Catégorisation des dépenses.....	48
Figure 7 : Processus des achats	48
Figure 8 : Tableau de bord de Zoho	52

Liste des abréviations, sigles et acronymes

ERP : Entreprise Ressource Planning

SI : Système d'information

PME : Petites et moyenne entreprises

PMI : petites et moyennes industries

SaaS: Software As a service

CEO : Chief Executive Officer ; (Directeur Général)

EURL : Entreprise Unilatérale à Responsabilité Limitée

SAV: Service Après Vente

CRM: Customer Relationship Management

SQL : Structured Query Language

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IP : Internet Protocol

Rex : Retour d'Expériences

SSL : Secure Socket Layer

IRG : Impôts sur le revenu global

CNAS : Caisse nationale des assurances sociales

CASNOS : Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

TAP : Taxe de l'activité professionnelle

FCS : Facteurs clé de succès

NIF : Numéro d'identification fiscale

RFP : Request for proposal

TRI : le temps de retour sur investissement

IT : Information Technology

DSI : Direction du Service Informatique

INTRODUCTION GENERALE

A travers l'histoire, les entreprises ont toujours déployé divers moyens pour assurer leur pérennité et demeurer compétitives. D'entité anarchique où les tâches étaient attribuées de façons aléatoires, en passant par le modèle rationnel de Taylor, elles ont su pour la plupart gagner le nom d'Organisations. De ce fait, les questions organisationnelles ne représentent quasiment plus un souci pour elles aujourd'hui. Cependant elles font toujours faces à d'autres difficultés : positionnement sur le marché, les problèmes de production...etc., attisant la curiosité des chercheurs et multipliant les sujets de recherches dans les sciences de gestion.

Mais aujourd'hui, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les principales contrariétés d'une entreprise quel que soit sa taille sont : sa performance et la gestion et le contrôle de son flux informationnel.

Problématique :

Est-ce que la performance dépend de la gestion du flux informationnel ?

Les objectifs de la recherche

Le but et l'intérêt de cette recherche est de démontrer comment un SI peut contribuer à rendre une pme plus performante d'une part. D'autre part, de déduire qu'un système d'information est plus qu'une tendance à suivre mais un outil indispensable. Par ailleurs, d'analyser tous les paramètres et facteurs induisant aux choix du SI le mieux adapté.

Etat de la question

Il est indispensable de rappeler que les résultats obtenus seront applicables à l'organisme en question, (en sa qualité de pme activant dans le domaine du management et du conseil). Il est cependant possible de faire des analogies sur des cas similaires, combien même ces entreprises n'activent pas dans le même domaine ou secteur, sans pour autant en faire une règle générale. Car il n'est pas sans rappeler que le choix d'investissement dans un SI tout comme n'importe quel investissement nécessite une étude préalable mais surtout une analyse des besoins. Ces résultats peuvent être donc inspirants mais non nécessairement généralisés.

Le choix du thème

Cette thématique, est apparue d'une façon quasi automatique en vue de la spécialité management stratégique et système d'information, où l'on retrouve la notion de performance dans les SI ; et le concept de SI dans une gestion performante et efficace. Ce

questionnement est donc la parfaite combinaison entre gestion et SI. D'autre part Il est intéressant d'acquérir auprès des PME les meilleures pratiques managériales et entrepreneuriales disponibles, et le lieu d'accueil pour le stage pratique, à savoir Asmos Consulting rassemble tous ces critères. Il est en adéquation parfaite avec le thème.

Annonce du plan de travail

Afin de bien traiter notre thème il est nécessaire en premier lieu de bien définir chaque terme notamment celui de la performance, des systèmes d'information, des PME, des ERP, et du Cloud Computing et de les conceptualiser ; ce qui fait l'objet principale de la recherche bibliographique dans le cadre théorique et conceptuel. A cet effet nous avons tenté à travers une investigation approfondie dans la littérature de rassembler les définitions les plus pertinentes. Cependant nous avons constaté que ce sujet stagne quelques peu encore dans le stade de recherche et qu'il n'existe que très peu si ce n'est aucune théorie établie là-dessus, et que les seuls éléments disponibles sont le plus souvent collectés dans des essais ou des articles. Ceci étant, l'une des meilleures façons de répondre à la problématique reste l'expérience et la collecte de données sur terrain que nous avons effectuées en suivant une approche qualitative plaçant notre travail dans un cadre épistémologique, et suivant un raisonnement inductif et analogique qui nous ont permis de comparer entre deux cas deux situations.

Dans ce modeste travail, nous tentons de démontrer à travers la recherche théorique et l'expérience vécue en entreprise de petite taille, le lien entre les systèmes d'informations de types Cloud Computing et la performance d'une PME ou du moins essayer de fournir des éléments concrets qui déterminent la contribution des SaaS à une gestion plus efficace.

CHAPITRE 01 : Cadre Théorique et conceptuel

Dans ce chapitre, les termes récurrents sont explicités et conceptualiser selon les définitions normalisées et les sources les plus pertinentes .La conceptualisation des termes permet d'orienter le travail de la recherche quant à la revues de littératures, elle permet d'une part de consolider la recherche, de s'appuyer sur des études élaborées par une communauté scientifique avérés mais aussi de d'approcher le thème en laissant place au débat.

1.1. Cadre Conceptuel

La compétitivité et l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui imposent aux entreprises une gestion mais surtout une maitrise de leur flux informationnel.

Afin d'établir l'utilité des SaaS dans les PME, et leur impact sur la performance il est important de définir chaque terme et de le conceptualiser.

1.1.1. Généralités sur les Système d'informations

Un système :

Dans le Robert édition de 2018, un Système est un « Ensemble d'éléments considérés dans leurs relations à l'intérieur d'un tout fonctionnant de manière unitaire » c'est aussi

« Un ensemble d'unités en interrelations mutuelles » (Von Bertalanffy, 1968), une

« Interrelation des éléments constituant une entité ou unité globale » (M. Nekkal, 2014)

Mais selon la définition normalisée de l'ISO, un système « est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. »

La donnée :

Une donnée est ce qui est connu et qui sert de point de départ à un raisonnement (Dico Latin, 2020) .C'est une description élémentaire d'une réalité, le résultat d'une comparaison entre deux événements du même ordre (S.Abiteboul, 2012).

La donnée brute est dépourvue de tout raisonnement, supposition, constatation, probabilité. Si elle est considérée comme indiscutable ou même si elle est indiscutée par

méconnaissance, elle peut servir de base à une recherche, à un examen quelconque (Mesly, Olivier, 2015)

L'information :

Elle vient du verbe latin « informare », qui signifie « donner forme à »

La Rousse la définit comme un « Renseignement ou évènement qu'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public. »

D'après une définition normalisée du CNRS, une information est une donnée traitée et mise en contexte pour produire un sens.

Caractéristiques de l'information :

« L'information est un renseignement. Une information digne de ce nom améliore le degré de connaissance du phénomène et permet de prendre des décisions efficaces »

(G.Tchouassi, 2017), et pour cela elle doit disposer des qualités suivantes

La pertinence :

La qualité de la pertinence est définie comme étant logique, parfaitement approprié .Selon (R.Reix, 2004, P 20) une information est pertinente lorsqu'elle « est directement liée à l'utilisation et appropriée à une action ».

La fiabilité :

La fiabilité de l'information désigne le degré de confiance que l'on peut lui accorder, ainsi que la crédibilité de sa source. La fiabilité rassemble les deux notions de validité et de crédibilité

Disponibilité :

Une information disponible est une information accessible et utilisable en temps et endroit voulu

La confidentialité :

ISO définit la confidentialité de l'information comme étant « le fait de s'assurer que l'information n'est accessible qu'à ceux dont l'accès est autorisé »

La valeur :

La valeur de l'information dépend de son contenu et de son importance

Les types d'information :

Selon son degré d'importance il existe quatre principaux types d'informations

L'information décisionnelle :

Très généralement classée confidentielle, cette information a une très grande importance au sein de l'entreprise car c'est elle qui permet de prendre des décisions.

L'information opérationnelle :

Cette information est en général spécifique et ne peut correspondre qu'à un poste ou une fonction donnée pour la bonne exécution d'un travail.

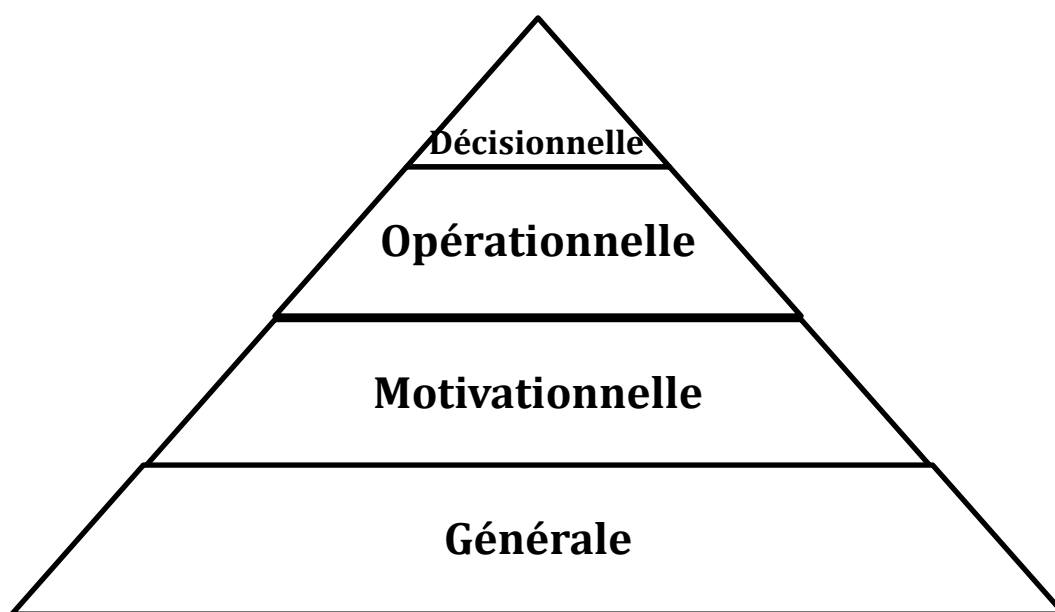
L'information motivationnelle :

C'est une information qui contribue à l'épanouissement au travail et permet à l'individu d'adopter un comportement efficace en entreprise.

L'information générale :

Cette information est classée blanche et est accessible à tout le monde.

Figure1 : Hiérarchisation de l'information en entreprise créée par moi-même

**Le Système d'information :**

Selon (Reix et Rowe ,2002) « un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires ». « Un SI est un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures, qui a pour but d'engendrer des flux

ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions » (Hugues Angot, 2006)

Un système d'information est un ensemble de personnes, d'équipement technologique, de données et de procédure, organisés et corrélés afin de collecter, traiter, analyser et diffuser l'information et éventuellement la stocker.

D'après cette définition un système d'information se compose des éléments suivant :

Les acteurs : C'est l'ensemble des ressources humaines appelés à manipuler un système, d'information. On entend par manipuler : Concevoir, Alimenter, Utiliser. De là. On peut classer ces personnes selon leur rôle dans un SI :

Les concepteurs : Ce sont les personnes qui imaginent et créent selon les exigences des utilisateurs.

La DSI : Sont les personnes qui pilotent, gouvernent et contrôlent le SI

Les techniciens et ingénieurs en informatiques : Sont les personnes qui interviennent pour apporter une modification ou réparation au SI.

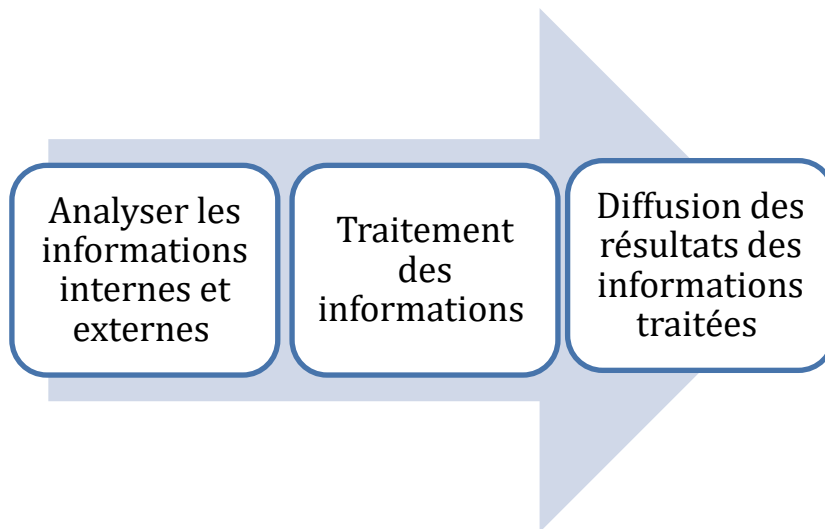
Les Utilisateurs : Ce sont les personnes qui alimentent, ou se servent d'un SI.

Les données : Ce sont toutes les sources brut (en chiffres, texte, contenue, image) et exploitables, à organiser et à traiter pour transformer en information pertinente, faible et utile.

Equipements technologique : C'est l'ensemble d'algorithmes de logiciels et d'appareils servant à faire fonctionner le SI

Procédures : Est un ensemble de règles et de directives montrant le fonctionnement et l'utilisation du SI.

Figure 2 Récapitulatif d'un SI (Créé par moi-même)



Rôle d'un système d'information :

Un système d'information a proprement dit a pour rôle de piloter, contrôler, coordonner les activités de l'entreprise et aider à la prise de décisions

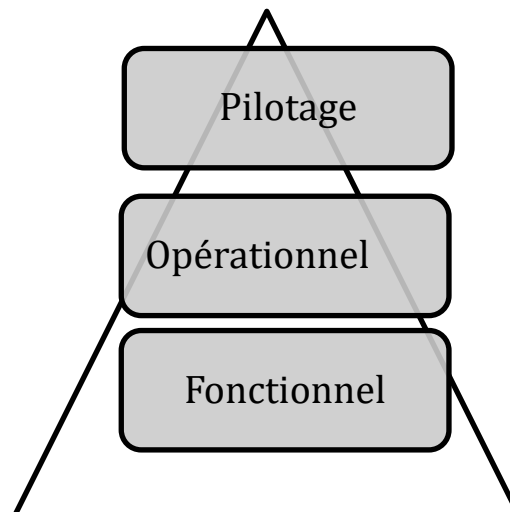


Figure 3 : Récapitulatif du rôle d'un SI, schématisé par moi-même

Caractéristique d'un système d'information :

Un système d'information ne se résume pas à un assemblage de technologies, loin s'en faut. En effet, l'objectif final de ces fameux systèmes d'information est de stocker,

préserver, exploiter et échanger des informations pour automatiser des tâches reproductibles de façon plus sécurisée que ne le pourrait une intervention humaine, ou fournir à des utilisateurs les informations indispensables pour leur permettre d'agir à bon escient et plus vite. Les fameuses statistiques d'échecs de projets informatiques n'illustrent pas seulement une faiblesse éventuelle de pilotage ou des difficultés d'ordre technique, mais également la défaillance de la nécessaire composante humaine, organisationnelle et architecturale de tout projet de changement d'un système d'information. (S. E b o h n k é, 2007)

Ainsi un bon système d'information doit avoir les qualités ci-après :

La fiabilité : le système d'information doit fournir les informations fiables, sans erreurs, autrement un bon système d'information doit contenir le moins d'erreurs possibles.

La rapidité : un bon système d'information doit mettre à temps dans un délai court les informations ou résultats à la disposition des utilisateurs.

La sécurité : un bon système d'information doit être capable d'assurer une sécurité pour les informations en son sein.

Pertinence : un système d'information doit être en mesure de prendre en compte toutes les informations qui lui proviennent et analyser les informations parasites et les informations utiles pour, enfin diffuser une information (résultat) bien traitée avec une bonne précision, information claire, d'où information pertinente.

Principaux objectifs et utilité d'un SI dans une entreprise :

Un système d'information doit :

- Renforcer la position de la compétitivité (augmenter les ventes et le profit)
- Augmenter la productivité
- Diminuer le coût de la production
- Améliorer la qualité des produits ou des services
- Améliorer la capacité de prendre les décisions
- Améliorer la rapidité des réponses aux demandes des vendeurs
- Augmenter la capacité de communication et de collaboration à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'avec les clients, les filiales et les fournisseurs
- Améliorer les conditions de travail des employés.

Typologie des Systèmes d'information :

Le système d'information de gestion (S.I.G) : Un système d'information de gestion (aussi système intégré de gestion, GSI ou encore système de pilotage) repose sur la mise en place d'indicateurs permettant de suivre en permanence les principaux résultats des divers secteurs d'activité d'une entreprise (secteur commercial, production, finance, ressources humaines, etc.) par rapport aux prévisions, objectifs et budgets. Il aide aussi à la prise de décision, tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel courant.

Le système d'information automatisé (S.I.A) : Un système d'information automatisé ou système informatisé d'une organisation est un sous-ensemble du système d'information pour lequel les traitements sont programmés, partiellement ou intégralement, sur ordinateur.

Les Progiciel de Gestion Intégrée (ERP) :

Littéralement, ERP signifie « Enterprise Ressource Planning ». Les ERP sont caractérisés par leur modularité. L'utilisateur choisit les services qu'il souhaite intégrer à l'outil. Chaque module d'ERP dispose de fonctions standards qui seront paramétrées pour coïncider avec le fonctionnement souhaité par l'entreprise. En complément, le concepteur peut développer des spécifiques¹ pour les fonctions manquantes à son progiciel.

Caractéristique d'un ERP :

- Il émane d'un éditeur unique
- En cas d'impact d'un module, l'information est mise à jour en temps réel dans l'ensemble des autres modules associés
- C'est un système qui garantit la piste d'audit : il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information
- Il peut couvrir l'ensemble du Système d'Information (SI) de l'entreprise (sauf si l'entreprise ne choisit dans un premier temps d'implémenter que certains modules de l'ERP)
- Il garantit l'unicité des informations qu'il contient, puisqu'il n'a qu'une seule base de données au sens logique.

Les Catégories d'ERP :

Les ERP Générique et les Software-as-a-Service

Les ERP Génériques :

C'est un logiciel conçu par un développeur. Il doit être installé sur une machine cible avant d'être exploité. Le logiciel répond à un besoin spécifique défini par l'utilisateur. Son utilisation peut-être dédiée à un service ou à des fonctionnalités plus large dans les grandes organisations.

¹Applications développées selon les utilisations les plus courantes (exemple le mode de saisie automatique)

Les ERP type SaaS (Software-as-a-Service) :

Est une forme de Cloud Computing qui permet de fournir une application Cloud aux utilisateurs, avec ses plateformes et son infrastructure sous-jacentes. Cette solution est aussi bien adaptée aux grandes entreprises, qu'aux petites structures.

Le modèle SaaS permet de réduire les coûts de départ en éliminant la nécessité d'acheter les logiciels ou d'investir dans une infrastructure informatique robuste sur site, comme c'est le cas avec les logiciels traditionnels. Les utilisateurs doivent toutefois investir dans du matériel réseau rapide, puisque les performances du service sont déterminées par le débit Internet.

Les avantages du Cloud Computing :

L'utilisation du Cloud Computing présente des avantages non négligeables en entreprise. La délocalisation du matériel, des données et des applications informatiques sur des serveurs distants vous permet d'optimiser les espaces de stockage de vos ordinateurs.

Cette solution permet également de maîtriser et de réduire de manière significative les coûts relatifs au budget informatique. Par ailleurs, l'informatique en nuage se présente comme une excellente solution pour faciliter le travail collaboratif et à distance. Quelle que soit leur position géographique, ceux-ci (les collaborateurs) pourront accéder au portail de l'entreprise depuis leur écran pour consulter le compte rendu des dernières réunions, partager des avis, laisser des commentaires, etc. En termes de sécurité et de fiabilité, le Cloud Computing propose des technologies permettant de protéger efficacement les données informatiques. Dans un espace Cloud, les données hébergées ne sont accessibles qu'aux personnes disposant d'un identifiant et d'un mot de passe pour éviter les risques de perte et de fuite d'informations.

Dimensions d'un système d'information

Les théoriciens en sciences de gestions et ceux des sciences de l'information, ont convenues qu'un SI couvrirait trois principales dimensions :

Capital Humain	Procedures	Equipements technologie
• Dimension sociale	• Dimension organisationnelle	• Dimension matérielle

Dimension sociale :

De par le fait qu'un SI ne peut exister sans capital humain tel que nous l'avons définie, il ne peut être appréhendé sans sujet. Le sujet est ici présenté comme un « acteur social qui agit et interagit avec les autres acteurs d'une manière itérative en analysant et en anticipant leurs réactions » (Bourdieu, 1980, p.137). Cette forme réflexive de l'action humaine caractérise selon (Giddens, p.51) la compétence des acteurs et constitue l'élément permettant l'évolution et la généralisation des pratiques sociales dans le temps et dans l'espace.

Dimension organisationnelle :

La dimension organisationnelle, ou plus exactement l'action des acteurs sur l'organisation qui les entoure, est souvent traduite par « l'acte de mémorisation et de transformation des représentations » (H.Jomaa, 2009). La dimension organisationnelle n'est pas nouvelle. Selon (Rallet ,2003), les technologies de l'information ont évolué notamment à partir des années 90 pour passer d'outils d'informatisation de l'organisation à des outils de coordination de ses activités.

Dimension matérielle :

Les interactions des acteurs se font à travers un ensemble de dispositifs, technologiques ou non, qui constituent pour les acteurs (concepteurs et utilisateurs) à la fois un support et un résultat de leurs actions.

Un système technique est composé de ressources matérielles (un ensemble de machines) et de ressources logicielles un ensemble d'applications (Caseau, 2007).

Les modes opératoires reprennent les procédures d'une ou de plusieurs tâches. Ils peuvent alimenter le Système technique à travers les aides et les différentes règles de gestion et d'organisation incorporées dans les outils (Reix et Rowe, 2002).

1.1.2. Les systèmes d'informations type SaaS dans l'optimisation de la performance et la propulsion des PME :

Définition et porté de la performance :

La performance de l'entreprise est une notion générique, souvent utilisée pour faire référence à une ou plusieurs notions plus précises telles que : la productivité, le rendement de l'actif, la qualité du service rendu au client (Antoine Saïd, 2007) .La conception de la performance ayant évolué avec le temps, on peut plus ou moins dire que la performance se fonde sur le rapport valeur-coût que l'entreprise tend à optimiser. Comment peut-on définir la performance et comment l'améliorer.

Afin de mieux répondre à cette question les chercheurs ont définies trois principales catégories de performance :

1. La performance financière
2. La performance opérationnelle
3. La performance concurrentielle

La performance financière

La performance financière est la capacité de l'organisation à faire du profit et d'être rentable. Elle est évaluée à partir des documents comptables dont ils jouent un rôle important dans la détermination de la situation financière. Trois facteurs fondamentaux déterminent la valeur financière : le cash-flow, les prévisions à long terme de cash-flow et le coût du capital. La valeur actualisée des cash-flows d'une entreprise (flux de trésorerie futurs), et non ses résultats industriels, détermine le cours de son titre, les résultats n'étant souvent que des "illusions" des pratiques comptables en cours (Caby et Hirigoyen, 2001). Ceci étant Il est nécessaire de distinguer entre la valeur boursière d'une entreprise et sa valeur calculée par les méthodes standardisées. La valeur financière est donc une notion universelle puisqu'elle se réfère dans son calcul à des indicateurs bien identifiés et objectifs (H.Jomaa, 2009). Modigliani et Miller (1961, 1966) ont établi que la performance est mesurable par sa valeur économique ou sa valeur stratégique. Ainsi, la valeur reflète celle perçue par les acquéreurs industriels. Ces derniers évaluent l'entreprise dans une optique de continuité de l'exploitation : des opportunités de croissance offertes, des synergies possibles, un positionnement dans un secteur, etc. La valeur stratégique intègre ainsi deux variables : la valeur des actifs existants, et la valeur de croissance attendue par la perspective de continuité d'exploitation. La création de valeur est égale à la

différence entre la valeur du marché d'une entreprise et la valeur comptable nette de ses actifs. (H.Jomaa, 2009).

La performance opérationnelle

La performance opérationnelle reflète la capacité d'une entreprise ou d'une équipe à atteindre des objectifs avec une utilisation optimale des moyens et ressources sur une période donnée. Elle peut donc se définir par le rapport entre les objectifs atteints et les moyens utilisés.

La performance concurrentielle

La performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

L'une des mesures de la valeur privilégiée par les recherches centrées sur l'impact stratégique des systèmes d'information est celle de l'avantage concurrentiel (Reix, 2002).

Les niveaux d'analyse de la performance

La performance est une notion multidimensionnelle qui traduit la capacité de l'entreprise à atteindre (efficacité) ses objectifs stratégiques (pertinence) en adoptant les meilleures façons de faire (efficience).

La pertinence : Pour analyser la performance d'une entreprise, il faut choisir un ou plusieurs indicateurs qui soient alignés sur les choix stratégiques de l'entreprise (Henderson et Venkatraman, 1993)

L'efficacité : L'efficacité d'une organisation est sa capacité à atteindre son objectif, mais n'est pas toujours synonyme de performance, encore faut-il que cette efficacité soit accompagnée d'une combinaison efficiente des moyens employés pour atteindre l'objectif en question.

L'efficience :

L'efficience est la capacité d'une entreprise à combiner les moyens dont elle dispose de la manière la plus productive possible

L'analyse des capacités d'efficience d'une entreprise renvoie souvent au terme générique de performance organisationnelle : capacité de l'entreprise à combiner ses ressources organisationnelles (structures organisationnelles, processus...) d'une manière alignée sur ses choix stratégiques afin de les atteindre.

L'impact des SI sur la performance et le paradoxe de la productivité :

Plusieurs sujets de recherches ont tenté d'établir l'impact positif des SI sur l'entreprise, Or, l'évaluation de l'impact de SI sur la performance de l'organisation a croisé sur son chemin le paradoxe de la productivité. Les entreprises attendaient des gains de productivité importants provenant de leurs investissements en SI (S. Michel, 2011, p75).

La productivité apparente du travail étant définie comme la production par heure de travail, dépend fortement du stock de capital, et en particulier des machines dont disposent les travailleurs. Ainsi, son augmentation ne traduit pas forcément une plus grande efficacité de la main d'œuvre et peut découler d'une simple augmentation du capital due à l'investissement. On peut aussi avoir le même raisonnement pour la productivité apparente du capital : une augmentation de la productivité du capital peut, à son tour, découler d'un investissement supplémentaire en main d'œuvre ou en capital et non à une plus grande efficacité.

Le rôle des SaaS dans les PME

De manière générale les PME sont créées par des spécialistes d'un domaine donné, afin de fournir des services du même domaine. Etant donné leur petit budget, très souvent sont obligées de restreindre le nombre de leurs employés. Par conséquent cela induit à un certain déséquilibre organisationnel et tout le monde se retrouve à un peu tout faire à la fois, et à exécuter des tâches qui pour la plus part du temps ne font pas parties de leurs domaine se prédilection. Ce qui non seulement démotive les employés, mais en plus les empêche de se consacrer pleinement à leur activité principale impactant négativement leur productivité. Il en est de même pour le service IT, les PME dispose très rarement d'une DSI ni même d'ingénieur ou technicien IT. Chaque fonction est donc responsable de ses propres matériels et logiciels ainsi que de la formation de ses employés aux technologies qu'elle utilise.

Ces technologies sont parfois très anciennes et relativement obsolètes.

L'absence d'un véritable responsable SI avec une vision globale et centralisée, associée aux ressources très limitées des PME, conduit souvent à un manque de cohérence entre les outils, à des déséquilibres technologiques entre les métiers, à un manque de fiabilité et à des redondances ainsi qu'à des pertes de productivité importantes. Il est indispensable donc

de proposer des solutions réalisables pour que les PME puissent surmonter ces difficultés et parviennent à mettre en place des solutions de management SI (Olivier Dupoupet, 2014)

Si toutes les entreprises sont forcément en retard sur les progrès technologiques, les PME doivent fournir encore plus d'efforts pour ne pas décrocher complètement dans la course à la performance, à l'innovation et à l'anticipation du besoin.

La maîtrise de l'information nécessite des ressources, mais une PME peut tout à fait mutualiser celles-ci avec d'autres entreprises, en utilisant par exemple le principe de Cloud Computing, (J.Remy, 2016).

Les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP) sont considérés comme une innovation commerciale importante et leur mise en œuvre devrait profiter aux entreprises de toutes tailles. Ce pendant en considérant les quelques histoires d'échec de mise en œuvre des ERP et des pertes en investissement engendrées, les petites et moyennes entreprises sont généralement sceptiques quant à la mise en œuvre de l'ERP et à une analyse de rentabilisation.

Pour un investissement aussi important en temps et en argent, le (SaaS) devient rapidement un moyen rentable de fourniture d'applications métiers (Haselmann et Vossen 2011) pour toutes les entreprises, en particulier les PME. Avec des avantages potentiels notamment des coûts réduits, une facilité d'accès aux innovations mondiales et évolutivité (Venkatachalam et al. 2012), Le système ERP SaaS offre une option attrayante aux PME pour contrer leur problème et la complexité des processus métier intégrés dans la solution traditionnelle sur site. Alors que le déploiement d'innovations informatiques devrait améliorer la performance des entreprises (Hempell et Zwick 2008), des études dans le cadre des PME sur l'adoption et la post-adoption les impacts des systèmes ERP sont limités (Engelstatter 2012) et les systèmes ERP SaaS sont rares (Lewandowski et al, 2013)

1.2. Revue de Littérature

Oihab Allal Cherif et Olivier Dupoupet ont tenté d'établir une relation directe entre l'optimisation de la performance et le Cloud Computing dans une recherche parue dans la KEDGE Business School en 2014 et en qualifiant les SaaS d'outils indispensables pour l'amélioration de l'efficacité modernes en utilisant une approche quantitatives basée sur des études de cas réels et sont parvenues par démonstrations et expérimentations aux conclusions suivantes :

« Après mise en place d'ERP et grâce aux comparateurs les PME sont parvenu à avoir une visibilité internationale grâce au e-commerce et au management de communautés en ligne. »

« Les PME peuvent donc jouer dans la cour des grands groupes grâce à ces outils. Comme les particuliers, qui peuvent accéder à toutes les connaissances depuis leur canapé grâce à Internet pour un prix très réduit... »

Ravi Seethamraju a mené une étude de terrain transversale sur quatre organisations qu'il a publié dans le Springer Science Business Media New York Journal Edition de 2014, sous le nom de « Adoption d'ERP Software as a Service (SaaS) Systèmes dans les petites et moyennes entreprises (PME) ». Cette étude, qui se veut très pragmatique et rationnelle, a examiné les déterminants et défis dans l'adoption de l'ERP SaaS par les PME. L'étude a révélé que la détermination de facteurs de performances pouvait orienter vers le choix d'un ERP type SaaS.

Lors de L'international Conference of Information system de 1994, Lorin Hitt Erik Brynjolfsson Sloan et Geoff Walsham ont exposé le sujet de La valeur commerciale des technologies de l'information à travers leur très célèbre « The Three Faces of IT Value : Theory and Evidence »

« La valeur commerciale des technologies de l'information (TI) est débattue depuis plusieurs années. Certains auteurs ont trouvé d'importantes améliorations de la productivité attribuables aux ordinateurs, et une observation occasionnelle. Cependant, d'autres continuent de se demander si les ordinateurs ont eu un impact sur les résultats de l'entreprise. » Dans cet article, les trois scientifiques soutiennent que « la productivité, la valeur du consommateur et la performance de l'entreprise sont en fait des questions distinctes et que les résultats empiriques sur la valeur informatique dépend fortement de la

question abordée et des données utilisées. ». Il relèvent également le défi de tester les hypothèses pertinentes pour chacune des trois questions, en utilisant des données récentes au niveau des entreprises sur les dépenses informatiques de 367 grandes entreprises en se basant sur des applications fondées sur la théorie économique. Leurs observations ont indiqué que « Les Ordinateurs ont conduit à une productivité plus élevée et créé une valeur substantielle pour les consommateurs, mais que les bénéfices n'ont pas entraîné d'améliorations mesurables des performances de l'entreprise. Nous concluons que tandis que les techniques de modélisation doivent être améliorées, ces résultats sont cohérents avec la théorie économique, et donc il n'y a pas de contradiction inhérente entre une productivité élevée, une valeur élevée pour le consommateur et une faible activité commerciale de la performance.

Djamila et Ali ELIDRISSI Maîtres de Conférences HDR, à l'Université de Nice-Sophia Antipolis ont tenté d'établir une corrélation entre la performance de l'organisation et les SI à travers leur étude de cas, démontant la contribution des systèmes d'information dans les banques en développant des aspects suivants :

-La contrainte des organisations à adopter des SI pour demeurer concurrentiel

« Ces développements ont été, dans de nombreuses entreprises, un phénomène subi plutôt que volontaire et accompagné. »

« La pression menée est souvent liée à une course à une efficacité et une quête de compétitivité »

« Le système d'information recouvre donc un ensemble cohérent de tâches, généralement imbriquées, contribuant à la réalisation d'un but parfaitement identifié »

-La puissance, l'efficacité et le monopole économique des banques grâce aux systèmes d'informations

« L'informatique présente pour la banque son système de production, il est au cœur de son métier de base, il doit donc faire partie de sa stratégie. »

« Effectivement, les banques ont mis en place des systèmes d'information modélisés : il s'agit d'un modèle métier orienté objet et urbanisé, offrant une disponibilité de l'information en temps réel, une capacité de réaction à partir de tout poste de l'organisation »

-Le Rôle du système d'information dans la création de valeur

Dans sa thèse en vue de l'obtention du grade de Docteur délivré par à l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications-Paris Hanene JOMAA GHERIB a tenté de démontrer la portée de l'importance des SI dans l'amélioration de la performance en commençant par définir trois principales dimensions de la performance à savoir la performance financière, opérationnelle et concurrentielle. Puis elle décrit l'évolution des besoins des entreprises notamment leur exigences en outils modernes et l'évolution en parallèle du marché des ERP en fonction de ses besoins afin d'offrir les solutions les plus adaptées pour enfin démontrer à travers plusieurs études de cas l'impact positif des SI sur la performance des entreprises.

Dans son livre moderniser son système d'information Sabine. Ebohnké (2007) mets en garde les utilisateurs des systèmes d'information. L'adoption d'un SI selon elle nécessite d'avoir réfléchi sur l'information avant de réfléchir aux technologies.

La course aux technologies est contre-productive quand on a un existant à gérer.

L'évolution ne tire pas ses nouveautés du néant. Elle travaille sur ce qui existe déjà. S'il n'y a pas de visibilité sur l'existant, on ne peut évoluer efficacement.

La direction des systèmes d'information est une question transverse de stratégie d'entreprise.

L'innovation par le système d'information peut rendre les petites entreprises aussi concurrentielles que les grandes.

Sans gestion proactive du patrimoine applicatif, l'existant devient une dette

Cette partie théorique nous a permis de dument définir, chaque terme et de le conceptualiser mais aussi, de s'imprégner des recherches théoriques en vogue, afin d'approcher la relation existante entre SI et performance pour pouvoir aborder le sujet de faon plus pragmatiques dans les chapitres à venir.

CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique et Contextuel

Dans ce chapitre, nous expliquons le chemin emprunté, et la méthode suivie pour la réalisation et l'élaboration de cette recherche. Pour ce faire, il est indispensable de présenter l'organisme d'accueil, de placer la recherche dans un cadre épistémologique justifié, et de déterminer les approches et les méthodologies suivies.

2.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Asmos Consulting est un cabinet d'audit et de conseil, fondé en 2011 par Ammar Khadraoui. Asmos active à priori dans plusieurs disciplines à savoir le management ; formations diverses, web digital, système d'information, mais c'est aussi la seule entreprise en Afrique à concevoir et commercialiser des « des serious games² », et à proposer un accompagnement aux entreprises à travers la Gamification. Le cabinet intervient sur la réflexion stratégique à la refonte des activités et des organisations. Ses interventions sont bâties sur des approches du changement autour du capital humain.

Le cœur de métier d'Asmos :

La Gamification ou ludification est un concept nouveau qui consiste à apprendre du jeu et à comprendre ce qui le rend si populaire. Il s'agit d'utiliser des éléments de jeu et d'intégrer ces mécaniques dans un contexte qui n'est pas à priori ludique.

Asmos est une EURL ne comptant pas plus de sept employés, mais dans la prétention d'élargir son secteur d'activité, Asmos envisage d'agrandir son équipe mais doit tout d'abord régler quelques soucis d'ordre opérationnels et organisationnels. Pour cela, elle compte sur son système d'information de Cloud Computing Zoho dans lequel elle a investi il y a deux ans ; mais qu'elle n'a jamais eu le temps de mettre en œuvre ni même de paramétrer selon ses besoins ; et ce pour des raisons multiples telles que la crise sanitaire de 2020³, l'absence de DSI ou d'ingénieur IT mais aussi en raison de sa principale activité chronophage qui est la conception de serious games, car ce concept a pris une ampleur extraordinaire et Asmos Consulting est quelque peu dépassée par les commandes. D'où l'urgence d'ailleurs de lancer le CRM dans les plus brefs délais afin de gérer au mieux le flux de travail et des demandes.

Choix du SI en mode SaaS

D'après le CEO d'Asmos Consulting « Etant la seule entreprise en Afrique à proposer un accompagnement à travers les serious games, elle n'est pas à l'abri de la copie et du plagiat, raison pour laquelle elle a besoin d'un SI très sécurisé, et Zoho a des retours très positifs en matière de cyber sécurité » « Nous avons fait le choix de Zoho car il est efficace, simple d'utilisation, c'est le leader chez les PME, c'est le leader aux USA »

Fiche Technique d'Asmos Consulting

Fiche technique	
Nom de l'entreprise	Asmos Consulting
Logo	
Siège Social	89 Cité Mohamed Saidoune Kouba Alger 16000
CEO	Ammar Khadraoui
Secteur d'activité	Consulting, accompagnement d'entreprise, formation
Date de création	13 Janvier 2011
Statut Juridique	E.U.R.L
Capital Social	1100000 DZD
Effectif	9

²Le serious Game ou jeu sérieux est une application informatique qui associe un objectif sérieux (de manière non exhaustive : apprentissage, communication, information, etc.) avec un moyen ludique inspiré des jeux vidéo et du monde du gaming

³Le 11 mars 2020, l'épidémie de Covid-19 est déclarée pandémie par l'OMS qui demande des mesures de protection essentielles pour prévenir la saturation des services de soins intensifs

2.2. Méthodologie de recherche

2.2.1 : Choix du thème

Pour le chercheur :

Il subsiste plusieurs facteurs ayant motivé ce choix. Le premier étant que deux années de sciences de gestions et de système d'information ne pouvaient être clôturées que par un thème combinant ces deux domaines en évolution permanente.

Toutes les études de cas que nous avons eu à traiter durant notre cursus, ne concernaient que les grands groupes, hors ces grands groupes en questions sont nés à partir d'une petite et/ou moyenne entreprise, donc, il est judicieux de suivre la croissance et l'évolution du géant à partir du berceau. Mais aussi de voir comment différents outils peuvent contribuer à la propulsion d'une PME, et surtout, vérifier si ces outils en question sont le bon réacteur pour la prise d'envol d'une PME vers une grande entreprise voir d'un éventuel holding.

Une PME est le meilleur endroit pour un porteur de plusieurs projets pour acquérir, expérimenter et s'imprégner des meilleures pratiques de création d'entreprise.

Choix de l'entreprise :

Asmos Consulting qui se situe à Hai El-Badr Kouba, emplacement qui tend à devenir un véritable pôle économique pour les PME et PMI en pleine expansion, est non seulement une petite entreprise, mais aussi son secteur d'activité, à savoir management marketing digital et système d'informations coïncide pertinemment avec le choix du thème. À cela s'ajoute, que son SI, bien que commandé n'avait pas encore été mis en place avant le stage, donc c'est l'ultime occasion d'explorer et d'expérimenter d'une façon pratique et concrète un système d'informations, abordé jusqu'ici que par des approches théoriques.

2.2.2. Positionnement épistémologique :

Le questionnement épistémologique a pour but de modéliser la connaissance à partir d'une recherche fondée sur la méthode et la justification des résultats ; de sorte à aboutir à la même conclusion en suivant les mêmes étapes et en empruntant le même chemin méthodologique. « En ce sens elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent

prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée » (Soler, 2000).

(Avenier et Gavard-Perret, 2012) a démontré quatre principales dimensions de la réflexion épistémologique :

- une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître.
- une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite.
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
- une dimension axiologique, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

Bien évidemment, inscrire son travail dans un cadre épistémologique est une exigence que (Piaget, 1976 :6) définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ».

Il est cependant à rappeler que plusieurs chercheurs en sciences de gestions ont tenté d'élaborer des fondations épistémologiques dans le domaine du management, mais celui-ci étant encore très empiriques, seuls les paradigmes positivistes et constructiviste sont les plus communément utilisés à ce jour. De ce fait un travail de recherche dans le domaine du management comme celui-ci ne peut qu'inéluctablement être inscrit sous un paradigme constructiviste qui permet au chercheur de construire sa connaissance au fur et à mesure qu'il avance dans sa recherche, qu'il acquiert de nouvelles connaissances, qu'il développe son sens de l'observation, du diagnostic et de l'analyse, mais aussi au fur et à mesure qu'il appréhende ce monde empirique qui d'une part se repose sur le degré de connaissances théoriques du chercheur, et d'autre part, par son positionnement épistémologique qui va induire sa manière de « mesurer » en pratique ce qu'il observe. Eléments qui ne peuvent qu'accroître son intelligence qu'il devra par la suite mettre au service de la pratique.

Toutefois ce sens de l'analyse de l'existant, d'identification des besoins, de traitement des résultats qui mènent à une conclusion et à des recommandations tend à s'inscrire dans le cadre du raisonnement inductif d'une part. D'autre part étant donné que nous avons procédé à une comparaison entre deux situations avant et après apport d'une solution avant d'aboutir à une conclusion, nous avons donc eu recours au raisonnement par analogie.

2.2.3 : Approche de recherche

L'approche de recherche est le chemin emprunté de la connaissance vers l'aboutissement au résultat. La réalisation de ce travail a commencé par l'observation, l'analyse de l'existant à travers des discussions collectives, l'exploration et le traitement des résultats d'analyse, puis la mise en place d'un système d'information afin d'apporter une solution aux problèmes exposés. Ce processus de recherche relève de la recherche-action qui est une approche de recherche rattachée au paradigme épistémologique constructiviste.

La recherche-action est une recherche d'expérimentation et d'intervention basée sur l'analyse et la collecte de l'information.

Cette technique de recherche exige de rester connectée au terrain et à la réalité. L'objectif de cette démarche est d'apprendre à identifier des besoins ou problèmes, avant d'établir une stratégie pour atteindre des objectifs de changement en réponse aux problèmes observés. Cet outil d'analyse en contact direct avec le terrain et la réalité, s'appuie sur plusieurs outils ou méthodes d'analyse qualitative (entretiens, observation, Focus group, étude de cas) ou quantitative (sondage, questionnaire). L'intérêt de la recherche-action est de trouver des explications face aux problèmes soulevés en mettant en place une stratégie. Elle se résume en trois grandes étapes de travail :

1. Identifier un ou plusieurs problèmes issus d'une situation concrète.
2. Préparer et appliquer un plan d'action.
3. Analyser les résultats et apporter des réponses en conclusion.

Il faut élaborer une problématique et plusieurs hypothèses de travail auxquelles apporter des réponses au cours de l'investigation. La recherche-action doit justement permettre de dégager un ou plusieurs problèmes et d'établir une stratégie de recherche permettant de trouver des explications sur le sujet ou le phénomène étudié. Elle est définie comme étant une approche qui commence par une vision de changement de la recherche en ayant une corrélation entre la théorie et la pratique par (Lewin, 1951). La recherche-action place le chercheur comme intervenant actif dans le management et la résolution des problèmes d'organisation.

Dans cette approche inductive, Les chercheurs et les acteurs commencent par partager leurs préoccupations sur la situation problématique qui les rassemble. De ce fait, elle

favorise l'anticipation de phénomènes imprévus, permettant ainsi aux intervenants d'être toujours prêts à y faire face avec facilité. C'est à partir de ces points exposés, que c'est l'approche la plus adéquate à ce travail de recherche.

2.2.4 : Méthode de recherche

Pour la réalisation de ce modeste travail, nous avons opté pour la méthode qualitative. (Taylor et Bogdan, 1984) la décrivent comme : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes ». Et (MILES et HUBERMAN, 1991), comme une donnée qui se présente sous forme de mots plutôt que de chiffres.

En vue du thème de recherche, qui est encore nouveau, et qui constitue des débats permanent à ce jour, et étant donné le nombre restreint des collaborateurs que compte Asmos Consulting, on ne peut qu'opter pour cette méthode.

Par ailleurs, la réponse à la problématique du thème doit se faire par l'analyse de l'existant en s'appuyant sur des témoignages et des questionnaires qualitatifs.

Sans oublier que les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration et permettent de mettre en évidence des mécanismes générateurs du réel profond et leur mode d'activation (Baumard et Ibert, 2006 : 4). Enfin les paradigmes positivistes et constructivistes suggèrent très souvent les méthodes qualitatives. (Raymond-Alain Thietart et al. 2014)

2.2.5 : Collecte de données :

« La collecte de données est une phase de la recherche scientifique pour laquelle le chercheur doit définir la technique et/ou les outils qui seront utilisés principalement dans les recherches empiriques. Ils constituent des moyens de comprendre la perception et chercher des informations contenues dans le discours des sujets de recherche. » (Spagnol et Al. 2016).

La collecte de données est une étape primordiale pour la recherche quel que soit sa nature elle l'est d'autant plus pour les recherches empiriques. Nous devons récolter des informations qui seront analysées et traitées pour confirmer ou infirmer des hypothèses de départ, et répondre à une problématique. Il existe de multiples méthodes et techniques de recueil de données qualitatives, parmi lesquelles : l'entretien individuel ou en groupe, en face à face ou à distance, le journal, l'observation participante ou non participante, les méthodes artistiques, et la combinaison de différentes méthodes mentionnées. Quelques

soit ces méthodes elles doivent être issues des investigations en lieu de stage à travers des entretiens afin de comprendre et analyser les besoins des utilisateurs et tenter d'y répondre. En ce qui concerne la partie théorique de cette recherche nous avons eu recours à la recherche documentaire. Quant à partie pratique sur les lieux du stage nous avons pour un entretien individuel semi-directif

2.2.5.1. Recherche documentaire :

La recherche documentaire est une recherche de références de documents qui correspondent à un thème donné. C'est notamment, l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet bien défini, c'est donc l'élaboration d'une stratégie de recherche requérant une méthodologie efficace, il convient de préciser que la recherche documentaire est utile dans une recherche pour l'élaboration de la problématique et du cadre théorique, pour la conceptualisation, pour la rédaction de la revue de la littérature, pour la discussion des résultats (N'DA Paul, 2015).

Pour notre recherche théorique, nous avons puisé dans plusieurs sources bibliographiques et webographiques mentionnées dans les références bibliographiques. Il est à rappeler, que le thème faisant encore l'objet de beaucoup de recherche et de débats, il subsiste plus d'articles et de thèses de recherches là-dessus que d'ouvrages pertinents dans la littérature. Néanmoins nous avons passé en revue le maximum de théories existantes sur les systèmes d'information, les ERP, le Cloud Computing, la gestion des PME ainsi que les recueils de benchmarks et de bonnes pratiques existantes sur les SaaS et bien entendu de méthodologie de rechercheetc. Pour se faire nous nous sommes basé sur des open sources gratuites disponibles sur des plateformes estudiantines ou à la bibliothèque de l'ENSM.

2.2.5.2. Entretien individuel semi-directif :

Pour l'étude de cas nous avons opté pour un entretien qualitatif semi-directif. L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien (Quivy et Van Campenhoudt, 2005). Cela nous a permis d'identifier les besoins de l'entreprise et d'élaborer un plan de travail pour tenter de répondre à la problématique de départ. Afin de bien traiter notre sujet, nous avons choisi d'effectuer l'entretien en deux phases. La première avant la mise en œuvre du SaaS ; et la seconde à posteriori de la mise en œuvre afin de pouvoir comparer entre deux situations et

de démontrer l'importance d'un ERP dans l'optimisation de la performance d'une entreprise.

En somme, ce travail qui relève du domaine des sciences de gestion, est classé sous un le cadre épistémologique constructiviste positiviste, en éploquant une méthode qualitative et en suivant une approche de recherche action et inductive.

CHAPITRE 03 : Les SaaS dans l'amélioration de la performance des PME

Après avoir abordé la question d'un œil théorique, il est important de tenter de répondre à la problématique à travers l'expérience au sein de l'entreprise. Bien entendue, les résultats obtenus à travers l'expérience pratique ne feront qu'approcher le thème de plus près, il sera possible de faire des analogies sur des cas similaires sans pour autant en construire des règles standardisées car encore faut-il tenir compte du domaine d'activités de l'entreprise et de ses besoins.

3.1. Analyse et Interprétation des résultats

3.1.1. Entretien semi directif individuel :

Objectifs de l'interview :

- Se familiariser avec l'activité principale de l'entreprise
- Explorer les difficultés rencontrées par les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes
- Explorer les contraintes auxquelles l'entreprise fait face

Liste des interviewés

Tableau 1- Liste des interviewés

Nom et /ou prénom	Poste	Formation de base	Ancienneté
Khadraoui Ammar	CEO	Finances management	7ans
Dallal	Business Unit Manager	Commerce international	2 ans
Amina	Consultante fonctionnel et projets	Commerces, organisations et management d'entreprise	2 ans
Selma	Consultante	Architecte eco-design	6 mois
Dyna	Consultante	Mangement des affaires	07 mois
Wassim	Film maker	Audiovisuelle	1 an
Madjid	Infographe	Infographie	03 mois

3.1.2. Les Résultats

1-Quelle est votre fonction au sein d'Asmos Consulting ?

CEO

Business Unit Manager

Consultante fonctionnel et projets

Consultante sénior advisory et intelligence collective

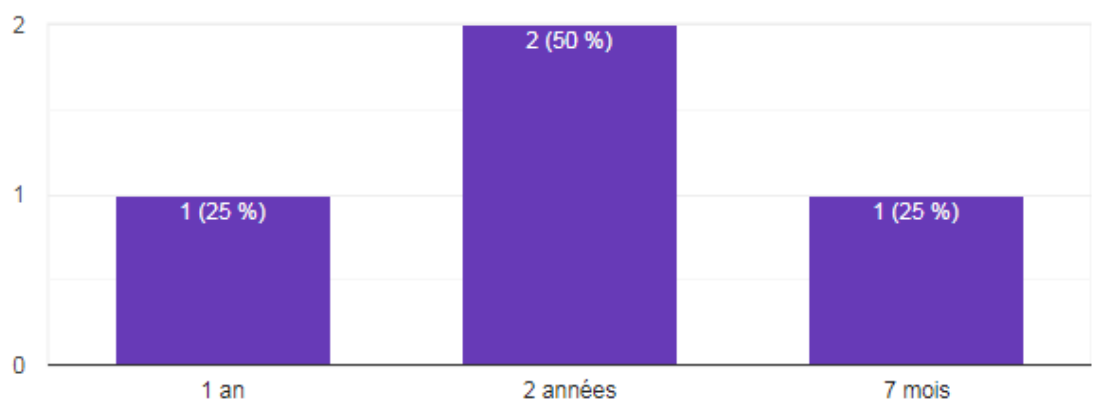
Consultante/ Consultante junior en métier et projets

Film maker

Infographe

Consultante junior en métier et projets

2-Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction au sein d'Asmos consulting ?



3 -Comment organisez-vous votre travail ?

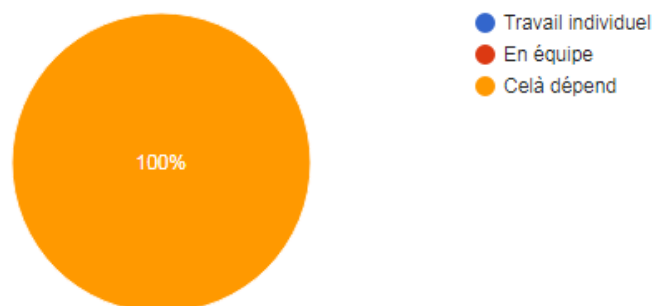
- J'organise mon travail selon la nature du projet et la spécificité de ses tâches
- Avec des to do List
- J'essaie de prendre deux jours par semaine pour m'occuper des finances et de l'administration et de consacrer le reste de la semaine à la Gamification mais c'est très difficile

- Selon ce qu'on me donne à faire
- En répartissant la quantité sur une période donnée
- Je divise mon projet en tâches que j'essaie d'organiser selon un calendrier personnel
- Par projet

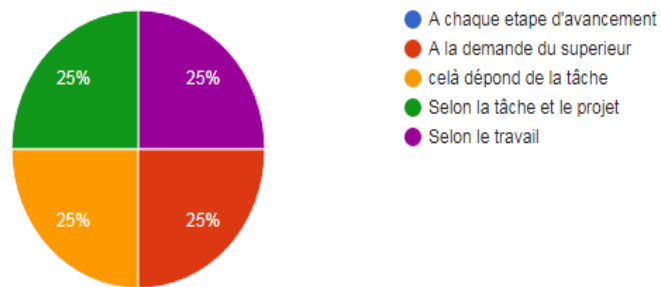
4- Avez-vous une méthode particulière pour travailler ou contentez-vous des tâches qui vous sont données

- J'utilise un fichier partagé ce qui me permet d'avoir une visibilité sur les différents projets et tâches.
- Ma méthode de travail change d'un projet à un autre, chacun nécessite une organisation appropriée à mon sens.
- En fait, selon le projet, parfois j'ai la responsabilité entière et parfois je ne fais qu'exécuter
- Je n'ai pas de méthode propre à moi
- Je dispatche le travail aux collaborateurs selon leurs maitrise du sujet.
- Cela dépend, en ce qui concerne mes tâches administratives, j'essaie de classer les factures et les paiements par mois, dans la Gamification j'essaie d'être inspirée c'est ma méthode
- Chaque fin de semaine je fais une to do List pour la prochaine semaine

5- Favorisez-vous le travail individuel ou le travail en équipe



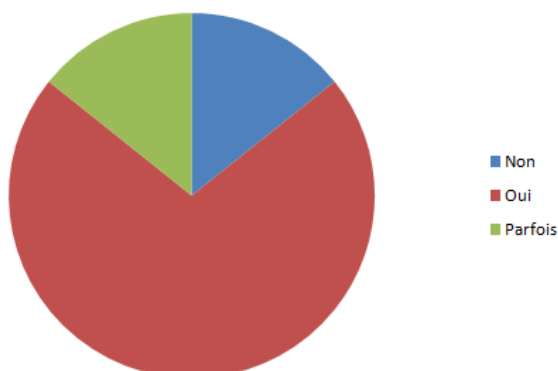
6- A quelle fréquence devez-vous reporter le travail demandé à vos supérieurs



7 -Que pensez-vous du reporting des taches ?

- Une méthode efficace qui permettra à chacun d'avoir une visibilité sur sa performance, de connaître ses forces et faiblesses et surtout de déterminer les axes d'amélioration.
- Il est important afin d'avoir une visibilité sur le projet et pour connaître l'état d'avancement par rapport au deadline.
- Une méthode indispensable et efficace pour toutes les entreprises dans chaque secteur, à mon sens le reporting permet d'être plus transparent et d'avoir plus de visibilité pour ses différents utilisateurs.
- C'est très important pour le métier d'un consultant
- Il est indispensable
- Le reporting me mets beaucoup de pression
- Je n'aime pas le fait qu'il soit imposé, car quelque fois je fais en 02 heure ce que je suis sensé finir en une journée donc pour moi il n'est pas représentatif du travail

8 -Avez-vous des difficultés à exécuter vos taches



9- Si oui lesquelles

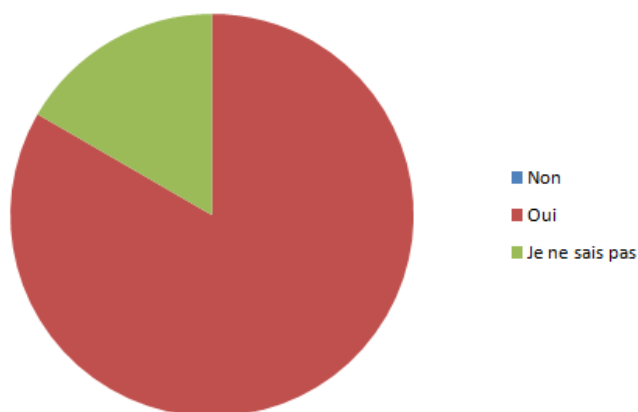
- Celles qui nécessitent plus d'expertise, de cadrage et d'innovation.
- Les tâches qui nécessitent plus d'expertise, de créativité et les tâches complexes.
- Les tâches administratives, le calcul mensuel de la paie, la gestion des finances que j'assure en plus du business unit management, ainsi que tout ce qui nécessite mon déplacement (dépôt ou récupération de facture, cnas ...)
- Celles qui ne relèvent pas de mon ressort, comme donner un coup de main à Dallal dans ses tâches administratives
- J'ai du mal à trouver un annuaire juste et fonctionnel pour mes prospections
- Le suivi correct des clients
- Le pilotage de projet

10- Quel est selon vous l'outil qui vous aiderait à exécuter vos taches plus efficacement ?

- Un outil qui prendra en compte toutes les contraintes liées à notre activité, et qui s'adaptera au mieux à la nature et la spécificité de l'activité.
- Un système d'information qui s'adapte au mieux à la spécificité de notre activité, qui prend en compte les contraintes qui lui sont liées et qui permet d'améliorer la performance individuelle et collective, qui fournit des reporting réguliers et qui permet d'analyser et d'avoir une vue globale de toute l'activité
- Un ERP capable de gérer les finances (Achats, ventes, caisse ...) et le personnel
- Un système qui me connecte à un annuaire clients fiables et correcte
- Un système qui m'aiderait à piloter un projet et à suivre mes clients de la livraison au SAV
- Un outil qui gère mes finances et ma banque et qui m'affiche un tableau de bord à jour, et qui m'aide à prendre des décisions

- Un système interactif qui nous permettrait de discuter et faire différentes proposition en ligne

11- Votre entreprise utilise-t-elle un ERP ou un système de Cloud Computing



12 -Si oui que pensez-vous de ce système

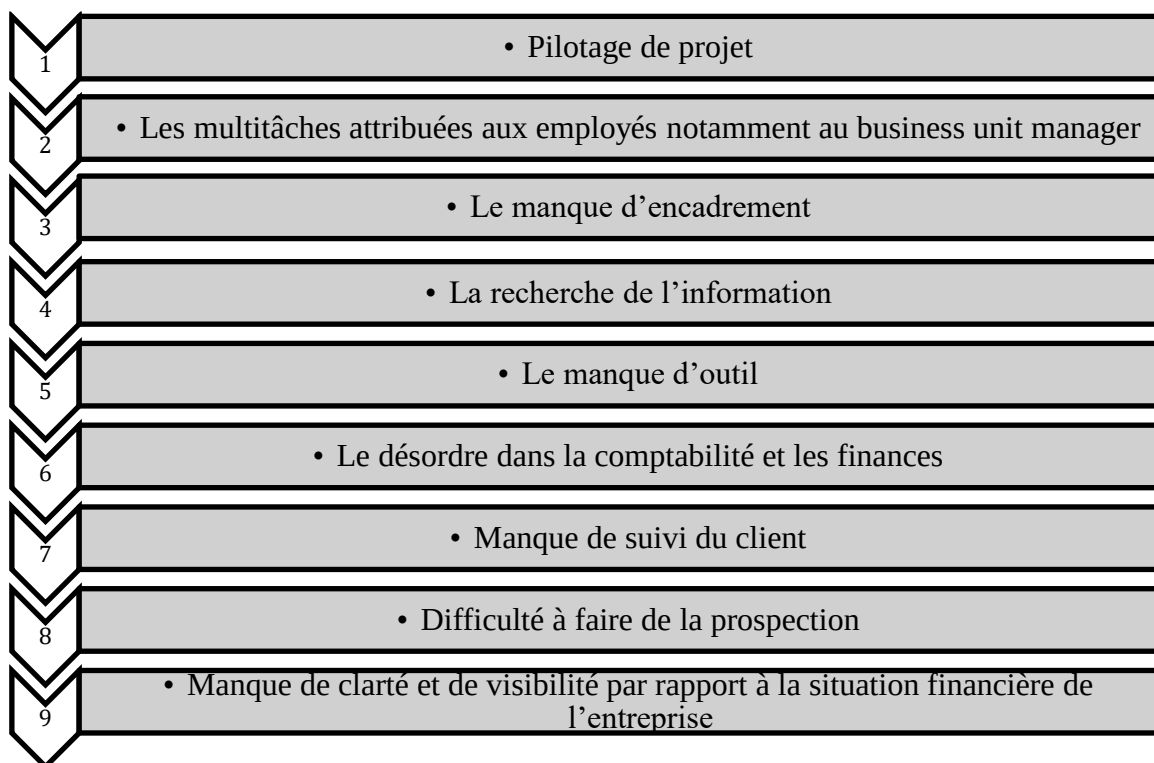
- Nous avons un système de Cloud Computing que nous n'utilisons pas encore (5 réponses)
- Nous avons investi dans Zoho un SaaS qui est en attente de paramétrage
- Je ne sais pas si nous n'en disposons ou pas pour l'instant

13- Selon vous qu'est ce qui pourrait améliorer la performance de votre entreprise

- Adopter un système d'information compatible avec notre métier, adaptable à nos différents projets et tâches, facile à l'utilisation, qui permet d'évaluer la performance individuelle et collective avec des indicateurs de performance à définir, durable dans le temps.
- Un système d'information adéquat à notre activité, à sa spécificité à ses contraintes
- Un Système d'information complet tout simplement
- Qu'on se consacre à notre cœur de métier uniquement (3 réponses)
- Un système interactif qui nous permettra de comparer nos travaux et de partager nos idées

3.1.3. Interprétation et Discussion des Résultats

On peut nettement observer d'après les résultats d'interviews récoltés que les contraintes les plus récurrentes sont :



Ces contraintes d'ordre commercial, opérationnel et administratif peuvent être résumées en trois principaux volets à savoir : Gestion du personnel, Gestion des finances et de la trésorerie Gestion commerciale et marketing.

Afin de faire face à ces obstacles et de motiver ses employés, Asmos a fait le choix d'investir dans un ERP type SaaS qui cependant il n'a pas encore été lancé (mis en place) avant le début du stage, faute de temps et du manque de disponibilité des principaux gestionnaires ce en raison des différentes tâches et missions sur lesquelles ils sont impliqués d'une part, et d'autre part, car l'entreprise ne dispose pas de personnel IT.

3.2. Etude de Cas

3.2.1. Description de l'ERP de l'entreprise

Présentation de Zoho

Zoho est un système de Cloud Computing. Créé en 1996 par Sridhar Vembu en Californie, sous le slogan « work online » qui propose une multitude d'applications en ligne accessibles de n'importe où, à partir d'une simple connexion à internet. Conçu initialement pour faciliter le travail de gestion aux entreprises (GRH, trésorerie, finance, relation Client...), sa propagation et sa popularisation auprès des entreprises lui font prendre son envol, allant jusqu'à séduire les particuliers (gestion du budget, agenda, planification de congé et de vacances...etc.), le phénomène Zoho prend rapidement de l'ampleur, gagnant ainsi des millions d'utilisateurs à travers le monde, ce qui lui vaut le titre de leader mondial en matière de SaaS selon un article parue sur Canadian Journal of Economics (Edition de Mai 2019).

Zoho atteint son pic d'utilisation et de popularité lors de la période de confinement due à la crise sanitaire liée à la COVID19, et devient le SAAS le plus prisé et le plus utilisé durant ses deux dernières années, notamment grâce à la diversification de ses applications et à l'élargissement de ses modules, mais aussi aux solutions efficace qu'il propose. L'utilisation de Zoho propage à une vitesse exponentielle et devient l'assistant numéro un du télétravail (Economix.fr, Juin 2020).

Figure4 représentation de Zoho (Importée de Zoho.com)



Les applications de Zoho :

Show :

Permet de gérer les présentations, de créer et de monter des diapositives.

Carnet de notes :

Est un album en ligne qui permet de collecter du texte des images, des vidéos, de l'audio et d'autres éléments téléchargeables

Planner :

C'est une sorte de calendrier en ligne permettant de planifier des événements, en détaillant chaque action, son horaire et sa durée, offrant la possibilité de garder une trace des événements, des adresses et des réunions.

Mail :

C'est une suite d'applications en ligne proposant des programmes de messagerie, soit en interne entre les collaborateurs, soit en externe pour des échanges avec différents partenaires.

L'application Mail en interne, permet une mise en réseau des collaborateurs par simple connexion via adresse IP.

Sheet :

Sheet est un Tableur puissant, riche en fonctionnalités et totalement gratuit. Il permet de saisir et/ ou d'importer des données, de les trier ou de les filtrer, et d'appliquer facilement des fonctions et des formules pour créer, des tableaux croisés dynamiques ; exporter vers d'autres programmes ; gérer les données externes ; et partager des feuilles de calcul avec d'autres logiciels.

Reports :

Zoho arbore même une application de base de données : Zoho Reports. Aussi professionnelle et efficace qu'une base de données système comme Microsoft Access ou My SQL. Reports permet de trier et de filtrer les enregistrements, ainsi que l'exécution d'instructions SQL complètes.

Project :

Il s'agit d'un planificateur de tâches et gestionnaire de projet. Zoho Projects offre une excellente solution pour mettre en place des calendriers, des réunions, des rendez-vous, et assigner des tâches aux personnes ; et de tout partager de manière interactive

CRM :

CRM est l'application la plus sollicitée et la plus importante de Zoho, et ainsi la plus évolutive. Par mesure de sécurisation des données et en prévention d'une compétitivité entre les entreprises, Zoho CRM est la plus couteuse, mais dont les mises à jours sont cependant gratuites. Zoho CRM permet de créer un business Plan semi-automatique notamment grâce à son système d'aide à la décision intégré corrélé intelligemment avec sa base de données qui explore toutes les pistes exploitables, mets en évidence toutes les tendances marketing et ventes à succès pour sélectionner les marchés les plus fructueux. Ainsi CRM assure non seulement le suivi de toutes les tâches de marketing et de vente grâce à son système d'automatisation de l'ensemble du processus de vente, de l'obtention de prospects à la conclusion de la vente, mais aussi, la gestion du portefeuille clients, les commandes et les achats, et bien entendu un REX⁴ rapide et performant permettant une gestion optimale et efficace de la relation client. Le REX de Zoho a été désigné par Les Echos comme étant le système de doléance en ligne le plus conviviale en 2020 et « application préférée des entreprises » par le magazine CHALLENGES en 2021

⁴ REX : Retour d'expérience, appellation communément donnée aux systèmes de doléances en ligne

Payroll :

Zoho Payroll, simplifie la paie en un emplacement à la fois. Zoho Payroll aide à traiter la paie rapidement et à payer les employés à temps, à chaque fois. Il permet de distribuer des fiches de paie précises, du brut au net, comprenant une ventilation détaillée des revenus, des impôts, des allocations et des déductions. Payroll dispose d'une flexibilité totale pour choisir une certaine routine de paie, appliquer des retenues uniques ou récurrentes personnalisées, partager des fiches de paie protégées par mot de passe et suspendre les traitements de paie pour les employés en congé sans solde. L'avantage de Zoho Payroll est qu'il est possible de l'adopter à tout moment de l'année. Qu'il commence avec une table rase au début de l'exercice ou qu'il arrive au milieu de l'année avec les données de paie précédentes, des calculs précis depuis le début de l'année sont toujours obtenus. Laisser partir un employé peut être difficile, mais une fois la décision prise, Zoho Payroll simplifie le processus. La paie de fin de contrat gère sans effort les indemnités de préavis, l'encaissement des congés et autres exigences de sortie des employés.

Zoho books

Est le module incontournable de Zoho. Plus qu'un gestionnaire financier, c'est un système de la plus haute importance aux PME et PMI. Book dispose d'une plate-forme comptable qui hébergera toutes les informations financières et aidera à gérer cet élément essentiel des opérations commerciales.

Il comprend plus de 40 applications d'opérations commerciales intégrées, Zoho Books est le logiciel spécifique à la comptabilité conçu pour aider les petites entreprises à gérer leurs finances, à automatiser les flux de travail et à travailler de manière transversale entre les différentes parties de l'entreprise. Avec quatre versions à plusieurs niveaux et des options complémentaires, Zoho Books peut évoluer avec l'entreprise, tout en lui permettant une mise à niveau et une réponse à son expansion. Dans l'ensemble, Zoho Books comprend :

Facture :

Permet d'envoyer des factures personnalisées aux clients, de configurer des factures récurrentes et des rappels de paiement automatiques, via une connexion aux passerelles de paiement pour permettre aux clients de payer leurs factures en ligne.

Estimations :

Ce sous module crée et envoie des estimations, fait suivre l'historique des estimations, interagit avec les clients, grâce à son système de conversion facile des estimations en factures

Suivi du temps et des projets :

À l'aide d'une plate-forme Web ou d'une application mobile, il permet aux chefs de projets de suivre les durées d'exécution des tâches et de gérer plusieurs projets à la fois, tout en ayant une vision associée des dépenses à des projets.

Banque :

Cette application permet de se connecter à un ou plusieurs comptes bancaires et importer automatiquement les transactions dans Zoho Books, afin d'afficher toute l'activité du compte sur le tableau de bord, de catégoriser automatiquement les transactions, en utilisant l'outil de correspondance Zoho Books pour les transactions afin d'accélérer le rapprochement.

Suivi des dépenses :

Permet de faire suivre et catégoriser les dépenses, de facturer les dépenses aux clients, de créer des dépenses récurrentes, joindre des factures, des reçus et des notes de crédit à des transactions particulières.

Portail client :

Donne aux clients l'accès au portail client afin qu'ils puissent gérer leurs informations, approuver des devis, payer des factures, laisser des commentaires et recevoir des alertes de compte en temps réel.

Création de rapports :

Ce sous module utilise le tableau de bord pour afficher le total des créances, les ventes, les principales dépenses et plus encore ; générer des rapports commerciaux tels que le compte de résultat, le bilan et l'état des flux de trésorerie ; tout comme il permet de créer des rapports personnalisés ; partager des rapports avec les collaborateurs ; organiser des rapports avec des balises.

Taxe :

Il définit plusieurs taxes, ainsi qu'un taux de taxe par défaut, permet de calculer la taxe de vente à payer pour le temps d'imposition, de suivre les paiements des entrepreneurs et les classer pour obtenir automatiquement les taux de taxe actuels et les exonérations selon la réglementation en vigueur.

Sécurité :

Zoho Books inclut le cryptage SSL et l'authentification à deux facteurs pour garantir la sécurité et la confidentialité des données.

3.2.2. Mise en Place du SaaS Zoho

Zoho est certes un ERP très efficace et facile d'utilisation mais sa mise en œuvre nécessite un renseignement concis et précis de toutes les données obligatoires permettant la bonne fonctionnalité de ses modules afin d'obtenir à des relations bien corrélées entre chaque action, de classer les transactions pour enfin construire et afficher un tableau de bord stratégique essentiel à une visibilité sur le long terme et indispensable aux prises de décisions. Cette tâche fera l'objet majeure du stage et ce afin de pouvoir comparer entre la rapidité d'exécution des tâches avant et après la mise en place de l'ERP. Cette mission s'est faite en deux principales étapes

Etape 01 : Analyse de l'existant

Après l'interview des collaborateurs et l'identification des besoins d'Asmos, une collecte puis un traitement des données sont primordiales pour pouvoir se tracer une feuille de route et un plan de travail. Et pour se faire nous avons dû collecter les pièces suivantes

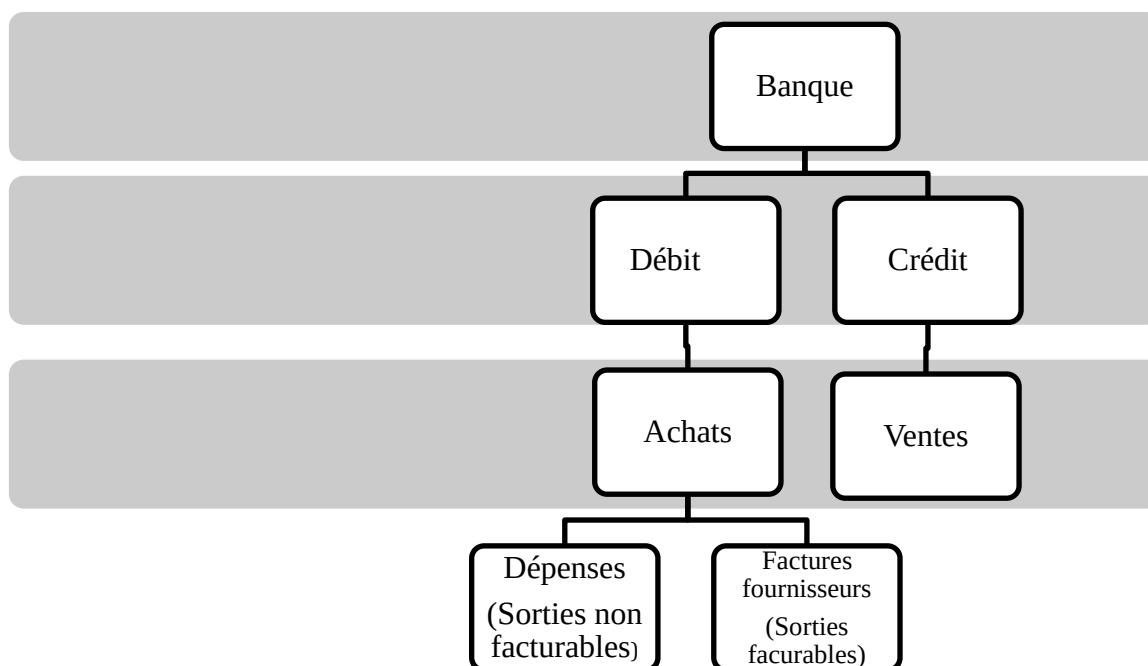
- Toutes les pièces justificatives de paiement (fournisseurs et clients)
- Récolte d'une liste de fournisseurs et de leurs coordonnées
- Récolte d'une liste de clients et de leurs coordonnées
- Traitement du relevé bancaire pour rapprochement avec les données de gestion :
 - a. Recette de l'entreprise liée au chiffre d'affaires par les factures clients en générant des paiements factures
 - b. Dépenses non facturables avec les tiers étatiques et bancaires (paye, charges sociales et fiscales, tva, tap, ... frais bancaires)
 - c. Dépenses facturables liées à des prestations ou des achats de biens ou immobilisation via facture fournisseurs
- Fiches de paies de tous les employés y compris les employés sortants
- Bons de caisse
- Les déclarations CNAS
- Toutes les pièces fiscales (Trésor public, impôtsetc.)
- Elaboration d'une liste récapitulative de tous les produits ASMOS et leurs succès stories afin d'identifier les FCS et paramétrer le CRM

Etape 02 : Paramétrage et configuration des modules

a-Gestion des finances et trésorerie

Cette activité est à paramétrer dans le module Zoho Book, et pour se faire nous devons configurer les achats, les ventes, ainsi que la banque afin de corréliser entre toutes les transactions et afficher le tableau de bord.

Figure 5 : schémas des finances et trésorerie dans Zoho (Récapitulé par moi-même selon les exigences de Zoho)



Configuration des achats

Il est entendu par achat dans Zoho toute sortie d'argent correspondant à un débit sur le relevé bancaire, ces sorties sont classées selon Zoho en deux catégories les sorties facturables dites **Factures fournisseurs** et les sorties non-facturables dites **dépenses**. Il est cependant à noter que toute sortie d'argent quel que soit son montant se fait soit par virement bancaire soit par émission de chèque ce qui donne une vision claire et justifiée du relevé bancaire, mais plus encore facilitera les mises en correspondances entre les montants et les actions.

Après consultation des différentes pièces justificatives (relevé bancaires, factures fournisseurs, bon de caisses, etc....) nous avons constaté que les principales sorties d'argent pouvaient se résumer comme suit dans le (Tableau 2.)

Tableau 2 (Liste des principales sorties d'argents)

Les éléments et fournitures de jeux
Les fournitures de bureau
Les frais de véhicules
Frais de carburant
Quincailleries
Travaux et bricolage divers
Recette d'impôts -Frais trésor public -G50 IRG employés IRG entreprise TVA TAP IRG Freelancer
Charges sociales Salaires et rémunération des employés CNAS -CASNOS
Loyer
Remboursements
Frais bancaires
Travaux informatiques
Alimentation de la caisse
Hébergement

Restauration
Prestation de service -Paielement des fournisseurs

Classement des débits bancaires

Après identification des différentes sorties d'argents, il est important de les classer selon les exigences de Zoho en deux catégories Dépense et factures fournisseurs pour pouvoir les insérer dans le sous module achats de Zoho.

Tableau 2 Classement des débits bancaires

Dépenses (Non facturables)	Factures Fournisseurs
Alimentation caisse	Fournitures de bureau
Frais de carburant	Loyer
Recette d'impôts Frais trésor public G50 IRG employés IRG entreprise TVA TAP IRG Freelancers	Travaux informatique
Charges sociales Salaires et rémunération des employés CNAS –CASNOS	Les éléments et fournitures de jeux Prestation de service -Paielement des fournisseurs Hébergement Restauration

Paramétrage de la liste des fournisseurs

Zoho est doté d'une base de données intégrée des fournisseurs, qui a dû être renseignée afin de pouvoir avoir un aperçu globale des fournisseurs les plus sollicités, de rattacher chaque code de dépense ou de facture à un code fournisseur et surtout un reporting des dues (sous formes de graphiques et de tableaux récapitulatifs) pour toutes les sorties et par fournisseurs ce qui permet d'éponger ses dettes et de régulariser ses comptes d'une façon optimale, rapide et efficace.

Création de bons de commande

Le bon de commande est créé à partir de base de données clients, il est nécessaire toutefois d'insérer les coordonnées de l'entreprises (Raison sociale, NIF...)

Paramétrage des Factures fournisseurs

Cette action se déroule selon le processus suivant :

- Insertion des factures avec configuration des taxes
- Validation et approbation de la facture
- Insertion de pièces justificatives (cela consiste à importer la facture physique pour une meilleure traçabilité, cependant cette action est facultative)
- Enregistrement de la facture avec mention payée ou non payée

Paramétrage des dépenses

Cette action se déroule selon le processus suivant :

Codification des dépenses : attribuer un code à chaque dépense

Catégorisation des dépenses : Identifier la dépense principale et ses sous catégories

Figure (6) Exemple de catégorisation des dépenses

(Récapitulée par moi-même
en accord avec le CEO d'Asmos)

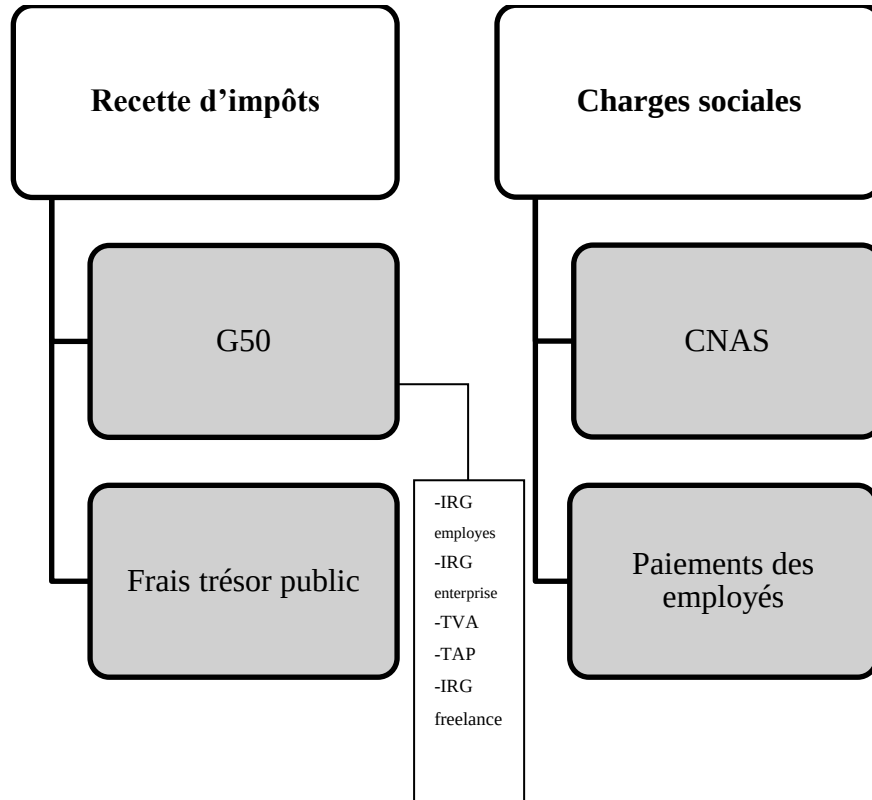
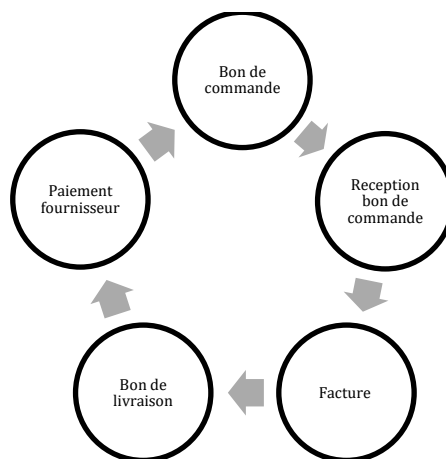


Figure 7 : Processus d'achat après paramétrage
Récapitulatif crée selon les fonctionnalités de Zoho



Configuration des ventes

Le paramétrage des ventes est on peut plus simple que celui des achats il se fait néanmoins selon les étapes suivantes

- Création d'une base données clients
- Configuration des factures
- Création de facture
- Envoie des factures aux clients pour approbation et validation
- Renvoi définitif des factures après approbation

Création d'une base données clients

La base de données clients est à renseigner avec beaucoup de précision car la facture est créée directement à partir du système et chaque donnée insérée sera automatiquement affichée sur cette dernière. La donnée la plus importante à saisir dans les formulaires est l'adresse email du client car, une fois la facture crée elle sera automatiquement envoyée au client pour approbation avant l'envoi finale.

Configuration des factures

Il faut apriori enregistrer un modèle standard de facture afin de pouvoir en créer plus tard, et les informations nécessaires à cet enregistrement sont : le logo de l'entreprise, ses coordonnées, son capital, le NIF et le N° du registre de commerce.

Création de factures :

Une fois le modèle standard de facturé paramétré, il a été possible de créer toutes les facture des clients, bien entendue, il est impératif de commencer par les factures qui ont déjà était émises, afin de les enregistrer d'une part et activer les mises en correspondances avec les crédits sur le relevé bancaires, et d'autres part afin de conserver un numéro de série exacte.

Envoie des factures aux clients pour approbation et validation :

Dans cette phase, il est nécessaire d'introduire un petit algorithme de réglage permettant de diviser les envoie en deux fois

Renvoi définitif des factures après approbation

S'active automatiquement après la réception de l'approbation du client

b-Configuration de la banque

Afin d'avoir une visibilité globale, un comparatif précis entre les entrées et les sorties d'argents de mieux gérer ses charges pour pouvoir faire des prévisions sur le long terme, il est nécessaire de relier chaque transaction à son montant correspondant du relevé bancaire. La configuration de Zoho est l'étape cruciale du paramétrage de la gestion financière et de la trésorerie car elle permet d'afficher des comptes rendus et des rapports financiers permanents, indispensables aux prises de décisions. Le processus de configuration de la banque se fait en plusieurs étapes respectives :

1-Insertion du relevé bancaire

Il existe deux méthodes pour se faire. La première et la plus rapide, consiste tout simplement à importer le relevé de la banque sur simple demande en ligne. Malencontreusement celle-ci n'est pas encore fonctionnelle faute de cyber-sécurité et de cadrage juridique.

La seconde, (qui sera appliquée), consiste à importer le relevé hors réseau à partir d'un dispositif de stockage (PC, clé, USB ...). Ceci étant, cette opération est quelque peu fastidieuse car elle nécessite beaucoup de précisions et des connaissances relativement avancées en informatique.

Tout d'abord il est impératif de préciser les principaux éléments à afficher selon les besoins du gérant et des données qu'il veut avoir sur son tableau de bord.

Par la suite, construire un algorithme d'affichage des éléments en questions, dans ce cas pratiques les éléments en questions sont Date-Retrait-dépôt-Attributaire-N° de référence

Et enfin, l'importation du relevé se fait en trois étapes, celles-ci ont été transcrites et enregistrées au sein de l'entreprise comme étant une procédure officielle à suivre pour importer un relevé bancaire dans *Zoho Bank*

Etape 1 : Saisie du relevé

- Supprimer tous les entêtes de la table de données
- Saisie du relevé en format CSV (séparateur point-virgule)
- S'assurer de bien avoir les six principales colonnes suivantes :

Date	Retrait	Dépôt	Attributaire	N° de Référence	Description
------	---------	-------	--------------	-----------------	-------------

-Veiller à ce que toutes les lignes et toutes les colonnes soient bien renseignées (il ne doit pas y avoir de vide)

-S'assurer que les chiffres soient saisis dans le format pris en charge par ZOHO à savoir pas de virgule, pas de points d'interrogation, pas de format hybrides (format numérique uniquement dans les colonnes de montants, les montants doivent être séparés avec des points (non des virgules))

Etape 2 : Importer le relevé

i)-Configurer :

*Télécharger le fichier sous l'un des formats requis

*Sélectionner le type de colonnes pour la lecture du fichier : Choisir le fichier comportant une colonne de montant et une autre indiquant si c'est un débit ou un retrait à savoir : "*colonne DOUBLE* " *i.e.* : le fichier d'importation comporte des colonnes de montants séparés pour les retraits et les dépôts.

*Encodage : sélectionner UTF-8 Unicode

ii)-Mapper les champs :

Sélectionner les colonnes à faire apparaître dans chaque champ correspondant en veillant à ce que tous les formats soient respectés (Notamment celui de la date, bien vérifier que le format de la date du champ soit identique à celui sur le tableau, l'adapter le cas échéant)

iii)-Aperçu :

Cliquer sur **importer**, s'il n'y a pas d'erreurs, le fichier est donc validé par le système et peut être enregistré et prêt à être feuilleté.

2-Corrélations entre les montants et les transactions dans la banque

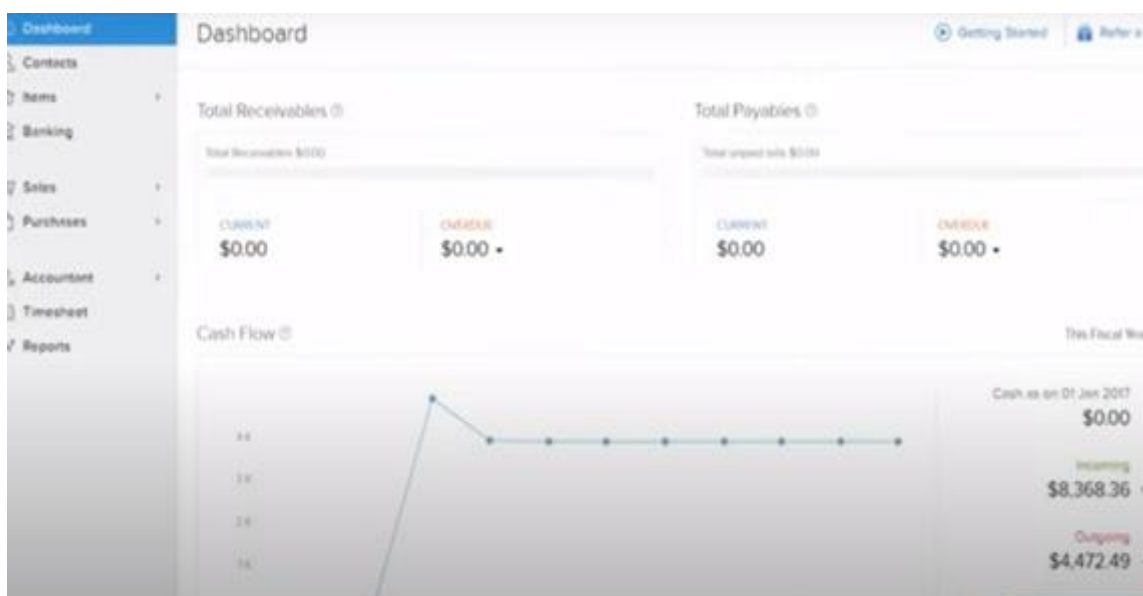
Cette étape consiste à mettre en relation les ventes et les achats avec les montants qui leur correspondent sur le relevé bancaire, c'est l'étape finale de la gestion des finances et de la trésorerie avant l'affichage du tableau de bord. Et pour cela il est à définir les types de

validation entre les données de la banque et les données de l'entreprise. Il subsiste deux méthodes pour le faire :

- Une méthode de classement manuelle : où le système propose toutes les combinaisons possibles entre montant et transactions, et cela requiert non seulement de l'exactitude et de la précision dans la saisie des achats et des ventes, mais aussi une maîtrise et une connaissance parfaite de tout l'historique des transactions.
- Création de règles de classement : Où il suffit d'insérer des équations et des inégalités, pour obtenir un classement automatique. Cette méthode est certes rapide et efficace, et l'est d'autant plus pour les montant récurrents comme les alimentations mensuelles de la caisse ou les cotisation de la CASNOS etc.... mais peut quelques fois induire en erreur lorsque deux montants sont similaires, c'est pour cela qu'il a été jugé intéressant de construire un algorithme de classement semi-automatique qui permettrait à l'opérateur de vérifier la nature du montant avant de le classer.

A l'issue, toutes les transactions ont été saisies, mises en correspondances ou classées automatiquement, ainsi nous avons pu obtenir un rapprochement bancaire claire et précis. Bien entendu pour des raisons de confidentialité, il n'est pas possible d'afficher le travail réalisé, c'est pour cela que nous nous contenterons d'une image similaire.

Figure 8 : Tableau de bord de Zoho (source : Zoho.com)



b-Gestion des ressources humaines

Cette tâche se fait grâce au module Payroll. Payroll est plus qu'un simple outil de GRH, c'est aussi un espace interactif qui permet à chaque employé qui dispose d'un compte *Payroll* rattaché à sa boîte e-mail professionnelle d'effectuer ses demandes et/ou ses réclamations, de déposer ses justificatifs en cas d'absence, de noter et enregistrer ses heures supplémentaires.

Ce module permet également de

- Recenser les présences, les absences et les retards en affichant des éventuelles sanctions relatives.
- Calculer les paies mensuelles des employés et y créer les fiches de paie relatives
- Calculer le montant mensuel et/ou trimestriel à verser à l'assurance sociale ainsi que celui de l'IRG
- Créer des attestations et certificats de travail sur simple demande par e-mail
- Calculer le coût de revient d'une main d'œuvre pour un projet donné
- Calculer les congés.
- Calcul des soldes tout comptes pour les employés sortant
- Etablir les ordres de missions

Paramétrage de Payroll

Dans Payroll, il suffit de

- Renseigner la base de données des employés en leur créant un compte employé
Les données nécessaires sont bien évidemment : ses coordonnées personnelles, son N° d'assurance sociale, son salaire de base, son ancienneté et son e-mail qui lui facilitera les échanges avec l'administration.
- Etablir des règles de calcul pour les salaires et les primes, et autres montant à reverser aux organismes d'assurance sociale, de complémentaire santé et d'impôts.

b-Gestion du commercial et du marketing

Cette tâche est assurée par ZOHO CRM. Afin de mener à bien ses activités commerciales Asmos a opté pour les sous modules ci-dessous, qu'il a fallu bien entendu configurer. Cette action a été laissée en dernier car elle est d'autant plus facile à mettre en œuvre une fois la base de données clients renseignées, ce qui a été fait lors du paramétrage des ventes. Vente et marketing : ce sous module permet de coordonner les ventes et le marketing en connectant les ventes avec des campagnes publicitaires, une surveillance des prospects, des prévisions de ventes, etc.

Support client : Cette partie est une extension du REX, et une sorte de service après-vente qui prend en charge le traitement des cas et des solutions afin de gérer le service client avec facilité.

Rapports : Permet de se situer dans les tendances des ventes et du marketing avec des rapports intégrés et tableaux de bord interactifs.

Zoho Prospection : Cette application permet d'en plus des clients saisies de chercher de nouvelles adresses et de les connecter au CRM pour réaliser des prospections. Les prospects proposés à travers la connexion à d'autres plateformes et extranets sont collectées dans une autre base de données indépendante de la base de données clients.

Zoho Inventory : Normalement ce sous module ne concerne que les grands groupes car c'est à la base une application de gestion des stocks, mais étant donné que Asmos est une entreprise de service, elle n'en a pas réellement besoin. Cependant elle dispose de produits et de services divers, nous avons donc proposé et vu que le sous module est inclus dans le pack de le garder et d'y enregistrer tous les services et les jeux qu'Asmos propose et de les diffuser sur les plateformes extranet pour que les clients et les prospects puissent les visualiser, cette proposition a été bien reçue et validée par le top management.

Personnalisation et configuration de Zoho CRM

Premièrement il est important de définir les collaborateurs ayant l'accès au module CRM ; par conséquent nous avons dû créer et enregistrer les accès des collaborateurs concernés. Puis les actions suivantes ont été réalisées pour paramétrer le CRM

-Création des comptes clients : Attribution de codes clients et d'identifiants clients (user mot de passe) qui leur ont été envoyés par e-mail

- Création de la page marketing : cette action s'est déroulée selon les étapes suivantes, diffusion des produits Asmos en créant un algorithme reliant Zoho inventory à Zoho Ventes et marketing pour ensuite insérer les divers textes et messages publicitaires.
- Création de pages et de lien extranet afin de s'informer des nouvelles tendances et de soumissionner aux différents appels d'offre et répondre aux RFPs
- Paramétrage du REX :
 - Coordonner entre la base de données clients et le REX.
 - Réglage et affichage des statistiques.

3.2.3. Mise en œuvre et lancement du SaaS

Une fois tous les paramétrages effectués et les données saisies, et l'installation finalisée, les applications ont été mises à la disposition des collaborateurs et du top management chacun dans la limite de ses accès.

Nous avons ensuite réinterrogé les collaborateurs afin d'avoir un retour de leur expérience avec l'ERP

Tableau : 4 Interview post-mise en œuvre

Nom et /ou prénom	Poste	Réaction
Khadraoui Ammar	CEO	Cet ERP a valu son investissement, il m'est désormais possible de consulter l'état de santé financière de mon entreprise sur un simple coup d'œil du tableau de bord sur l'écran de mon Smartphone, d'avoir une vue globale sur les autres volets, mais aussi de conclure des ventes entre deux repas grâce au CRM.
Dallal	Business Unit Manager	Je peinais à trouver du temps pour accomplir mes multitâches, désormais je peux les confier à Zoho et me consacrer à la conception et commercialisations des Gamifications
Amina	Consultante fonctionnel et projets	Il m'est maintenant plus facile de faire du marketing, il me suffit juste d'insérer mes textes dans la plateforme. Je peux prendre en charge les soumissions et répondre aux RFP dans les délais car avant je perdais beaucoup de temps dans les campagnes publicitaires que je peux désormais mener en bloc.
Selma	Consultante	Jamais prospecter n'a été aussi facile, avant je faisais le tour des annuaires en lignes afin de récolter des adresses et de les prospecter par e-mailing, cela me prenait un temps fou sans garanti du résultat car je devais toujours relancer les prospects, maintenant je suis automatiquement connectée à des annuaires fiables et

Selma	Consultante	bien plus riche en adresse et j'ai des retours en un temps records.
Dyna	Consultante	Je me sens plus flexible et accomplit mes tâches avec beaucoup d'agilité qu'auparavant. Je pars prochainement en congé et je n'ai plus eu besoin d'imprimer une demande ni d'attendre que le titre de congé soit prêt, tout a été conclu en quelques clics .
Wassim	Film maker	Je ne perdrai plus ma fiche de paie, elle sera toujours enregistrée sur ma boîte e-mail.
Madjid	Infographe	Je n'entendrais plus jamais de « reviens après » pour mes attestations de travail et tous les documents que j'ai tendance à réclamer sans cesse.

Nous avons ensuite tenté de comparer entre la durée d'exécution des tâches avant et après la mise en œuvre de l'ERP pour obtenir les résultats suivants :

Tableau 5 : Comparatif des durées d'exécution des tâches

Productivité avant et après la mise en place de l'ERP		
Tâches principales et sous tâches	Durée AVANT	Durée Après
Emission de factures	environ 02 jours	8 mn
Redaction de facture	30 mn	3mn
Impression	2mn	0
Emission +accusé de reception	jusqu'à 2 jours	5mn
Achat	jusqu'à 3 jours	5mn
Elaboration de bon de commande	30 mn	3mn
Emission du BC+accusé de reception	jusqu'à 2 jours	0
Reception de la commande	jusqu'à 2 jours	2mn
Commerciale et marketing	jusqu'à 15 jours	environ 1 jour
Conclusion d'une vente	jusqu'à 7 jours	01 jour
Offre commerciale	08 jours	30 mn
Gestion du personnel	jusqu'à 2 jours	moins d'une heure
Journal	1h	10 mn
compatibilisation absences	2h	15 mn
Creation de fiches de paie	une journée	15 MN
Demande de congé+Validation	une demi journée	10 mn
Demande d'attestation de travail	une demi journée	10 mn

Suite à l'interview des collaborateurs, et la comparaison entre la durée d'exécution des tâches avant et après la mise en place du SaaS, on peut facilement observer la nette différence ; et constater l'important gain de temps récolté à l'aide de l'ERP.

En somme Zoho a permis aux collaborateurs de gagner du temps, de faciliter la réalisation de leurs activités quotidiennes, mais aussi de les motiver, d'accroître leur agilité et mobilité.

Sans oublier que l'accès permanent aux services permet d'améliorer la collaboration avec ses collègues ou des interlocuteurs externes à l'entreprise ce qui inéluctablement optimise la performance de l'entreprise. Mais plus encore, depuis l'installation et la mise en œuvre de Zoho, le top management (Il s'agit en l'occurrence chez Asmos du CEO et du Business Unit Manager en charge des finances et de l'administration), a pu avoir une vision claire et précise sur les entrées et sorties d'argent, de connaître la position financière de l'entreprise qui constitue un élément indispensable aux prises de décisions stratégiques.

Zoho est un système d'information type SaaS qui a su s'adapter et évoluer selon les besoins actuels des entreprises en particuliers des PME, en leur offrant une solution flexible et adaptable à leurs domaines d'activités.

Après cette expérience très enrichissante au sein d'Asmos, nous pouvons déduire ce qui suit : la mise en place et finalisation de l'installation du Cloud Computing a duré 30 jours, et a sollicité une main d'œuvre à priori pas très expérimentée (en l'occurrence la stagiaire) , en dépit des difficultés rencontrée, le SaaS a pu être configuré avec exactitude, netteté et précision, et à l'issue mis à la disposition des employés qui l'ont immédiatement adopté en sachant qu'une grande quantité du passif a été traitée, et que la configuration constitue la phase plus longue on peut conclure que le TRI a été optimisé.

En outre, les SaaS constituent une véritable valeur ajoutée à l'entreprise, contribuent fortement à l'optimisation de sa performance et restent l'ERP le plus rentable pour une PME. Cependant les seuls inconvénients sont la saisies permanente des données pour être à jour, et les problèmes de cyber sécurité.

CONCLUSION

Conclusion

D'après les recherches théoriques et l'expérience au sein d'une PME nous pouvons conclure qu'un système d'information est plus qu'un phénomène de mode ou une tendance à suivre mais, un outil incontournable aux entreprises.

En vue de leur flexibilité, agilité accessibilité et lowcost les ERP en Cloud Computing restent à ce jour la solution la plus adaptée aux pme.

Ce travail a beaucoup contribué à notre développement personnel. Il nous a permis d'aborder et de voir un système d'information de plus près, de pouvoir le manipuler, et plus encore, n'étant pas informaticienne de formation, cela était un véritable défi à relever que de pouvoir configurer et mettre en service un ERP.

Nous tirons un très grand profit de cette expérience fructueuse et enrichissante qui nous a permis de faire appel à tous les enseignements acquis lors de cette formation de master en Management Stratégique et Systèmes d'Informations, notamment de combiner entre les connaissances en finances et management et celles en système d'information, et de les mettre en pratique.

Enfin, l'expérience au sein de l'entreprise nous a permis d'explorer de nouveaux horizons, d'appréhender les difficultés que peuvent rencontrer les jeunes entrepreneurs ,mais aussi de nous imprégner des meilleures pratiques entrepreneuriales disponibles.

Références Bibliographiques

Ouvrages

Théorie générale des systèmes Ludwig von Bertalanffy, 1968

Stratégie des systèmes d'information - SI & Management R.Reix ?2004

Moderniser son système d'information S. E b o h n k é, 2007

Performance d'un système d'information Yves Caseau 2007

Gerer les references produits A.chauvet 2017

Les référentiels du système d'information J.Bizingre J.Paumier P.Rivière 2018

Alignement stratégique des systèmes d'information - SI Henderson et Venkatraman, 1993

Un ERP dans Ma PME Jule Remy 2016

La création de valeur de l'entreprise - Jérôme Caby , Gérard 2001 ...

Théorèmes fondamentaux de la finance d'entreprise moderne. Modigliani et Miller 1961, 1966

L'évaluation d'un système d'information S. Michel, 2011,

Entreprise Ressource Planning Fundamentals of Design and Implementation K.Ganesh S.Mohapatra S.PAnbuudasankar P.Sivakumar 2016

C.M.Jutras ERP Optimasation 2016

Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social K.lewin 1951

Manuel de recherche en sciences sociales (Quivy et Van Campenhoudt, 2005).

Articles et thèses :

Conception Et Modélisation D'un système Nekkal 2014

La facture numérique Rallet 2003

Les besoins en informations dans les entreprises (G.Tchouassi, 2017),

Quelle Approche pour quelle donnée P.Baumard Et J.Ibert 2014

Software-as-a-Service in Small and Medium Enterprises Haselmann et Vossen 2011

Qualitative Research Methods, dans New York, Wiley, par Taylor et Bogdan 1984.

De la performance application au cas de l'intelligence Bretonès · 2007

Exploring Factors for Adopting ERP as SaaS Björn Johansson, Pedro Ruivob 2013

(Hempell et Zwick 2008

Oihab Allal Cherif et Olivier KEDGE Business School en 2014

Ravi Seethamraju publication dans le Springer Science+Business Media New York Journal Edition de 2014

Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations Hanene Jomaa 2009 Thèse

« The Three Faces of IT Value: Theory and Evidence » de 1994 Lorin Hitt Erik

Faire de votre système d'information un levier de performance dans la réalisation de votre projet de dématérialisation Nicolas Laroche 2017

Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques Djamila El rissi, Ali Elidrissi 2010

Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique L., GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, 2008

Canadian Journal of Economics (Edition de Mai 2019)..

Analyse des données qualitatives MILES et HUBERMAN, 1991

Méthode de recherche en Management Raymond-Alain Thietart et al. 2014

Webographie

www.iso.com

www.CNRS.COM

www.cntrl.fr

www.digiforma.com

Economix.fr

icits.me

https://aisnet.org/

Annexes

Entretien semi directif individuel :

Partie 1 : Avant la mise en œuvre du SaaS

Objectifs de l'interview : Se familiariser avec l'activité principale de l'entreprise

Explorer les difficultés rencontrées par les collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes

Explorer les contraintes auxquelles l'entreprise fait face

Les questions

- 1-Quelle est votre fonction au sein d'Asmos Consulting ?4 réponses
- 2-Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction au sein d'Asmos consulting ?
- 3 -Comment organisez-vous votre travail ?
- 4- Avez-vous une méthode particulière pour travailler ou contentez-vous des taches qui vous sont données
- 5- Favorisez-vous le travail individuel ou le travail en équipe
- 6- A quel fréquence devez-vous reportez le travail demandé à vos supérieurs
- 7 Que pensez-vous du reporting des taches ?
- 8 Avez-vous des difficultés à exécuter vos taches
- 9- Si oui lesquelles
- 10- Quel est selon vous l'outil qui vous aiderait à exécuter vos taches plus efficacement ?
- 11- Votre entreprise utilise-t-elle un ERP ou un système de Cloud computing
- 12 -Si oui que pensez-vous de ce système
- 13- Selon vous qu'est ce qui pourrait améliorer la performance de votre entreprise
- 14- Quel est selon vous l'outil qui vous aiderait à exécuter vos taches plus efficacement ?

Partie 2 : Après la mise en place du SaaS :

Objectifs de l'interview :

- Analyser le retour d'expérience des collaborateurs après la mise en place du SaaS
- Pouvoir comparer entre la durée d'exécution des tâches avant et après la mise en place du SaaS
- Tenter de mesurer la contribution du SaaS à la PME

1-Comment évaluez-vous la rapidité d'exécution de vos tâches ?

2-Comment pourriez-vous décrire votre travail grâce à l'ERP ?

3-Avez-vous d'autres commentaires à rajouter