

Accompagner la transformation du Réseau La Poste grâce au design.



Certification UX Design- MC11

2018

MÉMOIRE PROFESSIONNEL

Auteur : Renaud LEE-TUAL (Réseau La Poste)

Directrice de mémoire : Marina Wiessel (OCTO Technology)



une école de la



Remerciements

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes qui m'ont apporté leur aide, dans le cadre de ce mémoire et tout au long de mon parcours professionnel.

Merci donc à Marina Wiessel de l'agence OCTO Technology, qui m'a accompagné dans mes réflexions et a partagé avec moi son expérience.

Merci aussi à l'équipe de l'école des Gobelins pour son enseignement réaliste et exigeant.

Merci également à l'équipe du projet digital Smartéo (Réseau La Poste) pour son engagement et sa curiosité qui me permettent au quotidien d'explorer et de tester de nouvelles pistes de travail.

Merci aux managers du Réseau qui m'ont fait confiance et ont permis à l'utilisateur que j'étais, d'évoluer vers le design.

Merci enfin à mon épouse pour son soutien, ses encouragements et ses conseils précieux.

Sommaire

1	Résumé
2	Summary (english version)
3	Introduction
	Exploration
4	Quelques dates
5	Quelques chiffres à propos du Réseau
6	Vision globale de l'écosystème
7-11	Qui influe sur la transformation du Réseau?
12	Le Réseau sait-il se transformer ?
13	L'innovation ne date pas d'hier...
14	Les transformations ont-elles été bénéfiques à l'expérience client?
15	SWOT sur la transformation du Réseau
16-17	Les atouts
18	Les freins
19	Les prochaines étapes
20	Quelles orientations prend-on à l'étranger ?
21	Problématique
22	Recherche terrain
23	La communication
24-26	Le design sprint
27	Le design system et l'outil de conception
28	Le hackathon de la Banque Postale
29	L'accompagnement d'une agence de design
30	Les enseignements
31	Peut-on aller plus loin et comment?
32	Quel impact sur l'organisation ?
33	Quelques témoignages de professionnels
34	Conclusion
35-38	Webographie



Résumé

Le Réseau La Poste doit continuer de se transformer .

La question n'est pas « si » mais « comment » va-t-il le faire et à quel rythme?

La transformation physique et digitale des réseaux de distribution concerne tous les grands groupes ou enseignes qui cherchent à conserver une attractivité vis-à-vis de leurs clients en leur proposant des modes d'interaction et des services adaptés à leurs attentes.

Cette émulation autour de la digitalisation de la relation client promet l'émergence de services innovants mais elle provoque aussi une incertitude qui fait désormais partie intégrante de nombreux projets.

Le caractère itératif des approches agiles a apporté certaines réponses à cette incertitude mais ne fait que limiter le risque d'échec, si la proposition de valeur initiale ne répond pas aux problématiques des utilisateurs.

Les évolutions technologiques amènent de nouveaux usages mais peuvent aussi orienter les solutions et les éloigner du besoin réel des utilisateurs.

L'utilisation des données clients est au coeur des préoccupations de tous les grands réseaux de distribution à la recherche de plus de personnalisation, d'anticipation des besoins. C'est aussi un bouleversement dans la relation et les parcours clients qui, en cherchant à se simplifier risquent à l'inverse, de se complexifier en raison notamment du besoin d'identification et de l'effort qu'il peut impliquer pour les utilisateurs.

Le Réseau La Poste a toujours su évoluer, s'adapter mais il doit aujourd'hui le faire dans un contexte de maîtrise des charges et à un rythme qui l'obligent, peut-être plus que par le passé, à trouver rapidement les bonnes orientations stratégiques et surtout à les anticiper davantage.

Le rythme de la transformation est dépendant des attentes et contraintes exprimées par les nombreuses parties prenantes avec lesquelles il interagit. Les utilisateurs internes et les clients font bien entendu partie de ces parties prenantes. Il semble donc légitime de les associer à l'identification des besoins, et à la conception des solutions.

Certains dispositifs ou démarches de design existent déjà au sein du Groupe La Poste mais concernent le plus souvent des projets recherchant l'innovation. J'ai cherché à expérimenter différentes actions dans le but de vérifier si des initiatives, même modestes, pouvaient permettre de diffuser de la connaissance sur l'UX et d'identifier des gains relatifs à l'utilisation de ces outils.

Cette expérience m'a permis de constater un intérêt pour ce type d'approches et leurs bénéfices concrets dans le travail des équipes.

Afin que l'UX puisse se propager et s'intégrer dans l'entreprise, il convient de placer, au niveau stratégique, une organisation permettant d'identifier les besoins en termes d'UX, d'accompagner les équipes projets et de représenter les utilisateurs pour accorder leurs besoins avec ceux exprimés par l'entreprise.

Summary

French post office network must continue to transform itself. The point is not "if" but "how" it will achieve this transformation and at what pace.

Today major industrial groups and retailers want to maintain the attractiveness of their businesses by proposing interaction channels & services that matches the expectation of their customers. Therefore, physical and digital transformation of distribution networks like post offices holds big stakes for them.

This emulation of digitizing customer relationship promises emergence of innovative services but it also creates doubts which are now associated with most of the projects.

Iterative aspect of agile approach has brought some solutions to these doubts but its application is only limited to the risk, if the value proposition doesn't fit to real user's needs.

Use of customer data which promises more personalization & anticipation of needs is at the core of the business models of all the large distribution networks. There is also a shift in the customer relationship and customer pathway which on one hand wants to simplify the process. However, on the contrary, very often ends up complexifying it mainly due to identification needs & the amount of efforts it can imply to the customers.

French post office network has been continuously adapting and evolving in its organization and the services proposed. However, today it should be done in the context of cost management and with a rate, more than in the past, to quickly find the right strategic directions and anticipate them beforehand.

The rate of transformation depends on the needs and constraints expressed by various stakeholders involved. Since, these stakeholders consist of the internal users and customers, it seems reasonable to include them while identifying the needs and designing the solutions.

Some organizational arrangement and approaches exist already in the Group but in most of the cases it concern projects looking for innovation. I've tried to experiment various actions in order to check that even small enterprises, can disseminate knowledge about UX and to identify gains relevant to the use of those tools.

This experience shows that this kind of approach interests people and gives concrete benefits to the team.

In order to disseminate and integrate it in the enterprise, it would be appropriate to place at the strategic level an organization that can identify the needs in terms of UX, stand by the project's teams and represent users to match their needs with those of the company.



Introduction

S'agissant d'un mémoire professionnel et non d'un mémoire de recherche, je vais aborder le contexte du Réseau La Poste de manière globale sans entrer dans la complexité et l'exhaustivité des problématiques et enjeux auxquels il fait face.

Les différents chocs économiques et structurels qui l'amènent à se transformer seront cependant évoqués dans la première partie du document afin de faire le lien entre les évolutions déjà mises en œuvre et celles qui se profilent. Cette première partie permettra également d'identifier les principaux acteurs ayant une influence sur les choix stratégiques et le rythme de la transformation.

La seconde partie du document va s'attacher à décrire plusieurs actions que j'ai souhaité expérimenter dans le cadre professionnel afin d'appliquer à mes travaux le principe de réflexivité et d'alimenter mes réflexions par des observations concrètes .

Chacune de ces actions fera l'objet d'un retour d'expérience présentant ce qui a motivé leur mise en œuvre (ou ma participation), les gains et les limites que j'ai pu identifier et les conclusions que j'ai pu tirer suite à leur expérimentation.

Je consacrerai la troisième partie du document à une synthèse présentant les enjeux auxquels le design pourrait apporter des réponses et des hypothèses sur les évolutions que cela pourrait supposer en terme d'organisation.

Bonne lecture !

Quelques dates



1477 : Création des relais de poste par Louis XI. Les relais sont dirigés par des "tenants-poste". Les chevaucheurs ne transportent que la seule correspondance du roi.

1632 : Édition de la première carte des routes de poste. Il existe à cette époque 623 relais.

1707 : Première édition du livre de poste qui est une liste des routes et des relais où sont indiqués les distances entre les relais et le prix à payer au maître poste. On compte à cette époque 800 relais de poste.

1789 : A la Révolution, les maîtres de poste perdent leur privilège. Il existe alors 1 300 bureaux de poste

1879 : Création du ministère des postes et télégraphes

1991 : La Poste devient un exploitant autonome de droit public.

2000 : Août : La Poste lance @laposte.net et offre une adresse gratuite et pérenne à tous les français. Octobre : Création de GeoPost, le pôle colis et logistique du Groupe La Poste.

2006 : la Poste accueille La Banque Postale à partir du 1er janvier et endosse enfin le statut d'une banque.

2007 : Afin de répondre aux irritants principalement liés aux files d'attente, le Réseau expérimente une nouvelle configuration de bureau en mettant à disposition les produits et en allant accueillir les clients

2008: Le concept , désormais baptisé Espace Service Client est étendu à 1000 bureaux et le nombre d'automates est augmenté

2012 : Dans la continuité du projet ESC, l'expérimentation d'un outil digital permettant aux agents d'accueillir les clients en mobilité est lancée : c'est le projet Smartéo

2013 : Le concept ESC évolue vers une solution ESC-intégrale s'appuyant davantage sur les interactions entre les agents et les automates

2014 : l'expérimentation Smartéo est industrialisée

2017 : Le Réseau propose de nouveaux formats de bureaux dans à l'aéroport CDG, Orly et à la Station F (Paris)

2018 : Le Réseau expérimente d'autre formats de bureaux adaptés au contexte et à la fréquentation de leur lieu d'implantation

Quelques chiffres clés à propos du Réseau



17 000

points de contact gérés
en propre & en partenariat

1.6 M



de clients accueillis
chaque jour dans son réseau

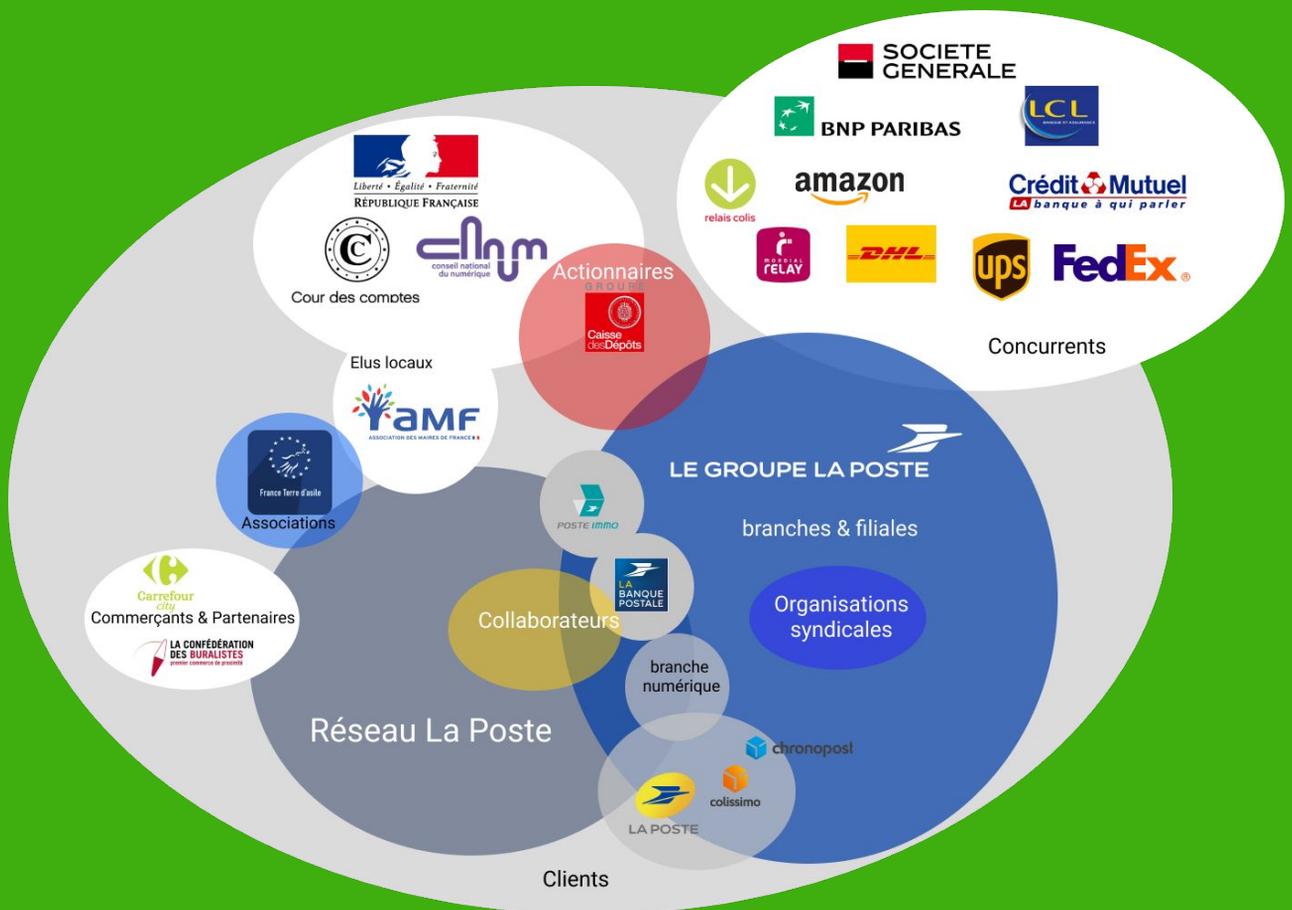


Près de 50 400
collaborateurs

95%

de clients satisfaits à l'issu de
leur visite en bureau

Vision globale de l'écosystème



Cette représentation de l'écosystème dans lequel s'inscrit le Réseau La Poste, n'est pas exhaustive mais elle illustre son niveau d'intégration dans le tissu social, politique et économique.

Qui influe sur la transformation du Réseau?

La sphère politique

Le réseau doit se transformer pour rester en phase avec les attentes de ses clients et développer son activité mais cette transformation ne relève pas de sa seule volonté.

Elle est d'abord demandée par les actionnaires du Groupe La Poste comme le montre le contrat d'entreprise (*) signé avec l'Etat tous les 5 ans. Elle est également vivement encouragée par La Poste qui expose dans son rapport (*) une vision précise du contexte, de l'avancement de cette transformation et du rythme auquel elle préconise de l'opérer. Ces constats sont partagés dans le document co-réalisé par le Sénat et l'assemblée nationale à travers la Commission Nationale Supérieure du Numérique et des Postes (*).

Les élus locaux ont également une influence et des exigences fortes vis-à-vis de cette transformation.

En effet, la présence postale est directement perçue comme un indicateur de dynamisme et un facteur d'attractivité pour une commune.

A ce titre le maintien ou la transformation du réseau physique des bureaux de poste est un élément particulièrement observé par les élus locaux comme par les habitants ou futurs habitants qui les élisent.

Les revendications se manifestent également sur le plan culturel comme en atteste le rapport N° 2015/02/196 de l'assemblée de Corse (*) qui, à travers un contrat de moyens et d'objectifs, demande la mise en place d'une signalétique intérieure et extérieure en langue corse dans les bureaux insulaires. Cette demande a également été formulée par un collectif rennais qui promeut la langue bretonne. (*)

Outre les contraintes qu'elle peut faire peser sur certaines décisions de l'entreprise, cette influence de la sphère politique témoigne de la place de l'entreprise au niveau sociétal et du fait qu'elle reste considérée comme utile et nécessaire malgré la baisse de son activité historique, le courrier.

Cette utilité est d'ailleurs confirmée par les personnes interrogés dans le cadre de l'étude sur les entreprises jugées les plus utiles réalisée par l'IFOP et l'agence Terre de Siècle en 2016 et 2017 (*)



Le NUMÉRIQUE impacte et transforme plus que jamais les habitudes de consommation, les modes de vie, les déplacements, la relation aux autres, mais aussi l'organisation territoriale et administrative. Cette révolution, entrée dorénavant dans les mœurs, marque aujourd'hui une accélération et s'intensifie. Les conséquences pour une entreprise comme La Poste sont lourdes et lui imposent de reconsidérer son modèle économique et son organisation, et ce tout en préservant ses obligations de missions de service public.



Extrait de l'avis N°2017-08 du 12 octobre 2017 de Commission Supérieure Du Numérique et des Postes ()*

Le Groupe et ses branches

La transformation est attendue par les partenaires internes du réseau que sont en premier lieu les autres branches ou directions nationales du Groupe. La rationalisation du parc immobilier, la capacité à proposer un accueil commercial efficace et adapté pour les clientèles en situation de fragilité comme pour les celles appartenant à des catégories socio-professionnelles aisées, la numérisation des opérations et la collecte de données à des fins de conformité réglementaire sont des exemples d'exigences adressées au Réseau et qui doivent être satisfaites dans un contexte de maîtrise des charges lui aussi exigeant.

Les partenaires sociaux

Les Organisations Syndicales ont, de fait, une influence sur la transformation de l'entreprise et ce qu'elle implique.

L'adaptation de l'organisation des bureaux de poste et leur transformation en point de contacts partenaires est donc particulièrement observée.

Elles sont également vigilantes sur la cohérence des parcours utilisateurs et la performance du système d'information qui ont un impact direct sur la qualité de vie au travail comme en témoigne le document en annexe (27).

La Direction Générale du Réseau

Elle est en charge de définir la stratégie de transformation numérique et physique du réseau en lien avec les contraintes et attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème.

Elle doit aussi organiser, accompagner et mettre en oeuvre les évolutions en définissant un rythme adapté en fonction de ses capacités financières, organisationnelles, techniques, et par la gestion des ressources humaines qui a une influence majeure.

Les utilisateurs internes

Ils sont bien entendu une partie prenante essentielle de la transformation. La présentation que je vais en faire n'est bien entendu qu'un survol et ne concernent que ceux qui sont en contact direct avec le public. Elle n'aborde pas la multitude et la complexité des facteurs qui influent sur leur expérience utilisateurs ni toutes les subtilités du rôle qu'ils jouent dans l'expérience client.

Elle a juste vocation à donner quelques éléments de contexte qui justifient qu'une attention particulière soit portée aux outils qu'ils utilisent afin qu'ils puissent remplir leurs missions et objectifs dans les meilleures conditions

« très soucieux d'être associés aux démarches actuelles de modernisation du groupe, ils ont insisté sur la nécessité de « simplifier » le fonctionnement de La Poste, les incivilités naissant aussi du fait que « les clients ne s'y retrouvent plus ».

Source : Rapport Kaspar - 2012 (*)

On distingue majoritairement trois populations d'utilisateurs en bureau de poste. Les chargés de clientèle, les conseillers financiers et l'équipe managériale composée d'un(e) directeur(trice) et d'un ou plusieurs encadrants ayant des missions différentes.

Les chargé(e)s de clientèle,

Appelés guichetiers par le passé, ils et elles ont une moyenne d'âge de qui leur a permis, pour la plupart, de vivre plusieurs transformations du Réseau évoquées précédemment.

Il s'agit d'employés qualifiés, devant connaître des offres commerciales très variées et ainsi que les nombreuses procédures et réglementations associées.

L'application de ces réglementations peut-être parfois à l'origine d'agressions verbales ou physiques. La multiplication et l'aggravation des incivilité est constaté dans plusieurs entreprises, notamment publiques. (*)

Ce sujet fait l'objet d'une attention particulière d'abord parce que l'entreprise est garante de l'intégrité physique et psychique de ses employés et d'autre part, ensuite parce que ces agressions sont une source importante de mal-être voire de souffrance au travail qui accentue le phénomène d'absentéisme.

Plusieurs mesures sont mises en oeuvre pour y répondre notamment une relation de proximité avec les forces de l'ordre, des actions de prévention, d'accompagnement.

La suppression des vitres anti franchissement et le partage d'un même espace avec le client a permis d'apaiser un certains nombres de situations conflictuelles en remettant de la proximité entre client et agent.

Cependant, cette proximité peut être un élément stressant en cas de comportement agressif.

Le niveau de compréhension des clients vis-à-vis de la signalétique, des interfaces, des procédures et du fonctionnement général du bureau peut également avoir une incidence sur l'attitude qu'ils vont avoir avec les agents.

Les outils qu'ils utilisent doivent performants, fiables et permettre une compréhension rapide des actions à effectuer en étant en cohérence avec les informations dont dispose le client .

Les conseillers financiers

Les conseillers financiers bénéficient d'une situation de travail assez différente de celle des chargés de clientèle en ce sens qu'ils disposent d'un temps et d'un espace leur permettant de recevoir le client. Leur activité n'en est pas moins dépendante de l'expérience que vivent les clients et les chargés de clientèle.

Les outils dont ils disposent doivent être suffisamment intuitifs pour garantir la bonne complétion des informations clients exigée par la réglementation, sans interrompre le dialogue avec le client qui peut parfois concerner des sujets délicats comme la succession par exemple.



Aujourd'hui, 70% des entreprises interrogées jugent l'expérience employé au moins aussi importante que l'expérience client. Plus encore, 61% des entreprises estiment que le facteur humain aura un impact majeur dans les 3 prochaines années. « Le facteur humain revient en première place », souligne Marc Bensoussan. « On se rend compte qu'on a des personnes avec un vrai savoir-faire et que c'est un atout clé dans cette économie nouvelle. » (*)



Source : thinkwithgoogle

L'équipe managériale

L'équipe managériale est garante à son niveau de l'expérience client.

Elle assure différentes actions visant à garantir le bon accueil des clients en planifiant la présence des agents de manière adaptée, en communiquant sur des procédures et offres importantes, en prenant en charge la résolution des pannes.

Les managers doivent à la fois assurer ces missions tout en étant capables de se mobiliser pour servir les clients dès que le flux de clients l'exige.

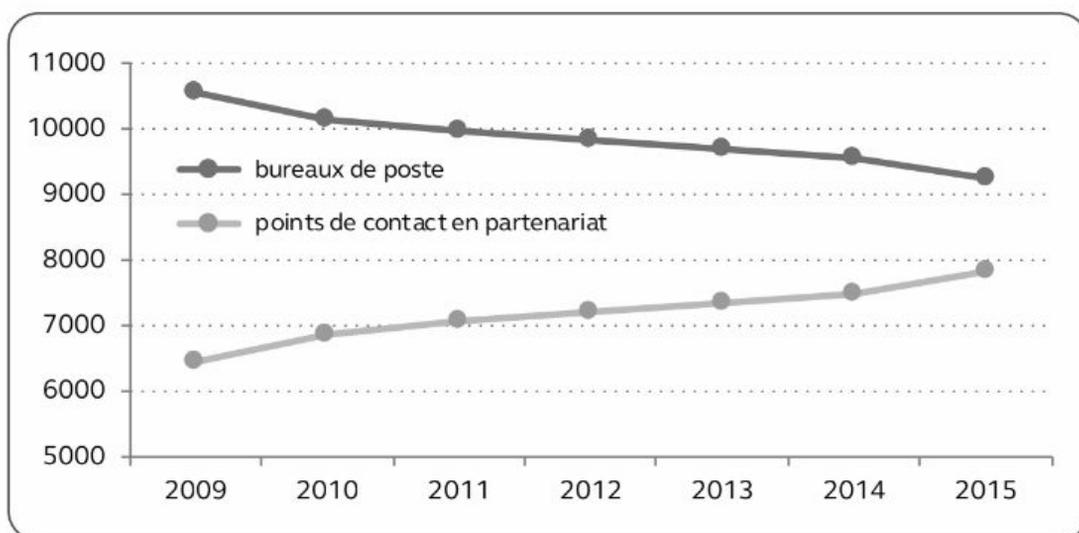
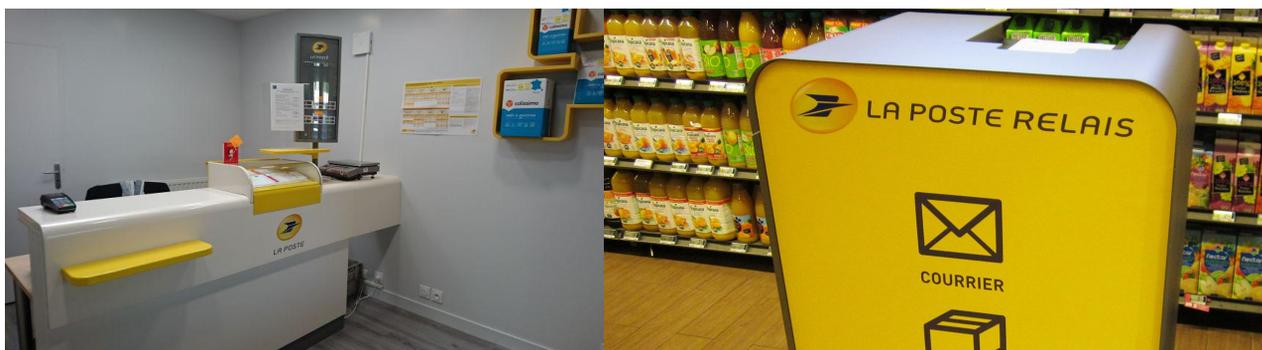
Dans le cadre de ces renforts ou pour expliquer à leurs équipes le fonctionnement d'applications, ils ont besoin d'outils leur permettant de réaliser rapidement leurs tâches de managers et qui soient suffisamment compréhensibles pour que leur utilisation puisse être assimilée rapidement.

Les commerçants et agents communaux

Comme leur nom l'indique, les utilisateurs partenaires ne sont pas des postiers. Le temps et la charge qu'ils peuvent consacrer à leur mission postale est donc contraint par leur propre activité.

Leur connaissance des opérations et offre postales se limite logiquement à celles distribuées dans leur établissement.

Ils ont par conséquent besoin d'outils suffisamment autoporteurs pour qu'ils n'aient pas à se plonger dans des procédures à chaque utilisation.



Source : Cour des comptes, données La Poste

Les clients

Le Réseau s'adresse à des utilisateurs internes mais aussi et bien-sûr à ses clients qui eux aussi conditionnent la transformation. En effet, la baisse conséquente de fréquentation (en moyenne 6%) observée depuis plusieurs années et due non seulement à la baisse du trafic courrier mais aussi à l'évolution des usages clients. Ce phénomène de désertion progressive des réseaux physiques est observable et commun à d'autres grandes entreprises qu'il s'agisse de la grande distribution ou des réseaux d'agence des grandes banques de détail.

Un grand nombre de clients restent cependant attachés à la relation en face à face, notamment ceux qui nécessitent le plus d'accompagnement ou qui pour diverses raisons utilisent beaucoup les espèces comme moyen de paiement.

Le Réseau doit donc tenir compte de cette dimension et adapter ses évolutions de manière à ne pas provoquer une fracture numérique contre laquelle ils est par ailleurs engagé au côté des autres branches du Groupe.

Le rythme de la transformation doit donc être au plus près de celui attendu par les clients pour ne pas amplifier la baisse de fréquentation.

Clients ou Usagers ?

La Poste n'est pas la seule grande entreprise assurant des missions de service publique confrontée à cette question.

Le récent changement de statut de la SNCF et les perturbations de service occasionnées ont de nouveau placé ces notions au centre du débat public.

La notion d'usager est intéressante dans une optique UX car elle fait écho à l'usage et au mot anglais "user".

Cependant, la différenciation des personnes vis-à-vis du service en tant que clients qui le consomment ou en tant qu'usagers qui l'utilisent n'est-elle pas purement sémantique?

En effet, au final, il s'agit de personnes qui ont un besoin ou une envie et qui ont une exigence vis-à-vis de la façon dont le service va satisfaire ce besoin ou cette envie.

Le fait qu'il estiment que le service doit leur être rendu de façon satisfaisante par qu'ils ont payé directement ce service ou parce qu'ils estiment le financer indirectement par leurs impôts produit, in fine, la même exigence.

Une exigence qui est, cela est désormais, largement partagé, influencée par l'évolution des technologies, notamment mobiles qui facilitent l'accès rapide à un grand nombre d'informations et de services. Les clients s'y sont habitués et on désormais les même attente vis-à-vis de la relation en face à face.

L'institut Vaugirard aborde ce phénomène dans un rapport publié en 2017 et intitulé "Non l'usager n'est pas un client".



Le citoyen usager du service public, lui aussi client, importe ses attentes et ses exigences à toutes les formes de service. La frontière entre secteur privé et secteur public, se modifie. Parce que les modes de vie et les représentations vécues au quotidien affectent la représentation de soi et de son environnement, la revendication des usagers et leurs attentes peuvent s'apparenter à celles d'un client. Le secteur privé a su vendre une image « idéalisée » de la prise en compte des attentes du client, devenant culturellement un modèle." (*)



Source: Institut Vaugirard

Des entreprises concurrentes disposant d'infrastructures plus modernes et parfois de moyens beaucoup plus importants, comme par exemple Amazon ou certaines fintech (N 26, Revolut) ont su répondre à cette exigence en étant capables de développer des services plus performants, plus rapidement ce qui explique en partie leur succès notamment auprès des 18-35 ans.

Le Réseau sait-il se transformer ?

La réponse est oui et il l'a d'ailleurs toujours fait .
Le réseau des bureaux de poste ou ce qui s'y apparentait a évolué dans son implantation au fil du temps. Sous l'Ancien Régime, par exemple, le bureau de poste était fixé au domicile de la personne qui le dirigeait, celle-ci étant souvent exploitant agricole, éleveur de chevaux ou hôtelier . (*)

Contraint par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010 de conserver au moins 17000 points de contact sur l'ensemble du territoire national, le Réseau La Poste a dû repenser son organisation pour maintenir une présence adaptée à l'activité de ses clients notamment dans les zones où la fréquentation ne justifiait plus la présence d'un bureau poste. Ces nouveaux types de points de contacts conservent cependant un héritage du passé : leur nom. En effet les premières entité du réseau de la Poste Royale portaient le nom de relais et le mot Agence Postale a également été employé.

L'espace physique lui-même a bénéficié de transformations conséquentes notamment avec la suppression des vitres dites « anti franchissement » puis la suppression des lignes de guichets avec le concept Espace Service Client qui organise l'espace sous forme d'îlots et place agents et clients en contact direct avec un accès aux produits. Cette transformation des bureaux de poste s'est d'abord menée de manière expérimentale avec des gondoles en cartons (*). Une fois le concept validé, elle a ensuite été étendue à 1000 puis à 2000 bureau où ce mode d'organisation semblait pertinent vis-à-vis de la fréquentation, de la taille et de l'emplacement du bureau.

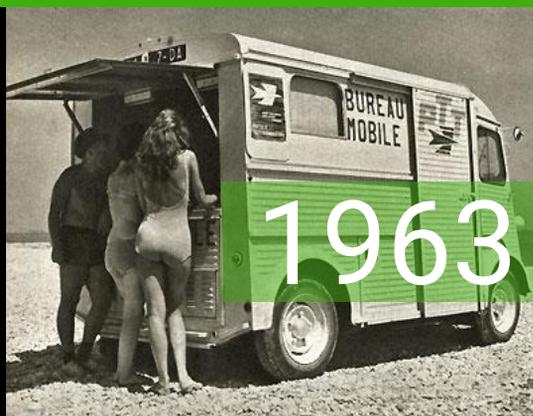
Des innovations technologiques ont été réalisées dès le début et tout au long du xxème siècle en termes d'automatisation et d'accès au service comme le montrent par exemple les bureaux de poste mobiles dans des camions en 1963. Le réseau a été également précurseur parmi les autres enseignes de distribution en équipant certaines de ses agences, dès 2012 de smartphones destiné à accueillir et servir ses clients.

Ces évolutions technologiques et physique ont été menées en parallèle, notamment depuis les 20 dernières années D'abord considéré comme un renfort des opérations réalisées au guichet, les automates d'affranchissement sont devenus un canal à part entière qui a introduit la notion de self-service et modifié le parcours client lié à l'affranchissement.



L'innovation ne date pas d'hier...

Les PTT développent des bureaux mobiles dans de grands ensembles, à l'usine, à la plage ou dans des campings lors de la saison estivale (cf. ci-contre le bureau mobile établi aux abords d'un un camping).

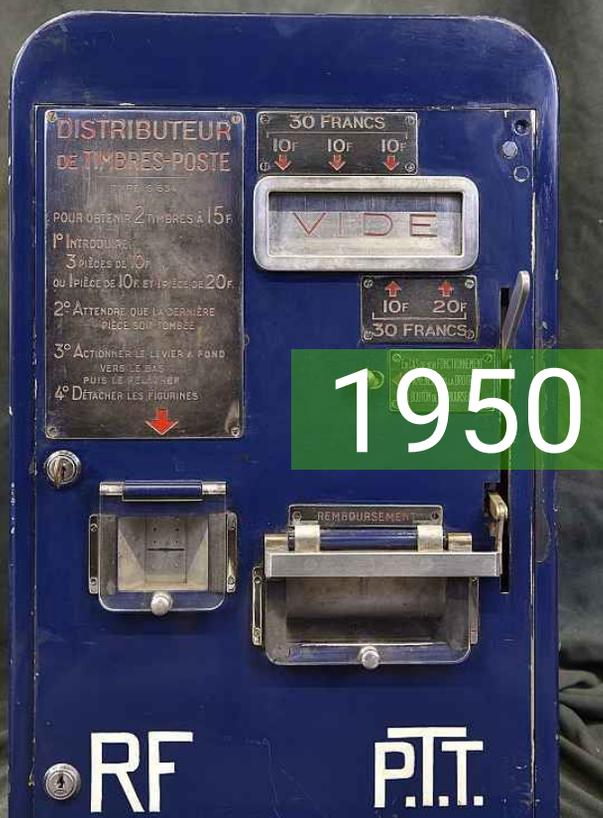


1963



1900

En Avril 1900 un prototype de distributeur de timbres-poste et de cartes lettres préaffranchies est installé, à Paris et fonctionne lors de l'Exposition Universelle. de nombreux autres modèles suivront...



1950



1866

450 km de tubes métalliques, installés pour la plupart dans les égouts de la capitale, acheminement par air comprimé des curseurs transportant des plis urgents.

Cette solution déjà expérimentée en Angleterre répondait au besoin, déjà présent à l'époque, d'échanger plus d'informations, de manière plus rapide

Les transformations réalisées ont-elles été bénéfiques à l'expérience client?

La présence des agents dans l'espace de service et la répartition des types d'opérations par zone a permis de répondre à l'irritant majeur que représentait l'attente en bureau de poste (*). L'entreprise a d'ailleurs communiqué largement sur cette ambition et s'est engagé dès 2009 dans une démarche de certification ISO auprès de l'AFNOR pour mieux suivre et garantir sa qualité de service à travers 9 points de contrôle portant notamment sur l'attente, la netteté des espaces, la qualité de l'accueil et du conseil et la disponibilité des automates.

Cependant, malgré un effort apporté sur la signalétique avec des libellés et un code couleurs, l'orientation au sein du bureau reste perfectible.

Cette séparation des opérations par métiers alors qu'elles pouvaient être réalisées auprès d'un seul et même agent auparavant a certes permis aux clients venant réaliser uniquement des opérations courrier considérées comme plus rapides de ne pas attendre dans la même file d'attente que les clients souhaitant réaliser des opérations bancaires considérées comme plus longues.

Elle s'est cependant révélée plus complexe pour les clients consommant le plus de services (postaux et bancaires) les obligeant parfois à faire la queue pour chacun de ces services.

Le réseau a également activement invité ses clients à utiliser les automates pour les opérations simples afin de conserver la disponibilité de ses agents pour des opérations nécessitant plus de conseil. Ceci a eu pour effet de créer des parcours parfois difficilement compréhensibles pour les clients.

Des solutions visant à renforcer l'accueil et l'orientation dès l'entrée du bureau ont été mises en place mais dans les périodes de forte affluence, les clients se retrouvent souvent contraints de patienter pour obtenir par exemple le formulaire de lettre recommandée et pour ensuite confier cette lettre à un agent alors qu'ils ont effectué l'affranchissement en toute autonomie sur l'automate.

Afin d'accompagner la mobilité des agents au sein du bureau, le Réseau a développé la solution Smartéo qui permet de réaliser un nombre important d'opérations en front et en back office en s'appuyant sur des atouts d'un device mobile.

L'utilisation de cette solution a cependant été freinée par le fait que les espèces n'étaient pas acceptées en règlement ce qui reste un usage souhaité par les clients notamment compte tenu du montant moyen dépensé par les clients particuliers.

Le transfert d'un panier d'achats réalisé sur Smartéo vers un automate d'affranchissement (une partie d'entre eux acceptent la monnaie) a permis de répondre à cette problématique ainsi qu'à celle qui obligeait le client à patienter 2 fois lorsqu'il souhaitait acheter une enveloppe pour ensuite réaliser son affranchissement.

Bien que perfectibles, les parcours client au sein du bureau de poste commencent à bénéficier d'une interaction entre les différentes solutions (automates, device mobile, guichet)

SWOT sur la transformation du réseau

	Favorable	Défavorable
Interne	FORCES <ul style="list-style-type: none">• Le personnel est qualifié• Densité du maillage des points de contact= accessibilité pour les clients + Possibilité de proposer des partenariats• Possibilité de proposer des parcours omni-canaux au clients et à des partenaires• Identité de marque forte• La structure	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none">• Système d'information complexe et coûteux à faire évoluer.• Difficulté à conserver une cohérence et une fluidité de parcours• Maturité numérique variable des utilisateurs internes• Nécessité de maîtriser les charges et d'adapter régulièrement l'organisation pour compenser la baisse d'activité.• La multiplicité des offres nécessite un éventail de connaissance très large ce qui peut limiter la capacité d'assimilation et la précision du conseil• Une partie importante du parc automate est relativement ancienne.
Externe	OPPORTUNITÉS <ul style="list-style-type: none">• Apport de nouveaux services demandés par l'Etat• Croissance du e-commerce• Accueil de l'ensemble de la population• Les mission de la Poste et de son Réseau sont ancrées dans la vie quotidienne des client ce qui offre l'opportunité d'imaginer des services utiles et appréciés	MENACES <ul style="list-style-type: none">• Modalités contraignantes d'application des missions de service public• Obligation de maintenir un nombre fixe de points de contact• Baisse de la fréquentation• Évolution des modes de consommation• Concurrence• Exposition forte aux incivilités dans certaines agences



Les atouts

Les femmes et les hommes.

Le réseau dispose d'un personnel qualifié qui réalise des opérations très diverses (téléphonie , banque, courrier). L'aisance de ses agents vis-à-vis des outils numérique est variable mais comme en témoigne les transformations précédemment réalisées, ils possèdent une forte capacité d'adaptation et surtout un attachement fort à leur entreprise comme le confirme le rapport Kaspar réalisé en 2012 (*)

La direction de l'entreprise a identifié cet atout et insiste sur le fait que c'est en s'appuyant sur les ressources existantes qu'elle souhaite se transformer.

Son implantation

Comme vu précédemment, le Réseau a adapté sa présence sur le territoire et la façon dont il propose ses services. Cette présence sur l'ensemble du territoire national et le maillage dense de ses points de contact permet d'imaginer la mise à disposition du réseau auprès d'autres partenaires n'ayant pas cette capacité, afin de proposer de nouveaux services. Cette opportunité s'est déjà matérialisée avec succès par l'organisation des examens du code de la route dans des structures appartenant à la Poste et dépendant notamment de son réseau.

Le Groupe La Poste

Le Réseau a l'opportunité d'avoir des interactions et d'imaginer des services en lien avec des clients consommateurs des services en lignes de la Banque Postale ou de la Branche numérique. La capacité à tirer profit de cette opportunité est certes prometteuse de services et d'innovation mais elle est aussi difficile à mettre en œuvre dans une structure de cette taille. En effet, la perception du client de ses attentes et de ce qu'il est prêt à faire peut différer selon les branches qui, même si elles travaillent pour un but commun ont des objectifs, des contraintes ou des priorités propres dont l'articulation peut se révéler complexe.

Une identité de marque forte

Le Réseau peut cependant s'appuyer sur une identité de marque forte. Même si son fonctionnement a pu être caricaturé et que les critiques sont courantes, les français gardent un attachement fort à la Poste, à son réseau basé sur les notions de confiance et d'utilité. (*)

La structure

Le Réseau s'est doté d'une cellule appelée « La Fabrique » qui a pour principale activité d'expérimenter des nouveaux formats de bureau, de nouvelles offres et de nouvelles interactions avec les clients. Découplée en partie de la complexité du reste de l'écosystème, la fabrique permet au Réseau de sécuriser le déploiement à plus grande échelle de certains concepts. Elle réalise ainsi des études clients visant à vérifier la pertinence de ses hypothèses en fonction des besoins exprimés par les clients en termes d'offres et d'usage .

Le Réseau a également mis en place différents canaux de communication avec ses agents.

Une plateforme participative appelée « ensemble, vos idées » permet aux employés, opérationnels et fonctionnels d'exprimer et confronter des propositions d'amélioration ainsi que les irritants qu'ils rencontrent en tant qu'utilisateurs ou ceux exprimés par les clients. Ces propositions font l'objet d'un concours qui retient les idées les plus plébiscitées et les soumet à la direction concernées pour mise en œuvre.

Un canal d'expression des irritants ou idées est également proposé par la presse interne avec le journal "En bureau"

La typologie et le contexte des bureaux de poste est très variable d'une région à l'autre, parfois d'un quartier à l'autre. Une communauté d'utilisateur est également animée sous la forme de panels et s'attache à identifier de manière objective quelle est la perception des évolutions, des outils et de leur adaptation en fonction du contexte d'utilisation

Au niveau projets, des groupes d'utilisateurs sont régulièrement sollicités à travers l'organisation de workshops et d'expérimentations. Ce fonctionnement est notamment très présent sur le projet digital Smartéo et a été souhaité dès son lancement en 2012 .

Autre acteur important, une direction de l'expérience client qui mesure notamment la qualité du service perçu auprès des clients via des études qualitatives et quantitatives ainsi que par l'utilisation de bornes mobiles et disponibles à différents endroits des bureaux .

La relation avec l'Etat

Comme vu précédemment, l'État est partie prenante de la transformation du Réseau.

Une transformation qu'il souhaite afin de contribuer à son action de modernisation de la vie public et d'organiser, le cas échéant, la prise en charge d'opérations initialement effectuées dans d'autres administrations elles-même engagées dans des processus de réorganisation comme les préfectures.

Cet afflux potentiel de nouveau service peut être une source d'activité lui permettant d'exposer de nouveaux client à ses propres services mais aussi une source d'attractivité qui apporte aux bureau de poste une dimension de centre solutions encore plus intégré dans la vie des clients et allant au-delà du service postal.

La mise en œuvre de ces solutions hybrides proposant à la fois des services postaux et administratif a déjà été concrétisées à travers le concept de maisons de services au Public (au nombre de 1281 à l'été 2018), principalement pour des problématiques d'accès au services de l'état et des collectivités territoriales en zone rurale.

Le Réseau dispose donc dans son organisation interne d'un savoir faire, d'opportunités et d'une structure permettant de mettre en place les actions nécessaires à une démarche d'UX Design dans le cadre de l'adaptation ou de la création de services.

Cependant, plusieurs éléments freinent la transformation telle qu'elle est souhaitée.



Les Freins

Au niveau technologique

Bien que n'étant pas la seule composante à prendre en compte dans le cadre de l'expérience utilisateurs, la technologie est un élément central de la transformation notamment dans une entreprise où le remplissage de formulaires papier, leur traitement et leur archivage a occupé une place aussi importante.

La numérisation des opérations a été engagée depuis plusieurs années et généré le développement d'une multitude d'applications qui de plus en plus, doivent s'interfacer entre elles ou avec des API afin de proposer au client un accès omnicanal aux services.

Ceci impose la mise place de nombreux flux d'échange permettant notamment la mise à jour des informations et suppose d'être en capacité de faire fonctionner entre elles des briques techniques de génération différente.

Dans une organisation aussi grande, les évolutions d'infrastructure sont souvent dépendantes de grands programmes qui en raison de leurs coût font l'objet d'étude approfondies visant à garantir leur robustesse, leur évolutivité et leur rentabilité.

Ceci limite parfois la capacité de l'entreprise dans la mise en œuvre de solutions favorisant l'expérience utilisateurs comme par exemple le temps réel ou l'utilisation de frameworks récents.

La dimension omnicanal amène aussi à définir ou redéfinir les responsabilités en termes de spécifications et le développement de chacune des branches de l'entreprise.

Une fois celle-ci déterminées, il convient d'harmoniser les pratiques et les outils fin que les produits eux même puisse être utilisés avec le moins de rupture ergonomique possible.

Les pratiques en termes de conception de test et de développement sont aujourd'hui très liés aux directions informatiques et au branches dont elles dépendent.

Au niveau fonctionnel

La nécessité de maîtriser les coûts d'exploitation dans un contexte de baisse de fréquentation insiste aujourd'hui à vouloir confier une partie plus importante d'opérations au client notamment celles qui nécessitent la saisie de formulaires. Ce type de démarche amène naturellement au besoin d'espace client afin que ce dernier puisse visualiser, gérer les offres ou services auxquels il a souscrit.

Ceci pose plusieurs questions liées à l'expérience client notamment vis-à-vis de son identification en agence.

Comment identifier les clients sans que cela ne soit perçu comme contraignant ou déshumanisant ?

On sait que la nécessité de s'identifier en entrée d'une application téléchargée sur un store est un motif courant de désinstallation lorsque les utilisateurs ne considèrent pas le gain comme suffisant. En est-il de même dans la relation en face à face ?

Le fait de permettre au client de ne avoir à re-remplir un formulaire et de retrouver son opération dans son espace client est-il suffisant pour l'inciter à créer un compte ?

Quels seraient alors les gains jugés suffisamment utiles par le client pour qu'il fasse l'effort de s'identifier ?

Le risque de dégrader l'expérience client est bien réel pour le Réseau La Poste si les services qu'il propose ne font pas l'objet d'une refonte (nombre d'informations collectés, simplification des offres historiques et des contraintes juridiques) lorsqu'elles sont transformées en offres numériques.

Quelles sont les prochaines étapes ?

La volonté est désormais, de garantir des parcours omni-canaux cohérents entre l'agence physique et des solutions en ligne qu'il s'agisse d'applications ou de sites web.

Se pose alors la question de l'homogénéité de l'expérience de sa simplicité, et des efforts que sont prêts à fournir des clients par rapport au gain qu'ils en retirent.

La digitalisation des réseaux physiques et observable dans de nombreuses enseignes mais certaines bornes ou tablettes restent souvent inutilisées et se limitent à de la présentation d'offres. La mise en place de solutions digitales reste cependant souvent celle identifiée dans de nombreux projets, au risque de créer de la confusion sur leur usage.

“ les enseignes doivent absolument intégrer que la digitalisation de leur point de vente n'est pas une fin en soit. Un point de vente ne doit pas devenir une accumulation d'outils digitaux réduits au rang de gadgets, d'autant plus qu'il s'agit d'un véritable investissement coûteux. Le point de vente physique ne doit intégrer des outils digitaux que si cela est pertinent et selon les attentes des consommateurs dans leur parcours d'achat.” (*)

Le réseau a également d'adapter son offre de service à travers des formats de bureaux différents tels que ceux implantés à l'aéroport Charles de Gaulle et à Orly qui propose de produits en lien avec les besoins des voyageurs comme la location de routeurs permettant de bénéficier d'une connexion 4G en utilisant le wifi disponible dans le pays visité. Le bureau présent à la Station F propose l'accès à des avocats qui puissent répondre aux problématiques juridique rencontrées par les start-ups présentes sur le site.



Quelles orientations prend-on à l'étranger ?

Des parcours omnicanaux ...

Un exemple avec Royal Mail qui propose depuis avril 2017 à ses clients et ses partenaires, une solution permettant de générer un QR code sur leur application de E-commerce. Ce code est ensuite flashé en agence ce qui permet d'obtenir l'impression de l'étiquette de retour marchandise et d'envoyer leur colis.

(La Poste Française propose une solution similaire sur son site web, pour les envois)



L'automatisation des affranchissements et des achats notamment via des interfaces tactiles, est également présente comme par exemple en Corée du Sud (à gauche) ou au Canada (à droite).



Des expériences immersives

Au niveau de l'aménagement, de la signalétique et du mobilier, on note la volonté de mêler le métier historique illustré par les sacs de tri, avec une vision plus moderne portée notamment par la signalétique et l'aspect épuré des espaces. (exemple d'une agence TNT à Amsterdam conçue par les architectes Merx + Girod)



'We developed a shop concept that carries people into the world of logistics', Helen Maessen, Account Manager chez l'agence Tchai international à qui DHL a fait appel. (ci-contre une exemple aux Pays Bas).

On constate que le design émotionnel a été travaillé, en utilisant une technique de "trompe l'oeil" qui donne l'impression que le prolongement des guichets est l'intérieur d'un de leurs avions cargo.

Le client visualise la façon dont sont transportées les marchandises qu'il est en train de confier au transporteur express.

Problématique

Les évolutions technologiques et la numérisation de la relation client créent de l'incertitude et nécessitent des investissements conséquents dans une période de maîtrise stricte des charges.

Comment sécuriser davantage les choix technologiques et fonctionnels avant de les mettre en œuvre



Une démarche UX organisant la recherche utilisateurs, le prototypage et le test des solutions auprès des utilisateurs peut-il aider la transformation physique et numérique du Réseau



Recherche terrain

Dans cette seconde partie, je vais décrire différentes actions que j'ai souhaité mettre en œuvre ou auxquelles j'ai souhaité participer.

Ma motivation première a été celle d'expérimenter, de tester certains outils, certaines méthodologies découverts ou redécouverts durant la formation afin de vérifier dans quelle mesure ils étaient utiles et utilisable dans le contexte de mon entreprise.

Un des messages clés que j'ai retenu des différents échanges que j'ai pu avoir avec les intervenants de la formation est qu'**il faut oser**.

- Oser remettre en cause des hypothèses, en se basant sur des enseignements probants
- Oser faire appel aux autres et bien entendu aux utilisateurs pour se donner plus de chance de comprendre les causes d'une problématique
- Oser essayer, se tromper, et recommencer pour apprendre et améliorer sa pratique.
- Oser pousser la réflexion jusqu'à des hypothèses paraissant peu réalistes et les tester pour voir si finalement elles n'apportent pas une réponse intéressante à la problématique.

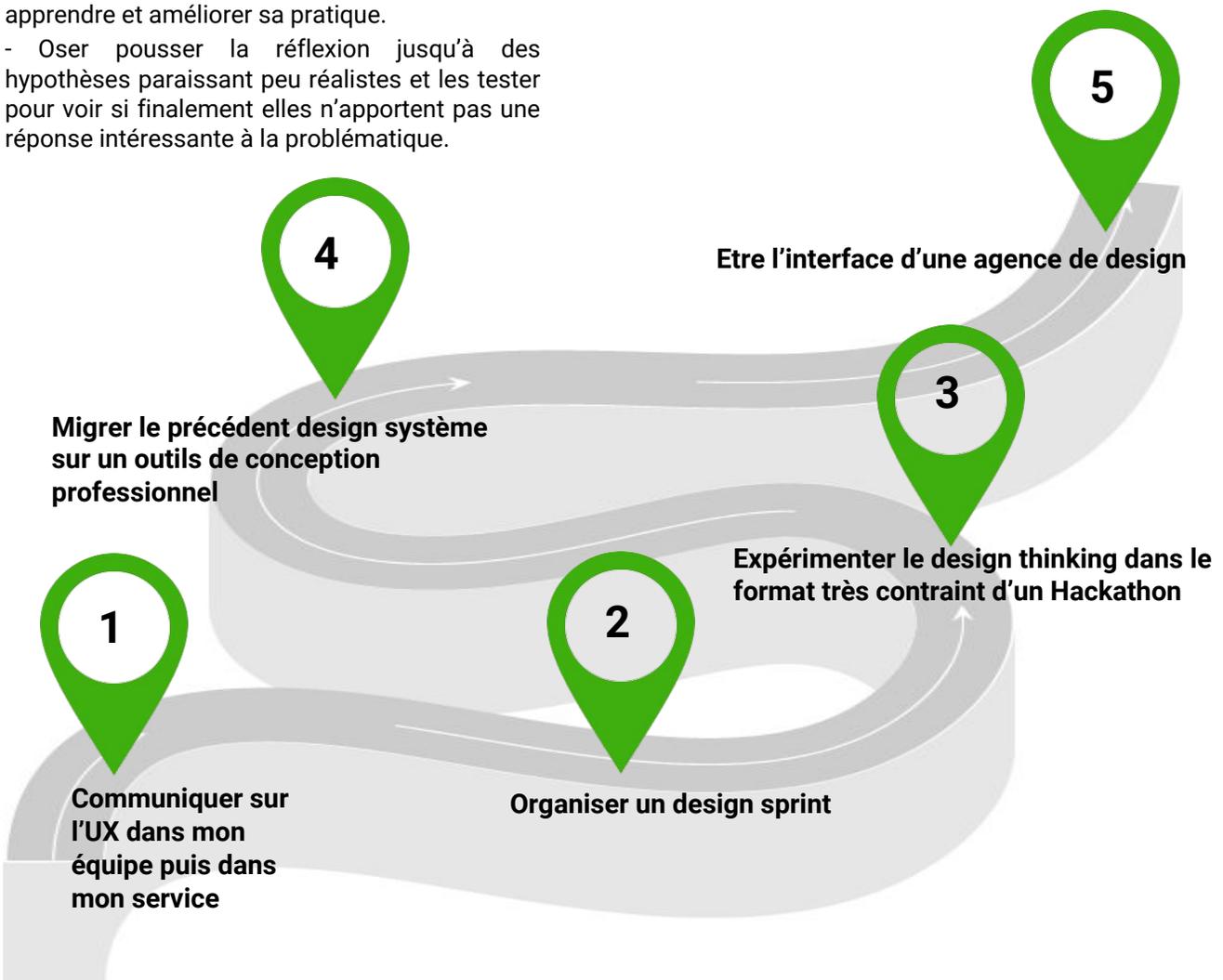
J'ai donc décidé d'oser à travers plusieurs actions pour lesquelles je vais présenter Le constat de départ, le déroulement, les gains et les limites que j'ai pu identifier dans chacune de ces actions.



L'avenir n'est pas ce qui va nous arriver, mais ce que nous allons faire



Henri Bergson



La communication.

Les approches méthodologiques, en s'intégrant dans les entreprises peuvent parfois perdre une partie de leur sens selon le niveau de connaissance qu'en ont les personnes qui y sont confrontées.

La représentation visuelle de certains outils réduit souvent le Design Thinking à une consommation déraisonnable de post-it qui au-delà de l'aspect convivial n'apporte pas de résultats visibles.

Le mot design est lui-même souvent réduit, au pire à l'aspect graphique d'une interface ou d'un objet, au mieux à son ergonomie.

J'ai donc souhaité partager modestement les enseignements théorique et pratiques que m'ont apporté la formation UX des Gobelins afin de communiquer quelques messages qui me paraissaient indispensables pour faciliter la compréhension de la démarche que je souhaitais mettre en place par la suite.

Par exemple:

- Les design ce n'est pas seulement le graphisme
- Une démarche UX peut amener à revoir en profondeur l'hypothèse de départ
- Les tests doivent être effectués avec une forte préparation même si le dispositif est léger.

J'ai d'abords organisé avec mon équipes des petits ateliers de restitution du contenu des cours auxquels j'avais assisté .Cette équipe est constituée de jeunes consultants qui souhaitent, à juste titre, enrichir leur expérience à travers les différentes missions qu'ils effectuent. Les difficultés techniques peuvent parfois rendre leurs missions certes formatrices mais en apparence moins intéressantes qu'ils ne l'escomptaient en intervenant sur un projet digital.

Le turn over est une composante inhérente et parfois bénéfique au projet mais présente le risque de le déstabiliser si elle intervient trop fréquemment. Il est donc important de développer et de maintenir un niveau de motivation à travers différentes actions managériales.

Le fait de partager avec l'équipe mon apprentissage était d'abord motivé par l'estime que j'ai pour chacun de ses membres et par le fait que je considérais l'accès à ces informations comme une chance que j'avais eu et dont je voulais les faire bénéficier.

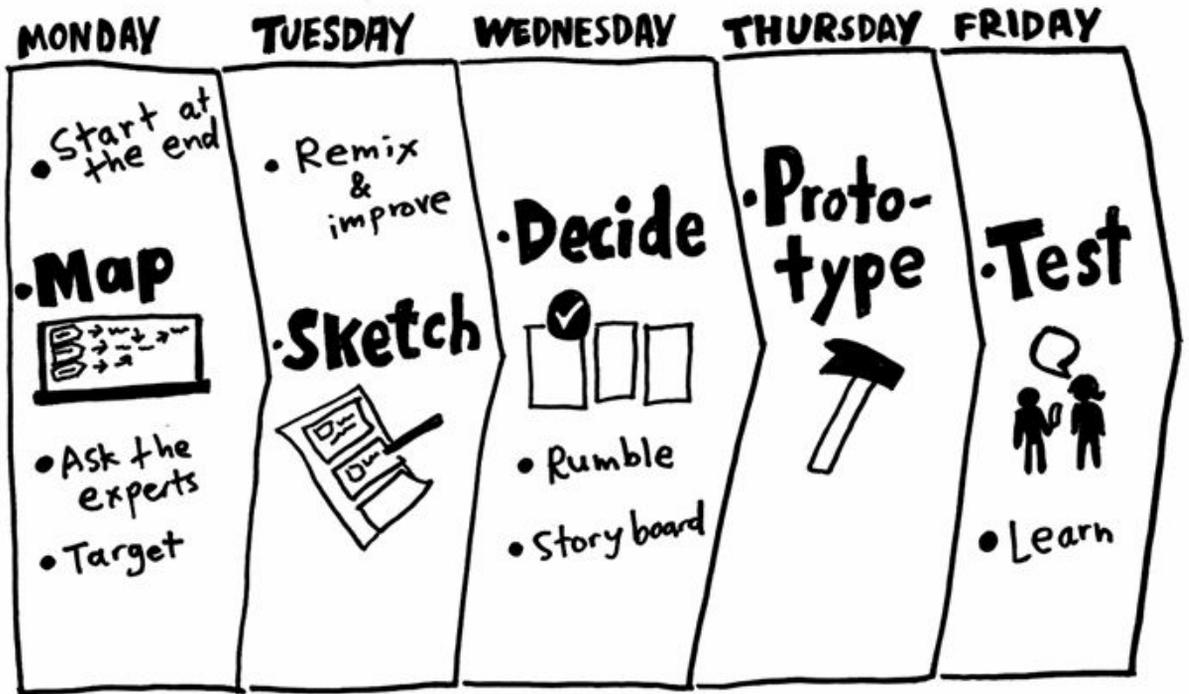
Ces moments de sensibilisation et d'information sur différents outils, ressources en lignes, thématiques liées au design se sont révélé être une source de motivation et d'inspiration pour les membres de l'équipe qui ont rapidement partagé à leur tour des liens, des articles qu'ils avaient trouvés intéressants.

Cela leur a permis également de prendre du recul par rapport aux projets dont ils avaient la charge et par rapport à la façon dont ils souhaitaient travailler.

Rapidement l'envie de passer à l'action s'est fait sentir.

J'ai ensuite communiqué à l'ensemble du service afin de sensibiliser d'autres collègues sur un sujet qu'ils n'avaient pas forcément eu l'opportunité d'aborder dans le cadre de leurs projets. Le sujet et la façon dont il était présenté ont été très bien accueillis.

Le design sprint.



“ Initié par les équipes de Google Ventures en 2014, et théorisé par Jake Knapp (design partner chez GV) dans son livre *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, le design sprint est un subtil mélange de design thinking, lean startup et stratégie business.

La promesse – et objectif – est de créer une expérience de design en 5 jours, que ce soit pour un parcours utilisateur déjà existant, ou en démarrant de zéro, et ainsi répondre à une problématique produit en un temps record et pour un coût réduit.

On passe directement de la phase d'idéation aux tests utilisateurs en 5 jours.”

Paul Depré

Le design sprint.

Pourquoi organiser un design sprint ?

Comme expliqué précédemment, l'équipe avait envie de passer à l'action et d'expérimenter la recherche utilisateurs, le prototypage et le test utilisateurs.

S'agissant d'une expérimentation, je souhaitais que cette action ne se fasse pas au détriment des autres sujets. Nous avons par conséquent fait le choix d'un format court permettant de s'initier à chacune des étapes de conception sur un sujet réel du projet mais qui n'avait pas d'exigence de planning : la prise de rendez-vous bancaire. Ce sujet a été choisi car il présentait un taux d'utilisation en mobilité inférieur à nos prévisions alors qu'avant sa mise en production, la fonctionnalité semblait très attendue par les utilisateurs. Cela semblait être un bon cas d'étude.

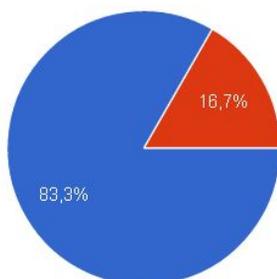
Le format sur 5 jours consécutifs proposé par Jay Knapp semblait adapté (même si ce même auteur s'apprête à publier une seconde édition qui préconise un format de 4 jours dans le cadre des grandes entreprises) car il est inhabituel et à ce titre permet de présenter la démarche comme un événement ce qui est propice à susciter l'intérêt et l'implication.

La préparation du design sprint a été confiée à l'équipe elle-même pour qu'elle s'approprie la démarche. Mon intervention a consisté lors de cette préparation à interroger l'équipe sur les buts, sur le type de recherche qu'elle souhaitait mettre en œuvre, à la conseiller sur des exercices et des outils de maquettage découverts lors de ma formation, à la sensibiliser sur les notions de biais cognitifs et de protocoles de test afin qu'elle puisse construire la future spécification sur des éléments éprouvés.



Cet aspect convivial et détendu est-il important pour vous?

6 réponses



- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

La première journée à commencer par un rappel du contexte dans lequel se prennent les rendez-vous bancaires. Qui, comment, pourquoi, combien, à quelle fréquence ? quelles sont les limites internes connues qu'est-ce que nous ne connaissons pas ?

Afin de tenir le rythme de l'exercice, nous avons besoins de réaliser la recherche utilisateurs en une demi-journée. Afin de constituer des binômes (indispensables étant donné notre manque de pratique) toutes en couvrant un nombre de bureau suffisamment important pour obtenir des résultats représentatifs, j'ai fait appel à des personnes extérieures au projet mais qui m'avaient fait part de leur appétence pour le design lors de discussions informelles.)

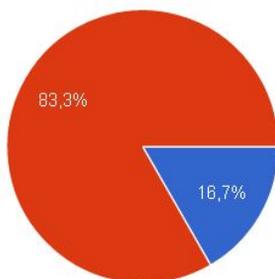
La principale difficulté rencontrée a été la capacité à diriger l'interview et à obtenir des réponses à l'ensemble des questions prévues tout en laissant les utilisateurs s'exprimer au maximum mais nous avons toute de même pu identifier des réponses suffisamment nombreuses pour consolider des enseignement pouvant nous servir de base de travail pour les travaux de maquettage du lendemain.

- La fonctionnalité n'est pas suffisamment visible
- L'affichage l'agenda met du temps à charger
- La disponibilité immédiate du conseiller attiré et des autres conseillers n'est pas suffisamment visible.

La seconde journée a été l'occasion pour chacun des participants de se prononcer sur un benchmark d'applications proposant également de la prise de rendez-vous et sur leur façon de la traiter. Ceci a permis à chacun d'argumenter sur ce qui lui paraissait inspirant pour notre sujet ou au contraire ce qui n'était pas adapté.

Avez-vous appris lors de ce design sprint ?

6 réponses



L'exercice de maquettage utilisé, le Crazy 6, a permis de faire émerger des propositions assez similaires mais présentant suffisamment de spécificités pour être soumises au double arbitrage de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre le lendemain.

Ceci a permis, à maîtrise d'ouvrage, non seulement de visualiser le travail de design effectué, mais aussi de se prononcer sur la solution qui lui semblait la plus adaptée vis-à-vis des retours qu'elle avait elle-même recueilli sur le terrain.

Cela a également permis à la maîtrise d'œuvre de se prononcer sur la faisabilité et le coût estimé de la solution en étant associé en amont de la conception ce qui est en général apprécié par les développeurs qui voient ainsi l'expression concrète du besoin auquel ils vont répondre par leur travail.

La solution choisie ensuite été prototypée sur l'outil proto.IO déjà familier à un des participants qui s'est proposé d'expliquer sa prise en mains à deux autres membres de l'équipe.

Le prototype a ensuite été testé auprès des mêmes utilisateurs ce qui a permis de l'ajuster par la suite et surtout de présenter aux utilisateurs une illustration concrète des retours qu'ils avaient exprimés au début de la semaine.

Cette action a été bénéfique dans le sens où a permis d'aboutir à un documents de conception réalisée rapidement grâce à des entrants clairs, réalistes et partagés avec les développeurs. Elle a également permis de sécuriser la future adhésion des utilisateurs même si à ce jour, pour des raisons de priorité projets les développements n'ont pas encore été réalisés. Elle a enfin permis à l'équipe de réaliser qu'elle était capable de mener ce type d'action mais aussi que ceci nécessitait beaucoup de préparation et de rigueur si l'on souhaite obtenir le résultat escompté.

- Enormément
- Beaucoup
- Un peu
- Pas vraiment
- Pas du tout

Le design système et l'outil de conception.

Avant même le début de ma formation au Gobelins, l'objectif de modifier les interfaces de nos applications en les rapprochant des standards du marché m'avait amené à définir une bibliothèque de composants d'interface avec des règles d'affichage et d'interaction. Ce travail a été réalisé avec l'équipe de conception fonctionnelle puis discuté et développé avec l'équipe de développeur.

La création de cette bibliothèque nous a permis de réutiliser les mêmes composants, et d'appliquer presque de manière inconsciente le concept désormais en vogue de design atomique.

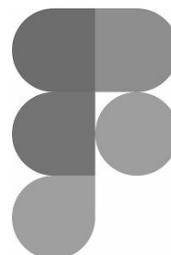
En effet, qu'ils soient réutilisés de manière unitaire, ou assemblés de manière partielle ou dans un écran complet, ces composants ont permis de gagner en temps et en homogénéité aussi bien dans les documents de conception fonctionnelles qu'en développement puisque l'aspect et le fonctionnement de chacun des composants était déjà connu des équipes.

Le projet d'étude de la formation m'a permis de me familiariser avec d'autres outils de conception et surtout avec leur fonctionnement. J'ai ainsi pu constater les bénéfices qu'offrent ce type d'outil au niveau du rendu des écrans mais aussi au niveau de l'automatisation des modifications apportées aux composants.

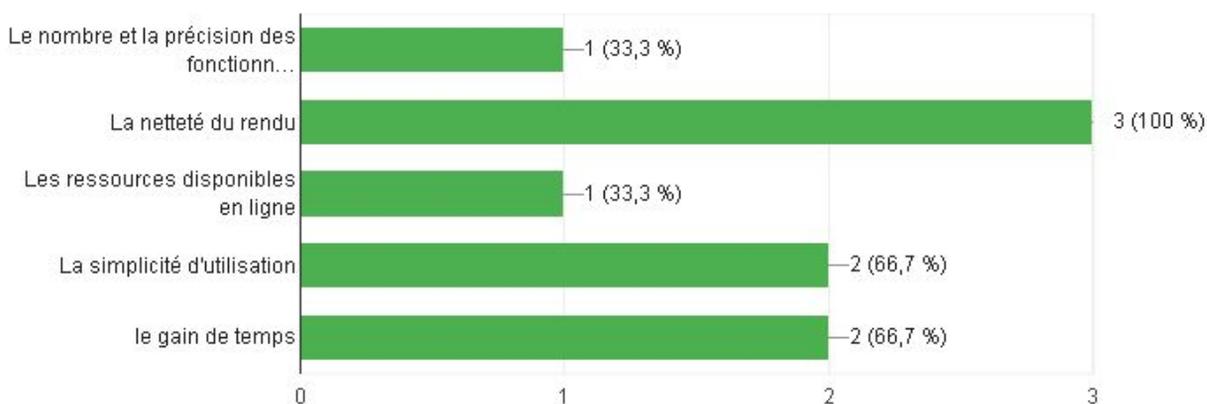
J'ai par conséquent souhaité proposer à mon équipe de tester ce type d'outils. Mon choix s'est porté sur Figma car sa prise en main m'avait paru accessible, que l'outil proposait une version gratuite qui semblait suffisante pour une première approche et qu'il permettait le travail collaboratif.

Après une présentation des fonctionnalités principale que je souhaitais limitée afin de vérifier la facilité de prise en main par l'équipe, j'ai pu constater que cette dernière avait rapidement compris le fonctionnement de l'outil et me montrait déjà des fonctionnalités qu'elle avait découvertes.

Le temps d'utilisation est encore trop court pour effectuer un réel retour d'expérience sur les gains d'utilisation de l'outil mais on peut voir dans les graphiques ci-dessous que la tendance auprès des utilisateurs de l'équipe est plutôt positive.



Quels sont selon-vous, les principaux avantages de ce type d'outil?



Le hackathon de la banque Postale : l'Intelligence Artificielle au service de l'accessibilité bancaire et numérique

Pourquoi y avoir participé ?

Parce que je j'ai appris lors de la formation que la contrainte de temps pouvait permettre d'identifier des hypothèses sans tergiverser et que je souhaitais pratiquer le design thinking dans un environnement différent.

En raison de la limite de temps, 52 heures, la réflexion n'a bien entendu pas pu se baser sur une recherche faisant intervenir les utilisateurs finaux de la solution demandée. Cette absence a été compensée en partie par des interventions de spécialistes internes connaissant précisément les problématiques auxquelles étaient confrontés les utilisateurs et fournissant des exemples concrets de solutions trouvées par ces derniers pour y répondre.

Ces informations ont permis aux participants d'acquiescer un éclairage important dans le cadre de leurs réflexions sur plusieurs thématiques liées à l'accessibilité bancaire et numérique. Des groupes associant des développeurs, et des fonctionnaires internes et externes dont certains étaient designers ont ensuite été constitués.

Cette expérience a répondu à mes attentes dans le sens où, comme je le souhaitais, avant tout pratiquer la définition d'un concept, son prototypage et son pitch dans le cadre professionnel. Cela m'a également permis d'observer la manière dont les membres du jury percevaient et les propositions.

La principale difficulté rencontrée, a été de converger sur une vision précise de la solution à mettre en œuvre. Cette difficulté ne tenait pas au fait que l'équipe était composée de personnes internes et externes à l'entreprise, ni du fait que les membres ne se connaissaient pas. Les objectifs de chacun étaient en réalité assez différents. Certains membres étaient là pour pratiquer et vivre l'expérience, d'autres étaient plus attirés par la technologie mise en avant par l'événement que par les problématiques à résoudre.

Le facteur humain et la gestion des individualités au sein du collectif a donc été le principal challenge de cette expérience qui s'est révélée être un condensé des problématiques que l'on peut rencontrer sur des formats plus longs.



L'accompagnement d'une agence de Design.

Cette expérience a été une opportunité qui s'est présentée dans le cadre de ma contribution sur un projet expérimental visant à repenser la situation de travail au sein des bureaux de Poste.

Cette agence a travaillé sur la base d'enseignements issus d'une recherche utilisateurs en fournissant des prototypes réalisés sur Axure. Les prototypes ont été testés auprès d'utilisateurs internes et de clients lors d'un workshop de 2 jours.

Suite à cet atelier, l'équipe projet avait pour objectif de présenter aux sponsors du projet, le cadrage de son MVP ainsi que la réalisation d'un prototype haute-fidélité.

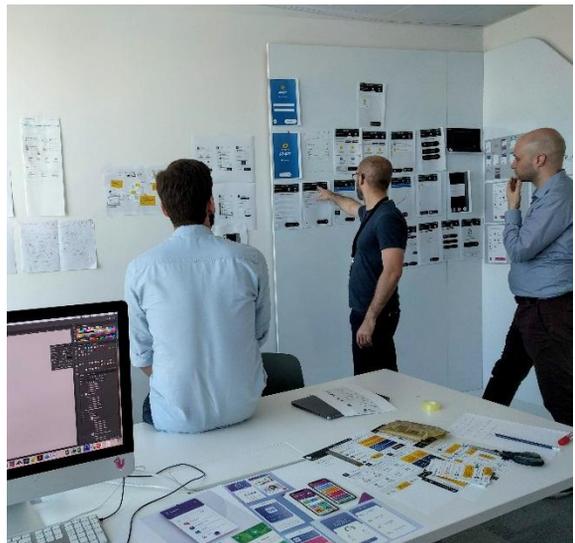
L'équipe projet m'a sollicité afin que je partage mon expérience sur le projet digital Smartéo et que j'accompagne l'UX designer de l'agence en le renseignant sur des aspects métier.

La formation aux Gobelins m'a apporté une meilleure connaissance des critères d'ergonomie, notamment ceux de Bastien et Scapin. J'ai également assimilé des éléments de langage, pu échanger avec les autres participants à la formation sur leurs références, et observer leur appréciation vis-à-vis du rendu graphique de plusieurs interfaces. Par ailleurs, le projet d'étude m'a permis d'expérimenter la relation entre designer et client.

Ceci m'a permis de mieux communiquer avec l'agence en partageant un langage commun, en comprenant, son positionnement vis à vis du client et du produit, et en pouvant clarifier ou illustrer les demandes de l'équipe projet via la fourniture de maquettes réalisées par mes soins ou trouvées sur des sites tel que Dribbble par exemple.

J'ai également pu déterminer plus facilement certaines actions qui semblaient indispensables aux objectifs que ce fixait se prototype, comme une attention particulière sur les animations, et un effort supplémentaire à apporter sur la direction artistique.

Le bilan de cette contribution a été positif en termes d'apprentissage et d'expérience puisque j'ai eu l'occasion, travailler avec des designers dans le cadre professionnel et de constater que le partage d'outils et de références communes permettait une fluidité des échanges et une compréhension mutuelle bénéfiques au projet.



Les enseignements

Quel est le bilan de toutes ces actions ?

Globalement, on constate que le design est une démarche qui a minima intéresse, de plus en plus convaincant par son efficacité.

Au niveau humain:

- Ces actions ont d'abord été un excellent moyen d'apprendre par la pratique et possèdent donc une dimension formatrice importante dans un contexte de transformation, notamment numérique puisqu'il convient d'adapter les compétences notamment en termes de conception aux évolutions technologiques.

- Les notions d'entraide et d'empathie vis-à-vis des utilisateurs et entre l'équipe est un élément qui apparaît comme important au même titre que la considération ressentie par les développeurs et des utilisateurs en raison de leur association à la démarche en amont et pendant la conception.

- Les étapes de divergences permettent de faciliter la réflexion des participants vis-à-vis d'une idée ou d'un concept notamment à travers l'utilisation d'autres modes d'expression (dessins, maquettes).

- Les étapes de convergence permettent de renforcer le sens apporté au projet et le partage d'une vision commune des enseignements.

- En outre, l'apprentissage d'outils, de méthodes de design est considéré par les participants comme motivants et apportant de la valeur à leur profil professionnel.

Ces actions ont donc démontré un réel intérêt en termes de facilitation des relations professionnelles, ce qui représente un bénéfice intéressant si l'on fait le lien avec la volonté d'encourager l'engagement et la motivation des salariés qui est l'un des 5 programmes stratégiques du Réseau.

On peut également étendre les bénéfices potentiels de ce type d'action sur les autres programmes de transformation identifiés par le Réseau.

L'identification et la compréhension des problématiques rencontrées par les agents et les clients dans le cadre de la recherche utilisateurs a pour effet de développer la Qualité de service et satisfaction des clients ainsi que l'efficacité des fonctions supports.

L'efficacité commerciale et l'attractivité sont également des objectifs recherchés dans la conception orientée utilisateurs qui peut aider à les atteindre en adaptant les évolutions aux besoins réels des utilisateurs internes et des clients.

Il semble donc que ce type d'action puisse contribuer à la stratégie de transformation telle qu'elle est définie par le Réseau.

Peut-on aller plus loin et comment ?

De nombreuses initiatives ponctuelles ou permanentes existent au Réseau et dans les autres branches du Groupe en termes d'innovation et de Design.

On peut citer le laboratoire Yellow Innovation qui dépend de la branche Numérique du Groupe et prend en charge le design et le développement d'applications mobiles, d'objets connectés présentés lors de salons tels que le Lab postal qu'il organise en faisant intervenir des entrepreneurs ou encore Viva Tech .

Le Groupe La Poste organise aussi le Prix du Design de Service en association avec la biennale du design de St Etienne.

La cellule WATTS de la branche Courrier Colis propose également des prestations liées au design d'offres ou de services notamment à travers l'organisation de Workshops.

Des projets comme Smartéo ont également fait le choix d'intégrer les utilisateurs au cœur de leur process de conception.

Ces quelques exemples montrent que le groupe La Poste et le Réseau ont intégré le design comme un des levier leur permettant de les aider à relever leur défi de transformation.

On constate cependant que ces initiatives concernent le plus souvent des projets stratégiques ou recherchant l'innovation.

Les services ou process plus anciens ne bénéficient que rarement de ce type de démarche sauf en cadre de leur refonte.

Ceci s'explique en partie par le fait qu'il ont été adaptés au fil du temps et ne présentent plus de problématique apparente.

De plus, les technologies qu'ils utilisent sont parfois plus anciennes, ce qui ne permet pas toujours de dégager une plus-value suffisamment importante par rapport au coût que représenterait la prise en compte d'évolutions demandées par les utilisateurs.

Ces process ou services sont cependant souvent les plus utilisés. On peut par conséquent imaginer que les évolutions dont ils continuent de faire l'objet produisent un bénéfice d'autant plus visible sur l'expérience client s'ils bénéficiaient d'une démarche de conception centrée utilisateur.

Comment alors faire en sorte d'industrialiser ce type de démarche pour en faire bénéficier, à termes l'ensemble des projets qui le nécessitent?

Rappelons quelles sont les principales problématiques métier évoquées précédemment :

- Incertitude sur les technologies et matériels à utiliser
- Complexification des parcours en raison notamment de l'usage grandissant des données clients dans le cadre des opérations
- Cohérence entre les solutions mises en place dans le cadre des deux problématiques décrites ci-dessus.
- Collaboration des différents services et branches jouant un rôle dans l'expérience utilisateurs/client.

Une démarche d'UX design aborde inévitablement ces sujets. On peut ainsi poser l'hypothèse selon laquelle une organisation favorisant ce type de démarches permettrait aux différentes parties prenantes d'apporter des réponses à ces problématiques .

Quel impact sur l'organisation ?

Quelles pourraient être les missions portées par cette organisation?

Les missions :

- Déterminer ,en fonction de la typologie de projet, les outils ou méthodes permettant de de comprendre précisément les problématiques et besoins des utilisateurs ainsi que leur prise en compte dans la conception de la solution.

- Apporter un accompagnement méthodologique aux équipes projet et le cas échéant participer directement à la mise en œuvre d'actions (recherche utilisateur, analyse de données qualitatives et quantitatives, tests..)

- Faire le lien avec les différentes parties prenantes des sujets identifiés afin de converger vers des solutions répondant au besoin de l'entreprise et à celui des utilisateurs.

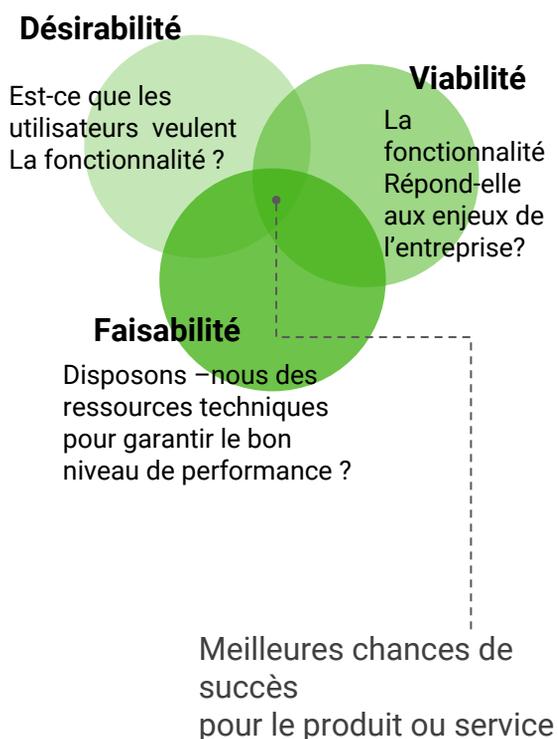
- Contribuer à la stratégie d'équipement en apportant des préconisations sur le matériel et la typologie d'opérations à y implémenter, d'un point de vue utilisateur.

- Effectuer des actions de veille régulière sur le design et les solutions mises en oeuvre dans les entreprises exposées à des problématiques similaires.

- Emettre un avis, à destination des instances dirigeantes, sur le besoin ou la solution présentée (étayé par les enseignements identifiés auprès des utilisateurs) afin d'accompagner leur prise de décision.

L'accomplissement de ces missions pourrait ainsi permettre à la Direction Générale de se rassurer sur le fait que la vision du besoin est partagée par l'ensemble des parties prenantes fonctionnelles, techniques, et opérationnelles.

Cet objectif peut être matérialisé par une représentation largement diffusée.



Quelques témoignages de professionnels

Quelles sont les entreprises prêtes à affronter les défis de l'UX? Un quart des acteurs déclarent employer un collaborateur dédié à plein temps depuis moins d'un an seulement, selon une étude menée par l'agence américaine UXPin en mars 2017⁽¹⁾. Des talents qui sont de plus en plus intégrés aux entreprises: 59% travaillent en interne, contre 23% en agence et 13% en tant qu'indépendants. Les enjeux ne doivent pas être sous-estimés: *"En travaillant l'UX sur tous les touchpoints et en nous efforçant d'éliminer les irritants au cours de la navigation, nous avons constaté une hausse de trafic de 10 % entre 2016 et 2017, affirme Julien-Henri Maurice. De même, le revenu par utilisateur a crû de 10%."* Les défis apparaissent multiples pour les e-marchands. Interrogés par l'agence UXPin sur leurs problématiques, ces derniers citent en tête l'amélioration de la cohérence en matière de stratégie UX (une difficulté pour presque 60% des acteurs), suivie de la mise en place de tests utilisateurs et de difficultés à débloquer un budget dédié à l'UX. Quatre e-marchands sur dix notent également l'importance de la collaboration entre les spécialistes UX et le reste des équipes digitales.

"Un UX designer présente aussi un avantage compétitif majeur : une bonne expérience utilisateur va générer de l'adoption et reste un facteur clé de différenciation. Dans le secteur de la distribution, l'expertise en UX peut être exploitée de deux façons. La première consiste à améliorer l'expérience des utilisateurs finaux qui ont aujourd'hui de grandes attentes quant à la facilité d'utilisation des produits et la seconde permet d'optimiser le travail en interne. Ce deuxième aspect devient de plus en plus important, les entreprises prenant conscience de l'impact que les outils internes ont sur le produit final."

Antoine Auriol, Product Manager issu de l'Ecole des Mines de Saint-Etienne, One2Team.

" Neuf entreprises sur dix estiment que l'expérience utilisateur est désormais un levier majeur de compétitivité. Il y a quatre ans, un tiers seulement des organisations partageaient cet avis, démarre Luc Dammann, DG Europe de l'Ouest et du Sud chez Adobe à l'occasion du symposium, la conférence annuelle d'Adobe sur l'expérience utilisateur, qui a eu lieu le 9 novembre dernier à Paris. Nous passons d'un marketing centré sur le produit à un marketing d'expérience et d'émotion."

Peter Merholz pense que l'évolution du métier fait que le professionnel UX n'est pas suffisant pour concevoir intégralement une expérience. Ainsi une seule personne n'est pas en capacité d'exécuter toutes ces méthodes qui constituent le design UX aujourd'hui. En revanche il est en capacité d'orchestrer les différents composants qui constituent la conception d'une expérience.

Conclusion

Ce mémoire professionnel aura su, je l'espère, illustrer le fait que Le Réseau possède beaucoup d'atout lui permettant de réussir ses transformations physiques et numériques malgré le peu de marge de manoeuvre dont il dispose parfois.

Les postières et les postiers qui le composent ont, pour beaucoup d'entre eux, envie de prendre part de manière active à cette transformation et peuvent apporter un témoignage essentiel au Réseau dans le cadre des décisions structurantes qu'il doit prendre pour continuer à se transformer sur le long terme.

La prise en compte et l'association des utilisateurs internes et des clients, dans la définition du besoin, la conception des produits ou services et la validation des solutions apparaît plus que jamais comme un levier incontournable pour faire face à l'incertitude.

C'est également une façon concrétiser la volonté, plusieurs fois réaffirmée par l'entreprise, de réaliser sa transformation avec les postières et les postiers.

Il convient par conséquent de confronter leur vision du besoin avec celle de l'entreprise afin de vérifier qu'elles convergent et offre au produit ou au service les meilleurs chances de fournir les résultats escomptés.

Le développement et la diffusion de cette démarche nécessite de la communication, un accompagnement amenant les collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences, à essayer de nouvelles méthodologies, et à accepter de se tromper .

Les actions entreprises bien que modestes, montrent que la mise en place d'une démarche de design, peut apporter des réponses à plusieurs problématiques de l'entreprise.

Ces réponses ne concernent pas uniquement l'aspect commercial et technologique de la transformation. Une démarche visant à optimiser l'expérience utilisateurs permet d'entrevoir les gains en termes de prévention des incivilités, de qualité de vie au travail, potentiellement de diminution de l'absentéisme et de maîtrise des charges.

Bien que déjà confirmés dans d'autres entreprises, les effets bénéfiques de l'intégration d'une démarche UX dans la stratégie du Réseau devront être observés dans le temps car avant d'atteindre le statut de démarche structurée, intégrée, diffusée, sa mise en oeuvre implique, elle aussi des essais, des tests , des ajustements.

Merci pour votre attention



Webographie

- 01 / Le Groupe La Poste - Rapport d'activité 2017- legroupe.laposte.fr (consulté en août 2018)**
<https://legroupe.laposte.fr/actualite/rapport-d-activite-2017-nouvelle-formule-lecture-le-22/08/2018>
- 02 /Revue des marques : numéro 78 - Jean Watin-Augouard - avril 2012 (consulté en juin 2018)**
<http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/78/groupe-la-poste-des-racines-et-des-ailles.php>
- 03/ Organisation des bureaux de poste et gestion de la file d'attente : analyse des interactions guichetier-client par Abdelkader Aoufi (consulté en juin 2018)**
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-5-page-157.htm>
- 04/ Insight-lettre SIA Partners 1er trimestre 2014- La lutte contre les incivilités- Nouvel enjeu des grandes entreprises publiques (consulté en juin 2018)**
<http://transport.sia-partners.com/wpfiles/2014/03/La-lutte-contre-les-incivilit%C3%A9s-nouvel-enjeu-des-grandes-entreprises-d-e-service-public-v3.pdf> (consulté en juin 2018)
- 05/ Légifrance- LOI n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales (consulté en juin 2018)**
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000021801431&categorieLien=id>
- 06/ Avis n° 2018-08 de la Commission supérieur du Numérique et des Postes (consulté en juin 2018)**
<https://cstp.fr/wp-content/uploads/2017/10/Avis-n%C2%B02017-08-du-12-octobre-2017.pdf>
- 07/ Portail Persée - Benoît Oger - Les mutations de La Poste de 1792 à 1990, entre ruptures et continuités (consulté en juin 2018)**
https://www.persee.fr/doc/flux_1154-2721_2000_num_16_42_1339
- 08/ Entreprises.gouv.fr - Le contrat d'entreprise Etat - La poste 2018-2022 (consulté en juin 2018)**
<https://www.entreprises.gouv.fr/services/contrat-d-entreprise-etat-la-poste-2018-2022>
- 09/ Blog Wikipme.fr - Etude utilité 2017 / IFOP - TERRE DE SIENNE (consulté en juin 2018)**
<http://blog.wikipme.fr/wp-content/uploads/2017/12/INFOGRAPHIES-Etude-Utilit%C3%A9-Ifop-Terre-de-Sienne.pdf>
- 10/ Les Echos - Valérie Leboucq La Poste plus utile que Google selon les Français - décembre 2017 (consulté en juin 2018)**
<https://www.google.com/amp/s/www.lesechos.fr/amp/0301040160849.php#ampshare=https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/0301040160849-la-poste-plus-utile-que-google-selon-les-francais-2139680.php>
- 11/ Rapport de la Commission du Grand Dialogue de La Poste - Jean Kaspar 2012 (consulté en juin 2018)**
http://www.rds.asso.fr/RapportKaspar_enligne02.pdf
- 12/ UK Government - Présentation de la Stratégie de Royal Post - December 2017 (consulté en juin 2018)**
<https://www.gov.uk/government/news/government-pledges-to-secure-the-future-of-the-post-office>
- 13/ USPS présentation de la Stratégie 2017-2021 US Postal Service - septembre 2016 (consulté en juin 2018)**
<http://about.usps.com/strategic-planning/five-year-strategic-plan-2017-2021.pdf>
- 14/ Musée la poste (consulté en juillet 2018)**
<http://www.ladressemuseedelaposte.fr/>



Webographie

15/ Corse.fr - Rapport n°196 de l'assemblée de Corse - Convention d'objectifs et de moyens (consulté en juin 2018)

https://www.corse.fr/cdn.ampproject.org/v/s/www.corse.fr/Seance-publique-de-l-Assemblee-de-Corse-des-29-et-30-octobre-2015-les-deliberations-sont-en-ligne_a4978.amp.html?amp_js_v=a2&gsa=1&usqp=mq331AQCCAE%3D#referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=Source%3A%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Fwww.corse.fr%2FSeance-publique-de-l-Assemblee-de-Corse-des-29-et-30-octobre-2015-les-deliberations-sont-en-ligne_a4978.html

16/ Ouest France - Article sur l'affichage en langue bretonne - avril 2015 (consulté en juin 2018)

<https://www.google.com/amp/s/www.ouest-france.fr/bretagne/rennes-35000/rennes-89-de-oui-une-signalétique-français-breton-la-poste-3305216/amp#ampshare=https://www.ouest-france.fr/bretagne/rennes-35000/rennes-89-de-oui-une-signalétique-français-breton-la-poste-3305216>

17/ Le HUB - Le concept merchandising des bureaux de poste Espace Service Client- Samuel Brizard (consulté en juin 2018)

<https://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier-de-la-2092>

18/ Eo-guidage.com - Article sur l'accessibilité de ORANGE et de LA POSTE dans Icona Mag - octobre 2011 (consulté en juillet 2018)

<http://eo-guidage.com/parutions-media/article-sur-laccessibilite-de-orange-et-de-la-poste-dans-icona-mag/>

19/ Le Parisien - Benoît Hasse - Fermeture des bureaux de poste : ces commerces qui prennent le « relais » - mars 2017 (consulté en juillet 2018)

<https://www.google.com/amp/m.leparisien.fr/amp/paris-75005/fermeture-des-bureaux-de-poste-ces-commerces-qui-prennent-le-relais-15-03-2017-6765489.php#ampshare=http://www.leparisien.fr/paris-75005/fermeture-des-bureaux-de-poste-ces-commerces-qui-prennent-le-relais-15-03-2017-6765489.php>

20/ Archives.Angers.fr - Chronique historique par Sylvain Bertoldi, conservateur en chef des Archives d'Angers - avril 2012 (consulté en juin 2018)

<http://archives.angers.fr/chroniques-historiques/les-chroniques-par-annees/octobre-2010/le-premier-bureau-de-poste-et-les-premieres-boites-aux-lettres/index.html>

21/ Isabelle Chrétien, Directrice Opérationnelle Sûreté, Direction Sûreté et Prévention des Incivilités du Réseau La Poste (consulté en juillet 2018)

<https://www.preventica.com/actu-interview-chretien-la-poste.php>

22/ Les Echos - Les salariés de La Poste face aux incivilités - Derek Perrotte - mars 2005 (consulté en juillet 2018)

https://www.google.com/amp/s/www.lesechos.fr/amp/19363-070-ECH.php#ampshare=https://www.lesechos.fr/03/03/2005/LesEchos/19363-070-ECH_les-salaries-de-la-poste-face-aux-incivillites.htm

23/ Groupe La Poste - Communiqué de presse - septembre 2016 (consulté en juillet 2018)

<https://legroupe.laposte.fr/espace-presse/liste-des-communiqués/la-poste-installe-son-programme-yellow-innovation-au-studio-schoolab-un-lieu-d-open-innovation-en-plein-caeur-de-paris>

24/ E-commercemag.fr - L'UX, l'ère de l'observation - Stéphanie Marius - janvier 2018 (consulté en juillet 2018)

<http://www.ecommercemag.fr/Thematique/management-1225/Breves/-ere-observation-326524.htm>

25/ Blog.thiga.fr - Le design sprint, ou comment passer de l'idée aux utilisateurs en 5 jours - Paul Depré - septembre 2016 (consulté en juillet 2018)

<http://blog.thiga.fr/innovation-digitale/design-sprint-idee-prototype-5-jours/>



Webographie

26/ CNAM - L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service - Pierre Falzon. & Solange Lapeyrière - 1998 (consulté en juillet 2018)

http://ergonomie.cnam.fr/equipe/falzon/articles_pf/usager_operateur_98.pdf

27/ CGT - SIBP - novembre 2012 (consulté en juillet 2018)

<http://www.cgt-postaux.fr/SIBP-Systeme-Irritant-Bon-pour-la.html>

28/ Institut Vaugirard - Livrable usager client - Partenariat de l'Institut Vaugirard - Humanités & Management et du secrétariat général des Ministères Économiques et Financiers - janvier 2017 (consulté en juillet 2018)

https://www.economie.gouv.fr/files/Livrable-usager-client_23052017_VDD.pdf

29/ Le HUB - Le commerce connecté devient vraiment mobile ! mars 2018 (consulté en juillet 2018)

<http://lehub.laposte.fr/tendances/commerce-connecte-devient-vraiment-mobile>

30/ Le Groupe La Poste - innovations- legroupe.laposte.fr (consulté en juillet 2018)

<https://legroupe.laposte.fr/innovation>

31/ Dezen.com - réalisation dans une agence TNT - 2008

<https://www.dezen.com/2008/06/10/post-offices-for-tnt-by-merkx-girod-architecten/>

32/ Globalinstore.com - réalisation Agence Tchai International Hollande- 2015 (consulté en août 2018)

<http://www.global-instore.com/news/2015/11/26/new-shop-concept-dhl-express>

33/ Retail design blog - dhl-store-by-tchai-international- 2015 (consulté en août 2018)

<http://retaildesignblog.net/2016/04/05/dhl-store-by-tchai-international-amsterdam-netherlands/>

34/ Mediazest - Concept d'agence connectée Royal Post (consulté en août 2018)

<http://www.mediazest.com/project/post-office/>

35/ Customer Insight Consulting - Identifier un client en magasin : mais pour quoi faire ? mai 2017 (consulté en août 2018)

<http://customer-insight-consulting.com/identifier-client-magasin-quoi-faire/>

36/ Blog Business decision.com - retail : des services personnalisés pour susciter la confiance des clients - Michel Franco - février 2015 (consulté en août 2018)

<https://fr.blog.businessdecision.com/biqdata/2015/02/retail-services-personnalises/>



Webographie

37/ Kryzalid.net - Ux strategy, une méthode pour avoir une vision d'ensemble - Catherine Dionne - mai 2016 (consulté en juillet 2018)

www.kryzalid.net/journal-expert-conception-web/ux-strategy-une-methode-pour-avoir-une-vision-densemble

38/ Hubinstitute.com - Les quatre piliers d'une bonne stratégie UX - novembre 2017 (consulté en juillet 2018)

<https://hubinstitute.com/2017/11/quatre-piliers-dune-bonne-strategie-ux/>

39/ Thinkwithgoogle.com - L'humain, facteur d'accélération de la transformation digitale - juillet 2018 (consulté en juillet 2018)

<https://www.thinkwithgoogle.comcdn.ampproject.org/c/s/www.thinkwithgoogle.com/intl/fr-fr/tendances/vision/referentiel-de-lebglhumain-facteur-dacceleration-de-la-transformation-digitale/amp/>

40/ MC2I - Pourquoi la digitalisation du point de vente devient-elle une évidence ? - avril 2017 (consulté en juillet 2018)

<http://www.mc2i.fr/Pourquoi-la-digitalisation-du-point-de-vente-devient-elle-une-evidence>

41/ Le HUB - Les nouvelles expériences de parcours d'achat sans rupture - décembre 2016 (consulté en juillet 2018)

<http://lehub.laposte.fr/ateliers/nouvelles-experiences-parcours-achat-sans-rupture>

42/ Blog.50a.fr - Un parcours client est une expérience utilisateur - novembre 2017

<http://blog.50a.fr/transition-numerique/parcours-client-experience-utilisateur>

43/ Orbisconsultants.com - job offer - janvier 2018 (consulté en juillet 2018)

<https://www.orbisconsultants.com/job/senior-ux-analyst/>

44/ Les Echos.fr - Le business Analyst, un transformateur - février 2016 (consulté en juillet 2018)

<https://business.lesechos.fr/directions-numeriques/metier-et-carriere/profils/021707087851-le-business-analyst-un-transformateur-207509.php>

45/ Artisantalent.com - ux-business analyst job description (consulté en juillet 2018)

<https://artisantalent.com/job-descriptions/ux-business-analyst-job-description/>

46/ Modernanalyst.com - BA-and-UX-specialist a winning combination for superior result in software-projects - Adriana Beal (consulté en juillet 2018)

<http://www.modernanalyst.com/Resources/Articles/tabid/115/ID/2606/BA-and-UX-specialist-A-winning-combination-for-superior-results-in-software-projects.aspx>

47/ ccomptes.fr - La Poste : une transformation à accélérer- (consulté en juin 2018)

<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-poste-une-transformation-accelerer>



une école de la

