

Impact de l'implémentation technologique sur le management ou comment passer de l'innovation technologique à l'innovation managériale

Cas : CNAS

Djamila TOUMI AMARA
Maitre de conférences, ENSM, Algérie

Farid ABERANE
Ingénieur d'état en informatique
CNAS, Algérie

Résumé

Les investissements en TIC sont porteurs d'innovation technologique, ayant pour effet de bouleverser les méthodes de travail, ces technologies ne sont pas également neutres sur l'organisation du travail voir sur le management de l'organisation.

Longtemps cantonnées dans une vision purement informatique, les organisations qui s'investissent dans les TIC considèrent cette action comme un projet qui a une date de début et une date de fin, cette vision a montré ses limites. Les TIC placent les employés dans un réseau de processus qui n'a rien avoir avec les silos traditionnels ; des processus qui reflètent plus les métiers et qui -pour être bien administrés -doivent être modélisés et cartographiés.

L'organisation a donc besoin d'adopter une approche managériale globale englobant aussi bien le monde des métiers que celui de l'informatique. Au sein de la CNAS malgré les efforts faits en matière d'investissement en TIC, les objectifs ne sont pas encore atteints. Pour sensibiliser à cette approche au sein de cette organisation, nous avons commencé par la description des processus via la cartographie ; le référentiel ainsi établi permettra non seulement l'optimisation des activités mais aussi, il contribuera certainement à instaurer un langage commun, à travers lequel les responsables métiers et les techniciens de l'information peuvent bien communiquer.

Mots clés : TIC, changement organisationnel, approche processus, modélisation, cartographie

Abstract

Investments in ICT are technologically innovating and having paid results in upsetting new methods of work; these technologies are not also neutral on work organization even on the management of the organization.

Long stationed on a purely IT vision, organizations who are investing in ICT consider this action as a project who starts and finishes within a fixed date. This vision showed its limits; ICT place employees in a processes network who have nothing with the traditional silos. These processes, that are reflecting business, have to be modeled to be well administered.

Organizations must adopt an overall managerial approach encompassing as well as the word of business and the IT word two. Within the CNAS, and despite the efforts made in IT investments, the goals are not achieved yet, in order to give attention to this approach we started the description of processes through the mapping, once established, the models will not only help optimization but it will certainly help to establish a common language between the IT technicians and the users.

Key words: ITC, organizational changes, process approach, modeling, mapping

Introduction

Les administrations publiques comme toutes les organisations doivent aujourd'hui s'adapter de plus en plus vite à un environnement en perpétuelle évolutions. Pour cela, elles doivent maîtriser et faire évoluer leurs méthodes de travail en fonction de ces changements. D'où l'objectif d'une administration publique flexible, capable d'aligner en temps réel ses

activités sur les besoins des usagers (citoyens et personnels) en respectant les contraintes environnementales (ministère, réglementation, etc.) et en tenant compte des évolutions organisationnelles et technologiques. Cet objectif trouve ses limites dans la persistance de cloisonnements issus de l'organisation verticale.

D'autres part, les investissements en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont porteurs d'innovation technologique, ayant pour effet de bouleverser les méthodes de travail, ces technologies ne sont pas également neutres sur l'organisation du travail voir sur le management de l'organisation.

Il faut noter d'abord, que les motivations intrinsèques des dirigeants à implémenter les TIC au sein de leurs organisations relèvent d'une volonté d'augmentation de la productivité ou de réduction de coûts aisément identifiables, que de modifications d'ordre structurel difficilement quantifiables (Benghozi, Flichy et d'Iribarne, 2000) ; chose qui les a longtemps cantonnées dans une vision purement informatique. Les organisations qui s'investissent dans les TIC, considèrent cette action comme un projet qui a une date de début et une date de fin, hormis la transversalité assurée lors de la gestion du projet d'implémentation, une fois projet terminé, l'organisation retourne au mode vertical et hiérarchique.

La question que nous posons est ; comment cadrer les effets sociaux et organisationnels induits par les TIC par une nouvelle approche managériale basée sur la transversalité et le travail collaboratif ; autrement dit comment passer d'une vision par projet à une vision par processus ? Notre objectif est d'aborder la notion de passage d'une vision managérial vertical à une autre transversale et de proposer des concepts et une démarche permettant de mettre en place des modèles métier au sein de l'administration publique (CNAS).

1. Un cadre d'analyse des relations technologie-organisation :

L'appellation de Technologies de l'Information et de la Communication ne définirait pas exclusivement des outils d'information et de communication, aussi sophistiqués soient-ils, mais engloberait la notion de processus social (Levy 1997) où la pertinence de l'usage prévaudrait sur la technicité de l'outil. La qualité du processus d'appropriation de ces technologies par l'organisation est prédominante sur la technologie elle-même. Cette appropriation est conditionnée par deux grandes familles de facteurs stratégiques. Tout d'abord, des facteurs liés à l'entreprise en tant qu'espace où cette appropriation se réalise (notamment le profil organisationnel et managérial des entreprises et le profil des managers). Et ensuite, des facteurs propres aux TIC elles-mêmes (en l'occurrence, les fonctionnalités ou les aspects pratiques des TIC, et également les compétences induites et exigées en même temps par ces technologies). (Reguig-Issaad. 2010).

1.1 Un changement social :

Les TIC sont introduites à tous les niveaux des processus de travail, les outils mis à disposition laissent une grande part à l'auto-organisation, à la formation et au développement de routines et de compétences nouvelles, celles-ci peuvent se déployer d'une manière non encadré et favoriser une différenciation fortes des salariées en fonction de leur cultures technique (Silva et Hugon 2009).

L'appropriation des TIC par les entreprises posent aujourd'hui de nouvelles exigences en matière de compétences, d'autonomie et de capacité d'adaptation des travailleurs dont l'efficacité est sensée croître, les TIC agissent sur les attitudes et les comportements (Benraiss et al 2005). L'écart entre les compétences du manager et celles de ses collaborateurs s'est considérablement réduit. Dans de nombreuses situations, le manager a dans son équipe des employés plus compétents que lui ; ces derniers ont développé plus de savoir grâce à l'interaction homme/machine et aux interactions interpersonnelles multipliées par l'abolition des distances et l'accroissement des échanges de connaissances (Agostinelli 1999).

Il faut rapprocher ce problème de celui posé par la crise de l'autorité qui n'épargne pas non plus le management. Une nouvelle génération d'employés envahissent les entreprises ; il s'agit d'une génération qui se structure sur des valeurs moins hiérarchiques et donnera une importance croissante aux relations sociales de groupes et à la logique de contributions et d'échange à l'instar du web 2.0 ; ces valeurs affectent directement le travail (Silva et Hugon 2009).

1.2 Un changement organisationnel :

Les TIC agissent sur la structure de l'entreprise, elles placent les employés dans un réseau de processus qui n'a rien avoir avec les silos traditionnels fondés sur la hiérarchisation des postes et la stricte définition de fonction. La hiérarchie devient plus informelle, la communication se fait plus librement tant sur le plan horizontal que vertical et le nombre de niveaux hiérarchiques diminue considérablement.

Si la décentralisation des organisations s'est fortement développée au cours des dernières années, la littérature managériale laisse présager un renforcement de cette tendance via les réseaux électroniques qui en favorisant la circulation des informations ; ceci renforcerait les possibilités d'autonomie dans les décisions (Kalika 2000). D'une manière générale, les frontières des organisations s'estompent tandis que les équipes figées cèdent place à des groupes mouvants et temporaires ; ce qui occasionne la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires. Les jeunes salariés orientent les usages et les méthodes de gestion vers des logiques moins hiérarchiques et plus horizontales (Silva et Hugon 2009), ce qui transforme la structuration des organisations de type pyramidal. Cette dernière doit être totalement revisitée au profit d'une organisation transversale reposant sur les processus (Kalika 2000).

Il importe aujourd'hui de ne plus perdre de temps à s'interroger sur l'ampleur du changement apporté par les nouvelles technologies. Mieux vaut se préparer à en tirer tout le potentiel, et notamment ne pas se contenter d'en faire des outils d'échange d'information, mais réellement des supports pour des démarches de partage des connaissances, de capitalisation des savoirs et de diffusion des méthodes de travail. (Bendiabdallah, Benabou et Chellil 2006).

2. vers une innovation managériale ; l'Approche Processus

Les concepts les plus récents en matière de management et d'organisation des entreprises se réfèrent à des approches systémiques ; il est beaucoup plus simple de définir un processus comme un sous-système de l'organisme et c'est l'ensemble de ces sous-systèmes (processus) qui constitue le système. Au sein des organisations, les technologies s'organisent

et s'entrelacent en système autour des postes de travail, il est impossible de les isoler les unes des autres dans leur mise en œuvre et leur utilisation. Les systèmes techniques adoptés par les entreprises constituent des combinaisons mêlant de façon absolument indissociable des briques techniques, éléments d'organisation, règles de procédures et processus de mise en œuvre. (Benghozi 2001).

L'usage des TIC n'est donc pas uniquement l'affaire des informaticiens, c'est le fruit d'un effort de tous les acteurs de l'entreprise. En effet, le recours aux outils technologiques hautement sophistiqués pour produire des capacités organisationnelles et stratégiques s'avère insuffisants. Pour cela il y a lieu de faire adopter un comportement humain adéquat par l'ensemble des acteurs (Benabou 2015). Car, comme le souligne (Mebarki 2013) la performance attendue de l'usage des TIC est fonction de leur capitalisation et non pas de leur acquisition, d'une part et que les éléments de contexte organisationnel et de management ont un rôle central car ils déterminent la place que les utilisateurs vont donner aux TIC.

De ce fait, les organisations ne peuvent se passer d'une approche qui englobe aussi bien le monde des métiers que celui de l'informatique. Adopter une vision par processus métier, au lieu de celle par projet contribuera d'une part à instaurer un langage commun à travers lequel les responsables métiers et les techniciens de l'information communiquent et assurera le suivi et l'optimisation de l'usage de ces technologies.

L'approche BPM (Business Process Management) est une manière holistique de gestion des processus de l'organisation, elle n'est pas seulement un projet, ni concise à un niveau de l'organisation, mais englobe toutes les ressources de l'organisation (Palmberg 2009), contrairement à la gestion par fonctions, la gestion par processus replace ceux-ci au cœur de la satisfaction des clients internes et externes. Plus particulièrement, elle met l'accent sur la complémentarité et l'interdépendance des activités. L'idée majeure de l'approche processus est de faire en sorte d'identifier clairement les interfaces délicates et de mettre en place une organisation qui permette de les maîtriser et donc d'éviter les dysfonctionnements qui pourraient s'y produire.

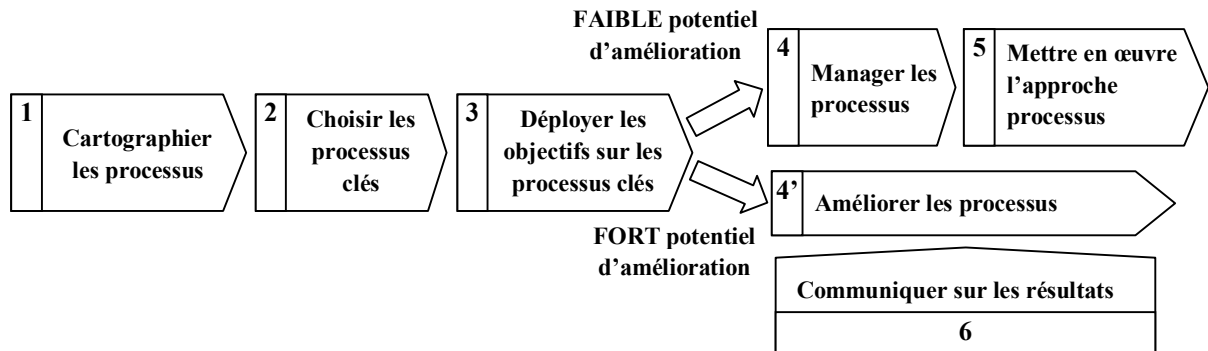
Un processus est défini par l'ISO 9000-2000 comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ». (Hammer et Champy 1993) décrivent un processus comme un « ensemble finalisé d'activités, orienté vers la production d'un résultat représentant une valeur pour un client ».

Selon la norme ISO 9000:2000 Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus. Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés « l'approche processus ».

On distingue trois catégories de processus (Brandenburg 2006):

- Les processus opérationnels (de réalisation).
- Les processus de support (de soutien ou ressources).
- Les processus de pilotage (de management ou décisionnels).

2.1 Les étapes d'une approche processus :



Les étapes d'une approche processus (Mongillon et Verdoux, 2013).

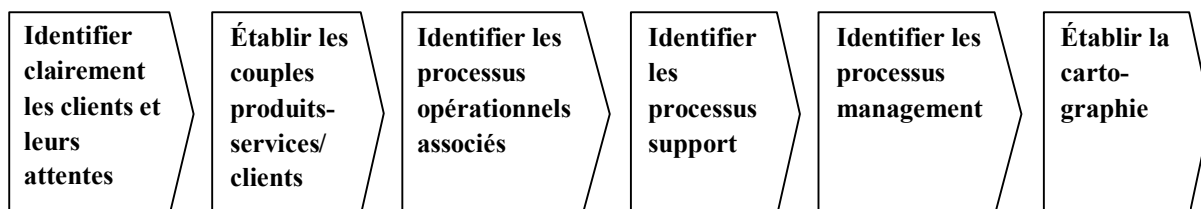
Selon (Mongillon et Verdoux 2013) ces étapes peuvent être détaillées comme suit :

- **Étape 1 : Cartographier les processus** Cette première étape consiste à établir une vue d'ensemble des processus. Le travail de cartographie relève de l'équipe de direction. Cette photographie de l'ensemble des processus de l'entreprise permet d'identifier les différents types de processus opérationnels, de support et de management.
- **Étape 2 : Choisir les processus clés** À partir de la cartographie établie, les processus clés doivent être identifiés et sélectionnés. Un processus clé, quel que soit son type, contribue majoritairement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Connaître ces processus s'avère donc essentiel pour mener en priorité les actions nécessaires à leur amélioration.
- **Étape 3 : Déployer les objectifs sur les processus clés** Cette étape importante consiste à déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus clés identifiés et sélectionnés. Il s'agit donc de définir des objectifs spécifiques à chaque processus, tout en conservant un parfait alignement avec les objectifs globaux de l'entreprise. La troisième étape franchie, deux cas se présentent :
- **Étape 4 : Manager les processus** Le potentiel d'amélioration d'un ou de plusieurs processus est faible. Cela peut être le cas de processus optimisés depuis de longues années. Le management des processus conduit alors à les clarifier : phases, responsabilités, activités et tâches. Les indicateurs de performance de chaque processus doivent être identifiés et des objectifs à atteindre fixés.
- **Étape 5 : Mettre en œuvre l'approche processus** Cette étape permet de collecter les données propres à chaque indicateur, de façon à évaluer les performances, les comparer aux objectifs définis. Des résultats obtenus découleront les plans d'action nécessaires.
- **Étape 4' : Améliorer les processus** Le potentiel d'amélioration d'un ou de plusieurs processus est fort. Il s'agit alors d'engager une démarche d'amélioration des processus...
- **Étape 6 : Communiquer sur les résultats** La communication sur les résultats de la démarche processus mise en œuvre est un facteur clé de succès. Il importe de faire savoir à

l'ensemble du personnel quels sont les résultats des processus et des actions engagées pour les manager et les améliorer».

2.2 Elaborer la cartographie des processus :

La cartographie aide à obtenir une vue aérienne d'ensemble. Pour avoir cet outil, il faut l'élaborer. Cela nécessite une démarche prédéfinie, schématisée ci-dessous.



Démarche d'élaboration d'une cartographie (Mongillon et Verdoux 2013).

2.3 Modèle et modélisation :

Selon (l'AFITEP 2010) un modèle est une représentation (mathématique, informatique, etc.) d'un objet, d'un système, d'un processus ou d'une structure établie pour aider à l'analyse d'une opération ou d'un ensemble d'opérations (simulation, réglage, etc.). On peut faire cette représentation sous forme graphique et une même réalité peut être modélisée de différentes façons.

La modélisation sert à réduire la réalité en vue d'une certaine finalité : communiquer, former, piloter, capitaliser, simuler, reproduire, dupliquer. C'est cette connaissance du modèle qui permettra par la suite d'agir sur cette réalité (Thiault 2007). C'est une opération qui consiste, pour les besoins de l'étude, à déterminer des relations formelles représentant le mieux possible son traitement intrants / extrants. Le plus souvent, ces relations sont de nature logique ou mathématique, et peuvent servir à des simulations.

La modélisation permet de détecter entes autres les actes inutiles, les manquements, les risques non gérés et les erreurs.

3. Etude de cas

La caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés CNAS est un établissement public à gestion spécifique, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et réputée commerçante dans ses relations avec les tiers. La CNAS est administrée par un conseil d'administration, elle est placée sous la tutelle du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale.

3.1 Le principe du tiers payant Chifa

En absence du système tiers payant, l'assuré achète son traitement en payant la totalité du prix chez le pharmacien, ensuite il se fait rembourser au centre payeur de rattachement. Avec le système du tiers payant l'assuré et ses ayants droit n'avancent pas les frais chez le pharmacien. La carte CHIFA permet le bon fonctionnement du système, cette carte à puce sécurisée comporte les informations personnelles, le dossier administratif et médical fourni par l'assuré et ses ayants droit à la caisse de sécurité sociale, elle permet d'établir la facture chez le praticien de santé conventionné.

Une application métier est installée dans chaque officine conventionnée (Chifa Officine), cabinet médical privé conventionné (Chifa Med) ou opticien conventionné (Chifa Optic), ces systèmes permettent de facturer aux assurés sociaux et leurs ayants droit en utilisant la carte Chifa et de signer électroniquement cette facture avant que l'assuré reprenne sa carte, de générer des bordereaux de factures, ces bordereaux sont envoyés par intranet ou déposés au centre payeur de rattachement du praticien de santé conventionné pour se faire rembourser.

Nous avons modélisé les processus opérationnels inclus dans le macro processus du tiers payant, commençant par la prestation au niveau du praticien de santé conventionné dans le cadre du tiers payant jusqu'au paiement effectif de ce dernier, ainsi que les autres suites que peut avoir ce processus comme le contrôle médical a posteriori, le rejet a posteriori, le contentieux et le recouvrement de la part mutuelle. Nous n'avons pas modéliser les processus support ou ceux du pilotage, par contre, le choix de modéliser certains processus intrants et extrants est dicté par la relation forte avec le macro processus tels que les processus de mise à jour de la liste noire et des médicaments remboursables sans lesquels le système Chifa ne pourra pas fonctionner correctement et les processus des statistiques et de la comptabilité du tiers payant fortement liés à l'élaboration et l'analyse des indicateurs, ces processus que l'on suppose porter un grand potentiel d'amélioration actuellement.

Avant de modéliser un processus, il faut choisir un logiciel de modélisation ; nous avons opté pour Bonita BPM, c'est un logiciel open source, éditeur d'applications métiers orientée processus, moteur de workflow J2EE qui permet la gestion de processus, il permet de modéliser les processus, de développer des applications, des interfaces, d'administrer les vues, de créer des connecteurs avec les systèmes d'information existants, de déployer et de suivre les processus, d'intégrer d'autres applications via des APIs REST et Java.

Pour modéliser les processus en relation directe avec le tiers payant, nous avons besoin aussi d'une méthode d'identification des processus concernés par ce macro-processus, nous avons opté pour celle de (Fernandez 2013) ; il s'agit d'une démarche en quatre étapes illustrée dans le tableau ci-dessous.

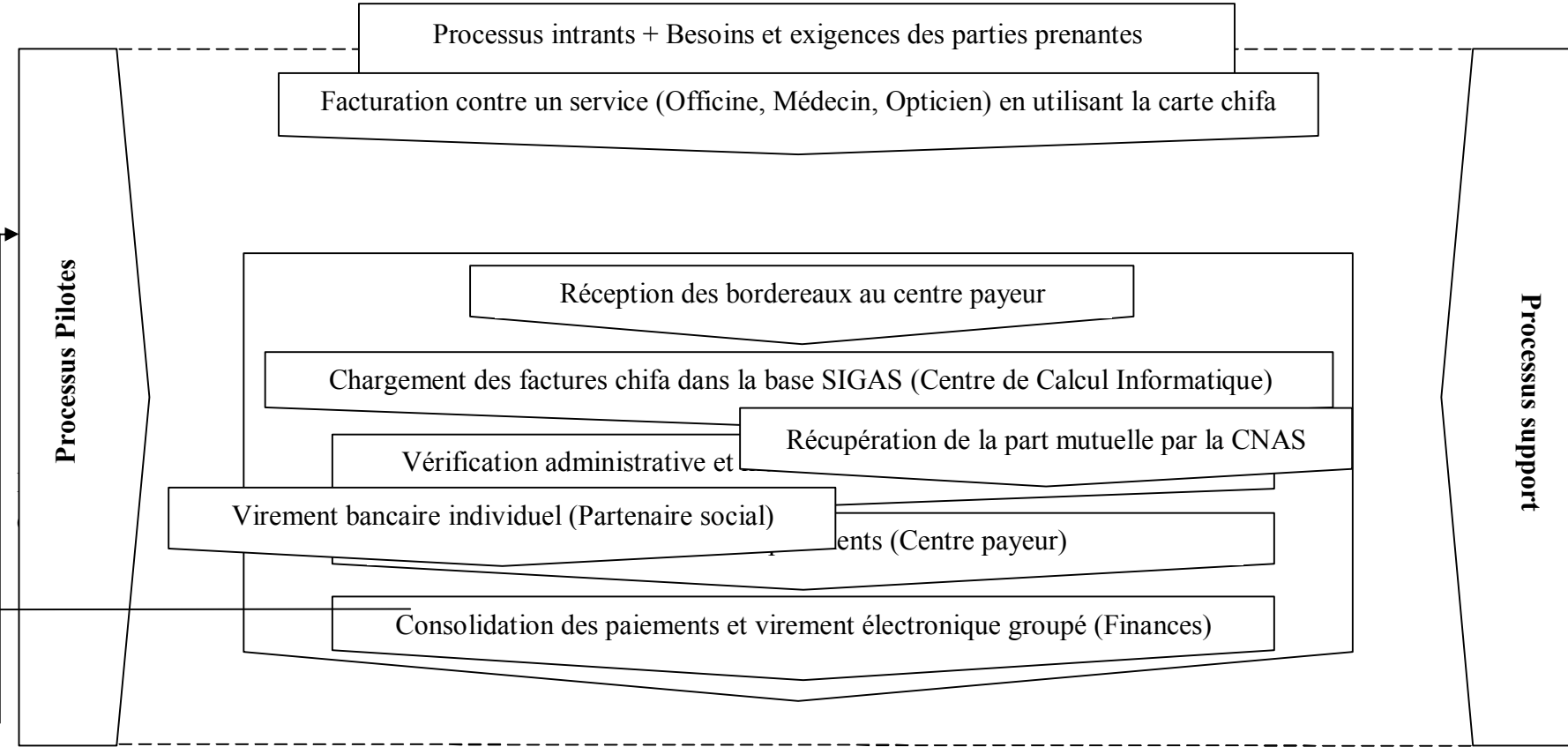
1. Identification des déclencheurs extérieurs.	L'entreprise ne vit pas en vase clos, et son action est déclenchée depuis l'extérieur. La commande d'un client est le cas le plus courant.
2. Définition de la fonction du processus.	Le processus répond à un besoin extérieur précis. Livrer un client est, là encore, le cas le plus courant. Il est important de positionner ce point d'arrivée pour être sûr de bien dessiner le processus en tant que chaîne de création de valeur. On cherche justement à accroître cette dernière.
3. Utilisation de la technique du verbe pour définir les activités constitutives du processus.	Toutes les activités doivent se définir par un verbe d'action : vérifier, enregistrer, exécuter...
4. Utilisation de la technique « Qui est le client ? Qui est le fournisseur ? » pour définir les enchaînements chronologiques.	Une activité n'est pas isolée. Elle poursuit le travail de l'activité en amont, « le fournisseur », qui sera complétée par l'activité en aval, « le client ». Pour assurer les enchaînements, il est important de répondre aux questions : qui est en amont et quelles sont les entrées ? Qui est en aval et quelles sont les sorties (ou résultats) ?

Les 4 temps de l'identification des processus (Fernandez 2013)

Le travail ne s'est pas arrêté à la modélisation, pour chaque processus nous avons proposé une carte d'identité, des indicateurs et des objectifs de performance. Là où on a observé un potentiel d'amélioration, des observations, des suggestions et des solutions d'optimisation ont été également proposées.

3.2 Cartographie des processus du tiers payant

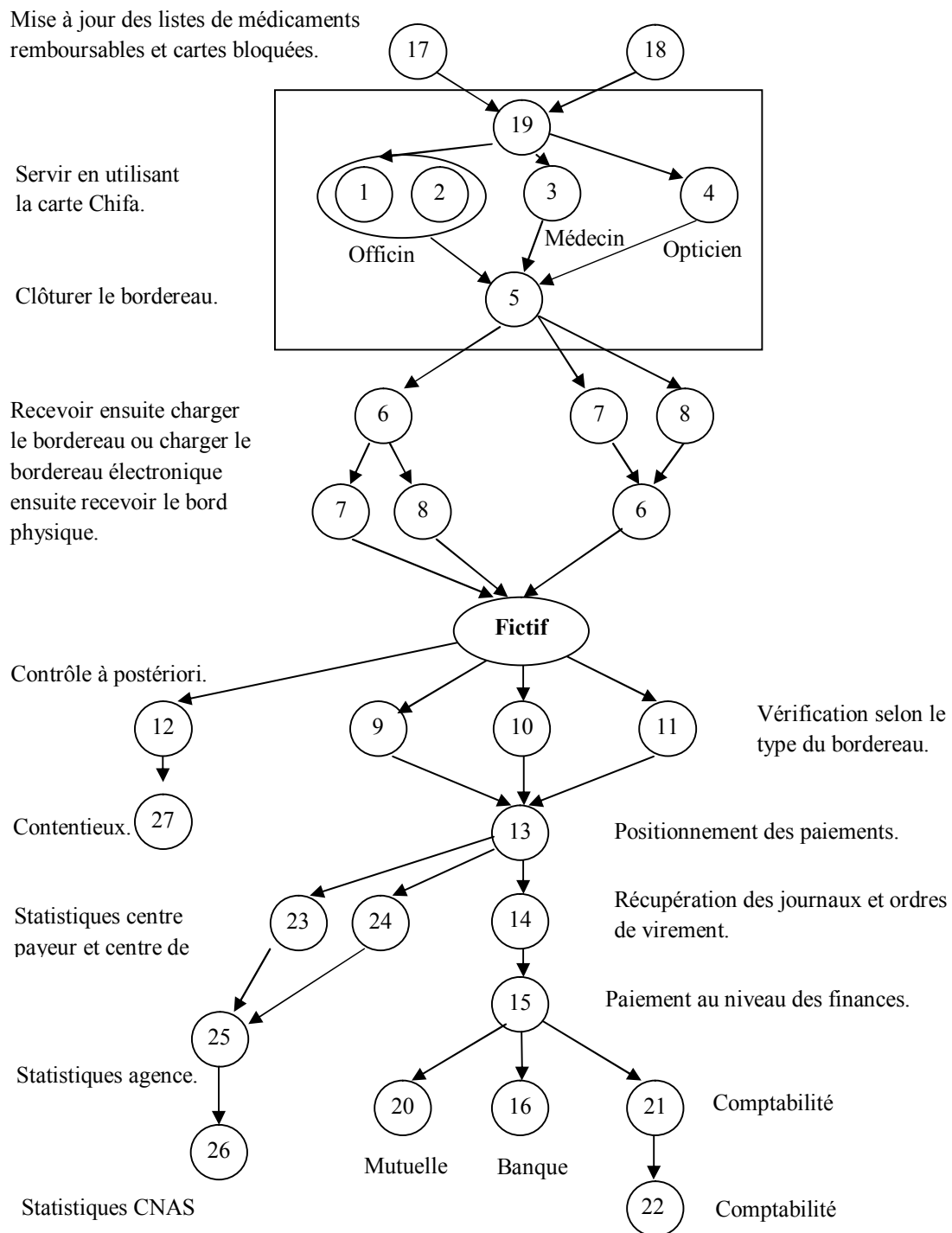
Pour des raisons didactiques, nous avons avancé la représentation de la cartographie du macro processus tiers payant par rapport aux modèles des processus qu'il contient (voir annexe). En réalité cette carte a été dressée une fois la modélisation achevée, elle ne représente pas tous les processus, mais elle donne un résumé et une sélection qui permet de ne pas encombrer cette représentation sommaire et la rendre illisible.



Cartographie des processus du tiers payant

Processus extrants + Satisfaction des parties

La figure suivante résume le macro-processus du tiers payant qui entre en interaction avec les autres macro-processus existants, elle représente l'orchestration des 27 processus modélisés.



Représentation de tous les processus modélisés.

Le logiciel Bonita BPM nous permet de concrétiser cette orchestration et de considérer l'ensemble des processus liés entre eux comme un seul macro-processus. Pour ce travail de mémoire cette orchestration va nous permettre de rendre le modèle réutilisable, elle nous permet aussi d'avoir une vision aérienne du macro-processus, cela facilitera aux développeurs et aux managers la compréhension de ce système, surtout pour l'analyse et la formation.

3.3 Suggestions et perspectives :

Nous proposons de créer pour chaque processus un package d'objectifs d'amélioration et d'automatisation de certains de leurs éléments, d'enrichir le travail fait par des indicateurs de mesure, des indicateurs de performance du processus qui répondent à des besoins et des objectifs de management local, régional et national, ces indicateurs porteront sur les délais de traitement, la répartition des tâches et des dossiers, des indicateurs précoces et d'autres tardifs.

Ces indicateurs peuvent à la suite d'une étude être bornés par des valeurs étudiées afin d'aller vers une intelligence artificielle fondée sur l'interprétation des valeurs des indicateurs et faire parler les chiffres par des systèmes de veille informatisés. Cette veille touchera aussi l'alignement sur les bonnes versions, les bonnes applications et les bons processus. Le travail fait peut-être élargi à d'autres processus comme le recouvrement, les autres prestations. Une fois les processus opérationnels critiques modélisés, on peut aller vers la modélisation des processus de décision, ceux des processus support et même certains processus externes en interaction avec notre caisse.

Cette cartographie mettra aux claires le travail déjà fait et celui qui reste à faire en interne et avec l'extérieur. Certains processus se ressource de processus externes ou fournissent des données pour être consommées à l'extérieur, un rapprochement entre les bases de données peut alors se faire ainsi qu'un alignement sur des formats conventionnels de données, cela peut concerner le ministère de l'Intérieur, les institutions financières telles que les chèques postaux, les banques, le trésor, les structures de santé tel que les hôpitaux, les autres caisses et organismes de notre tutelle. Il faut noter que cet alignement fera gagner du temps et permettra une automatisation des flux d'informations et rentrer ainsi dans une véritable urbanisation des systèmes d'information.

On peut tester le système Bonita BPM ou un autre BPMS dans un environnement réel et voir quelles sont ses capacités et ses limites, pas pour la modélisation mais en tant que moteur de déploiement et d'exécution des processus ainsi que la création d'application métiers.

On suggère également de repenser le système de chargement des factures électroniques afin de diminuer l'intervention humaine pour des tâches qui peuvent être automatisées, on peut réfléchir alors au remplacement de la notion de lot de bordereaux par un bordereau arrivé égal un bordereau chargé sinon signaler un problème à travers une application, tout en gardant le système de chargement par lot pour le cas de secours. Les problèmes rencontrés lors du chargement peuvent être détectés par une application qui charge directement les factures n'ayant pas de problème et signaler le reste des cas que l'on peut résumer comme suit :

- Fichier non lisible, tronqué ou infecté.
- Problème lié à la signature électronique et décrire la nature du problème.
- Existence de la carte dans la liste noire.

- Dans des cas rares l'assuré n'existe plus avec ce numéro dans la base (le cas de substitutions de numéro d'assurance).

On suggère que ce signalement soit adressé aussi sélectivement et d'une façon automatique aux personnes concernées, c'est-à-dire le pharmacien et le service du tiers payant concerné. Le passage par le chef du centre payeur nous renvoi à des problèmes hiérarchiques qui doivent être éliminés par cette approche transversale, le responsable du tiers payant doit être informé directement sans éliminer la possibilité d'informer son responsable. Créer un système de suivi des bordereaux, sans passer par le centre de calcul, nombre de factures électroniques reçues, chargées, payées, montant reçu et montant payé, montant payé par facture, les dates de réception, de paiement prestation, d'arrivée au service des finances ainsi qu'un indicateur de durée de traitement à tous les niveaux.

On peut créer un système de suivi des bordereaux sur les objets mobiles, à travers un système de réplique des informations nécessaires au suivi sur une base dédiée aux praticiens de santé conventionnés, cela fera diminuer le nombre d'interventions des responsables pour éclaircir la situation des bordereaux déposés.

L'informatique au niveau de la CNAS a connu un grand développement, mais la roue de Deming doit tourner et le développement ne doit jamais s'arrêter.

Conclusion

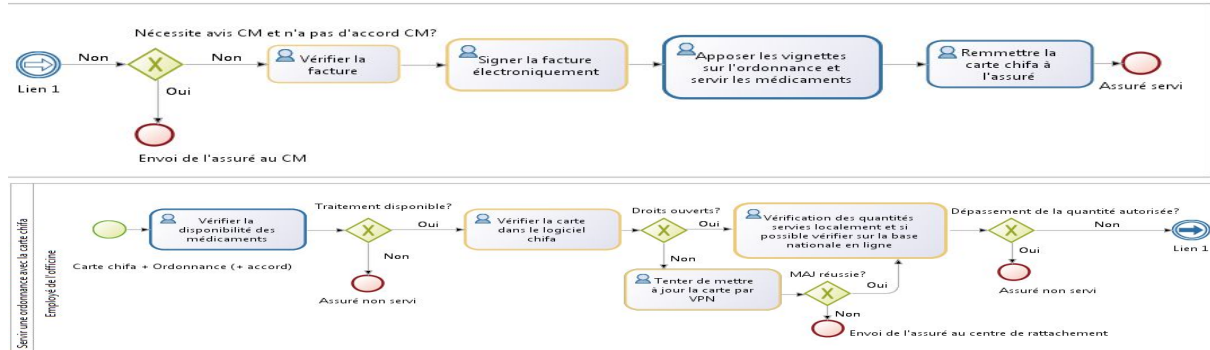
La modélisation des processus est une occasion pour faire tourner la roue de Deming, elle nous permet de s'entretenir sur les processus ciblés, de détecter les potentiels d'amélioration, de mettre en place des mesures de gestion des risques, de nouveaux indicateurs, de supprimer d'autres, de détecter les anomalies, les dysfonctionnements qui peuvent exister et d'aller vers un alignement vers les meilleurs processus après validation par les professionnels.

L'approche par processus nous permet d'avoir une vision transversale, de transcender les fonctions, de s'intéresser à la valeur ajoutée à tous les niveaux, de s'intéresser aux objectifs intermédiaires en ayant un objectif global, à la qualité de service entre les clients internes et externes à l'organisme, à la fonction, de détecter les potentiels d'amélioration que l'on risque de ne pas voir sous une vision fonctionnelle et cloisonnée.

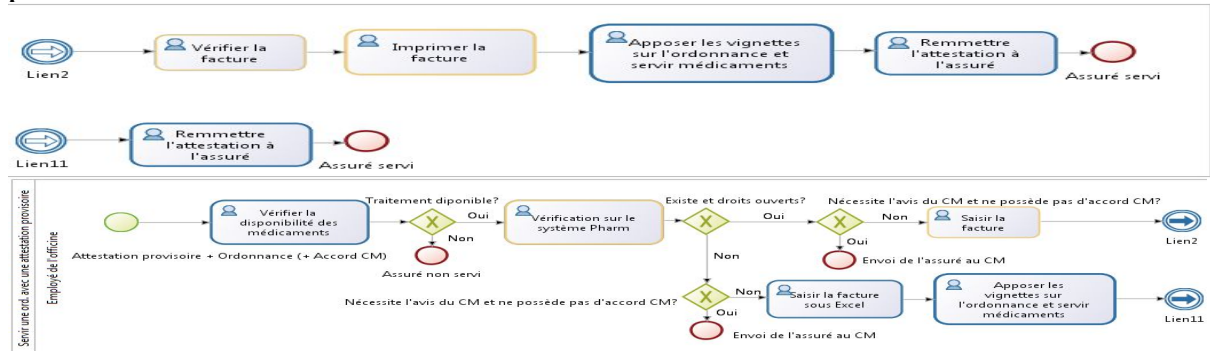
La généralisation de ce travail aux autres processus de la CNAS est une étape vers L'optimisation et l'automatisation et un pas de plus pour passer à l'innovation managériale visée. Cela ne peut se faire sans contrepartie humaine et sociale. Un management du changement s'avère plus que nécessaire pour bien réussir ce passage.

ANNEXE : LES MODELES METIERS DU PROCESSUS TIERS PAYANTS

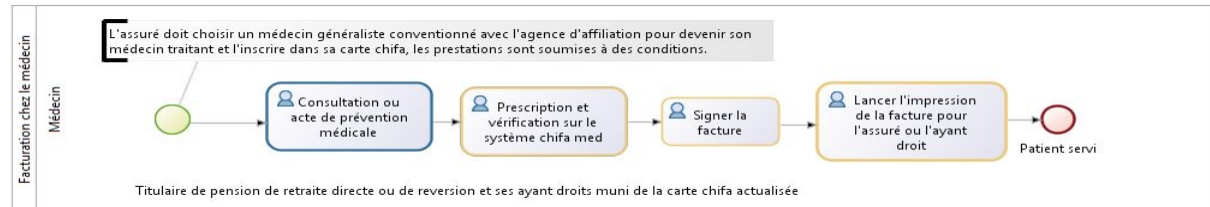
1. Servir une ordonnance avec la carte CHIFA



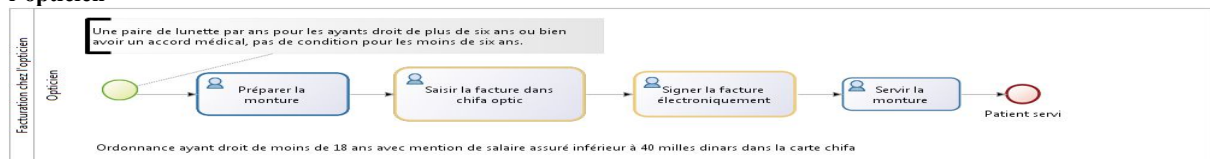
2. servir une ordonnance avec une attestation provisoire



3. facturation chez le médecin conventionné

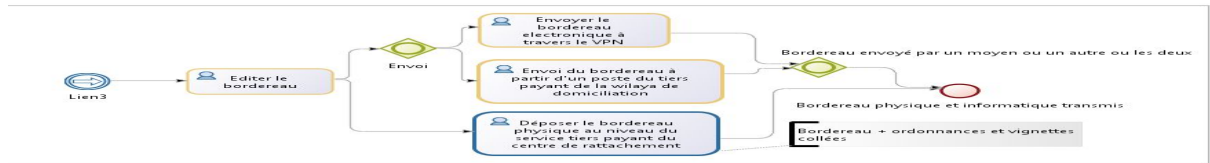


4. processus de facturation chez l'opticien

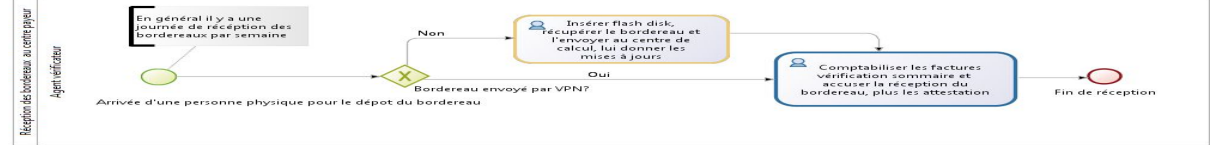


5. clôture des bordereaux

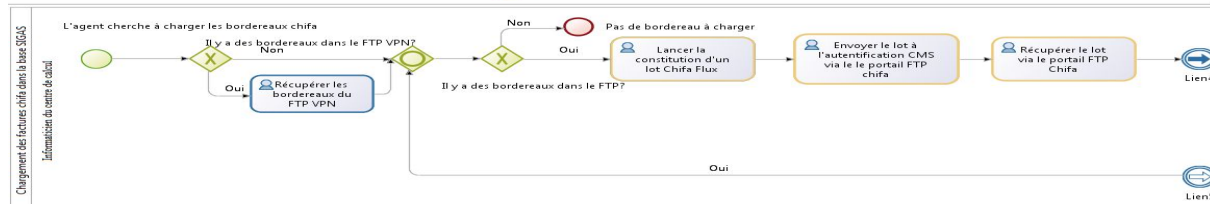
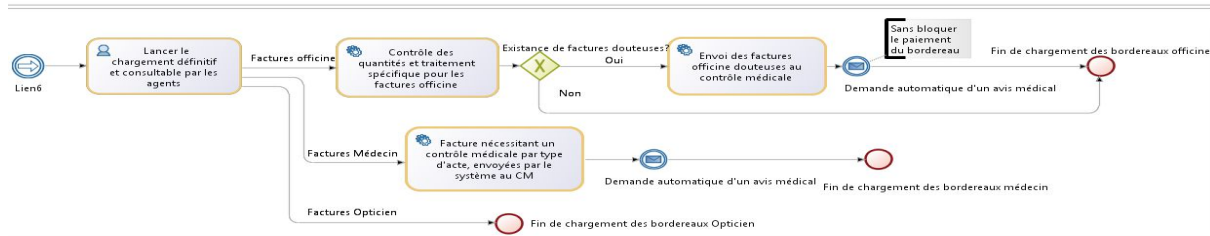
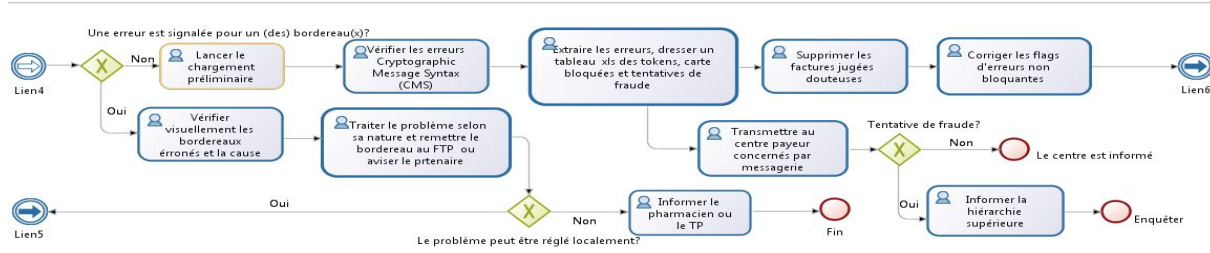




6. réception des bordereaux au centre payeur



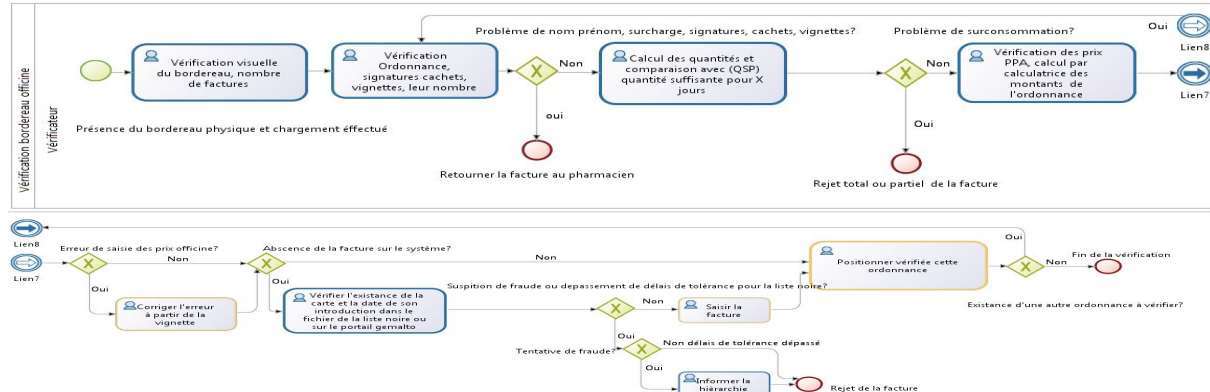
7. chargement des factures CHIFA dans la base SIGAS



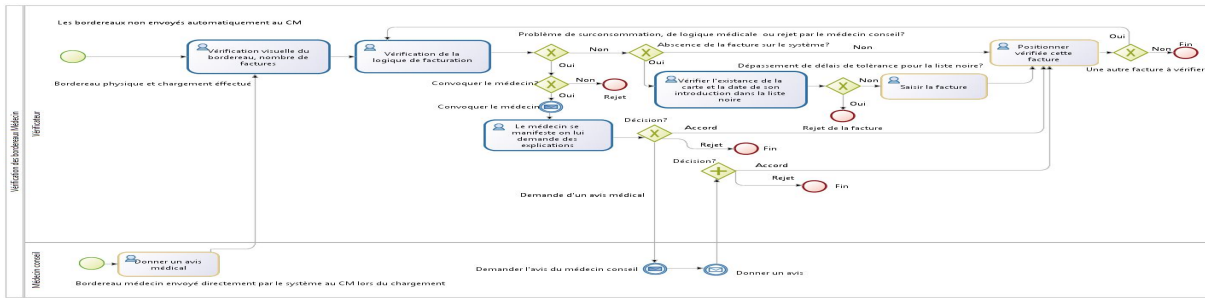
8. processus de chargement des factures PHARM dans la base SIGAS



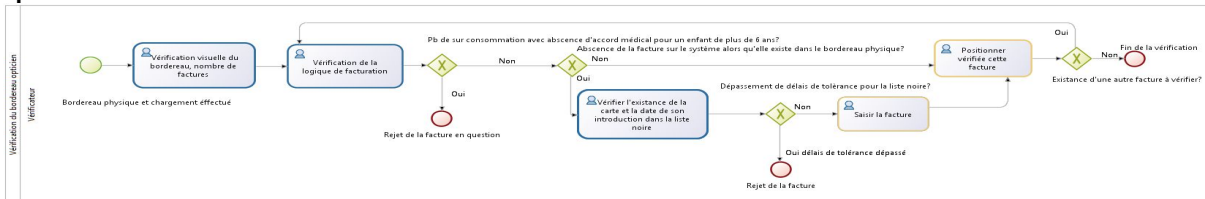
9. vérification des bordereaux officine



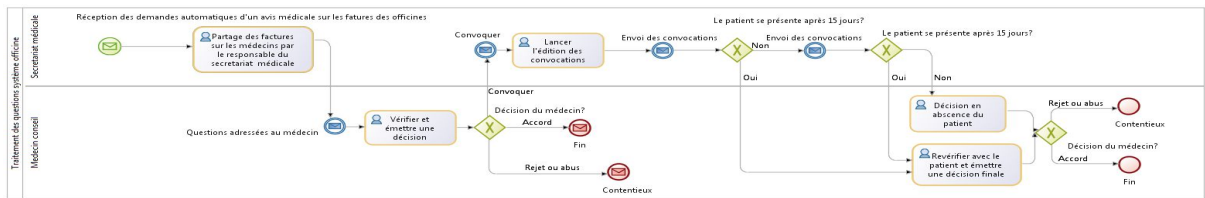
10. vérification des bordereaux médecin



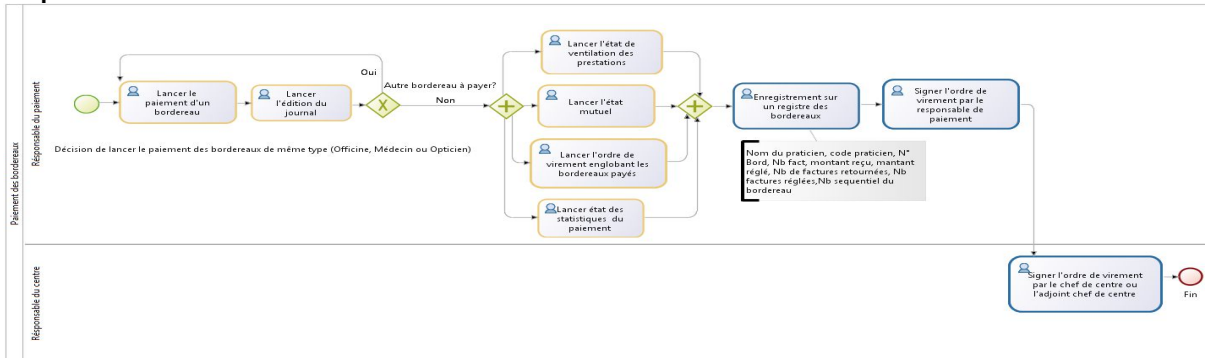
11. vérification des bordereaux opticien



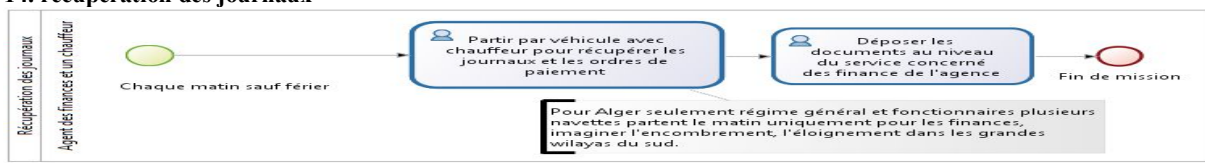
12. traitement des questions système officine



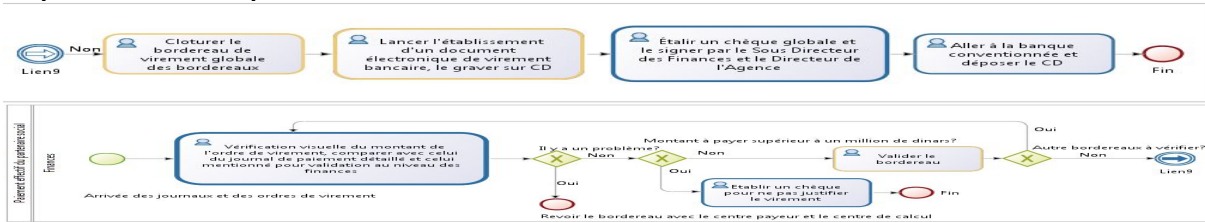
13. paiement des bordereaux



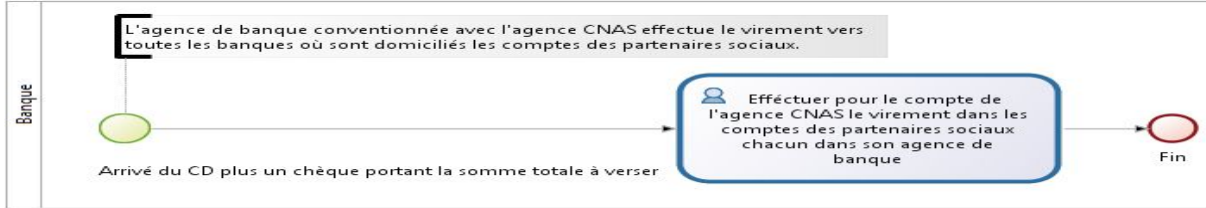
14. récupération des journaux



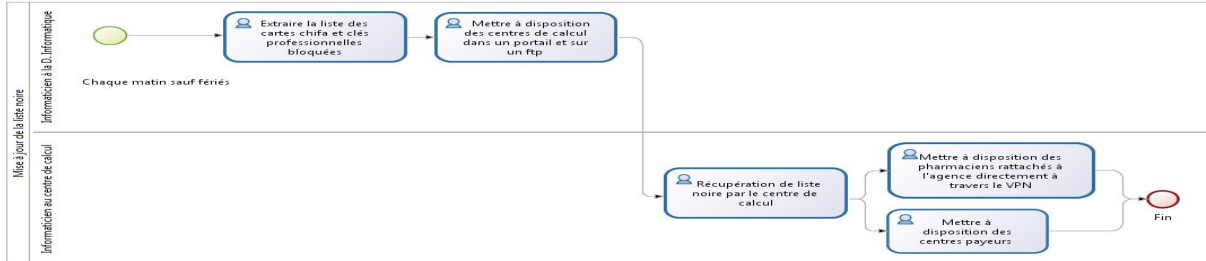
15. paiement effectif du praticien de santé conventionné



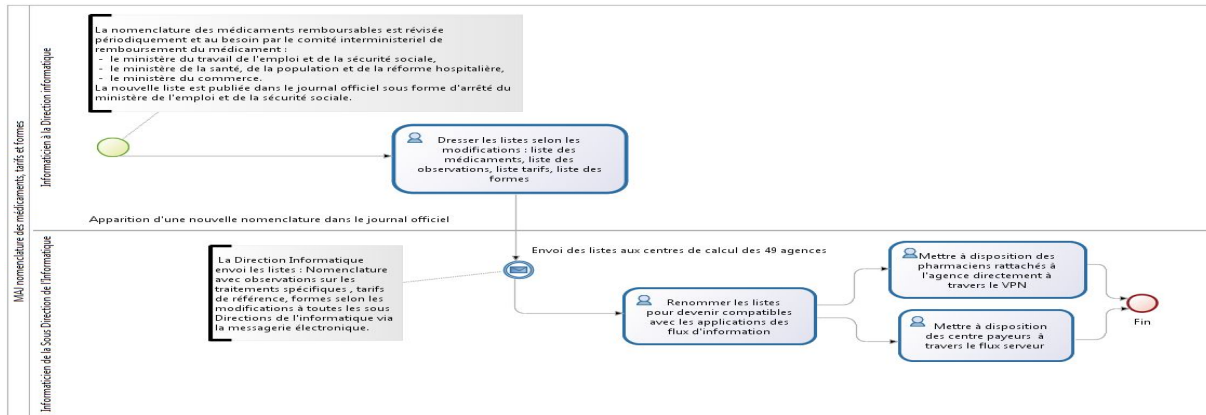
16. processus banque



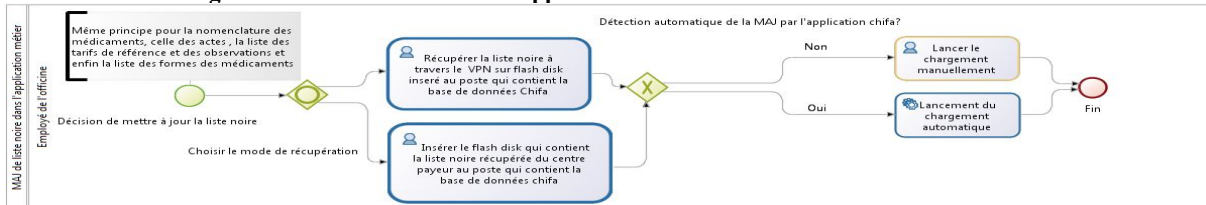
17. mise à jour de la liste noire



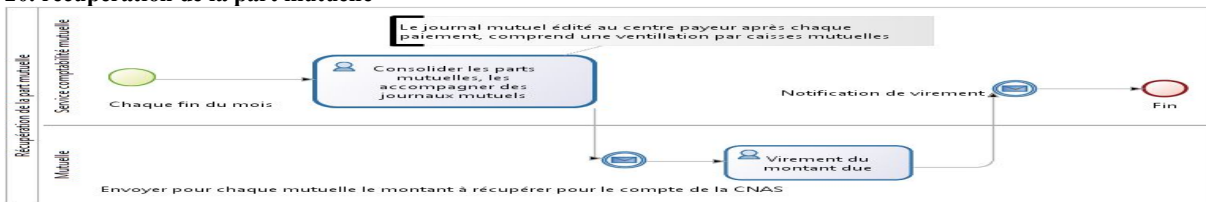
18. diffusion de la nomenclature des médicaments remboursables



19. diffusion et chargement de la liste noire dans l'application



20. récupération de la part mutuelle



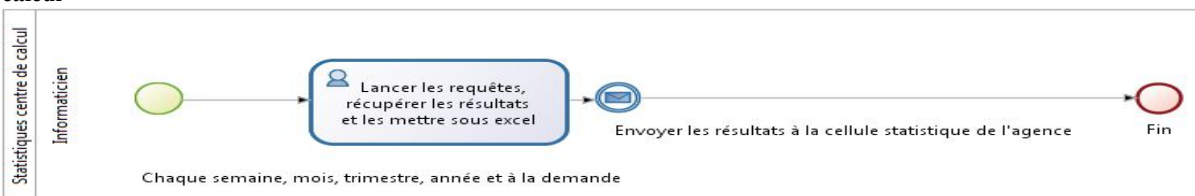
21. comptabilité générale tiers payant agence



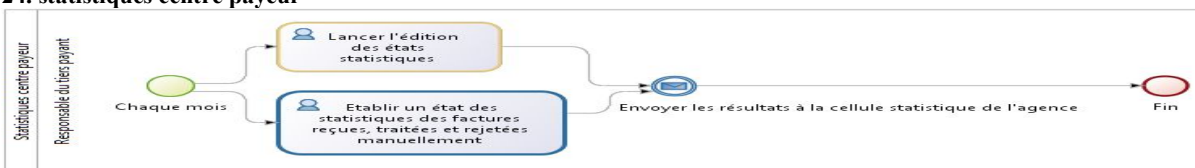
22. consolidation de la comptabilité tiers payant au niveau central



23. statistique tiers payant centre de calcul



24. statistiques centre payeur



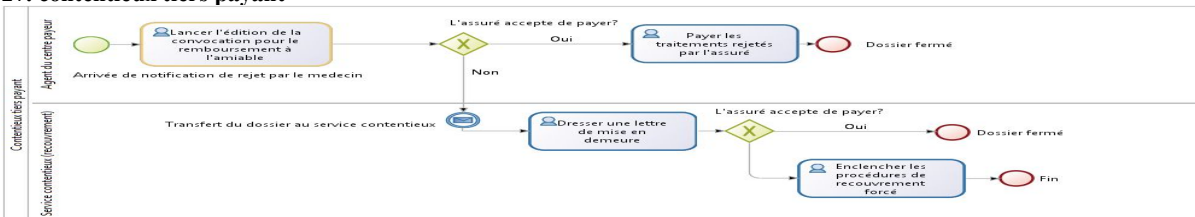
25. statistique tiers payant de l'agence



26. consolidation tiers payant au niveau central



27. contentieux tiers payant



Bibliographie :

- AFITEP, (2010), « dictionnaire de management de projet Plus de 1 400 termes français définis et analysés, avec leur équivalent en anglais », 5^{ème} édition, Saint-Denis, AFNOR.
- Balp, L., (2015), « Bonita BPM 7 : Développez des applications métier orientées processus », disponible en ligne sur : <http://fr.bonitasoft.com/ressources/videos/bonita-bpm-7-developpez-des-applications-metier-orientees-processus#sthash.CcCXoQmt.dpuf>, visualisé en avril 2016.
- Benabou, D.(2015), « perception par les employés du rôle stratégique des tic & changement organisationnel cas de quelques entreprises algériennes » European Scientific Journal edition vol.11, No.7.
- Bendiabdellah, A., Benabou et Chelil, D. (2006), « L'apport des TIC à la réalisation des performances des entreprises algériennes » Les Cahiers du MECAS, N° 2.
- Benghozi P-J., (2001), « Technologie et organisation : hasard et nécessité » annales des télécommunications.
- Bengozil P-J., Flichy, P., Iribane. (2002), « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises », in Réseaux N° 104. Hermès. Science Publications.
- Benraiss,L.,Boudjena,O. et Tahssain,L.(2005), «TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Revue internationale sur le travail et la société.
- Brandenburg H. et Wojtyna J-P., (2006), « l'approche processus, mode d'emploi, 2^{ème} édition », Paris, Eyrolles.
- Briol P., (2008), « ingénierie des processus métiers, de l'élaboration a l'exploitation », Seattle, Amazone.
- Cattan, M., (2008), « Maîtriser les processus de l'entreprise », 6^{ème} édition, Paris, Eyrolles.
- Fernandez, A., (2013), « L'essentiel du tableau de bord Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel », 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris.
- Hammer M. et Champy J., (1993), « Le reengineering », Dunod.
- Issad Reguig, D. (2010), « appropriation des technologies de l'information et de la communication TIC et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique », Les Cahiers du CREAD n°91.
- Kalika. M., (2000), « Le management est mort, vive le e-management », Revue Française de Gestion, N° 129, Juin-Juillet-Août.
- Levy, P.(1997), « Cyberculture », Edition Odile Jacob.
- Mebarki, N. (2013), « TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes » Les cahiers du CREAD n°104-2013.
- Mongillon P., Verdoux S, (2013), « L'entreprise orienté processus, aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie des clients », Saint-Denis, AFNOR.
- Morley C. et al. (2011), « Les processus métiers et les SI. » 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Palmberg, K. (2009), “ Exploring process management: are there any widespread models and definitions?”, The TQM Journal, Volume: 21 Issue: 2.
- Pesenti, E., (2011), « Processus, Procédures, Procédés », BPMS veille méthodes & outil en architecture d'entreprise, disponible en ligne sur : <http://www.bpms.info/processus-procedures-procedes>, consulté en avril 2016.
- Silva,F. et Hugon, S.(2009), « Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises », rapport de CIGREF et de l'ORSE.
- Thiault, D., (2007), « Le modélisateur, de la modélisation des processus d'entreprise », Lavoisier.