

# LE DESIGN DE SERVICE OU INNOVER PAR LA PENSÉE DESIGN DANS UNE ÉCONOMIE DE LA TRANSITION



par

**Yves Voglaire**

designer  
Intrados et Originn

**Brigitte**

**Borja de Mozota**

directrice de recherche  
Parsons Paris School of Art  
and Design

Première partie de l'article  
(la suite sur le site du  
Centre du Design)

« Periods of transition can be conceptualized as “twilight zones” in which old institutions, identities, habits exist next to new ones and struggle with each other for dominance... People need to recognize that it is natural to feel somewhat frightened and confused in this no-man's land between the reality and the new ».

Geert Teisman & Jurian Edlenbos (2004)

NOUS SOMMES ENTRÉS dans une période de transition, vers un nouvel équilibre sociotechnique. Pour gérer cette transition, il nous faut expérimenter et inventer de nouvelles interfaces avec la société.

Comment croître dans une économie où les marchés n'augmentent pas ? Comment trouver des niches de croissance et survivre à ces transitions stratégiques et technologiques ?

Le service devient l'un des vecteurs de cette croissance à inventer. Qu'il soit vu comme une valorisation de la relation client autour d'un produit ou comme une piste pour réenchanter le monde de la consommation ou comme un nouveau système de pensée pour imaginer de nouvelles industries.

Dans ce contexte, le design de service devient à la fois outil d'expérimentation ou mode de pensée holistique qui vient rendre tangible une nouvelle réalité sociotechnique.

## Le contexte : une économie de la transition

Longtemps considéré comme un mal nécessaire, le secteur des services a acquis ses lettres de noblesse en économie comme source d'avantage compétitif et comme dynamiseur de croissance et créateur d'emplois. Mais ce n'est pas seulement les industries de service qui doivent penser « service », c'est l'ensemble des industries qui pensent maintenant « produit et service ensemble ».

(Tableau 1)

Pourquoi ces changements ? Des raisons, nous en connaissons.

Des produits trop nombreux et qui se ressemblent. C'est donc l'interface avec l'utilisateur qui crée la différence et le design d'interface.

Tableau 1.

Industries traditionnelles	Industries de services	Services publics Institutions gouvernementales	Nouvelles industries de services
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Créer de l'empathie dans la relation client</li> <li>▶ Penser produit et service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tangibiliser la qualité du service</li> <li>▶ Se différencier par les services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inverser la pyramide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Innover par la pensée système orientée utilisateur</li> </ul>
Exemple : Swiffer®	Exemple : hôtellerie	Exemple : réinventer le management de la santé	Exemple : les services à la personne

Ou alors, des produits difficiles à utiliser par tous et c'est l'usage pensé avec l'usager qui suscite une innovation pensée pour tous : design for all, inclusive design.

Par ailleurs, les consommateurs avides de qualité de vie cherchent à être déchargés de soucis de la vie quotidienne. Alors quand la structure sociale n'offre plus les services nécessaires, on va les acheter sur le marché.

Une masse indifférenciée de produits ne peut plus satisfaire les désirs d'un consommateur avide d'identité et d'individualité. On passe d'une consommation de l'anonymat à une consommation de l'exclusivité ou de l'originalité ou de l'excentricité.

## Exemple 1

**Le Swiffer, ou comment réinventer l'image du nettoyage en repensant le système produit-service.**



Le nettoyage ménager n'a pas très bonne presse. Balayer la poussière est perçu comme une « corvée » qu'il faut répéter continuellement et vécu comme une activité peu valorisante, voire dégradante.

P&G a su modifier la perception psychologique du nettoyage. Pour y parvenir, ils ont agi à la fois sur le process, le produit, le client et la communication.

**Le process :** plutôt que de simplement déplacer la poussière, la lingette électrostatique la « capture ». Il suffit ensuite de jeter la lingette pour être débarrassé de la poussière.

**Le produit :** le balai « Swiffer » s'adresse à une clientèle plus jeune. Il adopte donc un look contemporain (formes et couleurs), utilise une nouvelle technologie (la lingette électrostatique), s'adapte aux nouveaux modes d'habitation (démontable) et de consommation (lingette jetable)

**Le client :** ici, P&G a agi sur les freins en supprimant la manipulation de la saleté, et sur la fidélité en imposant l'achat d'un consommable là où le balai n'en nécessitait aucun.

Enfin, la communication a fait en sorte que ces changements soient perçus par le consommateur comme créateurs de valeur. Elle montre que la technologie électrostatique procure un avantage visible : elle capture et emprisonne la poussière. De plus, le « coup de balai » est présenté comme une activité rapide, donc compatible avec une vie professionnelle, et plus agréable que d'autres tâches ménagères. La preuve, même les hommes peuvent le faire !

**Résultat :** une vraie innovation du système produit-service.

Du côté des entreprises, il faut faire face à ces changements dans les habitudes de vie et faire en sorte que les services aux clients, vus auparavant comme des facteurs improductifs, deviennent des produits à vendre aux consommateurs et qui améliorent la performance de l'organisation.

La qualité du service entre dans l'évaluation des actifs intangibles dans l'économie de l'immatériel (voir Borja de Mozota / Design Plus no 31). Les entreprises ont besoin de gérer leur relation client au même titre que leur capital humain ou capital marque.

Les organisations vont donc chercher à augmenter leur flexibilité pour personnaliser la relation client et à donner du pouvoir (empowering) aux agents qui sont au contact du client. Ce qui implique de réinventer les interfaces.

De même, les organismes gouvernementaux et les services publics ont compris qu'ils doivent inverser la pyramide et penser « service à un client ». Tous les services publics sont affectés par ce changement de mode de pensée orienté usager : poste, télécommunications, transport, sécurité routière, gestion des déchets, travailleurs sociaux, recherche d'emploi, santé publique, et même les prisons. Le moment de vérité pour la qualité perçue du service se joue au moment de l'interaction entre les clients et le personnel. Alors, que faire ? Former votre personnel pour changer son attitude ou repenser l'interaction comme l'écriture d'une scène de théâtre. Transformer le service client ou manager par le tangible par l'impression ? Comment prendre en compte l'ensemble des motivations humaines fonctionnelles et hédoniques dans l'expérience de consommation ?



### Exemple 2

#### L'expérience de l'hôtellerie.

Autant la consommation de certains services obéit encore à des motivations fonctionnelles (assurances, banques, nettoyage, etc.) autant la consommation de services de loisirs (restaurants, hôtels, parcs...) répond à des motivations hédoniques et émotionnelles, et est donc sensible à l'environnement. Déjà en 1992, Bitner suggérait que dans de tels services, la « serviscène » jouait un rôle important dans la satisfaction du client.

Les mouvements dans l'hôtellerie de luxe ces dernières années semblent confirmer cette tendance : de grandes chaînes créent de nouvelles marques, et tentent de réinventer l'expérience du client par des partenariats avec des architectes, des designers ou des chefs de cuisine reconnus. La chaîne SBS hôtels à Los Angeles, par exemple,

a signé un contrat de 15 ans avec Philippe Starck.

Un nombre croissant d'hôtels dits « lifestyle » tentent de transposer à la nuitée, ce que Starbucks a fait pour le café : créer une expérience unique, qui offre quelque chose de différent de tout ce qui se vit ailleurs. La chaîne Indigo du groupe Intercontinental, compte déjà 20 hôtels, et envisage d'en ouvrir 60 sur cette niche du « lifestyle ».

D'autres hôtels ciblent avec plus de précision leur clientèle et y adaptent leur service et/ou leur environnement.

« Element » se spécialise dans les clients qui restent au moins 3 nuits, Aloft et Nilo s'adressent aux fous du Hi-tech, Edition et Andaz visent le client branché mode...

Source : Wallpaper, sept 2008

#### L'interaction devient la matière du design.

Cette économie de la transition nous oblige à inventer aussi une nouvelle manière de gérer la transition. Et donc changer de mode de gouvernance de l'innovation. Il faut donc expérimenter une approche plus orientée processus et plus interactive ce qui convient bien à la profession de designer et à son mode de pensée.

Le design de l'interaction permet d'améliorer la chaîne de valeur perçue mais aussi d'inventer de nouvelles niches de service qui sont autant d'occasions de repenser les routines, les contenus symboliques et les préférences du client.

Quand la société est dans un système socio technique stable, les trajectoires des industries, des infrastructures, des institutions, de la culture, des préférences clients, des connaissances scientifiques, de la technologie sont alignées. Mais nous vivons une période de transition où ces trajectoires manquent de convergence.

Par de multiples innovations de niche qui sont autant d'expérimentations ou de prototypes du nouveau système, les trajectoires se mettent à diverger. Il faudra beaucoup de temps pour que toutes ces expérimentations amènent le système à se réguler vers de nouveaux « patterns » ou schémas directeurs.

Et donc nous sommes dans une économie du paradoxe et de la coexistence du prochain système et de l'ancien. Une forme nouvelle de démocratie hybride s'instaure. L'économie des services accompagne la mutation vers une « économie de l'individu » qui est pensée à partir des personnes et non plus à partir des industries. Dans ce monde où c'est « vous » qui avez le pouvoir, il faut reconsidérer les anciens systèmes d'acteurs à partir de « vous » et inventer de nouvelles interfaces. Les besoins sont analysés par rapport à « vous-individu » et les acteurs se mettent en réseau pour vous satisfaire. Les frontières entre les industries s'estompent parce que l'on va penser « activité » plutôt qu'industrie.   
 Activité conduire : Quels sont les outils pour conduire ? Comment conduire ? Pourquoi conduire ?   
 Qui doit conduire ? Quand conduire ? Où conduire ?   
 Avec quelle énergie conduire ? etc...   
 La pensée holistique ou systémique du designer analyse de nouveau en profondeur et avec empathie les aspirations de chaque individu acteur. Elle peut aider à inventer des « mythes » ou un système idéal pour telle activité et tel acteur.   
 Souvent ce nouveau système se heurtera aux anciennes institutions, aux tutelles et à la réalité du fonctionnement des réseaux existants. En résumé, l'économie de la transition nécessite une vision globale des problèmes et une capacité de gestion du paradoxe.

**1. LES COMPÉTENCES DU DESIGN UN ATOUT POUR GÉRER LA TRANSITION**

C'est le mode de pensée du designer et les compétences du designer qui sont sollicités pour prototyper la nouvelle réalité. Le design de service n'est pas une nouvelle discipline du design, c'est le design adapté à la complexité du monde actuel.

Dans leur ouvrage fondateur en 1991, Gillian et Bill Hollins parlent de « Total Design ». En effet, il n'y a pas de frontière clairement définie entre entreprises productives et entreprises de services. Une entreprise fabricant des machines aura un élément de service dans son offre (maintenance, financement). Une entreprise de service aura des produits à concevoir dans son offre de services (un DAB pour une banque).

L'innovation va au delà de la relation technologie/marché pour inventer de nouveaux liens entre le système au sens large, entre les sous-systèmes de régulation, de financement, les symboles créateurs de sens, les réseaux industriels et les infrastructures.

La profession du design se définit par ses compétences et ses savoir-faire. Et certaines compétences du design sont un atout pour gérer cette transition : la recherche design, le mode de pensée holistique et la capacité à rendre tangible l'immatériel.

**L'investigation, la recherche préalable d'informations design : une compétence spécifique**

La phase de recherche d'information design vise en particulier à créer de l'empathie avec un utilisateur. La montée en puissance de la recherche dans la phase amont du projet de design a suscité le développement d'une investigation orientée vers l'observation d'un usager dans le contexte d'une activité.

Il s'ensuit de nouvelles méthodes, « user oriented design » ou « human centred design » qui sont autant de recompositions créatives du système des acteurs. Le co-design avec l'utilisateur ou « community based » ou « participator » design » permet d'inventer de nouvelles interfaces entre les acteurs.

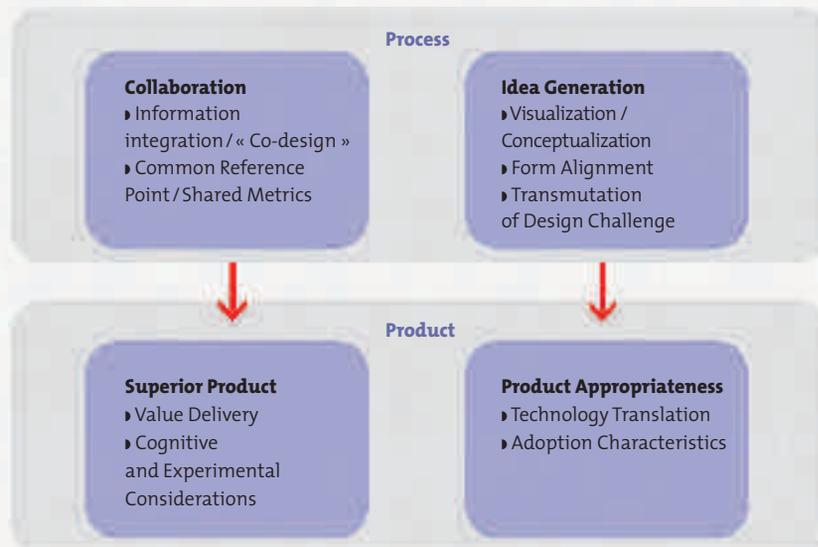
La recherche revient à « prendre le point de vue de l'utilisateur, l'observer, se mettre en empathie avec lui et ensuite par des méthodes créatives, concevoir le service en tenant compte des contraintes et décrire comme il devrait être effectué.

Et l'innovation du système produit/service est organisée selon de modèle du « design orienté utilisateur » qui améliore à la fois le processus et le produit /service.

(Tableau 2)



**Tableau 2 : L'innovation orientée utilisateur** (Veryzer & Borja de Mozota)



**Exemple 3****Un passage obligé, l'observation.**

Le design de service est avant tout un travail de conception centré sur l'humain. Il commence toujours par une large phase d'observation des utilisateurs, au cours de laquelle le designer acquiert l'empathie dont il a besoin pour mener à bien son projet. Les chercheurs et les concepteurs utilisent toute une série de méthodes pour observer le mieux possible, et le cas échéant témoigner de ce qu'ils ont observé.

Dans une conférence, Tim Brown (IDEO) raconte qu'un designer s'est présenté aux urgences d'un hôpital avec une petite caméra. Il a simplement filmé ce que voit un patient qui attend qu'on s'occupe de lui. Et le résultat a tellement surpris la direction de l'hôpital qu'ils ne voulaient pas le croire.<sup>1</sup> Engine, l'agence de design londonienne, utilise des « Playmobil<sup>®</sup> » pour organiser des jeux de rôles et mettre en scène les relations qui s'établissent entre prestataires et bénéficiaires d'un service. Ces jouets très simples permettent aux participants de s'identifier aux personnages tout en offrant une souplesse et un recul suffisant.<sup>2</sup>

Patrick Whitney, directeur de l'Institute of Design de Chicago, a transformé la formation des designers. Il focalise la stratégie de conception sur la recherche en amont sur l'activité. Il prétend que le design est particulièrement adapté à la découverte des besoins inexprimés des clients, alors que les focus groups sont limités à ce que les consommateurs connaissent déjà. « Penser design » offre une radiographie plus large, plus profonde et plus rapide de la vie des utilisateurs, et aide les organisations à déterminer leurs priorités.

**Le mode de pensée holistique**

Le design de service est avant tout une nouvelle manière de penser qui est celle du « design thinking » ou de la pensée holistique du designer. Cette pensée devient acteur du changement dans les organisations.

Elle aide la transition vers une orientation service ou vers une nouvelle réalité ou vision du monde.

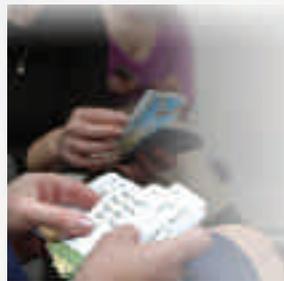
Les services par le passé étaient pensés de manière uniquement scientifique. L'objectif était d'augmenter leur efficacité, de garantir un processus sans défaillance et des mécanismes de contrôle. Dans un tel contexte, les employés qui sont au contact avec les clients reçoivent les salaires les moins élevés et sont les moins qualifiés.

Il faut donc déployer beaucoup d'efforts pour se repositionner comme une activité orientée service.

Car souvent les professions se protègent par leur gestion scientifique du service et oublient l'humain.

Or, les produits de service évoluent de par l'interaction.

La qualité du service est difficile à standardiser car elle dépend du professionnalisme et des compétences d'interaction des employés ce qui pose la question de la forme du service.

**Exemple 4****Le design à la recherche de nouvelles pistes**

Le recours de plus en plus fréquent au « design thinking » a créé une émulation propice à la compréhension des compétences de la profession du design. À tel point que le design est désormais sollicité pour trouver de nouvelles pistes dans des domaines qui ne sont pas immédiatement commerciaux.

En Grande Bretagne, depuis 2004, le Design Council a mis sur pied le programme « RED » : une équipe interdisciplinaire, renforcée par un réseau mondial d'experts, qui cherche des solutions nouvelles à des questions économiques et sociales par le design centré utilisateur et la co-création. Les bénéficiaires prennent part à la recherche, acquièrent la capacité d'innover, et sont encouragés à modifier leurs comportements.

(<http://www.designcouncil.info/mt/red/about/>)

RED a fait porter sa réflexion sur de grands défis de notre société : la santé pour tous, le vieillissement, le respect, l'énergie, le changement, la citoyenneté, la démocratie...

Certains domaines ont connu des avancées significatives grâce à l'observation et à la collaboration des principaux intéressés.

Des ateliers interactifs organisés avec des malades atteints du diabète ont mené à la création d'un jeu de 40 cartes-agenda. Le but principal de ces cartes est d'aider le malade à identifier lui-même ses priorités et ce qui lui pose le plus de problèmes à un moment donné. Ces cartes aident le malade à ouvrir le dialogue avec les professionnels, de telle façon que l'individu diabétique garde le contrôle de la consultation.

En France, l'Agence nationale des services à la personne propose un concours « dessine-moi un service » ouvert aux étudiants des écoles de création.

(<http://www.dessinemoiunservice.com/>)

« L'objet du concours est d'accompagner l'évolution des modes de vie, en développant une réflexion fondée sur l'identification et la compréhension des besoins actuels des citoyens en matière de services à la personne.

Sur la base de l'analyse des situations nouvelles créées par la mise en place de services à la personne, l'étudiant imagine des scénarios de vie (usages, équipements, espaces publics, espaces privés) pour imaginer les services à la personne de demain » (extrait du règlement du concours).

Les 4 lauréats de la première édition sont étudiants en design ou en design management.

1. IDEO a publié 51 méthodes d'observation sous forme de « IDEO method cards ». Voir [www.ideo.com](http://www.ideo.com)

2. Plusieurs des méthodes qu'utilise Engine figurent sur leur site : [www.enginegroup.co.uk](http://www.enginegroup.co.uk)

**Retour aux fondamentaux :  
le design, c'est « donner forme à ».**

Le service a gagné en autonomie et est reconnu comme facteur essentiel de concurrence et de création de valeur à long terme. Mais quelle forme donner au service ? Du fait de la nature immatérielle des produits de services, l'opinion du consommateur sur leur qualité se construit à travers de nombreuses occasions de contacts : téléphone, réception, attente, livraison... Tous ces petits points de rencontre sont autant de moments de vérité. Alors, pourquoi le design ? Parce que le design, c'est aussi et surtout « donner une forme à ».

Comprendre le design comme concepteur de forme aide à mieux se représenter les interrelations, les points de contact entre les objets du service et les hommes. On comprend qu'il faut concevoir le lien entre la forme du service et les stratégies sociales des hommes. Le rôle de la profession de designer a toujours été de concevoir des solutions pour des technologies et des besoins humains, qu'ils soient matériels ou immatériels. Le design a toujours été médiation entre la technologie et les aspects humains au sein d'une culture. En conséquence, le design retrouve sa tâche originelle de « donner forme à des interactions ». Parce que les services ne sont en fait que des solutions interactives, non matérielles entre des nécessités techniques et des besoins humains.

*« And just as design has contributed to making it easier to deal with the material aspects of the world around us since the 1950s, the time has now come to make it easier to deal with the non material products, i.e. services »*

Birgit Mager

De nos jours, l'expression « design de services » est relativement admise. Véronique Cova dans ses recherches fait le parallèle entre les 3 logiques de la démarche design, et les trois fondamentaux de la prestation de service.

**Tableau 3 : Dimensions du design et logiques du service**

Design	Services
Chose	Offre
Usager	Client
Usage	Processus

*« Un service procéderait ainsi de la même façon que le design. La chose design correspond à l'offre de service, l'usager au client, et l'usage au processus. Cette concordance permet d'envisager de façon managériale le design des services comme étant la formalisation et mise en relation de l'offre, du client, et du processus. »*

Véronique Cova : *Le design de services*, in *Décisions Marketing*, 2004.



**Vous pouvez lire  
et télécharger l'article complet  
sur le site de**

**l'ARDI Centre du Design**

<http://centredudesign.ardi-rhonealpes.fr>

*plan de la suite de l'article :*

**2 .  
LE DESIGN D'UN  
PRODUIT - SERVICE**

**Phase 1**

La logique de l'usager  
ou la phase de recherche du système

**Phase 2**

La logique du processus  
ou la phase de la stratégie d'usage

**Phase 3**

La phase de l'offre  
ou la logique du tangible et de la chose

**Phase 4**

La phase évaluation du design  
ou la logique de la valeur

**Quelques sites  
pour aller plus loin**

[www.servicedesignnetwork.org](http://www.servicedesignnetwork.org)  
[www.kisd.de](http://www.kisd.de)  
[www.service-design.de](http://www.service-design.de)  
[www.designwales.org/](http://www.designwales.org/)  
[www.designcouncil.info/mt/RED/](http://www.designcouncil.info/mt/RED/)  
[www.originm.eu/](http://www.originm.eu/)  
[www.ideo.com/](http://www.ideo.com/)  
[www.enginegroup.co.uk/](http://www.enginegroup.co.uk/)  
[www.livework.co.uk/](http://www.livework.co.uk/)