

Repenser les espaces de vente par une démarche de *design thinking*



un dossier rédigé par



Philippe LASSERRE
Accélérateur
d'innovation chez
YouMeO

Ce dossier vise à présenter la démarche de *design thinking* utilisée pour repenser les espaces de vente de la SNCF, ainsi que ses bénéfices. De nombreux résultats et sujets ont été abordés. Ils ne seront pas présentés de manière exhaustive, mais les points clés seront mis en avant. Après une présentation des objectifs de la SNCF et des constats actuels, les différentes phases de la démarche et les bénéfices seront présentés.

Rethinking sales areas by means of design thinking

The purpose of this article is to present the design thinking approach adopted to rethink SNCF sales areas as well as its advantages. Numerous results and subjects have been addressed. They are not presented in full, but the key points have been highlighted. SNCF objectives and current situations are presented followed by the different phases of this approach and its advantages.

Umgestaltung der Verkaufsräume mit dem Verfahren des Design Thinking

Dieser Artikel dient dazu, das zur Umgestaltung der Verkaufsräume der SNCF verwendete Verfahren des Design Thinking sowie dessen Vorteile zu präsentieren. Es wurden zahlreiche Ergebnisse und Themen angeschnitten. Sie werden nicht vollständig präsentiert, aber die Hauptpunkte werden herausgegriffen. Nachdem die Zielsetzungen der SNCF sowie die derzeitigen Erkenntnisse vorgestellt wurden, werden die verschiedenen Phasen des Verfahrens und die Vorteile dargestellt.

Le contexte et les objectifs de la SNCF : construire un nouvel espace de vente

Les points de vente sont des points de contact directs et stratégiques, à l'avant-poste de la rencontre du client avec l'entreprise, complément et relais de l'expérience digitale. Positionnés au plus près des clients, dans leurs lieux de vie, au cœur des gares et des centres-villes, les 170 points de vente du réseau Voyages sont des ambassadeurs de la SNCF.

Quarante millions de clients entrent chaque année dans ces points de vente. En ce sens, ceux-ci constituent des enjeux d'image, économiques et commerciaux cruciaux pour l'entreprise (visibilité de la marque, expérience client, chiffre d'affaires, etc.).

Cependant, l'environnement actuel en pleine mutation provoque une baisse structurelle du passage en points de vente physiques. D'une part, avec l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché du transport (libéralisation du marché des bus, covoiturage, compagnie aérienne low-cost). D'autre part, avec l'évolution des attentes et des modes de consommation des clients (augmentation des ventes sur le digital, web et de plus en plus mobile).

Parallèlement à cette baisse de l'activité, la profonde mutation du marché du transport, très fortement favorisée par l'économie numérique, provoque un effet déflationniste sur les prix, comme on peut l'observer dans de nombreux secteurs. Dans ce contexte, la baisse des coûts de distribution est un élément clef de l'enjeu de compétitivité de la SNCF, qui cherche à fidéliser

et attirer de nouveaux clients grâce à une offre de prix et de services renouvelés.

Suite à ce double constat, la stratégie de la SNCF est d'adapter son réseau de points de vente en se concentrant sur les grands points de vente structurants, en termes de positionnement, de concentration de flux et en termes de chiffre d'affaires généré. Ainsi, on observe une double dynamique de réduction des points de vente avec :

- ▶ une forte diminution du nombre de boutiques en ville, en dehors des gares, qui sont les premières touchées par la digitalisation de l'activité qui concerne avant tout les ventes anticipées – préparation au voyage – de trajets longues distances en TGV ;
- ▶ une qualité de la relation client renforcée dans les points de vente structurants et stratégiques dans les gares, dont l'activité est plus variée en termes de besoin des clients, intégrant très largement des prestations de ventes pour un départ du jour, des opérations d'après-vente – échanges, remboursements – et des voyages pour tous types de déplacements, locaux en TER ou nationaux en TGV.

En complément, le métier du vendeur a entamé une mutation profonde ces dernières années, pour asseoir son rôle autour de la création de valeur au sein du parcours client « en grand » :

- ▶ renforcement du rôle de prescripteur des offres et des services des transporteurs SNCF, appuyé depuis peu par l'utilisation de données clients qui permettent au vendeur de mieux connaître le profil tarifaire, les habitudes et les expériences de voyage de son client ;
- ▶ élargissement des connaissances et des compétences des vendeurs à l'expérience digitale, pour mieux s'intégrer dans un parcours client



↑ Déroulement d'un scénario dans la boutique test LSA

qui désormais comporte presque toujours un passage par les applications digitales : renseignements en amont de l'achat, comparateur des prix et des offres, après-vente, informations sur les conditions de circulation et de déroulement de son voyage ;

- ▶ mise en place dans les grands points de vente d'une mission d'accueil à l'entrée de l'espace, pour adresser les besoins clients qui ne nécessitent pas un passage au guichet – information appui à l'utilisation d'un automate – et mieux réguler les flux ;
- ▶ participation dans certaines gares aux dispositifs d'embarquement sur le quai avant accès au train, pour aider en particulier les clients dans leurs démarches d'échange en cas de changement de train.

Dans ce contexte, la direction du Réseau commercial a souhaité repenser ses espaces de vente.

Une première étape a été achevée il y a deux ans. À l'issue de cette première évolution des espaces de vente, la boutique est désormais organisée autour des deux espaces distincts dites la vente express et la vente conseil. L'implantation de ces deux espaces est déterminée logiquement par leurs fonctions respectives :

- ▶ le client dont la demande doit être traitée rapidement (départ immédiat) reste dans la première partie de la boutique (espace express) ;
- ▶ celui qui vient pour une demande anticipée et souvent plus complexe est dirigé vers la deuxième partie, plus au calme (espace conseil).

↓ [1] Première version du Libre-service accompagné (LSA) tirée du livre de bord

YouMeO

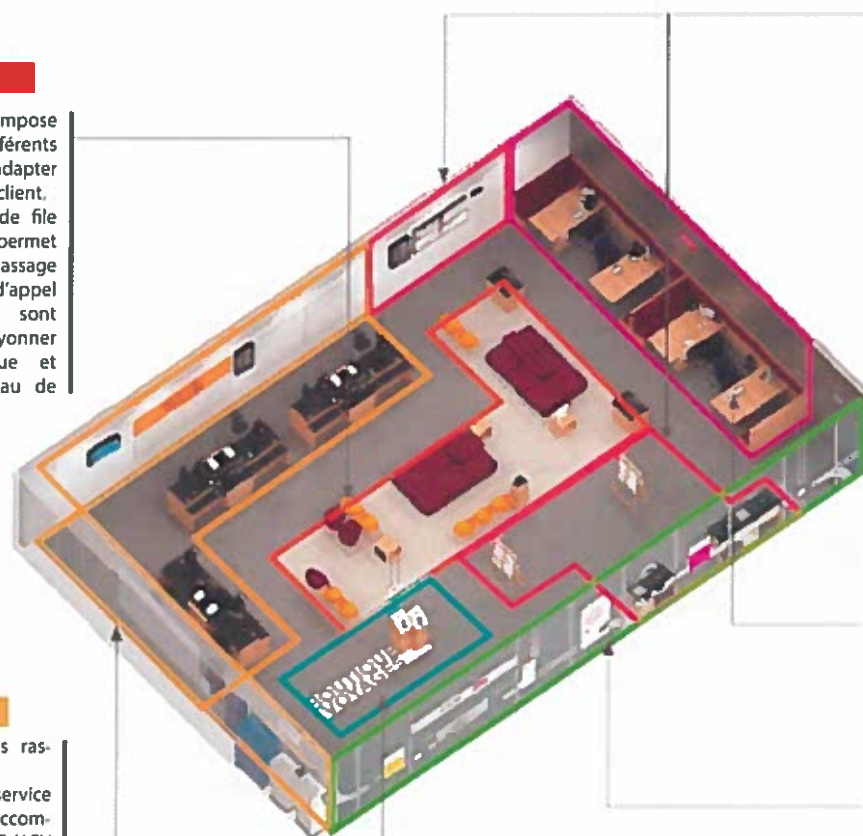
ESPACE ATTENTE

L'espace d'attente se compose de sièges présentant différents niveaux de confort pour s'adapter à l'ensemble des profils de client. Un système de gestion de file d'attente par ticket d'appel permet d'attribuer un numéro de passage aux clients. Des écrans d'appel diffusant ces numéros sont implantés de manière à rayonner dans toute la boutique et particulièrement au niveau de l'espace d'attente.

ESPACE EXPRESS

L'espace de vente express rassemble :

- Des automates en libre-service (BLS, DBR) pouvant être accompagnés par des agents SNCF (AEV ou vendeurs express) si des clients le nécessitent.
- Des postes de vente destinés aux clients en situation de départ immédiat. Les plans de ces postes de vente sont hauts. Le client est reçu debout. Le temps d'attente moyen cible est inférieur à 3 min.



ESPACE INFO / COM

L'espace d'information / communication rassemble :

- Un mur de communication composé d'écrans de PLV et de dépliants commerciaux. Ce mur de communication est implanté au plus près de l'espace d'attente.
- Un bar info avec des tablettes tactiles permettant d'accéder au site sncf.com pour s'informer sur l'offre SNCF. L'option "impression" est disponible.
- Des présentoirs de dépliants commerciaux autoportants implantés dans les flux.

ESPACE CONSEIL

L'espace de vente conseil est destiné aux clients en situation de préparation d'un voyage et ayant besoin de services complémentaires nécessitant un conseil accru. Les plans de ces postes de vente sont bas. Le client est reçu assis. Le temps d'attente moyen cible est inférieur à 10 min.

FAÇADE

La façade extérieure assure la visibilité et la reconnaissance de la boutique dans son environnement au moyen d'éléments identitaires (enseigne, pattern). La vitrine donne envie d'entrer grâce à l'alliance d'une communication forte sur les services de la boutique, le voyage et des offres promotionnelles (affiches et grands écrans) et d'un effet de transparence dévoilant l'intérieur de la boutique.

ESPACE ACCUEIL

Un marquage au sol symbolise l'entrée dans la boutique et se positionne à côté d'un poste d'accueil muni d'un distributeur de tickets d'appel. Un agent SNCF accueille les clients, diagnostique leurs besoins et les oriente vers l'espace adéquat.

Focus spécifique sur la démarche des étudiants de Strate

Une démarche en parallèle a été réalisée par quinze étudiants de Strate College, école de Design.

L'objectif était de sortir des contraintes et objectifs, à court terme, pour imaginer l'espace de vente du futur à horizon dix/vingt ans.

Pendant deux mois, quinze élèves répartis en sept projets différents, ont travaillé sur ce sujet, soutenu par un professeur référent lors de points d'avancement hebdomadaires.



Hugo Wicameier / Altablasden Hamoud

↑ Le projet Strate

Voici deux thématiques principalement abordées :

- ▶ la redéfinition du rôle d'un espace de vente avec une réflexion sur ses dimensions spatio-temporelles : ouverture du lieu sur l'extérieur, ouverture de l'espace sur une journée entière, insertion de l'espace LSA dans la gare pour une meilleure gestion des flux en amont des espaces de vente ;
- ▶ le questionnement sur l'attente et le confort avec une réflexion davantage orientée sur l'inspiration plutôt que sur des visées matérielles avec une volonté de créer une attente active, inspirante et faite de découverte.

Après deux ans d'expérimentation, les retours sur cette première évolution des espaces de vente sont positifs : espace plus agréable et plus convivial, relation client/agent sensiblement améliorée, réduction du temps d'attente et attente mieux vécue par les clients.

Certains points restent cependant à améliorer :

- ▶ pas de gains spécifiques observés en termes de productivité pour la SNCF : il y a toujours un vendeur pour un client ;
- ▶ pas de différence ressentie entre l'espace conseil et l'espace express par les clients.

La deuxième étape consiste aujourd'hui à poursuivre cette mutation des espaces de vente et à la pousser plus loin : il s'agit de repenser l'espace express en introduisant le concept de Libre-Service Accompagné (LSA) [1].

Le LSA vise à la fois à rendre le client autonome au maximum et à rendre les agents plus mobiles et plus proactifs dans leur relation avec le client.

Les enjeux sont nombreux :

- ▶ obtenir des gains de productivité en libérant les agents commerciaux des tâches les moins créatrices de valeur ;
- ▶ améliorer la performance commerciale des points de vente ;
- ▶ augmenter la satisfaction client ;
- ▶ accélérer la digitalisation de ses points de vente à l'horizon 2017.

La SNCF a la conviction forte que le magasin du XXI^e siècle devra être humain et digital.

La démarche

Les principes de la démarche

Pour établir ce nouveau concept d'espace de vente, la Direction du Réseau commercial de la SNCF a souhaité réaliser une démarche de *design thinking*.

Le *design thinking* consiste à identifier de manière empathique les besoins émotionnels des usagers en les observant et en marchant « dans leurs chaussures ». Cela permet d'identifier des enseignements forts, que l'on affine au fur et à mesure et de manière très itérative.

Cette approche répond à des enjeux de long terme cruciaux pour les entreprises actuelles : mettre l'utilisateur au centre de leurs efforts, impliquer ses collaborateurs, les rendre acteurs des transformations engagées et mettre l'innovation au cœur de l'entreprise.

La SNCF a été accompagnée dans cette démarche par YouMeO, une agence d'innovation dédiée aux démarches centrées sur les utilisateurs. Son objectif est de rendre les clients et collaborateurs acteurs de l'innovation au sein des entreprises. C'est dans ce sens que le projet a été réalisé, en accompagnant les collaborateurs (équipes marketing, direction des systèmes informatiques, agents commerciaux du terrain, etc.) dans des démarches pratiques et concrètes, avec une implication volontaire de chacun et l'envie de créer ensemble la prochaine génération des espaces de vente SNCF.

“*Le design thinking consiste à identifier de manière empathique les besoins émotionnels des usagers en les observant et en marchant « dans leurs chaussures ».*”

La démarche, qui a duré cinq mois, de février à juin 2016, s'est déroulée en deux temps :

- ▶ une phase centrée sur la construction d'une vision cible. Ce travail était, avec un objectif à court et moyen terme, centré sur la mise en place du nouveau concept de Libre-Service Accompagné ;
- ▶ une étude prospective menée en parallèle sur le futur des espaces de vente. Cette démarche a été menée par quinze étudiants de Strate École de Design, pendant deux mois.

Ces deux volets distincts avaient des objectifs et des horizons temporels différents. Néanmoins, le travail des étudiants a pu enrichir le travail mené en parallèle sur le LSA. Il sera aussi réutilisé dans un travail mené par une autre équipe SNCF sur le futur des espaces de vente.

Les enjeux de la démarche

Pour mettre en place un dispositif de LSA cohérent, humain et digital, la démarche visait à examiner les besoins suivants :

- ▶ l'appropriation et la transformation par les agents et les clients (gestion du changement) ;
- ▶ la nouvelle relation client/agent (rôles et fonctions, postures, etc.) ;
- ▶ les scénarii d'usage (parcours clients, « personas »¹, etc.) ;
- ▶ l'organisation spatiale et l'ergonomie (tailles d'écran, type de mobilier, emplacements, etc.).

L'objet du premier volet étudié était d'impliquer au maximum les agents dans cette démarche, pour les rendre acteurs des changements. L'objectif n'était pas uniquement de les consulter pour obtenir leurs avis, mais surtout de les impliquer dans la création et l'expérimentation du nouveau concept.

Ce dispositif entraîne en effet un changement radical du métier des agents avec plusieurs modifications importantes :

- ▶ la posture, passant d'une position assise à une position debout ;
- ▶ une relation envers le client totalement différente, beaucoup plus proactive, avec un discours et des objectifs sensiblement différents que ceux diffusés jusqu'alors ;
- ▶ la création de nouveaux rôles (animateur d'espace de vente) et leur apprentissage nécessaire.

Il s'agissait notamment de tester les conditions d'acceptabilité du concept de LSA sur des questions d'organisation des équipes, de rythme de travail et notamment de prise en compte de la fatigue induite par la proactivité et la nouvelle posture debout.

La deuxième condition pour l'acceptation de la démarche était l'adhésion des clients. La compréhension des besoins profonds des clients, identifiés par l'observation en amont et leur implication dans la phase d'expérimentation est également essentielle.

L'objectif était de trouver des solutions pour rendre autonomes un maximum de clients tout en accompagnant les clients peu à l'aise avec le digital et faire en sorte que toutes les typologies de clients s'y retrouvent.

L'objet du deuxième volet était de redéfinir la relation client/agent. Cela nécessitait des réflexions et des expérimentations sur la définition du nouveau rôle des agents, le niveau d'accompagnement souhaité par le client, la création de comportements intuitifs pour le client, ainsi que la gestion du sentiment de dévalorisation de l'agent lié à l'abandon du geste de transmission du billet au client.

Concernant le troisième volet, l'objectif était de se concentrer sur les scénarios d'usage dans le but d'envisager l'ensemble des scénarii et les questions relatives au parcours du client. Voici quelques points abordés :

- ▶ Faut-il créer une rupture dans l'acte de paiement ?
- ▶ Comment gérer l'attente dans l'espace de vente ?
- ▶ Comment intégrer les offres digitales dans les espaces de vente physiques ?
- ▶ Comment accueillir les clients étrangers ?

L'objet du quatrième et dernier volet envisagé était de traiter l'organisation spatiale et l'ergonomie de l'espace de vente.

Voici quelques-uns des principaux points abordés :

- ▶ Quel est le positionnement idéal du libre-service accompagné dans l'espace de vente ?
- ▶ Comment partager l'espace physique et la distance optimale entre le client et l'agent ?

¹ Par « personas », on entend des personnes aux profils imaginés avec des caractéristiques représentatives des différents clients de la SNCF : nombre de bagages, motif de passage, moyen de paiement, etc.

- ▶ Comment rendre la posture confortable pour l'agent ?
- ▶ Quelles sont les implications sur la posture et le positionnement de l'agent en cas d'absence de client ?
- ▶ Quelles sont l'ergonomie et la taille idéales des écrans et des sièges ?

L'équipe mobilisée

YouMeO a souhaité travailler avec un écosystème de profils multidisciplinaires aux compétences complémentaires pour pouvoir traiter l'ensemble de ces sujets de manière cohérente. À temps plein, deux consultants en innovation ont piloté la démarche, en lien étroit avec une responsable de projet de la SNCF.

Deux designers ont préparé l'ensemble des phases terrain, accompagnés d'une anthropologue, présente dans les phases d'immersions pour capter des enseignements sur les besoins des clients et des agents.

Compte tenu de la diversité des enjeux, les équipes commerciales, marketing, métier-RH, aménagement, ergonomie et système informatique de la SNCF se sont également fortement mobilisées.

L'appropriation des agents, par l'implication d'une équipe d'agents volontaires, était un pré-requis fort pour la cohérence de la démarche. Ainsi, quinze agents des sites pilotes de Saint-Lazare, Nantes, Strasbourg et Montparnasse se sont mobilisés sur la base du volontariat et ont participé aux différentes étapes de la démarche.

Les différentes phases de la démarche

Pour mener à bien cette démarche participative, la volonté principale était de guider plutôt que d'imposer, de faire faire plutôt que de faire à la place, dans l'objectif d'assurer l'appropriation des solutions élaborées par les agents du terrain et les différentes équipes du siège impliquées.

La démarche s'est déroulée en cinq temps :

- ▶ une phase d'exploration d'espaces de vente d'autres enseignes (Sephora, Fnac, McDonald's,

Nespresso) dans le format d'un « Service Safari » réalisé par les membres de l'équipe YouMeO ainsi que par les membres de l'équipe projet SNCF ;

- ▶ une phase d'immersion dans cinq espaces de vente SNCF en gare dans lesquels sera déployé le concept de LSA : Montpellier, Roissy-Charles-de-Gaulle, La Défense, Tours et Lille ;
- ▶ une phase de scénarisation qui s'est déroulée à Nantes en présence des agents, des équipes SNCF, d'ergonomes, d'anthropologues, de designers d'espace, d'experts du digital et de la relation client ;
- ▶ une phase de test dans une boutique test préparée pour l'occasion ;
- ▶ une dernière phase de préconisation construite avec les agents.

Phase d'exploration : identifier les bons et mauvais exemples de parcours client dans des espaces de vente d'univers connexe

Cette phase a été menée en interne par deux designers et les consultants en innovation. L'objectif était double :

- ▶ se mettre à la place des utilisateurs et avoir un regard critique sur notre expérience en tant que client ;
- ▶ entretenir une posture d'observateurs, sans interagir directement avec les utilisateurs, pour observer les parcours.

Phase d'immersion : observer en situation réelle et engager un dialogue avec les utilisateurs et les agents

Ont été intégrés dans cette phase deux membres de l'équipe SI de la SNCF. Intégrer des membres de l'équipe projet de la SNCF semblait important pour renouer le contact avec le terrain. Cette démarche a permis une plus vaste compréhension du sujet et des enjeux.

L'état d'esprit de l'observateur a été primordial dans cette phase d'immersion : absence de jugement, écoute, remise en question permanente. Cela a permis d'en ressortir des enseignements forts :

- ▶ sur le parcours client et les flux dans les espaces de vente ;
- ▶ sur le profil des clients qui ont permis d'établir des fiches « personas » pour la phase de test.



↑ [2] Immersion : observation d'un espace de vente en gare

Ont pu être également identifiés des facteurs clés de succès pour la mise en place du LSA :

- ▶ la mise à disposition d'outils digitaux dédiés aux agents ;
- ▶ la nécessaire part de liberté et de flexibilité à laisser à chaque gare pour mettre en place le dispositif de LSA.

Phase de scénarisation : faire le lien entre la phase terrain et la phase de test
Son objectif était double :

- ▶ présenter l'ensemble des résultats de la démarche terrain de manière visuelle sous forme d'un musée d'illustrations ;
- ▶ élaborer des scénarii qui seront testés sur le terrain dans un espace de vente créé et imaginé pour l'occasion.

Cette journée, organisée en mars 2016 dans la salle dédiée à l'innovation à Nantes, a réuni quarante personnes.

Cinq thématiques ont été traitées à travers des ateliers de co-construction, par groupes de sept à huit personnes :

- ▶ l'ergonomie et la configuration de l'espace ;
- ▶ le rôle des agents ;
- ▶ le parcours client ;
- ▶ l'organisation du travail et la conduite du changement ;
- ▶ un sujet un peu plus prospectif sur les nouveaux usages de l'espace de vente.

↓ [3] Scénarisation à Nantes



Trois éléments structurants sont ressortis de cette phase de scénarisation avec la nécessité de :

- ▶ clarifier la distinction et le rôle des différents espaces ;
- ▶ fluidifier le parcours client ;
- ▶ s'adapter au niveau d'affluence.

En prenant en compte l'importance de ces éléments, quatre scénarii ont été imaginés avec des degrés d'accompagnement du client différents :

- ▶ *full autonomie* : une autonomisation totale du client avec un nombre très restreint d'agents et un accompagnement très faible du client ;
- ▶ un accompagnement total du client avec un nombre d'agents par client plus important et un fort accompagnement ;
- ▶ un scénario très proche de la première version du LSA ;
- ▶ un scénario semblable à celui mis en place dans les espaces de vente Apple avec des agents fixes à l'accueil et d'autres agents mobiles qui accompagnent le client entre l'accueil et l'espace LSA.

Tester les quatre scénarii imaginés et élaborés suite à la journée de scénarisation dans une boutique test agencée pour l'occasion

Un menuisier de la SNCF et les deux designers se sont chargés de la préparation de l'espace de vente. Durant deux journées, les quatre scénarii ont été testés.

Voici quelques sujets testés pour les différentes thématiques :

- ▶ le parcours client : la gestion de l'attente et les modes de paiement ;
- ▶ la configuration de l'espace : le nombre de postes de réservation traités par chacun des automates de paiement (de un à trois) et la signalétique de l'espace ;
- ▶ la relation client/agent : le nombre d'agents positionnés à l'accueil et le nombre de clients simultanés traités par agent.

La robustesse de tous ces scénarii a été testée suivant des régimes d'affluence variables.

Cinq profils clients de la SNCF ont été identifiés (jeune, professionnel, famille, étranger, personne âgée) et utilisés pour simuler le passage de vrais clients en espace de vente.

DESSINE-MOI UN LSA

VISION CIBLE



→ [6] Schéma d'un LSA résultant de la réflexion

collègues. Cette adhésion, tant sur le fond que sur la forme de la démarche, constitue un premier socle fondateur d'un projet qui doit encore se déployer sur le terrain.

La pertinence de la démarche de *design thinking*

Le deuxième point important valide la méthode de la démarche de *design thinking*. Elle a en effet permis d'aller à contre-courant des préconceptions de l'équipe projet et des agents au début de la mission. L'expérimentation sur le terrain a validé une grande partie des solutions imaginées. C'est bon signe pour différentes raisons :

- ▶ le plan initial était plutôt cohérent. Tout n'était pas à repenser et l'expérimentation sur le terrain, le retour des agents et des clients ayant confirmé un certain nombre d'hypothèses et de solutions pertinentes ;
- ▶ le concept initial était perfectible. L'expérimentation sur le terrain a permis de faire remonter des imperfections et de mettre les jugements et les intuitions à l'épreuve. Environ un quart des solutions n'aurait pu être proposé sans confrontation à la réalité du terrain. Un exemple permet d'illustrer ce point : initialement, l'idée presque unanimement acceptée était de séparer le paiement et le *ticketing* pour dégager l'agent d'une tâche considérée comme peu utile, peu productive et peu valorisante. Lors des deux journées de test dans la boutique de Courbevoie, il a été un-

nimement admis que cela avait des impacts extrêmement négatifs sur le parcours client. Une rupture dans le parcours d'achat du client n'était à la fois pas acceptable :

- pour le client : cette rupture complexifiait et ralentissait grandement le parcours d'achat ;
- pour l'agent : il devenait difficile de suivre la relation avec le client du début à la fin, ce qui nuisait à l'expérience client globale.

Au final, l'expérimentation sur le terrain a rendu logique aux yeux de tous la décision d'installer les étapes de paiement et de *ticketing* au même endroit. Les retours clients et agents, ainsi que les réactions des observateurs ont convergé vers l'idée de fluidifier au maximum l'expérience client. Cette décision a des impacts forts en termes d'ergonomie et de positionnement des différents espaces. Il a été important de faire remonter ce point aux équipes SI et ergonomie pour le développement d'outils et de mobilier adaptés à ces enseignements issus du terrain. Ces bénéfices constituent également des enseignements forts sur la manière de mener ce genre de projet d'envergure.

L'humilité et la prudence doivent bien sûr rester de mise. Cette démarche ne constitue en effet qu'une première brique avant le déploiement du concept dans les espaces de vente. Cependant, elle montre la nécessité de prolonger cette démarche par des approches de travail plus participatives, impliquant au maximum les acteurs concernés.

Repartir des besoins profonds des utilisateurs (agent ou client), tester ses idées sur le terrain, remettre en cause ses idées initiales, ces conseils sont souvent mis en avant sur le papier.

Cette démarche a montré l'importance de les mettre en pratique avec des résultats probants : implication des parties prenantes, appropriation du nouveau concept, légitimé par des solutions construites en commun.

Suite du projet

Cette démarche a donc validé le concept du pilote. Il est expérimenté dans la boutique Normandie de Paris-Saint-Lazare depuis le mois de février 2017. La réussite de ce site pilote conditionne sa généralisation aux principaux points de vente Voyages, selon une liste qui n'est pas arrêtée à ce jour. ▀