

L'approche processus une vision transversale au profit de l'optimisation de la formation
Etude de cas : « Caisse Nationale des Retraites »
The process approach a transversal vision for the benefit of the optimization of training
Case study: «National Pension Fund»

Djamila TOUMI AMARA ^{1,*}, Asma KOULOUGHLI ²

¹ laboratoire LIMGE, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion ,ENSM (Algérie), (d.toumi@ensm.dz)

²Cadre RH, CNR (Algérie), (asma-kouloughli@outlook.com)

Date de réception : 03/03/2021 ; **Date de révision :** 03/03/2021 ; **Date d'acceptation :** 23/11/2021

Résumé : A la croisée de deux disciplines ; l'informatique et le management ; l'approche processus se présente comme un outil incontournable de modernisation et de performance. Dans ce travail nous avons essayé d'utiliser cette approche dans le processus de formation de la Caisse Nationale des Retraites. Nous avons commencé par la modélisation des processus, en utilisant logiciel BONITA BPM, cette étape nous a permis d'avoir un référentiel des activités, ce que nous a permis de détecter les défaillances et les potentiels d'amélioration. Nous avons ensuite proposé une liste d'indicateurs de gestion à mettre en place, afin d'assurer le suivi des résultats et apprécier la performance de ces processus dans l'avenir. Comme une dernière étape, nous avons tenté d'optimiser les modèles des processus formation. Cette méthode nous a permis de passer le processus à la peigne ce qui nous a permis de satisfaire ses utilisateurs.

Mots- clés : formation, Processus, Modélisation, Indicateurs, Optimisation.

Codes de classification Jel: M12; M15

Abstract: At the crossroads of the disciplines of IT and management; the process approach is presented as an essential tool for modernization and performance. In this work we have tried to use this approach in the process of training at the National Pension Fund. We started by modeling the processes, using BONITA BPM software, this step allowed us to have a repository of activities, which allowed us to detect failures and potential for improvement. We then proposed a list Key performance indicators to be put in place in order to monitor results and assess the performance of these processes in the future. As a last step, we tried to optimize the models of the training processes. This method allowed us to accurately detect flaws in the process in order to satisfy it users.

Keywords: training, Process, Modeling, Indicators, Optimization.

Jel Classification Codes : M12 ; M15

* Djamila TOUMI AMARA d.toumi@ensm.dz

I-Introduction:

Le développement du capital humain a bénéficié, à travers le temps, de l'apport de plusieurs disciplines (management, sociologie, économie et technologie). Désormais, il ne s'agit plus d'une simple réalisation des procédures administratives, mais beaucoup plus d'un outil de création de la valeur ajoutée et d'atteinte du profit.

Le management des ressources humaines est une fonction nécessaire au sein de chaque organisation, c'est la base de réalisation efficace et performante des activités, c'est pourquoi les différents établissements notamment la Caisse Nationale des Retraites doivent s'intéresser à améliorer les techniques relative à cette branche. A ce fait, l'optimisation des processus de formation est devenue une action importante et primordiale.

Dans cette optique, et à la jonction du management et des technologies de l'information, l'approche processus se présente comme un virage incontournable en vue de la modernisation des activités. Notre objectif est d'intégrer ces techniques de modélisation et d'optimisation des processus dans la fonction formation. Ainsi, notre problématique s'annonce comme suit : comment l'approche processus permet-elle l'amélioration de la fonction formation au sein de la CNR.

I.1. La performance recherchée dans la gestion des ressources humaines

Annie Chemla-Lafay, et autres (2008) à travers l'article qui est intitulé « La performance des fonctions ressources humaines » constatent que l'objectif de la gestion des ressources humaines en premier lieu est la satisfaction des besoins de personnel des services publics avec des coûts réduits, ainsi que la valorisation des compétences et leurs agents, et leur gestion en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste, (P5)

Ils ont introduit la nécessité d'adapter les méthodes de recrutement aux nouveaux modes de gestion des ressources humaines, et l'intégration des nouvelles technologies. (p39)

Ils se sont basés donc sur l'aspect technologique comme un aspect clé pour moderniser et améliorer les techniques de recrutement, et ce dans le but de bien cibler l'affectation des nouveaux recrutés dans des délais et des couts réduit ainsi pour atteindre la performance.

Dans une recherche effectuée par Stephen Gates, Pascal Langevin sous l'intitulé « Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. » (2010), les auteurs abordent l'importance de la mise en place des indicateurs du capital humain pour atteindre les objectifs stratégiques qui aident effectivement à mesurer et à mieux gérer leur performance, ces chercheurs constatent qu'une bonne performance au niveau du capital humain augmente les chances d'avoir une bonne performance au niveau de l'organisation dans son ensemble ».

Ils montrent aussi que la participation des responsables RH dans l'élaboration de la stratégie doit être associé au niveau de la mise en place des indicateurs de gestion, compte tenu de leurs rôles d'identifier et gérer les compétences clés.

Gérard Naro (2010), a traité le sujet de pilotage social par l'utilisation des indicateurs dans le cadre du contrôle de gestion sociale, il a étudié également les résultats liés à cette intégration sur le développement du contrôle de gestion, à travers son article intitulé « Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents »

En premier lieu, il constate que l'objectif de pilotage social est : « de faciliter aux responsables des ressources humaines de suivre les données opérationnelles et stratégiques

de gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité ». Ce pilotage s'exerce par plusieurs moyens, tel que les documents synthétiques, composés d'une série d'indicateurs ainsi que les tableaux de bord sociaux exclusivement dédiés à la fonction Ressources Humaines,

Il souligne également que la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord sociaux peut se faire au niveau de la Direction Générale, ainsi qu'au niveau opérationnel de l'entreprise (p45)

Par la suite, il met en évidence les principaux indicateurs de gestion comme ; les indicateurs de recrutement, de formation, de rémunération ...etc. Il mentionne que la fonction recrutement est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires, cette fonction est considérée parmi les prestations importantes de service de la fonction RH, c'est pourquoi il est nécessaire d'effectuer ces indicateurs tout au long du processus de recrutement (p49).

I.2.La modélisation des processus

Selon la norme ISO 9000: 20151 : « Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté, Ces éléments sont soit des objets matériels soit des informations »

Selon Cattan (1998) un processus : « est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures... Le résultat final escompté est un produit .Il présuppose :

- Des entrées mesurables
- Une valeur ajoutée
- Des sorties mesurables
- La possibilité de réitérations

A partir de ces définitions on peut définir le processus comme un ensemble de phases d'action ordonnées, liées d'une façon homogène qui représente la décomposition d'une opération ou d'une tâche en différentes étapes. Le processus est composé de données d'entrée, de données de sortie, de moyens et techniques d'organisation, dont l'objectif demeure la description détaillée du fonctionnement de ses différents tâches et également avoir une vision globale sur ses activités.

La modélisation est une image référentielle encadrant les processus d'une organisation quelconque et ses flux d'informations dans le but de faciliter la compréhension de la démarche liée à un processus.

I.3. L'optimisation des processus :

L'optimisation, comme son nom l'indique, consiste à améliorer, à pallier aux carences. Il s'agit du deuxième pilier de l'approche processus après la modélisation. Cette optimisation peut se faire par l'usage adéquat des méthodes de résolutions de problèmes ainsi que par la mise en place des indicateurs de performance.

Pour bien cadrer l'optimisation des processus, il est nécessaire de suivre une démarche définie par Cattan (1998) comme suit:

- ✓ Cartographie, modéliser les processus
- ✓ Choisir les processus-clés sur lesquels les travaux d'optimisation porteront en priorité.
- ✓ Améliorer les processus par une action sur :

- les outputs des processus
- les points faibles
- les exigences nécessaires
- les indicateurs de performance à mettre en place

Nous constatons que l'indicateur est un des piliers de cette optimisation. Selon Geneviève Krebs (2004) Un indicateur est un événement, un fait que nous pouvons observer et qui se mesure à l'aide d'un calcul, dont le résultat est lisible de manière qualitative ou quantitative, il permet d'identifier une amélioration ou inversement, la dégradation d'une situation, d'un savoir-faire ou d'un produit.

L'indicateur, quel que soit sa formule de calcul, donne une vision chiffrée d'un phénomène ou d'une activité clé au sein de l'organisation, il s'agit d'un signal au service des managers.

On définit l'indicateur comme un outil d'évaluation pour mesurer un phénomène ou un fait qui permet d'identifier le passage d'une situation à une autre et d'examiner l'avancement des travaux de l'organisme. L'indicateur permet d'apprécier les résultats obtenus.

Toujours d'après le même auteur, pour qu'un indicateur soit utilisable, il doit être :

- ✓ pertinent : il doit correspondre exactement à la vision que l'entreprise veut observer.
- ✓ précis : il doit être basé sur des données quantitatives comme qualitatives afin de rendre plus facile la mise en place d'un plan d'amélioration.
- ✓ reproductible : la même mesure doit pouvoir être réalisée dans le temps.
- ✓ Fiable.
- ✓ communiqué au personnel : afin de le sensibiliser et l'impliquer davantage encore.
- ✓ synthétique : c'est-à-dire facile à établir et pratique à utiliser.

II.Méthodes et matériel

Vu la place importante de la Caisse Nationale des Retraites (CNR) dans le système de sécurité sociale Algérien, nous l'avons choisie pour réaliser notre recherche. Notre objectif est d'intégrer les techniques de modélisation et d'amélioration des processus dans la fonction gestion des ressources humaines, un élément important pour atteindre un haut niveau d'efficacité qui permettra de répondre aux besoins des bénéficiaires (les retraités), avec une grande qualité.

Dans le but d'atteindre les objectifs visés et pour bien mener cette recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une recherche-action avec une approche méthodologique qualitative dans un paradigme constructiviste.

Nous avons utilisé dans notre travail les outils de la recherche qualitative (l'entretien semi directif, l'observation, la documentation).

Tableau N°(1) : liste des entretiens effectués

DIRECTIONS	PERSONNES	DUREE
Direction de l'agence locale CNR d'Alger centre	Directeur de l'agence	04 heures
Direction des Ressources Humaines	Directeur centrale de ressources humaines au niveau de la CNAC	06 heures

	Directrice de cellule formation de la CNR	02 heures
	Assistante conseillé du directeur générale au niveau de la CNR	30 minutes
	Assistant conseillé du directeur de l'administration générale au niveau de la CNR	30 minutes
Division du personnel au niveau de l'agence locale CNR d'Alger centre	Chef de division du personnel	02 heures et 30 minutes
	Chef de service du personnel	04 heures
	Calculateur paie	03 heures
	Chef de section	30 minutes

Source : élaborer par nous-mêmes

Une fois les données nécessaires collectés, nous allons utiliser le langage BPMN Business process modeling notation pour la modélisation avec l'outil Bonita Software. La notation BPMN est un langage graphique qui sert à définir les processus opérationnels par la description des flux d'informations.

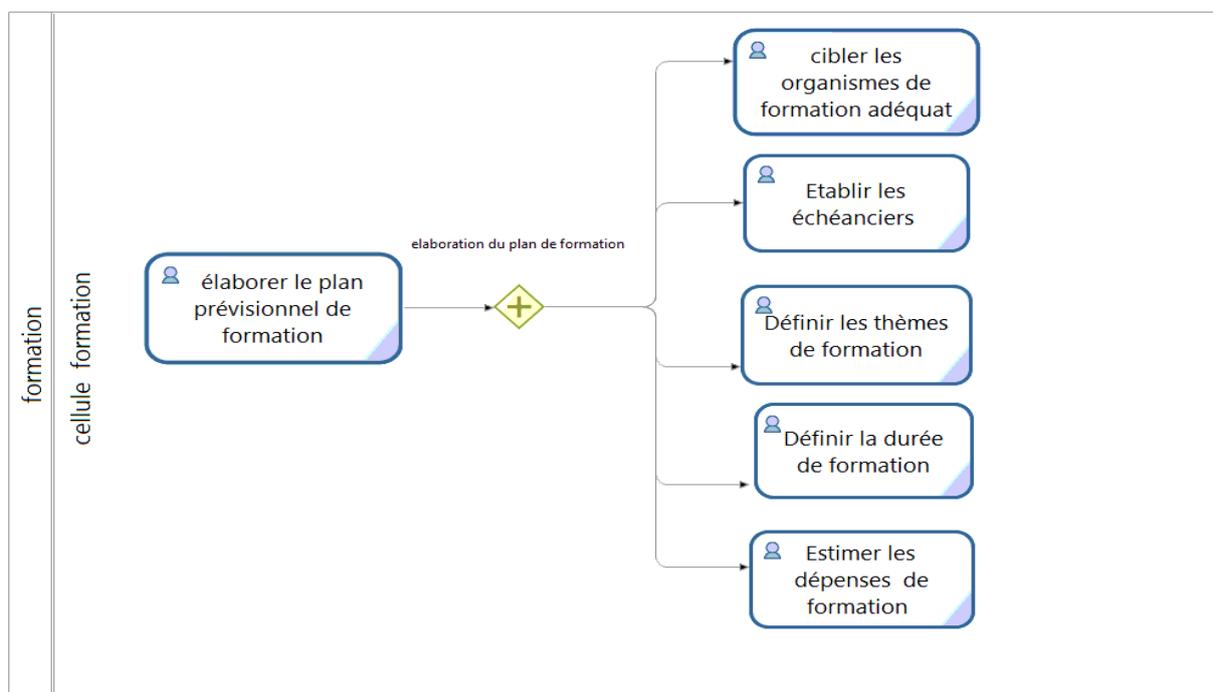
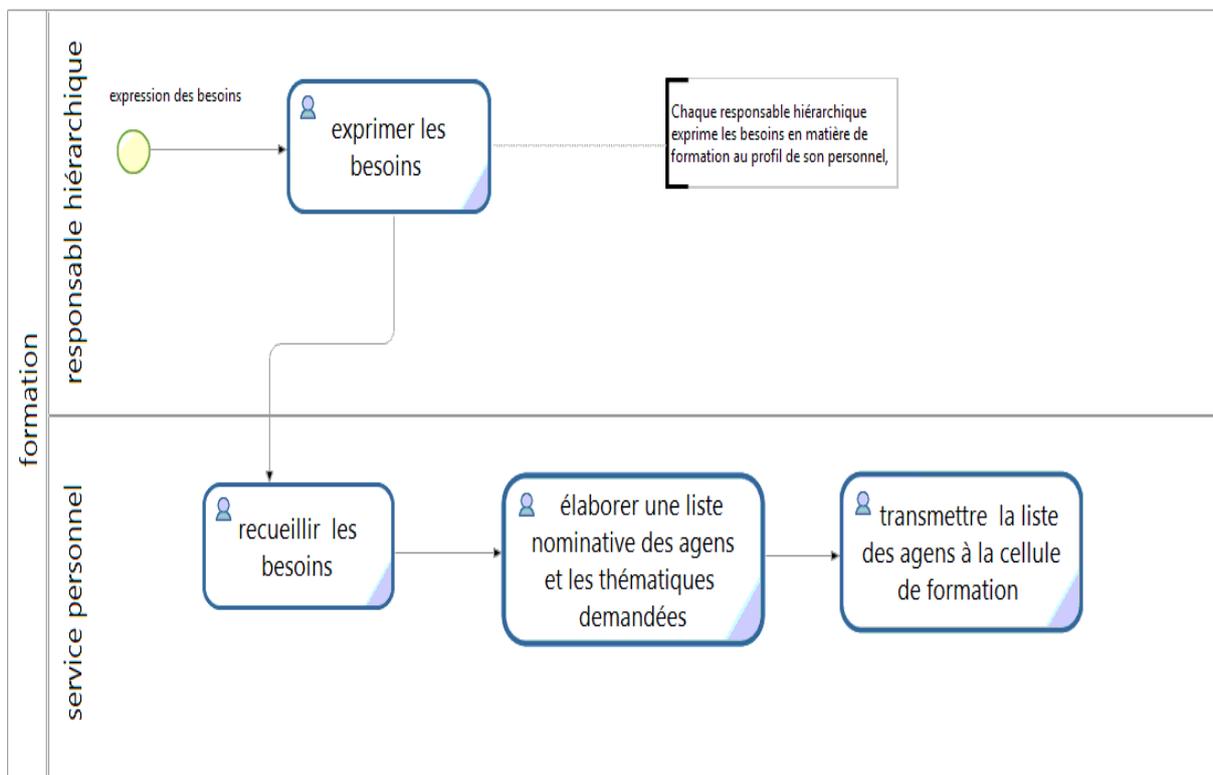
Bonita est un logiciel fondé sur la norme BPMN, il sert à modéliser les processus, il permet de modéliser graphiquement les processus puis les implémenter aux composants des applications existantes dans le système d'information de l'organisation. Bonita peut être utilisé dans des projets divers tels que la gestion de la chaîne logistique, l'administration électronique, les Ressources Humaines, la gestion de contrats...

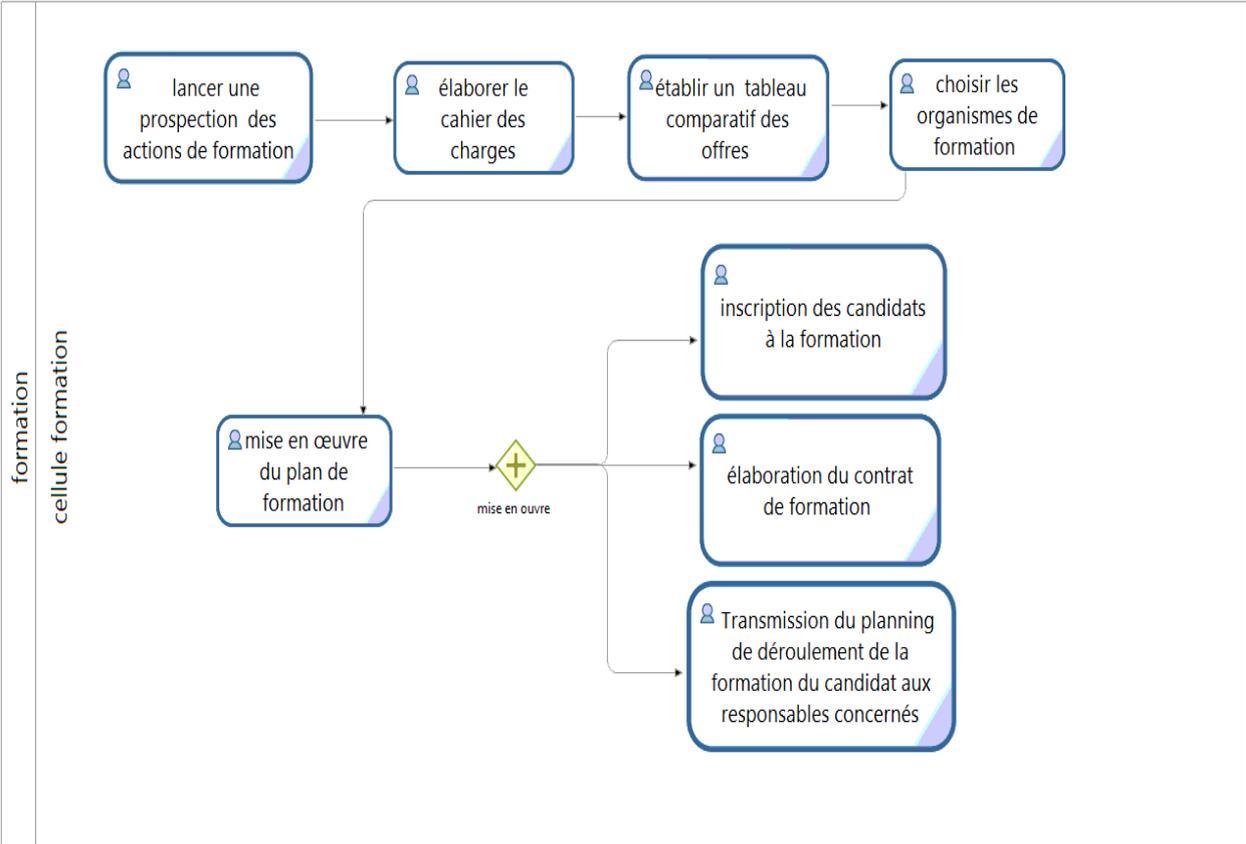
III. Résultats et discussions

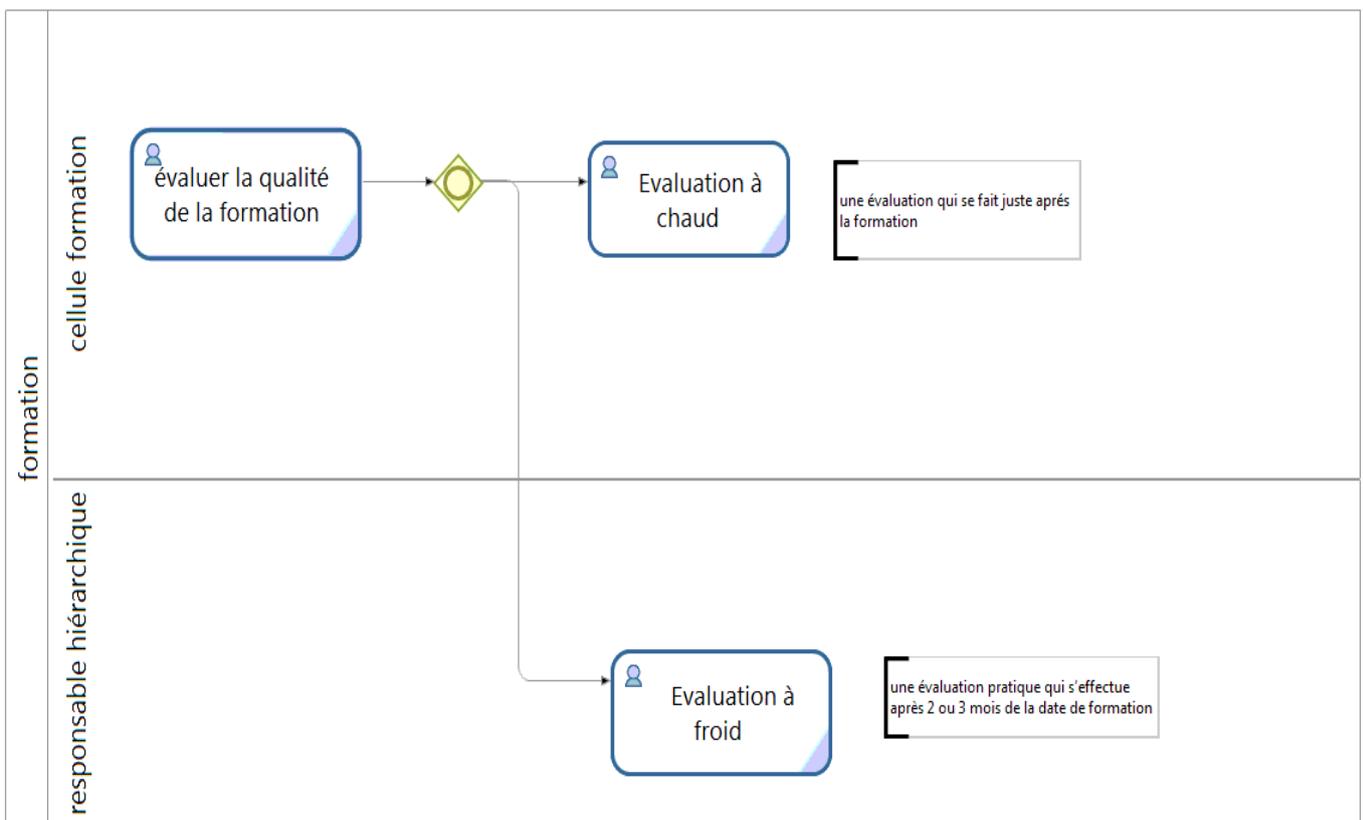
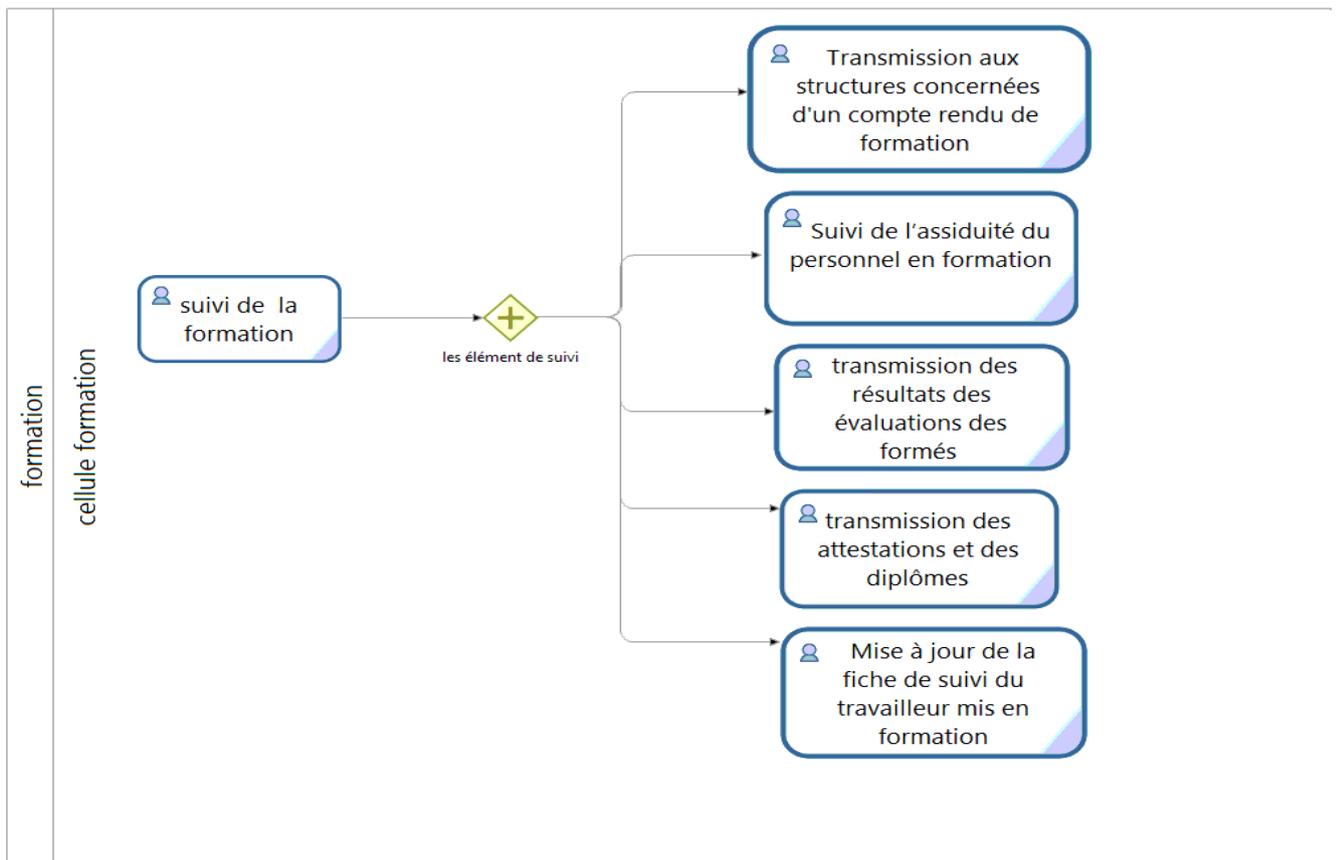
Après récolte des informations nécessaires nous avons procéder à la modélisation du processus formation selon la norme BPMN en utilisant le logiciel Bonita Software, le model a été ensuite validé par le directeur RH

III.1 Modélisation du processus de formation:

Figure N° (1) : le modèle du processus formation







Source : élaboré par nous même

D'une façon globale, ces modèles nous montrent avec une grande précision les différentes tâches effectuées lors du processus formation, tout en précisant l'acteur responsable, ainsi les inputs et les output de ces tâches. C'est justement la base sur laquelle nous allons travailler lors de la deuxième phase qui est l'optimisation.

III.2 L'optimisation des processus de gestion des ressources humaines

A partir des processus modélisés, nous allons tenter de mettre en place les indicateurs qui sont les plus adéquats aux processus formation, nous allons d'abord présenter quelques points faibles du processus au sein de la CNR tout en essayant de suggérer des pistes d'optimisation.

III.2.1 Les points faibles

Sur la base des différents entretiens effectués, nous avons souligné les points négatifs qu'on a pu résumer comme suit :

- ✓ L'absence d'une cellule de formation au niveau des agences, ce qui entrave les opérations liées à la formation, vu qu'elle est toujours dépendante à la direction centrale.
- ✓ L'inexistence d'une identification réelle des besoins des travailleurs, de ce fait on trouve que la formation mise en place, ne répond pas aux attentes réelles des bénéficiaires.
- ✓ L'absence de l'évaluation de la formation, notamment l'évaluation à froid, ce qui empêche la constatation de l'impact directe de la formation sur les tâches effectuées par les bénéficiaires.
- ✓ L'exclusion du personnel dans le choix des thèmes.
- ✓ L'insuffisance des actions de formations fournit par rapport aux effectifs, ce qui fait que beaucoup de travailleurs ne bénéficient pas d'actualisation de leurs connaissances et d'enrichissement de leurs carrières.

III.2.2 Les points d'optimisation :

En prenant en considération des différents points faibles précédents, et suite aux informations recueillies, nous proposons ce qui suit :

- ✓ L'analyse des besoins par un questionnaire destiné au travailleur, ce qui permet l'identification des attentes d'une manière plus précise.
- ✓ La création du service de formation au niveau des agences, et pas seulement au niveau de la direction générale, un service qui permettra de bien cerner les besoin de chaque agence et de les aligner aux exigences.
- ✓ Impliquer les travailleurs dans des domaines de formation divers, même s'ils ne sont pas alignés avec leurs profils, ceci facilitera l'intégration du personnel et les rendra polyvalents. cette méthode assure aussi le fonctionnement continu dans les différents services et permet d'éviter le dysfonctionnement.
- ✓ La modernisation des techniques de formation par l'intégration de nouveaux outils technologiques plus performants notamment le E-Learning ou la formation en ligne : ce qui minimisera considérablement les couts et des délais par rapport à la formation traditionnelle telles que les couts d'hébergement et de mobilité.
- ✓ Former les chargés de formation.

- ✓ Elargir et diversifier les thématiques de formation.
- ✓ Choisir avec plus de rigueur les établissements de formation.

III.3 Proposition des modèles des processus optimisés :

Sur la base des indicateurs de gestion proposés à mettre en place et conformément aux points d'optimisations suggérés, nous allons proposer dans ce qui suit les modèles optimisés suivants relatifs aux processus de recrutement et de formation

Les abréviations :

(R) : Recommandation

(I) : Indicateur proposé

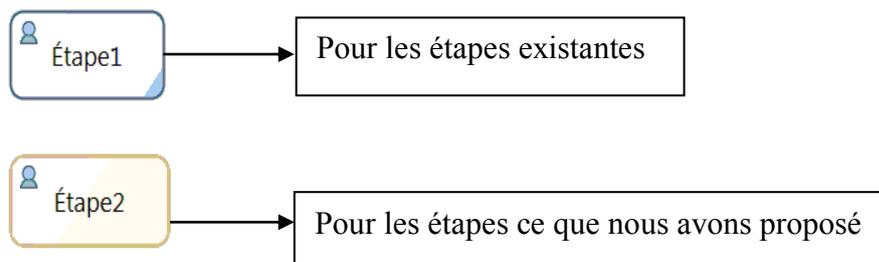
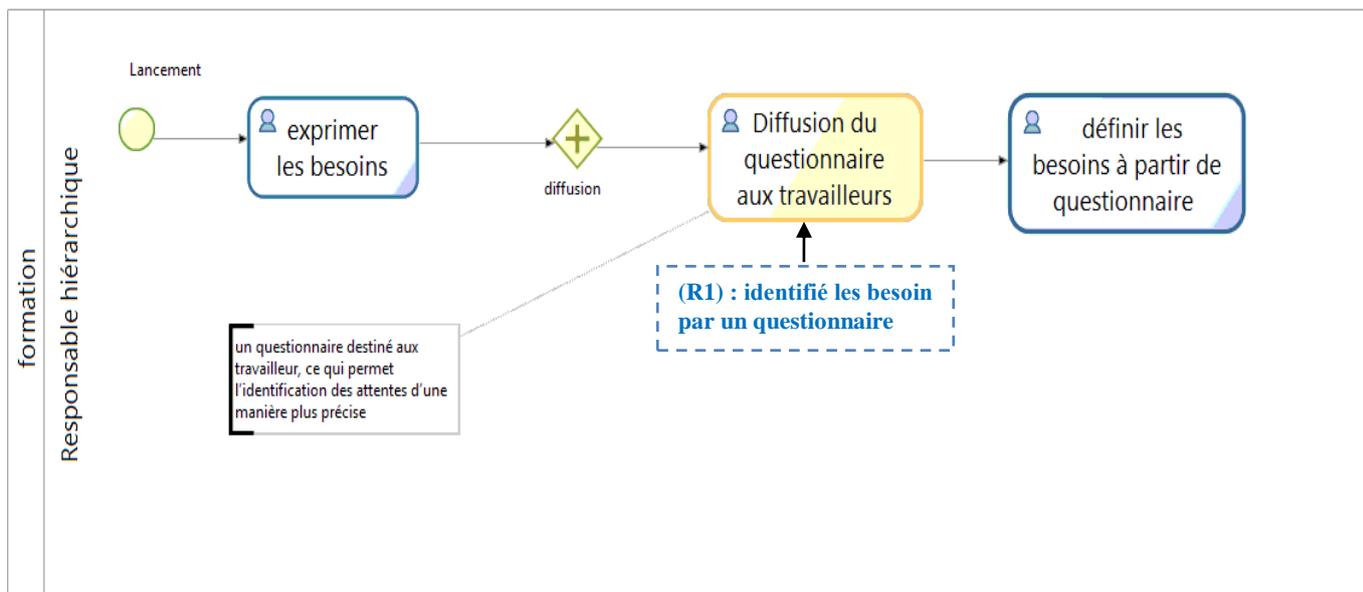
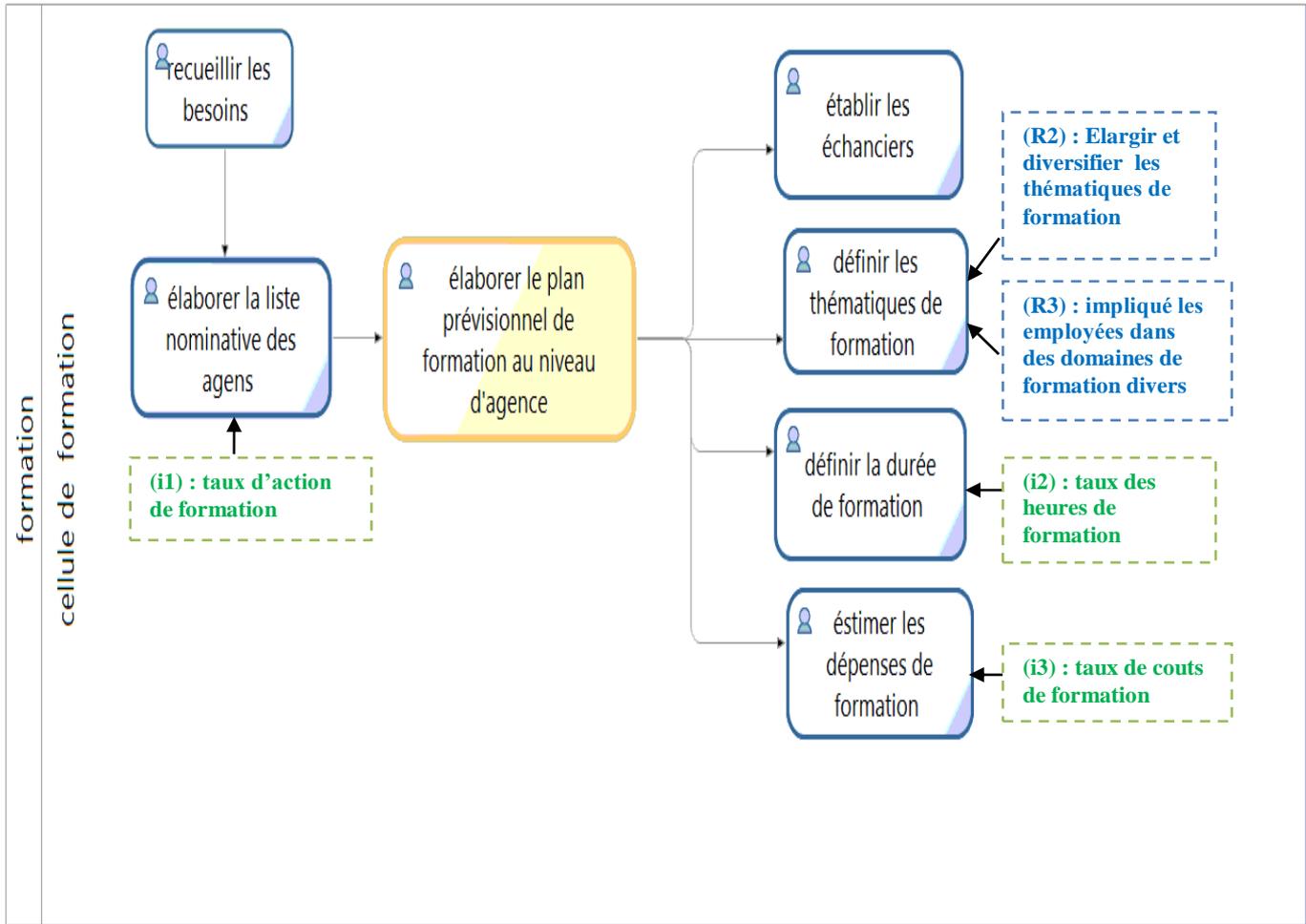
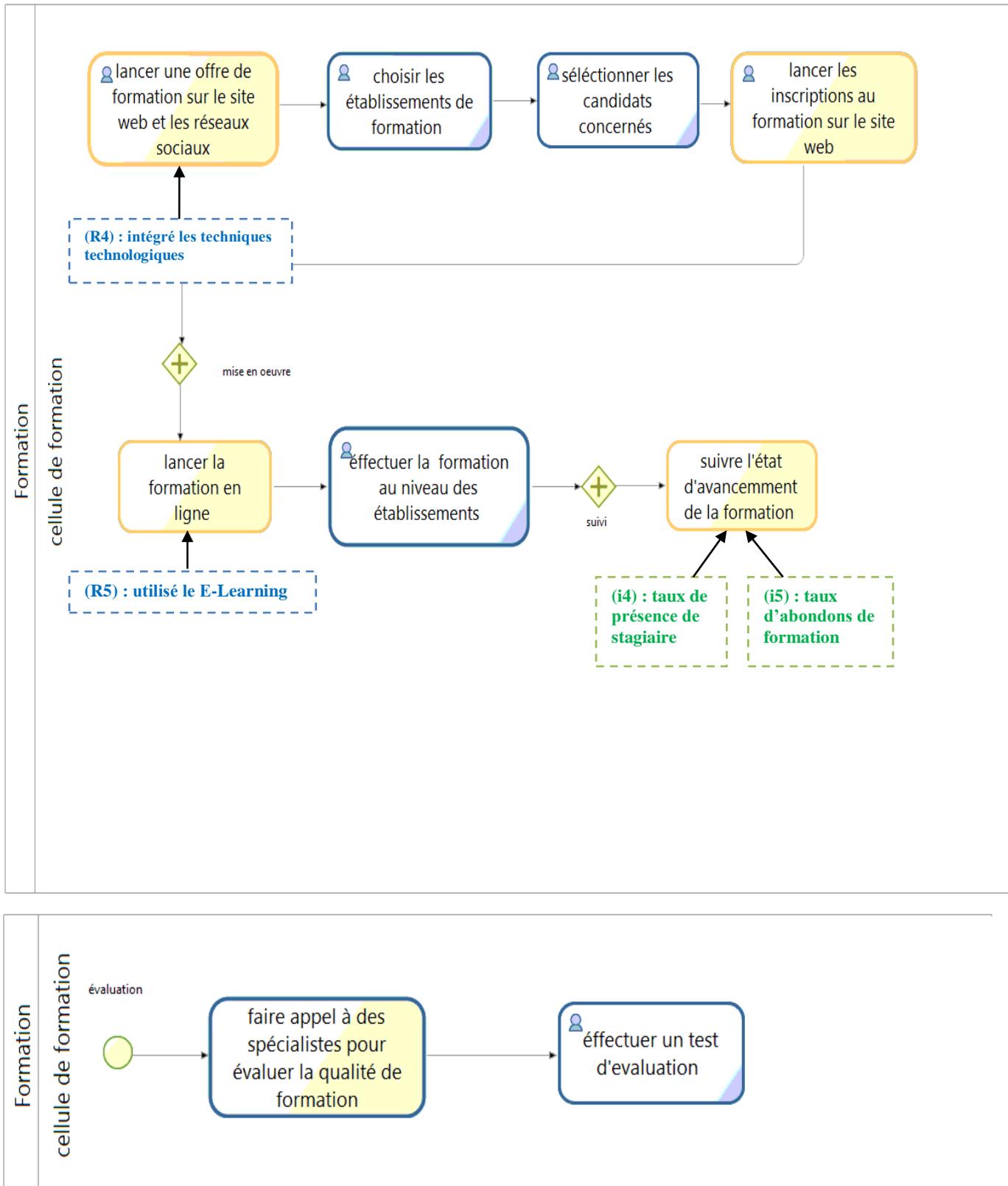


Figure N° (2) : processus optimisé de formation :







Source : élaboré par nous même

Dans ces nouveaux modèles nous avons repris le processus existant (déjà modélisé) et nous lui avons greffé les points d'optimisations (dans les carrés en rose) ainsi les indicateurs nécessaires à l'amélioration. Ces modèles donnent une vision, claire et détaillée des activités à faire, aux équipes chargées de l'optimisation.

IV. Conclusion

À la lumière des résultats obtenus, nous avons pu constater la nécessité d'utilisation des outils de modélisation qui donnent une vision claire et détaillée de l'existant, ainsi que les outils d'optimisation qui assurent la performance, et qui permettent d'améliorer et de moderniser la fonction Ressources Humaines.

Nous concluons donc que l'approche processus est une méthode efficace qui permet de donner aux managers la vision transversale des activités, nécessaire pour un management efficace. En effet, la modélisation fournit une cartographie simple et fidèle à la fois, les détails du modèle faciliteront par la suite le travail d'optimisation. La mise en place des indicateurs de gestion demeure un outil efficace pour atteindre l'optimisation des activités de gestion des Ressources humaines.

Bibliographie

- AÏT RAZOUK Abdelwahab, 2007, « gestion stratégique des ressources humaines Recherche théorique et empirique sur la durabilité de la Relation entre stratégie Rh et performance », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, université Nancy 2.
- CERDIN Jean-Luc, 2000, gérer les carrières, éditions Ems .
- CHAMINADE Benjamin, 2005, RH et compétence dans une démarche qualité, édition AFNOR.
- CHEMLA-LAFAY Annie, et autres. 2008, La performance des fonctions « ressources humaines », étude préparatoire Réalisée par le département Recherche, Études, Veille.
- CORNET Annie, WARLAND Philippe, Gestion de la diversité des ressources humaines, 3ème édition.
- DE KETELE Jean-Marie, ROGIERS Xavier, 2015, Méthodologie du recueil d'informations, édition de Boeck Supérieur, 5ème édition.
- DOUAYRI Khadija, 2016, L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve, dossier de recherche en économie et gestion, Université Mohamed Premier Oujda, Maroc,
- EDIGHOFFER Jean-René, précis de gestion d'entreprise, Nathan, France.
- GATES Stephen, LANGEVIN Pascal, 2010, Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance,
- GENEVIEVE Krebs, 2004, ressources humaines nouvelle pratique selon l'ISO 9001, éditions afnor.
- GERARD Naro, 2010, Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents, article publiée dans l'actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris sous l'intitulé « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques » Montpellier.
- GUERRERO Sylvie, 2014, les outils des RH les savoir-faire essentiels en GRH, 3ème éditions, dunod, paris.

- LAURENT Giraud, 2012, « l'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié », Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, université jean moulin Lyon3.
- LEMIRE Louise, MARTEL Gaétan, 2007, l'approche systémique de la gestion des ressources humaines.
- READECKER Marie, COSSETTE Michel, 2013, la mesure des résultats RH : la situation au Québec, série scientifique, Montréal.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Djamila TOUMI AMARA, Asma KOULOUGHLI (2022), **L'approche processus une vision transversale au profit de l'optimisation de la formation** Étude de cas : « Caisse Nationale des Retraites », Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 09 (numéro 02), Algérie : Université Kasdi Marbah Ouargla, pp.417-430.



Les droits d'auteur de tous les articles publiés dans cette revue sont conservés par les auteurs concernés conformément à la licence **Creative Commons Paternité-Pas d'utilisation commerciale - Pas de dérivation 4.0 International** (CC BY-NC 4.0).

Revue Algérienne de Développement Économique sous licence **Creative Commons Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Prevention de derivation 4.0 International** (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).