

Orchestrer le travail, intelligemment

LE « CASE MANAGEMENT » POUR L'EFFICACITÉ

UN LIVRE BLANC
DE PEGA



Tout le monde, que ce soit vos clients ou vos employés, s'attend à bénéficier d'expériences fluides et à obtenir des résultats exceptionnels 24 heures sur 24. Le « case management » permet de gérer à la fois les attentes et les workflows : il s'agit d'une approche logicielle, qui relie les personnes, les processus et la technologie afin d'effectuer le travail de manière rapide et efficace, dès le début et à chaque fois.

Pour atteindre le type de parcours client qui produit de meilleurs résultats métier, le « case management » associe l'intelligence artificielle (IA) centralisée, la RPA (automatisation robotique des processus) hybride et le développement logiciel low-code, dans le but de faire évoluer en profondeur les workflows et l'engagement.

Et une fois couplé à une approche Center-out™ de l'architecture métier, votre entreprise peut vraiment s'illustrer. En centralisant les processus métier, quel que soit le canal client ou la complexité organisationnelle, aucune tâche ne se noie dans la masse.

Dans [Initiation au « case management »](#) et [Le « case management » en action](#), nous avons examiné une vue d'ensemble du dossier et comment constituer une équipe pour garantir la réussite de la démarche. Voyons maintenant comment orchestrer le travail.

Définir des types de dossier

Maintenant que vous avez constitué votre équipe, il est temps de démarrer le travail concret. Tout d'abord, vous devez définir vos types de dossier. Un type de dossier correspond essentiellement à une catégorie de tâches. Les types de dossier comprennent les caractéristiques partagées par un ensemble de dossiers, notamment les données collectées pour eux et les étapes nécessaires à la réalisation du travail.

Lorsque les utilisateurs interagissent avec une solution de « case management », tout dossier qu'ils créent devient une instance d'un type de dossier défini. Par exemple, vous pouvez définir un type de dossier appelé *Changement d'adresse*. Chaque fois que vous traitez une nouvelle demande de changement d'adresse d'un client, cela crée un nouveau dossier du type *Changement d'adresse*.

Les systèmes de dossiers sophistiqués mettent en œuvre une hiérarchie axée sur l'objet, dans laquelle les types de dossiers peuvent être les enfants d'autres types de dossiers. Le *Changement d'adresse*, par exemple, peut être un enfant d'un dossier parent plus important, le *Service Client*.

Lorsque vous définissez les types de dossiers, posez-vous les questions suivantes :

- Comment les clients décriraient-ils le travail qu'ils veulent voir effectué en leur nom ?
- Comment l'entreprise décrirait-elle les résultats attendus pour ces types de tâches ?

Vous devrez peut-être demander à plusieurs personnes de répondre à la deuxième question, notamment aux utilisateurs de l'application, aux managers et peut-être même aux membres de la direction. Lorsque vous demandez aux managers et aux membres de la direction quels sont les résultats métier qu'ils cherchent à atteindre, leur réponse devrait vous donner une idée assez précise des rapports, des métriques et des KPI que vous devriez intégrer à votre solution.

Gérer la complexité

Comme nous l'avons mentionné précédemment, vous pouvez avoir des dossiers parents et des dossiers enfants. En définissant ces dossiers, vous pouvez vous développer et vous adapter aux cas d'usage des clients et des agents à travers l'entreprise. Résultat ? Les équipes sont en mesure de gérer le travail tout en offrant une expérience cohérente et fluide.

La création de dossiers enfants constitue un moyen d'éviter les silos au sein de votre entreprise. Les organisations développent des silos pour une raison bien précise : ils permettent à l'entreprise de gérer les domaines fonctionnels et d'aligner les employés qui travaillent sur des tâches connexes. Toutefois, cette approche devient problématique lorsqu'une entreprise opérant dans plusieurs branches d'activités et zones géographiques tente de fournir un service personnalisé et fluide à tous les niveaux. Les employés ont du mal à s'y retrouver dans ces différents silos, et sont souvent confrontés à de multiples systèmes et applications. Quant aux clients, ils obtiennent des expériences décousues qui ne répondent pas à leurs attentes.

Grâce aux relations entre les dossiers parents et enfants, le travail mené en parallèle est également facile à gérer. Un dossier parent peut générer plusieurs dossiers enfants. Chacun de ces dossiers enfants (paiements de transactions, enquêtes pour fraude, etc.) peut être traité en parallèle, tandis que le dossier parent gère les relations entre les dossiers enfants.

La définition d'un type de dossier englobe la définition des dossiers enfants susceptibles d'en découler. Si un type de dossier *est en mesure* de renfermer des dossiers enfants, il devient le dossier parent de ces derniers. De plus, le type de dossier est censé définir quand (et si) ce dossier enfant doit être rattaché au parent. Certains dossiers enfants sont générés automatiquement dès la création du dossier parent ou lorsque le dossier parent franchit un palier particulier. D'autres dossiers enfants sont définis comme facultatifs et ne sont ajoutés au dossier parent que sous certaines conditions spécifiques, ou à la demande d'une partie prenante ou d'un utilisateur.

Définir les phases

Une fois que les types de dossiers ont été définis et que les relations parent/enfant font partie d'une hiérarchie de dossiers, il convient de définir les modalités d'exécution des tâches pour chaque type de dossier. Commencez par définir les phases qui jalonnent le parcours, du début à la fin d'une tâche. Les phases représentent le flux général auquel est soumis un dossier.

Il est important de noter que les phases ne sont pas des dossiers enfants : elles ne constituent pas à elles seules des résultats métier significatifs. Les phases ne sont pas non plus des tâches, car elles ne correspondent pas à des étapes individuelles. Si vous avez déjà esquissé un enchaînement d'étapes sur un tableau blanc, vous avez sans doute défini une série de phases.

Il peut être beaucoup plus facile de recourir à des phases pour déterminer le flux général d'un dossier que de définir chaque étape détaillée d'un processus métier. Il est plus facile de s'accorder sur des phases que sur les étapes détaillées, dont le degré de détail et de variation est difficile à saisir. C'est pourquoi la saisie des phases d'un dossier est un excellent moyen de commencer à définir votre application de « case management ».

Définissez les phases de manière claire pour toutes les parties prenantes du dossier, notamment le client. Les phases deviendront le moyen de communiquer sur le statut des dossiers en cours de traitement.

Associer les phases alternatives

Les dossiers passent généralement de manière linéaire d'une phase à une autre. Mais que se passe-t-il si un client passe un appel pour annuler une commande ? Dans ce cas, le dossier doit quitter le flux normal des phases et passer à une phase alternative. Les phases alternatives traitent les exceptions lors du traitement des dossiers. Les tâches qui enclenchent le nettoyage de processus annulés ou relancés sont souvent situées au niveau des phases alternatives d'un dossier.

Marquer les jalons

Les points de repère entre les phases sont appelés « jalons ». Les jalons correspondent aux seuils qu'un dossier doit franchir pour passer d'une phase à l'autre. Il est indispensable de définir les jalons au début ou à la fin de chaque phase pour assurer le suivi et la surveillance de l'avancement des tâches.

Établir les SLA (contrats de niveau de service)

Chaque phase doit également être associée à un contrat de niveau de service (SLA). Les SLA définissent le délai au terme duquel les phases doivent être terminées et sont souvent exprimés sous la forme d'un objectif (à quel moment vous voulez que cette phase soit terminée) ou d'une échéance (à quel moment vous devez avoir terminé cette phase). Certaines applications définissent à la fois un *Objectif* et une *Échéance* pour chaque service, augmentant ainsi le niveau d'escalade à mesure que chaque objectif ou échéance est atteint.

Les SLA sont généralement définis de l'une des deux manières suivantes :

- **Date explicite** : dans un type de dossier relatif au traitement d'une demande de prêt immobilier, par exemple, une date de clôture est généralement fixée. Chaque phase de la demande de prêt immobilier correspond à un niveau de service qui est défini en fonction de la date de clôture souhaitée.
- **Nombre de jours à partir du début de chaque phase** : un dossier de service client, par exemple, peut exiger que la phase de *Réalisation* soit terminée dans les trois jours suivant son lancement.

Vous devez définir des niveaux de service non seulement pour chaque phase, mais aussi pour le type de dossier dans son ensemble. Veillez à ce que les niveaux de service liés aux phases s'intègrent dans les niveaux de service relatifs au type de dossier dans son ensemble.

Les niveaux de service doivent également déterminer les actions. Lorsque l'objectif ou l'échéance d'un niveau de service est dépassé, le dossier et ses tâches doivent faire l'objet d'une escalade. Cette escalade peut se traduire par une augmentation de l'urgence de traitement du dossier ou par le déclenchement d'actions d'escalade, telles que l'envoi d'un e-mail ou d'un SMS, ou encore le transfert du dossier à un supérieur hiérarchique.

Prévoir la résolution

La dernière phase de chaque type de dossier est la *Résolution*, qui correspond au fait de terminer un travail. La plupart des dossiers parviennent à la phase de *Résolution* et y restent pour une durée indéterminée. À ce stade, le dossier, ses données et l'historique de son traitement deviennent des éléments d'information essentiels pour rendre compte de votre activité et l'améliorer. L'analyse des projets résolus est un excellent moyen de mieux comprendre vos phases de traitement et vos données. Comme le travail résolu est déjà passé par toutes les phases, vous pouvez y trouver des preuves de traitement et vous en servir pour définir les phases de votre type de dossier.

Penser à la réutilisation

Gardez à l'esprit la réutilisation lorsque vous définissez les types de dossiers, les relations entre les dossiers parents et enfants, et les phases des dossiers. Vous êtes susceptible d'étendre votre solution au-delà de son projet initial pour l'appliquer à d'autres tâches. Il convient donc de trouver des manières de réutiliser les types de dossiers et les phases que vous avez déjà définis. Deux raisons expliquent l'importance de la réutilisation :

- **Accélération du « time to market »** : si vous avez déjà défini un type de dossier que vous pouvez réutiliser à plusieurs endroits, cela vous évitera de devoir le recréer une deuxième fois (voire une troisième ou quatrième fois).
- **Cohérence** : votre service juridique a une façon de traiter les enquêtes pour fraude à laquelle il souhaite que chaque service et chaque branche d'activité se conforment. Si vous créez un type de dossier réutilisable intitulé *Fraude* et le définissez comme dossier enfant pour de nombreux parents (*Ouverture de compte, Réclamations, etc.*), toutes les équipes de votre entreprise suivront les mêmes bonnes pratiques en matière d'enquête pour fraude.

Bien sûr, vous pouvez réutiliser bien plus que vos types de dossiers et vos phases. De fait, si vous réfléchissez à votre solution, il est possible que vous trouviez de nombreuses opportunités, en particulier en ce qui concerne les tâches et les processus qui définissent la manière dont un travail doit être accompli. L'utilisation de la plateforme low-code appropriée facilite également le processus de réutilisation, car elle vous permet d'utiliser une variété de composants communs à toutes les solutions.

« Design by doing »

Si la création de nouvelles tâches *ad hoc* est une évidence en matière de « case management », aucune entreprise ne souhaite pour autant devoir tout réinventer. L'objectif est plutôt de standardiser autant que possible. Le *Design by doing*, ou conception fondée sur la pratique, décrit la capacité de l'application à définir de nouveaux types de dossiers en fonction des tâches *ad hoc* achevées. Elle crée le modèle et la structure de quelque chose sur la base du travail qui a été réellement accompli.

Une nouvelle tâche *ad hoc* n'est nouvelle qu'une seule fois. Lorsque le même cas de figure se présentera la prochaine fois, quelle que soit la personne qui y sera confrontée, tout ce qui a été appris lors de la première expérience sera appliqué à la seconde, afin de garantir une certaine cohérence et de commencer à définir les meilleures pratiques.

Le « Design by doing » permet aux utilisateurs finaux habilités de récupérer les tâches *ad hoc* qu'ils ont effectuées et de les enregistrer sous forme de modèle pouvant être réutilisé par n'importe qui au sein de l'entreprise. Cette approche constitue une sorte de crowdsourcing contrôlé, qui vous permet de bénéficier de l'expertise de vos collaborateurs sans attendre que le service informatique donne son aval et mette en œuvre les modifications.

Dans un contexte où les pratiques de traitement des dossiers évoluent constamment et où de nouvelles exceptions font sans cesse leur apparition, ce type d'hyper-adaptabilité est nécessaire pour soutenir les applications de « case management ».

Adopter l'automatisation intelligente

Nous avons vu comment constituer votre équipe et organiser votre travail pour favoriser la productivité. Nous avons aussi brièvement passé en revue les types de tâches dont le « case management » peut vous aider à assurer le suivi, lorsqu'elles sont trop imprévisibles pour être guidées ou automatisées.

Mais qu'en est-il des dossiers que vous pouvez automatiser ? En utilisant l'IA, la RPA et le développement logiciel low-code, le « case management » donne aux utilisateurs métier et au service informatique les moyens d'automatiser, de développer des applications et d'obtenir des résultats, et le tout de façon rapide.

L'automatisation joue également un rôle majeur dans le « Future of Work ». Malgré les craintes que l'automatisation ne réduise ou ne supprime des emplois, en réalité, elle crée des emplois, libère des ressources et améliore la satisfaction des salariés. De fait, 81 % des entreprises que nous avons interrogées affirment que l'automatisation intelligente permet à chacun de leurs salariés de gagner quatre heures par semaine.¹

Apprenez-en davantage sur le « case management » et l'approche **Center-out™** de l'architecture métier, et découvrez comment l'automatisation intelligente peut accompagner votre entreprise dans la troisième vague de transformation digitale.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur pega.com/fr.

¹ Future of Work : Disruption et transformation : nouvelles perspectives



Pega est l'éditeur de logiciels innovants qui simplifie tous vos processus métier. Qu'il s'agisse de maximiser la valeur vie client, de simplifier le service ou de doper l'efficacité, nous aidons les grandes marques internationales à surmonter rapidement leurs difficultés et à assurer leur transformation pour préparer l'avenir. Grâce à l'IA en temps réel et à l'automatisation intelligente, Pega améliore vos prises de décision et votre productivité. Depuis 1983, notre architecture évolutive et notre plateforme low-code vous permettent d'anticiper le changement. Nos solutions offrent un gain de temps à vos clients et vos employés, qui peuvent désormais se consacrer à l'essentiel.

Pour de plus amples informations, rendez-vous sur www.pega.com/fr