

édito



**Jean-Paul Amoros,**  
président  
de CDO  
Alliance

L'agilité gagne les entreprises. Son approche itérative, test & learn, est inclusive du client, usager, ou destinataire du service à délivrer, et l'implique avec pragmatisme dès le départ de la conception. Elle n'en est que plus porteuse de pertinence et d'adoption. Elle fait naître un produit minimum viable (MVP) basé sur un jeu d'hypothèses réponses à ce qui a été exploré auprès du client (ses points de douleur, ou pains, et ses attentes de bénéfices, ou gains). L'épure est ensuite réajustée en fonction de la révision des hypothèses et des éléments de faisabilité et de viabilité économique et opérationnelle du produit. Les contraintes et standards de l'entreprise sont alors injectés. Cette étape est fondamentale pour que l'innovation développée puisse « passer à l'échelle » de l'entreprise et être industrialisée. Cette approche UX ne concerne pas que les entreprises du B to C. Nos CDO membres s'en sont faits les témoins lors de la matinale *IT for Business* du 14 février 2019 : Eramet (Ludovic Donati) et Faurecia (Grégoire Ferré) ont complété d'un récit B to B le témoignage de Natixis Services Financiers, qui lui est B to C, B to B to C, mais aussi B to B. Le codage du réel sous forme de spécifications est terminé ; la conception itérative et l'agilité dans la réalisation sont devenues des must have.

**Laure Marelli,** Chief Digital Officer de Natixis Services Financiers Spécialisés

## Améliorer l'expérience client nécessite de se transformer

La performance externe (dans une logique d'amélioration et de simplification de l'expérience client) et la performance interne (dans une logique d'amélioration et de simplification de l'expérience collaborateur) sont étroitement liées. Il faut développer ces deux axes en parallèle et en cohérence pour ancrer une dynamique de transformation au bénéfice des clients. Pour les cinq métiers du Pôle Services Financiers Spécialisés de Natixis, cela s'est notamment traduit par la création d'un plateau projet mutualisé, la « Spark Factory », qui a permis d'accélérer l'idéation et le développement d'offres de service, que ce soit en création de nouvelles solutions ou amélioration des solutions actuelles.

### Un incubateur interne réunissant toutes les compétences

La Spark Factory s'appuie sur des principes de fonctionnement tels que la colocalisation de petites équipes dédiées à un projet sur une période de 6 à 8 mois et la pluridisciplinarité et la complémentarité des expertises (métiers, UX et IT). Sa culture est opérationnellement « client centric », avec systématisation des écoutes clients et co-construction avec eux des solutions. Elle fonctionne sur la base de cycles courts : les périodes de travail sont découpées en « sprints » de 15 jours avec des temps de travail collectif inter-équipes pour développer la transversalité. Les processus de décision sont également raccourcis : une sprint review se tient à l'issue de chaque quinzaine de travail en présence de la Direction



générale pour valider les travaux en cours ou procéder aux arbitrages. L'adoption du mode Test & Learn permet de s'ajuster en permanence aux besoins du client.

### Des parcours clients refondus selon une approche front-to-back

Depuis le début de l'année 2018, chaque métier a engagé une démarche de refonte de ses parcours client (« Customer Journey »), dans une logique front-to-back. La Customer Journey modélise l'ensemble des activités front, middle, back, sous le prisme de la perception client : en quoi les procédures, les outils, les

modes de fonctionnement impactent le ressenti du client, que ce soit sur les délais, la qualité de la réponse, ou son niveau de personnalisation. Des chantiers transverses, tels que la Data, les API, l'expérience collaborateur, l'efficacité opérationnelle, l'usage des nouvelles technologies, permettent d'assurer que nous faisons bien lever sur tous ces axes pour rendre l'expérience client la meilleure possible.

Huit équipes composées de ressources issues des directions Marketing, Opérations et SI ont travaillé à la définition des premiers nouveaux parcours. Ils sont accompagnés au quotidien par des ressources expertes en UX / UI, qui sont indispensables pour traduire les attentes des clients en parcours fluides et efficaces.

L'approche front-to-back, du design jusqu'au pilotage opérationnel, qui positionne l'expérience utilisateur au centre des réflexions et des décisions, a permis d'accélérer la mise en œuvre des solutions et de faire significativement progresser la culture du service au client dans les entreprises. ■

