



De la friction à la fluidité

Une approche centrée sur l'humain et basée sur les données pour atteindre l'excellence opérationnelle

— LIVRE BLANC



Résumé



Les entreprises évoluent aujourd'hui dans des environnements complexes et dynamiques qui les poussent à prendre des mesures inédites pour renforcer la productivité, réduire le *burn-out* et booster leurs résultats. En parallèle, elles doivent composer avec un mode de travail devenu hybride, une omniprésence du digital et des employés toujours plus exigeants. L'inaction coûte cher : des équipes démotivées, des processus inefficaces et des opportunités d'automatisation et d'amélioration qui restent inexploitées. Par ailleurs, les méthodes d'amélioration classiques des processus se montrent souvent peu efficaces, car elles reposent sur des hypothèses ou des données partielles.

Dans ce livre blanc, nous expliquons en quoi Pega Task Mining change la donne : notre approche centrée sur l'humain et basée sur les données permet de comprendre la réalité des tâches exécutées pour les optimiser. Nous vous présentons cinq études de cas concrètes dans les domaines de l'assurance, de la santé et de la finance, qui montrent comment Pega Task Mining révèle les inefficacités, valide les retours des utilisateurs et donne aux employés et managers les moyens de mettre en place des changements significatifs.

Ces études de cas abordent notamment les scénarios suivants :

- Libérer l'équivalent de 24 employés à plein temps en réduisant la charge de travail à refaire
- Éliminer les prises de note superflues à l'aide de conversations de coaching
- Identifier des opportunités d'automatisation estimées à 1,7 million de dollars

Chaque exemple prouve que la moindre information comportementale peut générer des améliorations opérationnelles et culturelles de grande ampleur.

Il en ressort une tendance claire : le succès ne dépend pas seulement de la technologie, mais de l'utilisation qui en est faite, que ce soit à des fins de diagnostic, de coaching, ou de renforcement de la collaboration.

Associée à un déploiement réfléchi et à l'engagement des employés, la solution Pega Task Mining ne se positionne pas uniquement comme un outil d'optimisation. Elle devient une fenêtre sur l'expérience réelle du travail, et un point de départ pour aider les employés à gagner en efficacité, autonomie et résilience.

Pour découvrir comment vos équipes peuvent bénéficier de cette perspective, poursuivez votre lecture ou contactez votre responsable de compte.

« L'inaction coûte cher : des équipes démotivées, des processus inefficaces et des opportunités d'automatisation et d'amélioration qui restent inexploitées. »



Introduction

Le Task Mining, un processus incontournable

La question de la visibilité sur le travail

Les entreprises doivent de plus en plus optimiser leurs opérations sans compromettre la qualité, la conformité ni le bien-être de leurs employés. La transition vers le travail hybride, la multiplication des outils digitaux et d'IA, et la complexité toujours plus élevée des attentes des clients opacifient la compréhension du travail réellement effectué.

Par ailleurs, les méthodes d'amélioration des processus classiques reposent souvent sur des suppositions plutôt que sur des données, ce qui conduit à traiter les problèmes les plus criants plutôt que ceux ayant le plus d'impact sur l'entreprise. Sans visibilité sur les opérations du quotidien, les entreprises risquent d'implémenter des changements à l'aveugle, en passant à côté d'occasions de limiter la friction et en ignorant les employés débordés.

L'approche de Pega Task Mining

Pega Task Mining propose une approche fondamentalement nouvelle de la compréhension du travail. Alors que les méthodes traditionnelles reposent sur l'observation, le self-reporting ou des hypothèses, Pega Task Mining fournit une visibilité continue et en temps réel sur l'exécution concrète des tâches, à grande échelle.

Pega Task Mining capture les données d'interaction granulaires sur l'ensemble des applications et des workflows pour révéler des schémas qui passent souvent inaperçus : transfert manuels de données d'un système à l'autre, prise de notes excessive, navigation inefficace ou autres points de friction qui ralentissent les opérations. Ces informations permettent aux entreprises de prendre des mesures ciblées qui ne s'appuient pas sur des hypothèses, mais sur la réalité du travail.

Méthodologie

Le framework du Task Mining

Collecte et analyse des données

Les exemples présentés dans ce livre blanc proviennent de véritables clients qui utilisent activement Pega Task Mining.

Notre solution commence par collecter des données sans vous ralentir, à l'aide d'un agent de bureau installé sur les ordinateurs de vos employés. Cet agent capture les interactions dans les applications et les écrans (clics, touches de clavier, copier/coller et défilements) pour générer une image claire de l'exécution des tâches. Les données sont ensuite transmises de manière sécurisée au cloud, où elles sont converties en *insights* exploitables.

Ce qui différencie Pega Task Mining ? Sa capacité à réaliser toutes ces actions sans extraire les données affichées à l'écran (*screen scraping*). Il est donc inutile de masquer les données sensibles *on-premise*, ce qui réduit la charge sur le réseau et permet un déploiement à l'échelle de toute l'entreprise.

Nombre de nos clients récupèrent chaque jour des données auprès de plus de 15 000 employés, y compris ceux qui travaillent dans Citrix et des environnements de bureau virtuels. Le traitement toutes les heures donne aux analystes et managers une visibilité en quasi temps réel sur l'exécution concrète des tâches, ce qui leur permet de prendre plus rapidement de meilleures décisions et d'améliorer ainsi l'efficacité opérationnelle et l'expérience employé.

Notre approche brevetée note la performance des tâches sur trois axes :

- **Efficacité** : combien de temps un employé passe-t-il sur des applications sans lien ou reste-t-il inactif pendant l'exécution d'une tâche ?
- **Complexité** : combien d'applications, d'écrans, d'étapes et de boucles sont nécessaires à l'exécution de la tâche ?
- **Friction** : combien de clics, de défilements, de touches et de copier/coller sont nécessaires à l'exécution de la tâche ?

De plus, la page des opportunités présente les comportements qu'il conviendrait d'éviter, comme les transferts manuels de données, les prises de notes excessives, etc.

Ces capacités permettent aux analystes et aux managers d'identifier des *insights* exploitables au moment même de la collecte des données, sans faire appel à des experts du Task Mining ou de l'analyse des données. Tout ce qu'ils ont besoin de savoir, c'est ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas dans le contexte de leur entreprise.

Approche d'implémentation

Les implémentations réussies du Task Mining ne s'intéressent pas qu'à la technologie : elles regardent la confiance, la transparence et la collaboration.

Les entreprises qui observent les impacts les plus significatifs dans leur conduite du changement impliquent leurs employés dès le début, communiquent clairement l'objectif du Task Mining et exploitent les informations obtenues pour améliorer le travail quotidien et non pour le surveiller. Elles ne disent pas à leurs collaborateurs que l'outil a pour but de les aider, elles le démontrent en présentant les inefficacités qui aboutissent au *burn out*, en identifiant des opportunités d'accompagnement et d'automatisation, et en validant ce qui fonctionne déjà efficacement.

Les programmes les plus efficaces considèrent le Task Mining comme un partenariat entre les analystes, les managers, et celles et ceux qui réalisent effectivement les tâches.



Étude de cas n°1

Une réduction des erreurs de devis grâce à la refonte des processus

Entreprise : compagnie d'assurance basée aux États-Unis

Défi : une faible adoption des outils proposés allongeait la durée des appels et générait des erreurs de qualité.

Les agents chargé des devis passaient trop de temps à rechercher les informations d'autorisation préalable, car ils n'utilisaient pas la tâche de pré-autorisation de Pega Platform™. L'analyse de Pega Task Mining a révélé qu'environ 20 % des appels de plus de 10 minutes correspondaient à des devis établis selon ce processus inefficace.

Méthodologie

Malgré une durée moyenne de traitement correcte, certaines créations de devis complets prenaient beaucoup plus de temps que les autres. Pour identifier les causes profondes, les analystes ont effectué une analyse des tâches et usages des écrans. Ils ont constaté que 20 % des appels dépassant 10 minutes n'utilisaient pas les écrans de la tâche de pré-autorisation. Les agents se rendaient manuellement dans diverses applications pour récupérer des informations que la tâche de pré-autorisation aurait pourtant pu leur fournir automatiquement. Ce comportement a été confirmé par l'analyse des interactions et des données à l'écran, qui a montré que les agents passaient souvent par la messagerie instantanée, des appels internes ou d'autres outils pour identifier les exigences d'autorisation préalable.

Refonte et améliorations

Pour remédier à ces inefficacités, l'entreprise a décidé de revoir la conception de sa tâche d'établissement de devis. La tâche de pré-autorisation est ainsi devenue obligatoire et le dialogue guidé a été amélioré pour s'assurer que les agents posent bien toutes les questions nécessaires. De plus, les informations d'autorisation préalable issues de la tâche de pré-certification ont été intégrées dans les étapes suivantes. Malgré un léger rallongement du temps passé sur la tâche de sélection des prestations et d'évaluation des coûts, ce changement devrait réduire considérablement les erreurs de qualité, les reprises de dossier et les rappels de clients qui n'avaient pas reçu les bonnes informations au départ.

Résultats

- **Potentiel de 48 000 heures récupérées annuellement (soit l'équivalent de 24 employés à temps plein)**
- **Réduction de la durée moyenne des appels**
- **Amélioration de la satisfaction client et une réduction des rappels**
- **Priorité donnée à la refonte des écrans en s'appuyant sur des données d'utilisation réelles**

Informations clés

Cette étude de cas montre comment le Task Mining peut confirmer le retour des utilisateurs et identifier les inefficacités au sein des tâches. En analysant les schémas d'adoption des outils et d'utilisation des écrans, les entreprises peuvent donner la priorité aux refontes qui génèrent des améliorations mesurables. Ces conclusions peuvent s'appliquer à l'ensemble des secteurs souhaitant optimiser leurs opérations et améliorer l'expérience utilisateur grâce à des décisions basées sur les données.

Étude de cas n°2

Amélioration des performances individuelles grâce à un encadrement personnalisé

Entreprise : compagnie d'assurance basée aux États-Unis

Défi : les objectifs de productivité individuels n'étaient pas atteints malgré un temps de travail important.

L'employé A travaillait plus longtemps que l'employé B, plus performant, sans pour autant atteindre ses objectifs de productivité. Pega Task Mining a révélé des temps d'inactivité ponctuels tout au long de la journée, qui expliquaient cette différence.

Méthodologie

Le manager de cet employé utilisait Pega Task Mining pour encadrer son équipe. Lorsqu'il a remarqué le nombre important d'heures de travail associé à une faible productivité, il a vu là l'occasion d'engager une conversation.

Après avoir obtenu l'autorisation du membre le plus performant de son équipe (employé B), le manager a présenté à l'employé A une comparaison de leurs deux emplois du temps et lui a demandé quels axes d'amélioration lui paraissaient possibles. La réaction de l'employé A a été immédiate : « Si je prends mes pauses à heure fixe, je peux passer 2 heures et demi de plus à la maison avec ma famille ! ».

Améliorations

L'employé A a commencé à prendre des pauses à heure fixe dès le lendemain. En une semaine, il est devenu le plus performant de l'équipe, alors qu'il travaillait le moins longtemps.

Résultats

- 104 % de l'objectif de productivité atteint (pour un point de départ inférieur à l'objectif)
- 2,5 h récupérées en faveur de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle
- Amélioration durable des performances

Informations clés

Cette étude de cas montre comment une visibilité sur les schémas de travail permet à la fois d'améliorer les performances et le bien-être des employés. Avec les bonnes données et un esprit collaboratif, le Task Mining favorise l'autonomie, sans la surveillance.



Étude de cas n°3

Détection des prises de notes superflues

Entreprise : établissement de santé basé aux Etats-unis

Défi : objectifs de productivité non atteints en raison d'une formation inadaptée.

Un agent était moins productif que ses collègues, mais ne parvenait pas à savoir pourquoi. L'analyse par Task Mining a révélé qu'il prenait bien plus de notes que les autres.

Méthodologie

Pour comprendre la cause des mauvaises performances de son employé, le manager s'est tourné vers l'analyse par Task Mining et s'est servi de la page d'emploi du temps pour comprendre à quoi il passait son temps. Il a constaté qu'il employé utilisait bien plus le bloc-notes que ses collègues. Pendant une conversation de coaching, l'employé a indiqué qu'il avait tout essayé pour rattraper son retard. Pendant sa formation, on lui avait demandé de prendre des notes pendant les appels, sans lui préciser qu'une fois dans le centre d'appels, la piste d'audit de la plateforme Pega rendait cette tâche inutile.

Améliorations

Une fois que l'employé a commencé à prendre moins de notes, sa productivité a explosé. Ce succès a été remonté à la hiérarchie, qui a lancé une initiative générale visant à réduire la prise de notes superflues dans le bloc-notes et à améliorer encore les performances dans l'ensemble de l'entreprise.

Résultats

- **Réduction de la prise de notes superflues**
- **Réduction des temps d'arrêt entre les appels, liés à la prise de notes**
- **Communication dans toute l'entreprise pour maximiser les bénéfices de cette réussite**

Informations clés

Cet exemple souligne l'intérêt des *insights* de type « bottom-up ». Les améliorations découvertes à l'occasion d'entretiens individuels peuvent se transformer en initiatives globales bénéficiant à toute l'entreprise.



Étude de cas n°4

Des déséquilibres de charge de travail éliminés grâce à une formation croisée

Entreprise : établissement de santé basé aux Etats-unis

Défi : un profond déséquilibre entre les charges de travail de deux équipes entraînent un *burn out* d'un côté et une sous-utilisation des ressources de l'autre.

Le Task Mining a révélé que l'équipe A était soumise à un travail intense sans pause, alors que l'équipe B était bien moins concentrée sur le travail, la catégorie « aucune tâche disponible » justifiant son inactivité.

Méthodologie

Les analystes de l'équipe RH ont relevé un écart important entre les emplois du temps et les usages des applications de deux des équipes qu'ils supervisaient. L'équipe B passait très peu de temps sur des applications métier structurées et stratégiques, avec de longues périodes d'inactivité sur le bureau, dans la catégorie « aucune tâche disponible ». À l'inverse, l'équipe A était débordée, faisait beaucoup d'heures et ne prenait pas assez de pauses.

Améliorations

L'entreprise s'est rapprochée des managers concernés et a mis en place une formation croisée pour permettre à l'équipe B de prendre en charge une partie du travail de l'équipe A.

Résultats

- **Les deux équipes ont atteint le niveau attendu de concentration sur leurs tâches.**
- **L'équipe B a fortement amélioré son équilibre vie professionnelle/vie privée.**
- **Les ressources de l'équipe A ont été pleinement exploitées.**

Informations clés

Cet exemple montre que la comparaison des données de Task Mining entre les équipes peut permettre aux entreprises d'identifier des informations précieuses qui seraient sinon restées ignorées de tous.



Étude de cas n°5

Opportunités d'automatisation identifiées à l'aide de l'analyse des tâches

Entreprise : établissement financier international

Défi : éliminer des opérations de copier/coller trop nombreuses lors de l'onboarding client

L'analyse des tâches d'onboarding client a révélé que chaque appel générait plus de 25 opérations de copier/coller.

Méthodologie

Les analystes de cette entreprise ont utilisé l'outil Opportunity Finder et l'analyse des tâches pour repérer les transferts manuels de données entre deux systèmes stratégiques lors du processus d'onboarding client. En analysant l'impact de ces multiples copier/coller, ils se sont rendus compte que ces opérations allongeaient chaque appel de 250 secondes en moyenne. Les titulaires de compte devaient donc patienter au téléphone pendant que les conseillers clients faisaient le lien entre les systèmes.

Implémentation

Un dossier métier a été développé pour automatiser ces opérations de copier-coller avec la RPA (Robotic Process Automation) assistée de Pega. La demande d'automatisation a été envoyée à l'équipe appropriée pour implémentation.

Résultats

- Développement d'une dossier métier pour mettre en place l'automatisation robotique assistée
- 250 secondes gagnées par onboarding client
- Économies annuelles potentielles de 1,7 million de dollars
- Réduction des tâches manuelles répétitives pour les conseillers client

Informations clés

Cet exemple montre à quel point il est facile de détecter et quantifier les activités indésirables, comme le transfert manuel de données, à l'aide de Pega Task Mining. En comprenant l'impact de ces opérations sur des indicateurs clés de performance, comme la durée moyenne de traitement, les entreprises peuvent bâtir des dossiers métier solides justifiant une automatisation et une amélioration de processus.

Des résultats concrets avec Pega Task Mining

Les cinq clés pour transformer les insights en actions

Ces cinq études de cas partagent des facteurs communs ayant permis d'obtenir ces résultats concrets et mesurables. Ces schémas montrent comment les entreprises peuvent maximiser la valeur de Pega Task Mining en combinant informations basées sur les données et actions centrées sur l'humain.

1. Pega Task Mining sert d'outil de diagnostic et pas seulement de tableau de bord.

- Dans tous nos exemples, le Task Mining a permis d'identifier la cause du problème et pas simplement de surveiller l'activité.
- Les analystes et les managers ont étudié les emplois du temps, l'utilisation des écrans et les tâches pour identifier les inefficacités.

2. Les insights sont associés à des actions concrètes.

- Chaque information a abouti à un changement concret : refonte d'une tâche, coaching ou encore proposition d'automatisation.
- La réussite vient du fait que ces données ont été traduites en actions ciblées et centrées sur l'humain.

3. Les managers jouent un rôle central, à la fois interprètes et avocats.

- Les managers et les analystes ont fait le lien entre les données et les actions.
- Ils ont lancé des conversations de coaching, validé des schémas et constitué des dossiers métier.

4. L'idée est de favoriser l'autonomie, pas de surveiller.

- Les interventions avaient pour but d'accompagner et non de punir.
- Pega Task Mining a été utilisé pour aider les employés à gagner du temps, éviter les frustrations et améliorer leur équilibre.

5. Le succès se mesure à la fois du point de vue humain et business.

- Les résultats obtenus sont visibles sur des métriques concrètes (temps gagné et baisse de coûts), mais aussi en termes humains (bien-être, clarté, moral).
- Ces deux axes garantissent des résultats plus durables et plus percutants.

Task Mining : un phénomène qui prend de l'ampleur

Le Task Mining gagne en popularité. Les entreprises de tous secteurs l'intègrent dans leurs opérations. Beaucoup de clients de Pega collectent d'ores et déjà chaque jour des données auprès de milliers, voire de dizaines de milliers d'employés, que ce soit sur leurs ordinateurs locaux, des environnements Citrix ou des environnements hybrides. Ce qui n'était au début qu'un outil permettant de révéler des inefficacités est devenu le moteur de transformations dans toute l'entreprise : il éclaire les feuilles de route d'automatisation, oriente les programmes de formation et rééquilibre les charges de travail en temps réel.

Cette évolution s'explique par une tendance plus large : les dirigeants ne se content plus d'hypothèses et de moyennes. Ils veulent connaître la réalité et agir en conséquence. Le Task Mining n'est plus une innovation pour demain. C'est un impératif actuel.



Créer un programme de Task Mining

POUR COMMENCER : ÉVALUATION DES COLLABORATEURS ET PLANIFICATION

L'analyse par Task Mining est la plus efficace pour les rôles qui travaillent sur ordinateur. Le suivi des travailleurs de la connaissance et des individus qui ne sont pas actifs sur ordinateur générera bien moins d'informations.



CONDUITE DU CHANGEMENT ET ENGAGEMENT DES EMPLOYES

Comme constaté dans nos études de cas, il est crucial que les employés soient engagés à chaque étape. Pour y parvenir, vous devez les rassurer en expliquant que l'outil a pour but de les aider et pas de surveiller leurs moindres faits et gestes. Mais il est encore plus efficace de leur montrer les informations qui permettront d'améliorer leur quotidien professionnel.

TASK MINING À GRANDE ÉCHELLE : DU PROJET PILOTE À TOUTE L'ENTERPRISE

Les entreprises évoluent désormais dans un contexte très dynamique, qui les oblige à prendre rapidement des décisions fondées sur les données. La plupart des implémentations de Task Mining initiales sont modestes. Une fois la collecte et le traitement des données réussis, les clients préparent l'agent de bureau et le déploient à grande échelle auprès de leurs collaborateurs. Les équipes peuvent ainsi prendre connaissance des problèmes au moment où ils surviennent et procéder à des analyses en amont et en aval des initiatives déployées dans l'entreprise.

Conclusion

En prenant du recul sur ces études de cas, nous comprenons la puissance du Task Mining, mais aussi que la relation entre les personnes, les processus et la technologie évolue.

Chaque exemple a commencé par une question : pourquoi cette tâche prend-elle autant de temps ? Pourquoi ce processus ne fonctionne-t-il pas ? Pourquoi cette personne est-elle moins performante ? Dans chacun des cas, le Task Mining a non seulement fourni une réponse, mais aussi une fenêtre sur la réalité des tâches en question. Des comportements non détectables par les métriques classiques ont été révélés : outil ignoré, pauses dispersées, notes inutiles, charges de travail déséquilibrées, copier/coller répétitifs. Ces problèmes ne relevaient pas d'échecs des systèmes, mais étaient liés à des raccourcis, habitudes et manques de communication des humains.

Il est intéressant de noter que ces comportements paraissaient négligeables à première vue : quelques clics en plus, quelques pauses ou de simples habitudes prises en formation. Pourtant, une fois analysés de plus près, ces « micro-schémas » se sont avérés avoir des conséquences importantes sur la productivité, la qualité du travail et le bien-être des employés. Leur résolution a généré des améliorations mesurables et des changements organisationnels importants.

Autre point important : le rôle des managers et des analystes, qui ne sont pas là pour faire appliquer des règles, mais pour interpréter les données et aider les employés. Dans tous les cas, quelqu'un a pris le temps d'aller dans le détail, de poser des questions et d'ouvrir la conversation. Les résultats les plus probants ne sont pas venus des seuls tableaux de bord, mais des échanges basés sur les données. Le Task Mining n'a pas remplacé le jugement humain, il l'a renforcé.

Enfin, ces exemples nous montrent que la transformation ne part pas toujours d'en haut. Parfois, tout commence par un employé, une équipe ou une information. Mais lorsque cette information est partagée, développée et exploitée, elle devient le catalyseur d'une évolution culturelle.

C'est là que réside la véritable promesse du Task Mining : il ne permet pas simplement d'optimiser les processus, mais aussi de les mettre en lumière. Il rend les tâches visibles, compréhensibles et améliorables pour tous.

Prêts à vous lancer ?

Que vous souhaitiez valider une intuition, identifier des inefficacités masquées ou créer un dossier métier pour l'automatisation, Pega Task Mining peut vous aider.

Contactez notre équipe pour découvrir comment déployer le Task Mining auprès de l'ensemble de vos équipes.

« La transformation ne part pas toujours d'en haut. Parfois, tout commence par un employé, une équipe ou une information. »



Pega est l'entreprise leader qui accompagne les organisations dans leur transformation, avec notre approche Build for Change® et nos solutions d'aide à la décision basée sur l'IA et d'automatisation des workflows. Les grandes entreprises mondiales s'appuient sur notre plateforme pour résoudre leurs problèmes majeurs, qu'il s'agisse de personnaliser l'engagement, d'automatiser le service ou de simplifier les opérations. Depuis 1983, notre architecture évolutive et flexible aide les entreprises à se concentrer sur l'essentiel, pour répondre aux attentes actuelles de leurs clients, tout en assurant leur transformation pour demain. Pour plus d'informations sur Pega (NASDAQ : PEGA), rendez-vous sur www.pega.com/fr.