



HAL
open science

Le design : nouvel atout concurrentiel des entreprises

Julie Lefèvre

► **To cite this version:**

Julie Lefèvre. Le design : nouvel atout concurrentiel des entreprises. Gestion et management. 2017. dumas-01709481

HAL Id: dumas-01709481

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01709481>

Submitted on 15 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

LE DESIGN

NOUVEL ATOUT CONCURRENTIEL DES ENTREPRISES

Présenté par : LEFEVRE Julie

Nom de l'entreprise : Keyuz

Tuteur entreprise : ADRIAENSSENS Mathilde

Tuteur universitaire : MÉNISSIER Thierry

**Master 2
Master Management de l'Innovation
Spécialité formation initiale
2016 - 2017**



Mémoire de recherche, Master 2 Management de l'Innovation
Spécialité formation initiale, 2016-2017

LE DESIGN

NOUVEL ATOUT CONCURRENTIEL DES ENTREPRISES

Présenté par : LEFEVRE Julie

Nom de l'entreprise : KEYUZ

Tuteur entreprise : ADRIAENSSENS Mathilde

Tuteur universitaire : MÉNISSIER Thierry



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

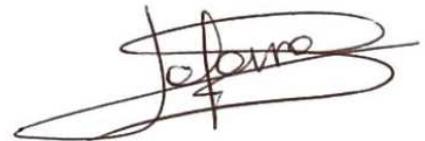
Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

Lefevre julie

DATE, SIGNATURE

21/08/17

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julie Lefevre', written over a horizontal line.

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, M. Thierry Ménissier, ainsi qu'à ma tutrice de stage professionnel, Mlle Mathilde Adriaenssens, pour la qualité de leurs échanges. Je tiens également à remercier mes proches pour leur soutien.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	6
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 - UNE SOCIETE ORGANISEE ET EN PLEINE CROISSANCE : L'INDUSTRIE MODERNE.....	11
I. Les entreprises et la prise en compte du besoin client	12
II. Rôle et enjeux du design	16
PARTIE 2 - LE DEBUT D'UNE NOUVELLE ERE : LE POSTMODERNISME	21
I. Les facteurs clefs de cette transition.....	22
II. L'apparition de nouveaux comportements	27
III. Une nouvelle typologie d'utilisateurs.....	31
PARTIE 3 - COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LE DESIGN ?	35
I. Un business model centré utilisateur (user centric).....	36
II. La renaissance du design.....	40
III. Les perspectives d'avenir du design.....	48
CONCLUSION	53
MONOGRAPHIES :	55
OUVRAGES COLLECTIFS :	56
ARTICLES DE PERIODIQUES :	57
MEMOIRE :	57

AVANT-PROPOS

Ce mémoire de recherche de fin d'études tend à comprendre l'évolution et les enjeux du design et du métier de designer en France. Discipline nouvelle, peu connue du grand public, souvent mal comprise, il est difficile encore aujourd'hui pour les jeunes designers de trouver un emploi et surtout, d'être légitime face à des disciplines très proches comme le marketing. Mais ce phénomène est en train de changer, d'évoluer, doucement.

Diplômée d'un Master Design produit, j'ai eu l'opportunité pendant plusieurs années de découvrir le métier de designer, son large champ d'application, d'action, sa culture, sa méthodologie créative, l'approche de l'innovation ou encore la pluridisciplinarité. Ce qui m'intéresse dans cette discipline, c'est avant tout sa démarche humaine, "User Centric" ; une démarche exploratoire et unique à chaque projet. À la suite de mes différents stages professionnels, je fus interpellée par un certain nombre d'observations. En effet, en entreprise, le designer travaille seul et est souvent réduit au rang d'un simple exécutant. Il doit faire face au manque de transversalité des entreprises, et se retrouve écarté de certaines étapes amont du processus de développement produit (ex. : le brief), son expertise étant pourtant indispensable. Travailler dans ce contexte ne m'intéresse pas, le métier se trouvant dépourvu de sens. Ce que je recherche : manager par la créativité, placer l'humain (l'utilisateur) au centre des décisions d'entreprise pour favoriser l'innovation.

Voulant tendre à cette volonté, il me fallait acquérir d'autres compétences, plus théoriques, mais aussi comprendre l'univers de l'entreprise et celui de l'innovation. C'est pourquoi j'ai fait le choix d'intégrer l'IAE de Grenoble, en Master Management de l'Innovation. Mon objectif à la suite de ces six mois de formation, était d'allier ce que je venais de développer en termes de compétences, avec mon métier de designer. C'est de cette façon que j'ai fait la connaissance de Mathilde Adriaenssens et de son entreprise : Keyuz.

Keyuz est une SASU fondée en janvier 2016 par Mathilde Adriaenssens, située à la Plaine Images de Tourcoing ; zone de développement économique du nord de la France, dédié aux images numériques et aux industries créatives (incubateur, accélérateur, hôtel d'entreprises, espace de coworking et espace pour la recherche).

“Nous ne sommes pas une agence de design ou un cabinet de conseil. Nous aidons nos clients à développer des projets innovants avec leurs équipes en plaçant l'utilisateur final au centre.”, explique Mathilde Adriaenssens, UX Designer et présidente de Keyuz. Keyuz c'est une petite équipe composée de 3 personnes en interne (2 designers et un chargé de communication), de 9 intervenants extérieurs, et d'un très bon réseau. Le mot d'ordre de l'agence : donnez du sens à l'innovation.

Accélérateur d'innovation collaborative centré sur les usages, la mission de cette startup est d'aider les concepteurs à intégrer les utilisateurs dans le processus de développement de leurs nouveaux produits et services. Les entreprises peuvent alors créer des expériences utilisateurs différenciantes et imaginer de nouveaux produits et services à succès, limitant le risque d'échec. Keyuz c'est aussi concevoir des outils et ressources nécessaires pour adapter et pérenniser la démarche au sein des entreprises. Il est indispensable aujourd'hui que les entreprises se transforment pour appréhender les transitions économiques, sociologiques, digitales et écologiques si elles souhaitent durer, assurer leur croissance économique.

Les missions sont très variées, les clients aussi. D'Adeo, en passant par Axa ou encore Norevie et A-Volute ; la startup travaille aussi bien avec des grands comptes que des entrepreneurs sur des projets aux problématiques variées. Keyuz intervient aussi bien sur des questions stratégiques (conseil en innovation par les usages, études qualitatives et quantitatives, audits ergonomiques, veille stratégique...), que sur la conception de produit ou service (design de service, design d'interaction (UX/UI), prototypage rapide et MVP, tests utilisateurs). Keyuz c'est aussi des facilitateurs qui accompagnent les entreprises lors de formations au Design Thinking, d'ateliers de co-création, ou encore, de conduite du changement.

Ma mission en tant que qu'UX designer et chef de projet chez Keyuz, est de prendre en compte et gérer les demandes clients. J'assure les études de terrain, l'animation d'ateliers de co-création, la conception d'outils de facilitation et de communication, l'animation de notre communauté et d'évènements externes (Meetup, salons), ou encore, de

l'accompagnement. Je suis également en charge des analyses et des synthèses livrées aux clients.

L'ensemble des prestations sont toujours réalisées avec une communauté d'utilisateurs active, appelée les "Keyuzers", véritable valeur ajoutée de Keyuz. Cette communauté participe de manière bénévole à l'élaboration de projets innovants en exprimant leurs expériences sur les sujets qui les concernent. Ce sont des bêta-testeurs, qui ont envie d'être acteurs du changement et qui souhaitent améliorer les produits et services qui les entourent, pour aider les marques à améliorer leurs expériences client. Très prochainement, ces utilisateurs, ou futurs clients, seront invités à s'exprimer sur l'application Keyuz, destinée à recueillir de manière régulière et sur un ensemble de thématiques, des insights susceptibles d'intéresser les clients de la startup. Les utilisateurs pourront répondre, via l'application, aux enquêtes de terrain des designers ou participer à des ateliers de co-création aux côtés des équipes projet.

Être designer chez Keyuz c'est créer des ponts entre les concepteurs et les utilisateurs potentiels des futurs produits, pour préserver les entreprises de dépenser des sommes importantes en vaines recherches, inadaptées aux besoins. Pour cela, il est question de rassembler des équipes pluridisciplinaires (entreprises, contributeurs externes tels que des experts, des utilisateurs, des startups, etc.) pour co-concevoir autour d'une vision commune et favoriser l'intelligence collective.

INTRODUCTION

Innover serait d'introduire dans un processus de production d'un produit et/ou d'un service, un procédé nouveau qui aiderait les entreprises à se différencier. Véritable arme pour assurer leur croissance économique, aujourd'hui encore toutes les entreprises ne parlent que de ça. Devenue un terme vendeur, l'innovation est au cœur des publicités, des stratégies marketing, des médias, mais surtout des réunions d'entreprises. L'innovation c'est la survie. Pourquoi ? Parce que l'innovation est synonyme de croissance économique, de durée, dans un monde où tout change très vite, dans un monde où du jour au lendemain on peut connaître une croissance fulgurante et se retrouver en chute libre le jour d'après. À l'ère du numérique, on dit des organisations quelles doivent être flexibles et être en capacité permanente de "faire autre chose avec ce qu'elles savent faire", nouveau paradigme industriel qui se substitue à celui du management scientifique "faire de mieux en mieux ce que l'on sait faire", pour s'adapter à leurs clients.

Nous n'aurons de cesse de le dire, plus que jamais les entreprises qui survivront demain sont celles qui auront su s'adapter aux changements, et adopter une organisation évolutive. Comment faire pour cela ? Changer de théorie, et sûrement changer de modèle. Il faut refonder l'entreprise en profondeur et pour cela, le design représente l'une des alternatives les plus prometteuses aujourd'hui.

Notre monde change. Ce que l'on appelle la loi de l'offre et de la demande est en train d'évoluer. Avec la révolution du numérique, nous sommes entrés dans une logique du service, le produit, la ressource, devenant banalisés. En effet, à quoi bon acheter une licence de taxi lorsque vous pouvez transporter des gens et être directement en relation avec eux via une application mobile gratuite ? Le numérique transforme les comportements, fait naître de nouveaux usages, et les utilisateurs veulent vivre des expériences mémorables. Par un certain nombre de facteurs réels, ils veulent s'impliquer, donner leur avis sur ce qui les entoure. Le rôle des entreprises aujourd'hui tend à créer des produits et services qui ont du sens aux yeux des utilisateurs. Qu'impliquent ces changements ? Comment les entreprises doivent-elles s'y prendre ? Avec l'avènement de l'industrie au milieu du XIXe siècle, nos sociétés modernes entrent dans une logique de production de masse. L'objectif était de produire pour s'équiper. Tout était à créer, pour améliorer le quotidien des citoyens et leur confort de vie. Par la suite, avec les 30 glorieuses, nous assistons à une période de renouvellement, d'innovation incrémentale, où l'on copie les produits existant en y ajoutant une technologie plus récente, ou

un design plus moderne. Ce sont les débuts du consumérisme de masse, orchestré par le marketing. Puis, arrive la révolution numérique et d'un certain nombre d'autres facteurs qui obligent les entreprises à faire face à leur impact et s'orienter vers une logique de service pour se différencier de la concurrence de plus en plus importante. Quelle stratégie mettent-elles en place ? Comment créer un produit ou service à succès aujourd'hui ? Pourquoi les entreprises ont-elles besoin du Design pour assurer leur croissance à l'ère du numérique ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous retracerons, dans un premier temps, le contexte socio-économique dans lequel se trouvent nos sociétés depuis l'avènement de l'âge industriel. Nous verrons également la manière dont le besoin client était perçu et abordé par les entreprises, mais aussi le rôle du design dans ces organisations. Dans un second temps, nous analyserons les différents facteurs de troubles qui ont conduit à une transition qui marque le passage de nos sociétés modernes dans une nouvelle ère : le postmodernisme. Ce changement de paradigme vient bouleverser les comportements client actuels et ainsi, menacer les stratégies d'entreprises. Enfin, nous tenterons de démontrer dans une troisième et dernière partie que ces incidences ont un impact direct sur les entreprises et leurs nouveaux modèles, et qu'on assiste à la renaissance d'une discipline qui joue un rôle déterminant dans l'innovation : le design stratégique.

PARTIE 1 :

-

UNE SOCIETE ORGANISEE ET EN PLEINE CROISSANCE :
L'INDUSTRIE MODERNE

PARTIE 1 – UNE SOCIÉTÉ ORGANISÉE ET EN PLEINE CROISSANCE : L'INDUSTRIE MODERNE

Avec l'émergence de l'industrie au XIX^e siècle, les entreprises françaises et étrangères connaissent une véritable croissance économique, qui fait naître de grands concepts et des modèles d'organisation à succès. Le design voit le jour au cours de la révolution industrielle et doit se faire une place.

I. LES ENTREPRISES ET LA PRISE EN COMPTE DU BESOIN CLIENT

L'industrialisation de notre économie connaît une formidable croissance économique qui commence à transformer le pays entre 1850 et 1940. Nous entrons dans l'ère du capitalisme libéral où, pour répondre aux besoins de l'industrie, l'environnement économique s'adapte. Apparaît alors le développement des banques, la création de la société anonyme par actions, la stabilité monétaire, la concentration des entreprises, les ententes commerciales... Tout un monde est en train de changer, le marché devient plus large que la simple demande locale, et la population rurale, attirée par les emplois urbains, quitte les campagnes pour s'installer en ville dans des conditions difficiles.

Du côté des entrepreneurs, ceux-ci cherchent à améliorer et à rationaliser l'organisation du travail afin d'accroître leur productivité. De nouveaux modèles voient alors le jour comme celui de Frederick Taylor qui propose, en 1880, une organisation scientifique du travail (OST).

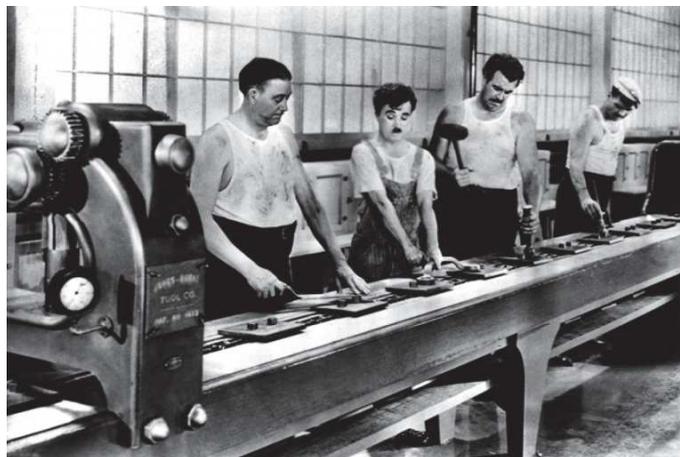


Figure 1 : Les Temps modernes, Charlie Chaplin, 1936

Cette rationalisation implique une division du travail à la fois horizontale et verticale, mais aussi l'introduction d'opérations de chronométrage. La division du travail consiste en une parcellisation des tâches à effectuer pour l'ouvrier. Chaque opération est délimitée après une analyse effectuée par le bureau des méthodes : gestes, temps et pauses. La division verticale du travail quant à elle, désigne la séparation entre le travail de conception confié aux ingénieurs du bureau des méthodes et le travail d'exécution confié aux ouvriers. Une double division du travail et le travail à la chaîne permettent une hausse de la productivité ainsi qu'une hausse des profits. En 1908, apparaît un second modèle, le fordisme, par Henry Ford, à l'occasion d'un nouveau modèle de voiture, la Ford T. Celui-ci reprend les principes tayloriens de l'OST en les complétant. Il généralise le travail à la chaîne en "*apportant le travail à l'ouvrier au lieu d'amener l'ouvrier au travail*". Le fordisme s'accompagne également d'une standardisation des pièces ainsi que de l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers, leur permettant l'accès à la société de consommation de masse. Des têtes pensantes telles que le célèbre philosophe Adam Smith, avance que seul le travail est créateur de richesse. Pour lui, l'industrie est source d'accroissement de la production et de la richesse qui est constitué de "*toutes les choses nécessaires et commodités à la vie*"¹. Il considère que seuls la concurrence et l'intérêt individuel peuvent être des éléments stimulants de la croissance.

De plus, depuis la Seconde Guerre mondiale, notre société est entrée dans une course à l'innovation technologique. Tout est à inventer et le financement des recherches pour l'armée pendant la guerre, sont réimplantées aujourd'hui dans le grand public. L'apparition de nouveaux matériaux, l'abondance d'énergie bon marché (le pétrole) et le développement de nouvelles activités (électronique, aéronautique, informatique, etc.) sont de formidables moteurs de croissance. Grâce à l'augmentation de la productivité, on produit davantage et à moindre coût. Le niveau de vie augmente et pour faciliter la vente, on crée de nouvelles techniques telles que le crédit pour favoriser l'investissement des ménages, le marketing et la publicité pour créer le besoin chez le consommateur, ou encore l'hypermarché avec ses petits prix et sa vente en libre-service. Ces inventions feront entrer les sociétés modernes dans une spirale de l'hyperconsommation : nous voulons toujours la nouveauté, et ce, rapidement, "*priviliégiant l'avoir au détriment de l'être*"². Nos sociétés fondées sur l'industrie moderne

¹ SMITH Adam, *La richesse des nations*, coll. Garnier Flammarion, éd. Flammarion, 1999, p.86

² DELORS Jacques, *Le bonheur, la vie, la mort, Dieu*, coll. Pour quoi je vis, éd. Du Cerf, Paris, 1981

ont permis de modifier les comportements d'achats en favorisant le pouvoir d'achat. La production d'objets à plus faible coût et dans de grandes séries, incite les ménages à s'équiper de produits qui améliorent leur confort et leur quotidien, n'étant plus réservés à une élite. L'arrivée du plastique dans les années 1960 va également contribuer à cette consommation débridée, proposant des objets certes beaucoup moins onéreux, mais à la durée de vie plus courte, car de moins bonne qualité. Les comportements des ménages changent. Désormais, lorsqu'un objet est cassé, on a tendance à le remplacer plutôt que de le réparer. On n'éduque pas le consommateur sur l'impact écologique. On entre petit à petit dans une spirale où l'on consomme pour jeter. Pour Jean Baudrillard³, nos sociétés occidentales sont marquées, dirigées par la consommation. C'est dessus que se fonde tout notre système culturel avec notamment, l'omniprésence de la publicité conçue pour inciter nos envies, créer nos besoins. Il dénonce l'augmentation de la consommation par des "accélérateurs artificiels" : c'est-à-dire les moyens comptable, psychologique et sociologique mis en place dans le seul but d'augmenter la demande et qui masquent continuellement le processus de création de nouveaux besoins en persuadant les consommateurs que l'on répond à leurs désirs les plus profonds. Celui-ci va encore plus loin en affirmant que la consommation est un moyen de différenciation et non de satisfaction. L'Homme vit à travers les objets qu'il consomme. C'est le triomphe du marketing : vendre n'importe quoi à n'importe qui. Dans les années 20, le psychologue Banays met au point une étude permettant de produire le consommateur, c'est-à-dire, de prévoir son comportement, de le programmer. Un individu est donc un produit et non un individu, un être humain.



Figure 2 : Salon des arts ménagers, Paris Grand Palais, 1956

³ BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, coll. Folio Essais, éd. Gallimard, Paris, 1986

Par conséquent, les entreprises se trouvent à la fois dans une logique de croissance technologique, de progrès technique ; mais aussi dans une logique d'industrialisation, de productivité. On segmente et on applique ces modèles à l'ensemble des pans de l'entreprise. On entre alors dans un schéma, un processus de développement classique dit « Top Down », verticale, où la décision et le savoir viennent d'un groupe restreint de décideurs. Au-delà de la production en usine, c'est l'ensemble du processus de développement qui se retrouve segmenté (de la conception, à la vente, en passant par le développement), les différentes parties prenantes d'un projet ne travaillant pas ensemble, mais de manière divisée. La pensée globale n'est pas revisitée par l'ensemble des parties prenantes, elle est figée. Chacun a sa tâche, venant ainsi complètement brider la créativité au bénéfice de la productivité. Ces grands principes fonctionnent. Depuis près d'un siècle, on privilégie une société matérialiste. On vend au client, que l'on appelle "consommateur", des produits dont l'entreprise aura créé le besoin, au lieu d'identifier de réels problèmes auprès des utilisateurs et de les solutionner. Seulement, de plus en plus de personnes refusent le modèle de société qui leur est proposé et dont l'unique idéal semble être la satisfaction de besoins matériels. Ils critiquent la multiplication de produits inutiles, ne correspondant à aucun besoin. Les entreprises sont dans un processus de copie produit, où l'on s'inspire largement du modèle américain malgré un rejet dans les années 1968.

D'un point de vue sociologique, la surconsommation, la surproduction et une forte division du travail, entraînent une destruction des réseaux traditionnels et une moindre prégnance de la conscience collective. Il s'agit de la mutation des sociétés, qui les mènent vers la modernité. Max Weber⁴ évoque un monde désenchanté, dans lequel la rationalisation des activités est source de perte de lien social. Ces sociétés sont fondées sur le culte de l'individu, sur la différenciation et la complémentarité des individus : individualisme, autonomie individuelle sont des valeurs de référence. Depuis les années 1970, de nouvelles valeurs mettent l'accent sur l'individu, son épanouissement, son bonheur, le respect de sa vie privée, sa liberté. Il devient la référence suprême de la vie collective et l'individualisme une valeur centrale.

⁴ WEBER Marx, *Économie et société, Organisation et puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, coll. Evolution, éd. Pocket, Paris, 2003

Au cours de leur développement, les sociétés industrielles modernisent leurs moyens de communication et voient émerger avec la révolution numérique, le développement de nouveaux modèles économiques. Un monde où il existe d'un côté des producteurs et de l'autre des consommateurs est en train de disparaître. Sur Internet, il n'y a ni des producteurs ni des consommateurs, mais des contributeurs. On entre dans la nouvelle logique de l'économie contributive, qui repose sur des investissements personnels et collectifs et qui crée une autre forme de valeur. De cette économie apparaît, par exemple, le mouvement Maker qui redonne à l'utilisateur une place centrale dans sa consommation. Cette culture met l'accent sur une utilisation innovante de la technologie et encourage à l'invention et au prototypage. Elle promeut l'apprentissage de compétences pratiques et l'application de ces dernières de manière créative. Cette nouvelle culture pointe certainement du doigt un besoin de penser les usages, de penser expérience globale.

II. ROLE ET ENJEUX DU DESIGN

Le Design, qui vient du latin *designare*, signifie à la fois “représenter, dessiner, montrer, produire quelque chose d'inhabituel”. Dans sa définition commune, le design est une discipline visant à une harmonisation de l'environnement humain, depuis la conception des objets usuels jusqu'à l'urbanisme. Pour Roger Tallon, designer industriel, “*ce n'est ni un art, ni un mode d'expression, mais une démarche créative méthodique qui peut être généralisée à tous les problèmes de conception*”⁵.

Le design est né du projet de synthèse entre forme et fonction, beau et utile, appliqué aux objets industriels et qui prend en compte le consommateur. Il apparaît avec la révolution industrielle au moment de la première Exposition Universelle de Londres en 1851, et ne cesse d'évoluer à travers l'histoire et nos sociétés. La première grande période du design est celle de la période moderne, qui montre le lien entre la recherche formelle et la fonction des objets : “*la forme suit la fonction*”, Louis Sullivan. Cette citation de L. Sullivan sous-entend que le rôle du design n'est pas de faire du beau, mais d'étudier les usages, de comprendre les comportements et de les traduire par une forme. La forme d'un objet est l'apparence extérieure de sa fonction, ce qui doit induire sa fonction. Il part du constat, grâce à

⁵ TALLON Roger, *Le design : Histoire, principaux courants, grandes figures*, coll. Comprendre & reconnaître, éd. Larousse, Paris, 2004, cité par Bony Anne

l'observation et à la compréhension de l'évolution du milieu naturel, que chaque forme a une nécessité.

La faiblesse du design, c'est sa définition vague. En effet, il a d'abord été ramené à des cultures existantes comme la culture de l'art, avant d'être pensé comme culture à part entière : *"le design c'est l'Art du futur"*, Gaetano Pesce, designer industriel. On a rattaché le design à la voix des Beaux-Arts et non celle des Arts Appliqués. Les philosophes comme Hegel, qui eut l'idée d'une classification des arts, ne se sont préoccupés jusqu'ici que du beau et des beaux-arts devenus arts plastiques, puis art contemporain. Ils ont complètement ignoré les Arts Décoratifs et les Arts Appliqués naissant au XIXe siècle. Ils ont été considérés comme "arts mineurs" et n'ont pas vu que quelque chose de majeur se dessinait : le design. Il faut envisager le Design comme une culture. La discipline design s'est incarnée au XXe siècle et personne n'a su saisir que le design est l'émergence d'un nouveau genre culturel, qui n'est pas réductible à la culture de l'art, à la culture de la technique, ou encore à la culture de l'ingénierie. C'est une culture en soi : *"sui generis"*.

Bien qu'il n'en paraisse pas ainsi aux yeux du grand public, le design c'est avant tout un processus qui vise à résoudre un problème. *"Le Design, ce n'est pas seulement l'apparence et le style. Le Design c'est comment ça marche"*⁶.

Tout d'abord, il y a le design comme Doing, c'est à dire, la pratique de la formalisation par le dessin (plans, croquis, perspectives, zonings...) et par le prototype (maquettes, patrons, wireframes...). C'est donc une représentation anticipée de quelque chose qu'il reste à construire. On ne peut pas avoir une idée sans la tester, sinon, cela reste à l'état d'intuition. C'est ce qu'on appelle la pensée Design, plus largement connue sous le nom de Design Thinking.

Cependant, le design ne se résume pas qu'à de la recherche formelle, à du dessin. C'est bien plus large que ça. Il y a aussi le design comme démarche de conceptualisation. C'est concevoir, élaborer un projet par un concept créatif (une idée qui structure le projet), avec une pensée de l'expérience (une analyse des usages et des pratiques qui nourrit le projet). L'objectif est de proposer des solutions aux gens. Le design est constamment tourné vers demain, contrairement à d'autres domaines où l'on étudie les anciens, le passé. Malheureusement, le design comme signifiant social va très rapidement être comparé à de la

⁶ JOBS Steve, conférence Apple, 1997

décoration d'intérieur. Le mot "design" est employé par les entreprises dans un but commercial, en suggérant l'idée que les objets y sont "design", comme si c'était un adjectif. Par cette expression, "c'est Design", l'utilisateur entend que c'est beau, élégant, distingué, chic, classe, moderne, nouveau, original, branché, tendance, décalé, bizarre, extravagant, fou... Pour comprendre ce qu'est le design, il faut tout d'abord accepter ce mot. Or, comme nous pouvons le voir dans de nombreux livres sur l'histoire du design, celui-ci n'a pas toujours été assumé. Dans les années 30 par exemple, les premières agences américaines imposent l'expression "industrial design". Dans les années 50, Jacques Viénot propose de traduire en français cette expression par "esthétique industrielle". Puis, dans les années 70, l'Académie Française adopte enfin le terme "design" avant de le remplacer en 1994 avec la loi Toubon par "stylique". En 2010, l'INSEE propose de remplacer le terme design par "concept", mais l'Académie Française se prépare à proposer une nouvelle traduction et remplacer design par "desseign". Quoi qu'il en soit, le design est une activité dont nous tolérons l'indéfinition.

Outre l'histoire du terme design, il y a également l'histoire de la pratique. Le design est arrivé dans les pays anglo-saxons au milieu XIXe siècle, avec la naissance de l'industrie qui bouleverse alors les modes de vie : l'exode rural d'une population de paysans à une population d'ouvriers, des logements insalubres, des conditions de travail terribles... si bien décrites dans Les Temps Modernes de Charlie Chaplin en 1936. Le design se retrouve face à cette mutation, mais s'y oppose comme l'un des pionniers, le designer William Morris, qui souhaite un retour à l'artisanat, à l'objet unique, à la valeur du travail et de l'artiste-auteur. Il veut tout simplement sauver l'Homme de l'industrialisation. C'est les débuts du mouvement Art & Crafts, mouvement anglais qui, petit à petit, songe à une alliance possible entre Art et industrie, entre créativité et technique. Il faudra attendre 1907 pour assister à la naissance du design, avec la première collaboration entre un architecte, Peter Behrens, qui vient de la culture artistique, et d'une marque. Peter Behrens est chargé par l'AEG (usine de turbines allemande) de la conception globale de l'image de marque et du design produit de la société. C'est le début du design qui donne naissance au Bauhaus, la première École d'Art et de Design avant-gardiste allemande. Sa philosophie : travailler avec l'industrie pour l'industrie. Les productions se font sur place grâce à de grands ateliers et touchent la vie quotidienne avec du mobilier innovant (l'utilisation de matériaux nouveaux tels que l'acier et de procédés

industriels novateurs), des textiles modernes, et une typographie moderne. Le design devient global.

Entre-deux-guerres, le designer intègre les entreprises qui souhaitent développer l'esthétisme dans l'industrie pour décliner leurs gammes de produits et ainsi vendre à un plus grand nombre, permettant alors aux designers de trouver leur place dans ces organisations. Les produits sont tirés en grande série pour diminuer les coûts initiaux des moules de fonderies, d'injections, de presses, etc. La quantité de matière et les procédés de fabrication sont optimisés pour aboutir à un produit au plus économique. Cependant, le designer travaille seul, et non en collaboration, sur du développement produit, c'est à dire, le moyen de mettre un produit à l'image d'une marque. C'est une forme de customisation bien pensée. Le design perd alors de son sens, il est réduit au spectre de l'enveloppe esthétique du produit, au rang de la communication visuelle. Le designer Raymond Loewy en est un exemple. En 1940, celui-ci fut chargé de repenser l'identité visuelle du paquet de cigarettes Lucky Strike (couleurs, logo, place du logo sur le paquet) et non de repenser le produit dans sa globalité, d'un point de vue design (quels sont les problèmes, les frustrations des clients ? Leurs besoins et attentes ? Est-ce que le produit répond à un besoin réel ? Pourquoi ce matériau, cette forme, ces couleurs sont-ils utilisés ?).



Figure 3 : Paquet de Lucky Strike, 1930 et 1940

De plus, travailler avec des entreprises, qui plus est pendant la période des trente glorieuses, amène à certains excès qui condamne le design, dans la deuxième moitié du XXe siècle, à l'hyperconsommation. On voit arriver la pollution, les déchets de masse, la condition de l'environnement. Le design va rapidement être associé au marketing, une association dont il a du mal à se défaire encore aujourd'hui. Les designers deviennent « *un clergé des gens en col roulé noir avec des lunettes de designer qui travaillent sur des petites choses* »⁷ centrées sur l'esthétique, le style, les tendances et la mode : "la laideur se vend mal", Raymond Loewy, designer industriel. Le Design perd en légitimité et se retrouve contraint à ne faire que "du beau". Le design devient banal, ayant pourtant joué un rôle très fort avec les Arts & Crafts, l'Art Nouveau et le Bauhaus.

Le designer est réduit au rang d'un exécutant créatif qui répond aux volontés d'un brief design du chef de projet. Même pour les entreprises ayant un pôle design, le citoyen se définit davantage comme un client, un consommateur, qu'un utilisateur. Il y a une absence totale d'empathie. Sollicité par le marketing depuis les années 2000, le design est peu à peu devenu un argument publicitaire. Design est devenu, à tort, un adjectif qualifiant un style aux formes simples et d'une apparence épurée. Il succède ainsi à l'aspect traditionnel des modèles de style.

Le design perd de son sens, et ce, au travers le monde. Cloisonné dans les entreprises et incompris, il a du mal à faire valoir ses grands principes et à exister en tant que discipline. Une foule d'anonymes produisent les objets qui nous entourent, dans l'ombre des bureaux d'études et départements intégrés. Le design est très souvent associé au marketing par les professionnels, ainsi qu'à la communication. L'organisation segmentée des entreprises et la manière dont elles abordent le besoin client l'empêche d'adopter une vraie démarche design, proche de l'utilisateur. Il est alors une exécution technique de briefs imposés, il intervient à la fin du processus séquentiel et les designers eux-mêmes entretiennent un véritable flou autour de leurs méthodes et savoir-faire. Cependant, certains facteurs vont venir bouleverser, transformer les comportements clients et remettre ainsi en cause les stratégies d'entreprises.

⁷ BROWN Tim, *L'Esprit design*, coll. Village mondial, éd. Pearson Education, Londres, 2014, p.40

PARTIE 2

-

LE DEBUT D'UNE NOUVELLE ÈRE : LE POSTMODERNISME

PARTIE 2 – LE DEBUT D’UNE NOUVELLE ÈRE : LE POSTMODERNISME

Apparaît dès les années 1950, avec le début des 30 glorieuses, un sentiment général de rupture dans nos sociétés capitalistes ; marquée par l’explosion des médias de masse opérant une diffusion massive de valeurs nouvelles, individualistes et consuméristes. Mais depuis trente ans, avec l’arrivée du numérique et d’internet, nous assistons à une nouvelle société, qui se réinvente, qui casse les business model traditionnels pour retrouver les valeurs d’antan, plus proche de l’humain.

I. LES FACTEURS CLEFS DE CETTE TRANSITION

Nous sommes depuis le XXe siècle entré dans une période de transition qui marque la fin d’une ère et l’avènement d’une nouvelle ère. Depuis plusieurs décennies, un certain nombre de facteurs économiques, sociaux, environnementaux et technologiques, viennent confirmer et accélérer le processus, et ont une incidence directe sur nos comportements clients, mais aussi sur nos organisations.

L’un des premiers facteurs de cette transition est un facteur économique. Depuis l’été 2007, le système financier international traverse une des plus graves crises depuis 1929 et le célèbre « jeudi noir » à la bourse de New York qui marqua le début de la Grande Dépression. Les années 20 marquent une période de forte croissance avec une production industrielle qui augmente de plus de 50%. Cette crise au départ boursière finit par affecter les investissements lors des mois suivant le krach. Les crédits se tarissant, les grandes entreprises connaissent alors des difficultés de trésorerie, les plus faibles font faillite, ce qui accroît encore plus la fragilité des banques, amenant le pays à une crise bancaire. De fil en aiguille, on assiste à la chute de la consommation, de la production, et l’apparition du chômage de masse : la crise devient alors économique. Suite à cette crise, 76 000 entreprises ferment leurs portes aux États-Unis, les produits de consommation ne trouvant plus d’acheteurs.

La crise économique mondiale de 2008, appelée également dans le monde anglophone Grande Récession, toucha encore une fois l’ensemble des pays industrialisés du monde excepté les pays émergents comme le Brésil, la Chine et l’Inde. Tout comme celle de 1929, elle conduit à la décroissance, à la montée corrélative du chômage et à une adaptation des modes de consommation : acheter moins, recycler, acheter d’occasion ou acheter moins cher

(en favorisant notamment les produits low cost) ... Ce basculement de grande ampleur ne concerne pas que les ménages les plus modestes. La classe moyenne, qui était un des principaux moteurs de la consommation, a été fortement touchée par la baisse de son pouvoir d'achat et s'est trouvée elle aussi en difficulté. La conséquence de cette crise économique et que chacun d'entre nous est amené à repenser ses habitudes de consommation, en les optimisant, en cherchant des économies alternatives qui ont fait rentrer nos sociétés dans une forme de débrouille pour consommer autrement. Ces économies alternatives rendues possibles notamment grâce à l'arrivée du numérique.

Le deuxième facteur de cette transition est de l'ordre écologique. Une crise écologique dite globale (climatique, des ressources naturelles, de la biodiversité et de la pollution) vient s'ajouter à la crise économique, et devient depuis quelques années une réalité quotidienne, prise au sérieux à tous les niveaux de la société. L'un des principaux débats qui subsiste depuis l'arrivée de la crise environnementale, est celui de savoir si le responsable du changement climatique est l'homme et son rapport monde qui l'entoure, son rapport à la nature ; ou si c'est le système économique, le mode de production capitaliste et techno-industrielle qu'il faut remettre en cause. Ce qui est certain aujourd'hui, c'est que nous participons tous à une culture globale, techno-industrielle, qui détériore nos conditions de vie et celle des générations futures en ne s'attachant qu'aux aspects matériels de la vie. Le philosophe norvégien Arne Naess⁸ parle, dans son ouvrage "*Écologie, community and lifestyle*", de deux types d'écologie : celui dit "superficiel" lorsque les mouvements écologistes ne remettent en cause que la pollution et l'épuisement des ressources naturelles ; et celui dit "profond" qui remet en cause nos modes de vie, de consommation et de production. Celui-ci tend à nous faire comprendre que nous vivons une crise environnementale contemporaine, marquée par le capitalisme et la production de masse. C'est non seulement le mode de production capitaliste et techno-industriel qu'il faut remettre en cause, mais également notre rapport à la vie et au monde qui nous entoure. Depuis quelques années, nous observons la volonté de certains mouvements écologiques à changer, modifier, les paradigmes comportementaux dominants des sociétés industrielles telles que la France. Pour cela, il faut une prise de conscience générale. Mais la conscience de détruire l'environnement ne suffit pas pour changer de comportement. Une véritable bataille politique et économie et en jeu derrière cette conscience environnementale. On observe alors la

⁸ NAESS Arne, *Écologie, communauté et style de vie*, éd. Dehors, Paris, 2013

multiplication de campagnes publicitaires, de mouvements écologiques, de rassemblements, d'associations, de producteurs... qui se rassemblent pour mettre en places des initiatives, à l'échelle locale et mondiale, plus respectueuses de l'environnement.

Du côté des entreprises également on cherche à faire évoluer les comportements avec la création du concept RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). L'objectif est de les responsabiliser. La RSE se définit comme la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leurs prises de décisions, et à leur stratégie, pour créer de la richesse et améliorer leurs performances. Une approche qui modifie les comportements dans les entreprises puisqu'elle implique des changements techniques et culturels, qu'il est nécessaire de faire accepter et d'accompagner. Cette approche permet de valoriser l'image de l'entreprise, de fidéliser les salariés et partenaires en mettant en avant des valeurs fortes. Néanmoins, beaucoup de personnes aujourd'hui accusent le système économique d'être responsable de la crise et revendiquent l'anticapitalisme plutôt que la conscience collective. Pourquoi ? Parce qu'ils en ont de moins en moins envie d'une approche moralisatrice, ils veulent trouver des solutions, ils veulent agir. Ces différents facteurs jouent aujourd'hui en faveur d'une économie de proximité, collaborative, et surtout une remise en cause de notre rapport aux marques, à ce qu'on nous vend, ainsi que du rapport aux objets qui nous entourent.

Enfin, l'ultime facteur de cette transition, et sûrement le plus important, est de l'ordre technologique puisqu'il s'agit de la révolution numérique. Une révolution qui induit, depuis sa création, le développement de nouveaux modèles. En effet, la révolution informatique avec l'évolution des ordinateurs et l'invention de l'Internet dans les années 1970 a marqué une transition vers une société postmoderne : la société de l'information. Le numérique a accentué un désir de consommation, car, grâce à lui, nous pouvons accéder à l'information de manière exponentielle, n'importe où, n'importe quand et avec n'importe qui. Nous communiquons à une allure fulgurante. Rapidement, le digital se développe et on voit croître dans notre quotidien la présence d'appareils numériques, sous différents devices (ordinateurs, portables, tablettes, montres...). Celui-ci touche notre quotidien, mais aussi nos institutions et nos organisations. Une société est en train de se réinventer, avec le développement d'internet et du World Wild Web. Sa dématérialisation marque de profonds changements.

Tout d'abord, le retour au collaboratif, qui rappelle le modèle des bâtisseurs au Moyen-Âge. Autrefois, le projet de construction d'une cathédrale naissait généralement d'un

architecte que l'on nommait "maître d'œuvre" et qui s'entourait d'une équipe d'artisans hautement qualifiés, intéressaient par le projet. Ensemble, ils s'organisaient en loge pour établir les statuts et les règles de travail. Aujourd'hui, grâce au numérique, des modèles similaires apparaissent. On veut revenir à un circuit court, influencer les choses, participer. Pourquoi acheter un GPS lorsque l'on peut télécharger une application gratuite sur laquelle chaque utilisateur renseigne du trafic routier en temps réel ? Avec le collaboratif, les produits sont banalisés, la ressource devient banalisée. On ne veut plus acheter, c'est la communauté qui créait la ressource en co-concevant.

De même, avec internet, l'information et le savoir ne sont plus uniquement descendants. Nous assistons à une horizontalité des échanges : on apprend de ses pairs, le savoir n'étant plus détenu par une élite. La digitalisation des informations permet d'être acteur de ses recherches, mais aussi, de partager ses informations avec des personnes au travers le monde. L'impact du numérique sur l'accès à l'information fait émerger la vision d'une société relocalisée, où l'on se réapproprierait les outils de productions ; où le partage des outils, des plans, des logiciels, du matériel et des savoir-faire serait libre et illimité. Cette vision est celle des Makers. Grâce à la culture Maker et au modèle des Fablabs, nous entrons dans l'ère de la connaissance ouverte, de l'intelligence collective et du "faire sois même". Dorénavant, bricoler n'est plus un hobby solitaire, c'est devenu une vraie force économique. Le "DIY" est devenu digital et comme tout ce qui devient digital, il en ressort transformé. L'objectif est de travailler ensemble et de partager ses recherches, ses créations, ses expérimentations et ses idées (par le biais de l'Open source) : « *l'intelligence devient embarquée* »⁹. Animés par la volonté d'innover, les makers croient au bénéfice de la pluridisciplinarité : se former en échangeant ses compétences avec d'autres. Ce nouveau modèle remet complètement en question celui des entreprises puisque son objectif est « *d'encourager la créativité individuelle étant porteuse de plus de conscience et responsabilité sociale* »¹⁰. Le « faire », assurent ses promoteurs, permet de se réapproprier le monde grâce à une meilleure connaissance des processus de fabrication, permet de prendre confiance en soi et en sa capacité à comprendre et créer, permet aussi de partager son savoir et bénéficier des découvertes de la communauté. Trois objectifs qui en font un peu plus qu'un mouvement, presque une philosophie. Le mouvement Maker, c'est rendre l'innovation visible à la base de la pyramide. Avec les makerspaces, la connaissance est locale et libre, et les nouvelles technologies telles que les imprimantes 3D, les découpes lasers et tant d'autres, permettent à

⁹ SERRES Michel, *Petite poucette*, coll. Manifestes, éd. Editions le Pommier, Paris, 2012, p.43

¹⁰ DOUGHERTY Dale, chez TED, 2011

chacun de produire soi-même des prototypes fonctionnels qui s'apparentent à de vrais objets. Le prototypage rapide, à moindre coût et accessible à tous, est une véritable révolution, permettant avant tout d'entrer dans un processus de production instantané, itératif, et donc avec une capacité d'idéation bien plus grande qu'en entreprise. Chez Keyuz, par exemple, nous avons de plus en plus de projets liés au design d'interface (UX et UI) avec l'émergence du design de service dans l'expérience client. Pour ce fait, nous utilisons les fablab pour prototyper différents devices en bois (écrans d'ordinateurs, smartphones, tablettes) pour mettre en situation l'utilisateur lors de tests ergonomiques. Ils servent de support aux wireframes (maquettes papier représentant la structure d'une interface). Le maker est donc une sorte d'artisan des temps modernes, indépendant. La force de ce mouvement : nous pourrions tous demain devenir maker et imaginer revenir au modèle des bâtisseurs, former une communauté, une coopération de personnes s'unissant pour pratiquer une activité commune avec des compétences différentes ; ciblant de nouveaux marchés et réseaux de distribution plus locaux. C'est déjà ce que l'on observe avec la génération Y, appelée également les Digital Natives¹¹, qui « *sont en train d'inventer un nouveau modèle économique. En témoigne la multitude de startups créées par des digital natives et régies par des règles et des philosophies assez inédites : leadership tournant, organisation à trois niveaux hiérarchiques maximum, collaboration avec la concurrence...* »¹².

Du point de vue technologique, nous avons suffisamment de connaissances aujourd'hui pour tout faire. Internet permettant de partager les savoirs, de collaborer au travers le monde ; nous pouvons facilement inventer, nous surpasser. Le seul frein que nous puissions éventuellement rencontrer est le financement. Les challenges pour les entreprises ne sont donc plus technologiques, mais de savoir si leur produit ou service intéresse quelqu'un, s'il répond à un problème réel et actuel. Afin de prendre le bon virage, les entreprises le savent, elles doivent penser usages.

¹¹ Génération post numérique

¹² NOVA Nicolas, conférence au KIKK Festival, Namur, 2015

II. L'APPARITION DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS

Face au dictat du “tout achetable” et du “tout jetable”, des initiatives citoyennes collaboratives ont vu le jour avec pour philosophie, celle de donner une seconde chance à nos objets : le recommerce. Le terme de recommerce ou commerce inversé désigne la récupération de biens usagés entre deux entités au moyen d'Internet ou via des réseaux de distribution physiques.

Aujourd'hui, dû à une conscience écologique et à une crise économique qui nous amènent à faire plus attention à nos dépenses, lorsqu'un objet se casse, on ne cherche plus automatiquement à le remplacer. On va chercher à le réparer. Seulement, pour certains, la tâche peut paraître rude. C'est pourquoi certaines initiatives, comme les Repairs Café originaires de Pays-Bas, arrivent progressivement en France depuis quelques années. L'idée des Repairs Café est de se retrouver dans des lieux éphémères entre citoyens et bénévoles bricoleurs pour réparer un objet plutôt que de le jeter. Pour les consommateurs lassés de trop consommer, c'est l'occasion d'agir concrètement. Véritable rendez-vous convivial, c'est l'occasion d'allier rencontre, engagement écologique et passion du bricolage pour certains. Deux courants se rencontrent alors avec une nécessité écologique et une nécessité économique.



Figure 4 : Repair Café, Paris, 2015

Mais le recommerce ne se limite pas seulement à la récupération des produits entre particuliers. Les entreprises aussi utilisent le recommerce pour valoriser les produits usagés dont elles ne font plus usage. C'est le cas d'Apple, entre autres, et de ses téléphones portables reconditionnés qu'il revend à moindre coup sur son site internet ou directement en magasin dans le but de donner une seconde vie aux terminaux inutilisés. D'autres entreprises encore se sont lancées dans ce concept et rachètent les portables auprès des particuliers ou des entreprises, les reconditionnent et les vendent : « *Nous avons identifié le recyclage des téléphones portables comme une activité à fort potentiel de croissance, car elle répond à une double problématique : la protection de l'environnement et la baisse du pouvoir d'achat* », explique Pierre-Etienne Roinat, fondateur de la société Mon Ex Tel. C'est une véritable opération de recyclage qui se met en place, quand on sait d'après une étude de TNS Sofres que chaque année, 22 millions de portables sont vendus en France et que 60 millions dorment dans nos tiroirs. Émerge alors un nouveau marché : le portable de deuxième main.

Introduit par Martin Tobias en 2008 suite au démarrage de la crise financière, des sites de recommerce tels que LeBonCoin ou encore Vinted voient le jour. De nombreuses études démontrent que la consommation des ménages est la principale cause de l'épuisement des ressources naturelles tant il est vrai que la fabrication, le transport, la distribution et l'usage d'un produit produisent d'évidents effets négatifs sur l'environnement. La réutilisation d'un produit se positionne comme une alternative efficace à la non-consommation de ressources rares et à la réduction de l'empreinte écologique des produits. En exploitant les bonnes pratiques du e-commerce et l'implantation géographique des points de vente, le recommerce a rendu mondial et simplifié ce que les ressourceries et les dépôts de ventes faisaient localement et avec beaucoup de contraintes pour le détenteur. « *D'une certaine façon, Le Bon Coin est au XXI^e siècle ce que la foire était au Moyen Âge. À cette époque, il n'y avait pas tellement de boutiques, ni en ville ni à la campagne. Le grand centre où les gens se procuraient de tout, c'était les foires. [...] J'analyse plutôt l'essor du Bon Coin comme une expression de la « débrouillardise » française. Il propose un retour à la vie de qualité médiévale, avec convivialité et entraide. Il apparaît également très efficace sur le marché de l'immobilier, de l'automobile et de l'emploi, ce dernier point étant particulièrement important actuellement* »¹³. Par cette citation, l'historien Jacques Le Goff souligne qu'outre la volonté du site d'être dans une démarche écologique, celui-ci recréait du lien social de proximité grâce à Internet, et constitue un espace de reconstitution de la solidarité nationale.

¹³ LE GOFF Jacques, *Ce site est un antisystème*, Le Mondes, Paris, janvier 2013

Une seconde initiative citoyenne a vu le jour, celle de l'économie collaborative. Située en amont du recommerce, l'idée est de partager ce que l'on possède pour faire des économies ou pour avoir un complément de revenus ; et ainsi éviter de consommer à outrance des objets dont le besoin est ponctuel. Aujourd'hui, nous avons besoin d'un nouveau projet de société mené par des actions concrètes, des réalisations positives, qui montrent qu'il y a une réalité économique. Crise économique, prise de conscience écologique influente sur nos comportements de consommateurs. Ils sont en train de changer, mais pour y croire, nous avons besoin d'actions concrètes et que cette nouvelle économie soit créatrice d'emplois. Le citoyen veut reprendre le pouvoir sur ce qu'il consomme. Pour ne plus subir, il cherche à agir concrètement, sur le terrain, en consommant autrement, en partageant. Que ce soit pour partager son logement comme le célèbre site Airbnb, se réunir pour acheter moins cher aux producteurs avec La Rûche Qui Dit Oui ! sous louer son parking avec Mobypark, s'improviser taxi avec Uber, ou même trouver des fonds pour lancer un projet en faisant appel au financement participatif grâce au crowdfunding. Plus qu'une idéologie, l'économie collaborative c'est avant tout un retour au sens. Le constat de l'économie collaborative par du suivant : pourquoi acheter ce que l'on peut emprunter ? Plus qu'une idéologie, nous assistons au retour au bon sens. L'économie collaborative repose sur plusieurs grandes bases comme la crise qui amène chacun d'entre nous à repenser ses habitudes de consommation, à les optimiser, mais aussi internet qui permet d'avoir les outils pour se mettre en rapport les uns avec les autres, et pour finir la notion de communauté qui est très importante, car elle rapproche, elle rassure. C'est le cas du site de partage Sharewizz qui permet aux consommateurs de se prêter n'importe quel objet en fonction de sa géolocalisation. Ainsi, plutôt que d'acheter une perceuse que l'on va utiliser 5 min par an, nous allons emprunter l'objet à un particulier qui habite notre quartier. Grâce à ce système de troc, nous diminuons ainsi nos dépenses, notre consommation et générons du lien social, le tout en local. Ces plateformes collaboratives diffusent avant tout un état d'esprit.

L'économie collaborative n'est plus un phénomène marginal, mais bien une tendance de fond car, selon l'économiste français et fondateur de l'Obsoco¹⁴ Philippe Moati, le citoyen cherche des solutions locales à ses problèmes. Se créait depuis quelques années un tas de micros initiatives locales qui révèlent des innovations sociales et qui réinvente notre monde par le citoyen et non plus par les entreprises. De plus, certaines de ces initiatives constituent

¹⁴ L'Observatoire Société et Consommation

de réels phénomènes de société comme la consommation collaborative et le géant Blablacar qui connaît, depuis sa création, 100% de croissance par an avec 7 millions de membres dans 12 pays. En France on compte plus de 500 initiatives collaboratives. La majorité d'entre elles sont liées de près ou de loin au numérique. De plus, 89% de la population française déclare avoir déjà réalisé au moins une fois une pratique de consommation collaborative¹⁵. L'économiste Jeremy Rifkin, dans "La nouvelle société du coût marginal zéro", ne prédit rien de moins que la fin du capitalisme. Dans ce scénario, la propriété privée et la logique de la concurrence cèdent respectivement la place aux "communs" et aux "communaux collaboratifs". L'économie collaborative est vue depuis sa naissance comme une source d'innovation rendant possible la "transition", c'est à dire passer d'un modèle centralisé à un modèle plus décentralisé, source de pouvoir pour les individus. Mais toutes ses promesses n'ont pas été tenues et aujourd'hui beaucoup de questions se posent autour de ce que serait cette fameuse "société collaborative". Les critiques se concentrent sur le fait que des plateformes comme Airbnb ou Uber utilisent des logiques collaboratives comme la décentralisation du travail, mais restent dans un partage de la valeur capitaliste classique, centralisé. C'est vrai, mais il faut voir plus loin, car des modèles alternatifs se dessinent, notamment grâce aux crypto-monnaies, des monnaies électroniques sur un réseau informatique pair à pair ou décentralisé. Ces monnaies telles que le Bitcoin ne dépendent donc pas des banques, avec des transactions possibles à travers le monde, rendu possible par la technologie du blockchain.

Enfin, en parallèle de cette économie alternative, l'évolution de nos modes de vie et l'omniprésence du numérique dans notre quotidien ont favorisé l'émergence du e-commerce. Depuis la révolution numérique, nos comportements n'ont pas cessé de changer, d'évoluer. L'Internet et les différents devices, nous permettent d'être connectés partout et de répondre à de nouveaux besoins. En effet, nous voulons tendre vers des choix alternatifs comme le recommerce ou encore la consommation collaborative. Malheureusement, nos modes de vie fragmentés rendent la tâche plus compliquée. Nos horaires de travail déstructurés (temps partiel, RTT, heures supplémentaires), nos lieux du quotidien dispersés, nos lieux de travail parfois loin de la maison, notre situation familiale parfois complexe... Tous ces facteurs sociaux nous incitent selon Mark Stickdorn (acteur reconnu dans le monde du design de services) à devenir hypermobiles, tant dans nos vies professionnelles que personnelles. C'est

¹⁵ Forbes magazine, 2013, *Airbnb et la montée imparable de l'économie partagée*, novembre 2013

cette hypermobilité qui conduit à consommer autrement, de manière morcelée. L'expérience d'achat autrefois linéaire (on entendait parler d'un produit, on allez le voir en magasin, on l'achetait ou pas), est aujourd'hui fragmentée. Nous prenons le temps de réfléchir, de recueillir des avis, de comparaître les prix, avant de se décider. Le processus d'achat comprend beaucoup plus d'étapes par le commerce en ligne. Alors que nous sommes habitués à trouver l'information où et quand on le souhaite et à disposer d'un service personnalisé online - comme les préférences de livraison, de paiement, etc. -, nous voulons aujourd'hui un service sur mesure, selon nos conditions et souhaitons contribuer aux phases amont de conception de l'expérience. Les utilisateurs veulent être accompagnés et guidés dans leur expérience, avoir quelque chose qui leur ressemble, quelque chose d'unique : 54% des consommateurs français affirment qu'ils achèteraient plus si l'interface était personnalisée. 84% des français achètent en ligne et 90% effectuent des recherches en ligne avant d'acheter en magasin physique, selon une étude réalisée par l'IFOP. Ces informations nous montrent qu'il est devenu essentiel de comprendre à quel point les émotions sont centrales pour rendre plus positive une expérience de service. Cela veut dire connaître et comprendre qui est l'utilisateur du e-commerce, ce qu'il recherche, les problèmes qu'il rencontre actuellement... Pour lui proposer une expérience qui recouvre à la fois plaisir et stimulation. Être au plus près des gens signifie adopter une vision locale et non plus mondiale. Améliorer l'expérience utilisateur, optimiser les interactions relève de l'expertise du design de service. Celui-ci co-conçoit avec l'utilisateur, à partir d'un besoin réel, de ses attentes et de son expérience ; de nouveaux usages, plus appropriés que ceux qui étaient jusqu'ici imposés « par le haut » par les acteurs publics et privés. En ce sens, le design de services révolutionne notre manière de concevoir les différents services que nous utilisons en prônant une co-construction, une co-conception de ces derniers, comme c'est le cas avec l'émergence des projets Smart Cities : ces villes de demain intelligentes et durables, conçues comme des écosystèmes associant municipalités, acteurs citoyens, associations, académiques et entreprises.

III. UNE NOUVELLE TYPOLOGIE D'UTILISATEURS

Dans nos sociétés plutôt individualistes (où l'Homme n'est plus défini par son appartenance, mais par ce qu'il veut être) marquées par la mondialisation, la diversité, le pluralisme des idées et le savoir ; de nouveaux comportements motivés par la crise économique, écologique et la révolution numérique sont en train de naître.

Tout d'abord, nous voulons faire partie d'une communauté, faire tribu. L'utilisateur, l'Homme d'aujourd'hui, est représenté comme un individu, mais il ne l'a pas toujours été. L'individualité est une manière de définir l'Humain. L'Homme non individuel se définit par son appartenance : religieuse, familiale... Il ne définit pas l'Homme par lui-même, mais parce qu'il possède. Dans la mythologie grecque, Antigone est un personnage qui incarne l'Humain et non pas un individu. C'est ce qu'on appelle un *genos*, elle se définit par sa propre famille alors qu'un individu se définit par lui-même. Dans le cas d'Antigone, si elle perd sa famille, elle se perd elle aussi. Elle décide d'enterrer son frère, Polynice, alors qu'elle est menacée de mort. Elle décida de mourir au détriment de sa mort, car son devoir est bien plus important. Dans la chrétienté par exemple, être Homme c'est être croyant. On définit l'Homme comme on le disait ci-dessus par son appartenance religieuse. Alors que l'individu choisit qui il veut être, c'est une figure de liberté. Mais dans notre société moderne, nous sommes passés selon Gilles Lipovetsky de l'individualité (« tous les Hommes naissent libres et égaux en droit ») à l'individualisme : « *c'est partout la recherche de l'identité propre et non plus de l'universalité qui motive les actions sociales et individuelles* »¹⁶. En effet, l'individu aujourd'hui n'a plus comme fondement la liberté, mais le « moi » qui l'oblige à s'opposer à tout, à être unique, alors que la liberté est commune, principe universel. L'individu, c'est devenir un « moi » contre les autres et non un « moi » avec les autres. Ça devient alors du « chacun pour soi ». On veut se démarquer des autres, car si l'on veut être un individu, il faut rompre avec le passé. Or aujourd'hui, nous observons un retour vers des mouvements de pensées antérieures, rendues possibles par le numérique. Nous voulons exister en tant qu'Homme et non en tant qu'individu. La notion d'appartenance, de communauté par le numérique est très importante, car elle rapproche, elle rassure. Grâce à Internet et à sa capacité à rassembler des utilisateurs, des cultures et des expériences très disparates ; un nouveau genre de communauté émerge sans les traditionnelles barrières, le formalisme ou les distinctions géographiques, de classe ou de genre. Chacun a les mêmes droits, accès et privilèges. Cette démocratie est évidente dans la nouvelle relation plus égalitaire entre les vendeurs et les acheteurs : la plupart des marques aujourd'hui laissent la possibilité aux utilisateurs de leur site internet, de laisser un commentaire, un avis, sur le produit ou service proposé.

¹⁶ LIPOVETSKY Gilles, *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*, coll. Les Essais, éd. Gallimard, Paris, 1983

De plus, en conception, nous ne parlons plus de client ou de consommateur, mais bien d'utilisateurs. En effet, les consommateurs ne veulent plus être simplement considérés comme des clients, ils réclament une relation transformée, de venir de l'autre côté de la caisse enregistreuse, d'être des bêta-testeurs, de faire partie de la chaîne de décision et d'être au centre de la façon dont leur service est structuré, d'un bout à l'autre : ils ne veulent rien de moins qu'être des partenaires de business. Pourquoi ? Nous accordons, beaucoup d'importance à l'hédonisme, nous avons tous en commun notre propre quête du bonheur, notamment en tant que consommateur. Les attributs fonctionnels, la qualité du produit ou du service sont considérés comme un service minimum. Ce que nous recherchons aujourd'hui, ce sont des produits et services qui émeuvent nos sens, touchent notre cœur et stimulent notre esprit. Des produits et services qui nous fournissent une expérience mémorable et unique. Nous avons besoin de sens, nous voulons être reconnus pour ce que nous avons d'unique. Nous voulons être traités comme des êtres humains et pas comme des numéros de compte ou comme la somme totale de nos achats. Avec sa communauté de bêta-testeurs, Keyuz souhaite insuffler de nouveaux comportements chez les utilisateurs, les faire participer, les impliquer. Notre communauté étant connectée, nous recrutons les bons utilisateurs via les réseaux sociaux pour des entretiens, des ateliers de co-création ou des tests. Il est important de souligner que malgré une démarche inhabituelle (le recrutement), les personnes approchées sont très souvent motivées par le projet une fois celui-ci expliqué. Cela demande une mise en confiance, de rassurer les utilisateurs en ayant une approche la plus transparente possible et un protocole précis, établi par Keyuz (notamment, une prise de contact téléphonique obligatoire). Il est important de les accompagner pour les inciter à participer, et d'adhérer à la communauté pour d'autres missions clients.

Nous souhaitons sûrement échapper, modifier, la société décrite par Jean Baudrillard. Celui-ci explique que nos sociétés occidentales sont marquées, dirigées par la consommation. C'est dessus que se fonde tout notre système culturel avec notamment, l'omniprésence de la publicité conçue pour inciter nos envies, créer nos besoins. Celui-ci va encore plus loin en affirmant que la consommation est un moyen de différenciation et non de satisfaction. Ces objets finissent par avoir le dessus puisque cette abondance de produits finis par le posséder. Aujourd'hui plus qu'hier, nous ne consommons plus dans le but de répondre à des besoins, mais simplement pour exister en tant qu'individu autonome, différent des autres, unique. En Design, le designer préfère parler d'utilisateur plutôt que de client ou de consommateur, car le

designer résout avant tout des problèmes d'usages, pour des usagers ; et l'utilisateur final n'est pas toujours un consommateur. Dans le design d'interface par exemple, l'utilisateur qui visite un site ne va pas forcément consommer, acheter. Pourtant, le site se doit d'être intuitif et simple s'il veut que l'utilisateur ait envie de retenter l'expérience.

Enfin, nous recherchons aujourd'hui davantage de confiance dans les marques et dans leurs stratégies ; c'est-à-dire, retrouver des valeurs et de la transparence. L'utilisateur veut donc pouvoir avoir confiance dans les marques, mais se méfie encore de leurs stratégies. Le marketing a matérialisé les échanges humains. Les entreprises doivent de plus en plus anticiper en construisant des business model non pas sur des produits obsolètes rapidement pour rester dans une spirale de consommation à outrance, du "j'achète, je jette" qui ne fonctionne plus ; mais adopter une stratégie liée à la fonctionnalité, une stratégie plus circulaire. Par exemple, nous pourrions imaginer des produits solides, disponibles sous forme d'abonnement selon les besoins, des produits qui demain auront plusieurs propriétaires. C'est le cas d'un opérateur téléphonique de Singapour qui mêle recyclage et consommation collaborative dans un projet nommé Silverline pour lutter contre une fracture générationnelle liée aux nouvelles technologies. Les smartphones des jeunes singapouriens sont récupérés, nettoyés et adaptés aux besoins des seniors afin de rendre leurs journées moins longues est plus sûres, pouvant passer des appels d'urgence, se divertir via différentes applications ou encore contacter leur famille et amis.

Aujourd'hui, les entreprises s'aperçoivent de plus en plus que le besoin de consommer pour leurs clients ne suffit plus. L'invention d'internet, mais aussi les différents facteurs économiques, sociaux, environnementaux et numériques ont modifié les besoins. L'utilisateur est en quête de sens, à la recherche d'une dimension émotionnelle dans ce qu'il fait, mais aussi dans ce qu'il consomme. Il a besoin d'une expérience qu'il le fasse se sentir unique et qui le marque. Pour cela, l'entreprise doit s'adapter à ces changements en commençant par connaître ses utilisateurs et comprendre ses problèmes, ses besoins, ses attentes.

PARTIE 3

-

COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LE DESIGN ?

PARTIE 3 – COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LE DESIGN ?

Nos sociétés ne cessent d'évoluer, d'adopter de nouveaux codes et modes de fonctionnement. Nous sommes arrivés dans une nouvelle ère, celle du postmodernisme et de sa troisième révolution : le numérique. Les entreprises doivent donc impérativement s'y adapter en se modernisant. Mais la modernité dans le monde professionnel ne passe pas que par des investissements technologiques : le facteur humain, trop longtemps négligé par les patrons, doit désormais faire partie de leurs priorités. L'utilisateur d'aujourd'hui veut retrouver du sens. Il souhaite vivre une expérience qui oblige les entreprises à prendre un virage à 180° et à se tourner vers une nouvelle économie dite l'économie d'expérience.

I. UN BUSINESS MODEL CENTRE UTILISATEUR (USER CENTRIC)

Pour les entreprises, innover ne doit plus vouloir dire "technologie révolutionnaire". Aujourd'hui, innover signifie penser usages, penser expérience. En effet, 76% des lancements de nouveaux produits échouent lors de leur première année, d'après une étude du cabinet Nielsen, car ces produits ne répondent pas à un réel besoin observé auprès de l'utilisateur. Les victimes les plus touchées sont les startups. Leur business model ne résiste parfois pas au premier test du marché. Aujourd'hui encore plus de 30% des startups échouent soit parce qu'elles essaient de mettre sur le marché un produit ou un service qui n'intéresse personne, soit parce les produits ou services ne sont pas adaptés à l'usage pour lequel ils sont proposés, annihilant ainsi la supposée valeur ajoutée pour les clients de l'entreprise du produit et/ou service. Il devient alors urgent et surtout indispensable pour elles de « pivoter » sur leur business model ; c'est-à-dire de comprendre comment elles peuvent utiliser ses ressources d'une autre manière. C'est ainsi que toute la stratégie de l'entreprise peut changer, mais aussi sa cible, la définition de sa valeur ajoutée, ses canaux de distribution, etc. Tout cela à partir d'un exercice imposé qui est le changement du business model.

Les entreprises savent que le monde est en train de changer et qu'elles doivent se transformer de l'intérieur pour pouvoir pivoter. Elles veulent aller vers une réhumanisation du commerce. Pourquoi ? Nous savons que la technologie seule n'est plus une innovation. Une vraie innovation doit inclure l'humain, partir d'un vrai problème observé, créer une véritable expérience client avec au cœur, l'émotion. En effet, les émotions sont ce que nous gardons en

mémoire. On observe depuis quelques années différentes initiatives prises par les entreprises pour inclure leurs utilisateurs dans le projet pour obtenir un produit qui leur ressemble. C'est le cas de l'opérateur mobile low-cost d'Orange, Sosh, qui interroge ses utilisateurs pour savoir quelles options ils désireraient voir intégrer à leur forfait. En conséquence, le client, qui se sent écouté, se fidélise de façon naturelle et adhère bien plus facilement aux évolutions de la marque. Un investissement qui aboutit au « bien-être » du client est tout aussi bénéfique pour lui que pour l'entreprise à laquelle il adhère. Toutefois, cette pratique rencontre des limites. Dans certains cas, l'utilisateur n'est pas capable de parler de ce qu'il veut. En revanche, il sait parler de ses frustrations, de ses besoins, de ses mauvaises expériences. Chez Keyuz, nous proposons aux entreprises de réaliser des évaluations de produits ou services. Ce fut le cas pour un de nos clients, qui souhaitait faire évoluer son logiciel audio de spatialisation du son (son en 360°). La marque souhaitait un produit différent, moins complexe, pour élargir sa cible à des « casual gamers ». Notre rôle fut dans un premier temps de recruter huit utilisateurs via notre communauté et le temps d'un entretien qualitatif, de leur faire tester le produit sous la directive de scénarios d'usages précis. L'évaluation nous a permis de détecter les leviers d'amélioration du produit en identifiant les points de blocage des utilisateurs. En prenant en compte l'ensemble de nos recommandations, l'entreprise cliente de Keyuz peut se différencier de ses concurrents avec un produit adapté à son utilisateur. Cependant, tous les clients ne sont pas toujours prêts à entendre un certain nombre de remarques à l'égard de leur produit. Par conséquent, nous devons faire preuve d'empathie et de bienveillance lors de la restitution de nos analyses pour éviter les frustrations. Dans le cas de notre client de logiciel audio, nous lui avons proposé de participer à certains entretiens. L'impliquer dans le projet permet de le rassurer et de comprendre les enjeux de l'évaluation.

L'expérience utilisateur c'est donc avant tout la satisfaction des besoins, mais c'est également la conformité, la facilité d'utilisation, et la résolution heureuse de problèmes. Pour exemple, la compagnie aérienne des Pays-Bas KLM, a souhaité simplifier le processus de modification de réservation de ses clients, observant que la manipulation était bien trop longue. Elle proposa de le faire directement via Twitter. Il est important de rendre l'ensemble du parcours utilisateur agréable pour le client. Il est devenu essentiel de comprendre à quel point les émotions sont centrales pour rendre plus positive une expérience de service. Morris et Elizabeth Hirschman ont été les premiers en 1982 à identifier la composante émotionnelle de la consommation : *“Par exemple, je veux dire que la valeur consommateur ne réside pas*

*dans le produit acheté ni dans la marque choisie, ni dans l'objet possédé, mais plutôt dans l'expérience de consommation associée. En substance, tous les produits fournissent des services dans leur capacité à créer des expériences qui satisfont des besoins ou des attentes. Cela place l'expérience dans une position centrale lors de la création de valeur consommateur.*¹⁷.

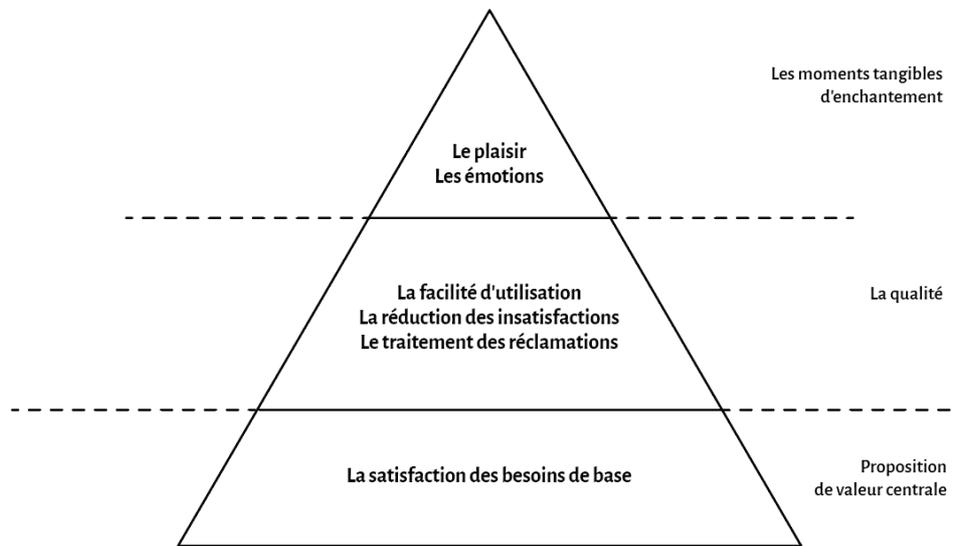


Figure 5 : Les trois niveaux de l'expérience client

L'expérience client s'intéresse davantage au processus de la satisfaction qu'à la satisfaction elle-même. Son originalité tient à sa forme collaborative qui valorise le consommateur dans sa quête d'expression et d'aspiration et qui est illustrée par "l'effet IKEA" : les clients de l'enseigne ont tendance à accorder plus de valeur à un meuble dont le montage leur a demandé beaucoup de temps et d'effort qu'à un autre livré et prêt à installer. De plus, ce qui caractérise l'expérience est son caractère global puisqu'elle se concentre sur tout ce qui se passe de la phase de choix (phase amont), d'achat, d'utilisation et même après. Son caractère holistique permet de créer des produits et services qui enchantent l'utilisateur, stimule ses sens. Les leviers émotionnels sont de véritables atouts pour les entreprises permettant ainsi de fidéliser le client, de se démarquer de la concurrence. Ils permettent de dépasser le cadre de la structure, de la stratégie et des process, et autorisent ses parties prenantes à s'investir personnellement et durablement dans le développement et la réussite de

¹⁷ HIRSCHMAN Elizabeth, L'expérience client, coll. Marketing, éd. Editions d'organisations, Paris, 2015 cité par BODY Laurence et Tallec Christophe, p.28

l'entreprise : *“Les acteurs du monde de l'entreprise n'ont pas seulement besoin de mieux comprendre les designers ; ils doivent eux-mêmes devenir designers”*¹⁸. Plus transparente et ouverte, et donc plus proche des besoins des gens, l'entreprise prouve qu'elle connaît ses utilisateurs et qu'elle souhaite avant tout leur apporter une réponse qui les aidera au quotidien. Elle devient ainsi plus humaine et créatrice de valeur pour la société tout en atteignant ses objectifs financiers.

IBM a publié en 2010 une étude menée auprès de plus de 1500 chefs d'entreprises internationaux sur les principales compétences qui fonderaient le leadership dans les années à venir. La créativité y apparaissait comme la dimension la plus importante. Ce résultat sacralise le lien entre leadership et créativité. Aujourd'hui, l'efficacité seule ne suffit plus : produire mieux, moins cher que ses concurrents et en plus grande quantité est devenu une routine. En revanche, la vitesse du changement nécessite pour les organisations de s'adapter en se transformant, en adoptant ou en inventant, rapidement et continuellement, de nouvelles routines, en identifiant de nouveaux problèmes à résoudre, en initiant de nouvelles actions, en absorbant de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes avant les autres. Pour cela, l'organisation doit souvent explorer hors de ses bases et doit développer des processus lui permettant de penser de manière innovante, de trouver et de résoudre de nouveaux problèmes, et surtout de mettre en œuvre de nouvelles solutions. Pour s'engager dans un tel processus de résolution de problèmes, la seule pensée analytique ne suffit pas : il convient de lui ajouter la pensée pratique, la pensée créative, la pensée design. Celle-ci entrevoit chaque problème comme une opportunité de créer quelque chose de nouveau. Cela permet d'inscrire l'entreprise dans un cycle d'innovation incrémentale, lui permettant ainsi d'évoluer sans cesse et de manière rapide, avec un produit et/ou service qui séduit l'utilisateur. Pendant mes six mois de stage, une de nos missions fut d'accompagner une entreprise dans la compréhension et l'adoption de la méthodologie UX design. Habituellement facilitateurs, nous prenons le rôle de formateurs auprès d'une équipe de collaborateurs désireux de pérenniser la démarche en interne. Pour cette entreprise de logiciels audio citée précédemment, inclure un processus créatif dans leur organisation devient indispensable. L'ergonomie de leur interface (usage, appropriation, structure, hiérarchisation) et son esthétique, sont des éléments importants à prendre en compte pour améliorer l'expérience utilisateur d'un logiciel techniquement complexe. Notre rôle auprès de ce client est de le guider dans chacune des étapes du processus créatif en lui donnant les outils et ressources nécessaires pour qu'il puisse s'approprier la

¹⁸ MARTIN Roger, Doyen, Rotman School of Management

méthode. Nous définissons avec le client un nombre d'ateliers, pendant lesquels, nous formons les collaborateurs à la démarche autour d'un produit ou service qu'ils développent. Dans le cas du logiciel audio, nous avons convenu de cinq ateliers hebdomadaires autour de la veille, la recherche iconographique, les pistes ergonomies, la conception de prototypes papiers, les tests utilisateurs, la couche graphique... Tout ce qui compose une interface. Le designer doit également être pédagogue. Il se doit d'essayer d'embarquer l'ensemble des parties prenantes, même les plus réticentes, en communiquant sur ses pratiques, mais aussi en expliquant son métier, encore trop peu connu et incompris du grand public. Sans quoi, il sera compliqué de pérenniser la démarche.

Notre économie est désormais dominée par l'expérience client, c'est ce qui explique le succès du « Design Thinking ». Le design a développé sa propre méthode orientée sur la résolution des problèmes : le Design Thinking, démarche centrée sur l'utilisateur. Si on schématise, la valeur est passée des produits aux services (services toutefois souvent associés à des produits et constituant une « solution globale » à des besoins clients). Le nouveau maître mot est aujourd'hui l'*expérience*. Il s'agit d'une étape de plus dans la dématérialisation, et la volonté / nécessité de générer un engagement plus fort de la part des utilisateurs. Il s'agit donc moins de concevoir un nouveau produit que de concevoir l'expérience que vit notre client en utilisant le produit que nous lui vendons. Avec le numérique et l'arrivée des digital natives, le design de service est très souvent associé à un objet pour créer une expérience globale, prenant en compte les besoins clients avant, pendant et après l'utilisation du produit et/ou service.

II. LA RENAISSANCE DU DESIGN

Innovator, les entreprises l'ont bien compris. Tenir compte du point de vue utilisateur permet de mettre à jour des opportunités totalement nouvelles de développement.

Beaucoup d'entreprises organisent des voyages sur le terrain, des rencontres client, des enquêtes... mais demander au client ce qu'il veut ne suffit pas. Henry Ford disait « *si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu un cheval plus rapide* ». Savoir écouter l'utilisateur, comprendre qui il est, savoir quelles sont les bonnes questions à lui poser pour identifier les besoins réels, les traduire en opportunités de développement et ainsi limiter les échecs commerciaux ; c'est l'expertise du designer. Pendant mon expérience

professionnelle, un de nos clients souhaitait développer de nouveaux services pour les utilisateurs de son espace de coworking et incubateur de startups. Avant de penser usages, services et innovation pour se différencier de ses concurrents, encore faut-il connaître ses utilisateurs. Nous avons donc proposé à ce client d'aller à leur rencontre, de mener des enquêtes de terrain, de les interviewer. Notre rôle en tant que designer, est d'accompagner notre client en lui proposant un guide d'entretien didactique, lui indiquant la démarche à suivre, la typologie de questions à poser, facilitant ainsi l'entretien. Cette rencontre permettra à notre client d'identifier les besoins de ses utilisateurs (clients et clients potentiels), de déterminer leurs profils, et ainsi de développer les services qui les séduiront.

Le design peut transformer l'entreprise du XXI^e siècle. En effet, dans le contexte économique et social actuel, il va questionner l'entreprise sur les aspects de son organisation, de sa stratégie en lien avec son produit et/ou service, ainsi que de sa proposition de valeur. Contrairement au siècle précédent, l'apport du design en entreprise ne se limite plus aux Arts déco, à la couche graphique, mais à un design produit ou services, centré usagers, comme méthode de transformation de l'entreprise. Il est devenu une discipline stratégique dans les entreprises qui n'ont pas d'autres choix que de se tourner vers l'innovation pour appréhender les transitions écologiques, énergétiques, digitales, économiques et sociologiques. Des transitions qui nécessitent d'anticiper les usages, les marchés, les nouveaux réseaux de distribution... qui révolutionnent nos approches de production et nos approches marketing. On ne pense plus seulement production et vente dans les organisations, mais capacité à évoluer et à s'adapter en permanence, ou encore la flexibilité et l'agilité des structures et personnels. L'entreprise du XXI^e siècle doit être capable de changer de métier aussi facilement que les usages et les marchés se réinventent. Ce sont les Hommes, leur talent à innover et à s'adapter rapidement, qui feront la performance.

Dans ce contexte, le design devient stratégique. Le designer a cette capacité à rendre objectifs des produits, des services, des organisations en même temps que de fédérer toutes les compétences de l'entreprise (techniques, financières et marketing) autour d'une vision commune, viable et acceptable. Ses responsabilités consistent à piloter l'entreprise et à assurer le leadership des projets d'innovation. Le designer n'est plus un simple concepteur, un technicien. Il occupe des positions stratégiques dans les organigrammes. Ce n'est pas pour rien que les plus Grandes Écoles de Commerce ou encore de Marketing proposent à leurs

étudiants dans leurs nouveaux programmes, des cours de « Design Thinking », dont la réflexion ne peut être portée que par les designers eux-mêmes. En effet, la « Pensée Design » est avant tout un état d'esprit qui s'applique à une démarche design où elle a l'empathie comme fondement.

Le designer est aujourd'hui devenu entrepreneur. De plus en plus de designers sont sollicités dans la création d'entreprises innovantes parce que les entreprises commencent à s'apercevoir que le Design Thinking ne suffit pas, il faut passer au Design Doing. Passer de la théorie, à la pratique. Cela signifie que le designer doit être intégré dès en amont du développement d'un produit ou d'un service. Pourquoi ? Parce que sa démarche collaborative s'applique aux différentes étapes du processus de développement et est itérative. Le design vient complètement revoir l'organisation interne de l'entreprise et modifier le schéma traditionnel "Top Down", pour passer à une organisation circulaire. De tels changements expliquent pourquoi certains grands comptes tels que IBM ou encore Kingfisher, ont du mal à intégrer une démarche design dans une organisation segmentée et rigide. Une organisation circulaire, quant à elle, tend à montrer que le processus de développement d'un produit ou d'un service est itératif et que l'on peut constamment le faire évoluer. Mais la véritable valeur ajoutée de cette nouvelle organisation c'est l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans le projet : on appelle ça le codesign. Le codesign est vecteur d'un nouveau développement économique, moteur d'innovation, portée par le travail collaboratif. Cette méthode prend ses racines dans le design et plus exactement dans le Design Thinking puisqu'au départ, nous cherchons toujours à identifier un problème et à résoudre celui-ci. L'objectif est de réunir les acteurs importants d'un projet, portés par un même objectif, en y impliquant l'utilisateur final (un chef de projet, un collaborateur en communication, un fabricant, un vendeur, un futur utilisateur...). Selon une étude de Nathalie SKIBA¹⁹, il est important d'innover avec les utilisateurs finaux des produits ou services que l'on développe, car :

- L'utilisateur est le décideur final du succès ou de l'échec d'un produit
- L'utilisateur est un être gouverné par la logique, mais aussi par ses émotions qui lui sont propres et qui sont, par définition, impossibles à anticiper pour les concepteurs

¹⁹ Processus s'innovation centré sur l'utilisateur ; l'identification des besoins et l'interprétation des données issues de l'intégration de l'utilisateur dans le processus de co-conception

- L'utilisateur est une source d'innovation, capable d'imaginer des solutions nouvelles à ses problèmes.

Ainsi, co-concevoir permet d'anticiper au mieux l'utilisation finale du produit et/ou service, en recentrant son développement sur l'utilisateur. Toutes les parties prenantes sont indispensables au développement, mais le designer reste l'élément central, s'apparentant à un chef d'orchestre qui vient manager le projet. Chez Keyuz, avant chaque atelier de co-création, quelle que soit la demande du client, nous tenons à faire remonter des insights, à collecter les informations directement sur le terrain. Après avoir détecté des besoins réels, nous concevons un atelier sur mesure à partir de problématiques identifiées avec le client. L'objectif de ces ateliers est de libérer l'innovation et la créativité des organisations en insufflant de nouvelles méthodologies de travail : créatives, collaboratives et transversales.

En tant que facilitateurs, nous devons amener les différentes parties prenantes à réfléchir autour d'une problématique d'ergonomie, d'usages, du logiciel audio. L'objectif final de ces quatre heures d'atelier est de concevoir des prototypes papier permettant de réaliser des tests utilisateurs pour actualiser et valider rapidement certaines solutions. Mais pour pouvoir prototyper, il fallait dans un premier temps analyser et hiérarchiser les fonctionnalités du logiciel selon un persona type (un persona étant un des utilisateurs interviewés pendant les entretiens), et proposer des embryons d'architectures de l'interface à maquetter par la suite. Même si les collaborateurs sont souvent très impliqués et motivés à participer à un atelier de co-création, il est cependant important que l'ensemble des participants soient volontaires, au risque que cela nuise au déroulement de l'atelier.

La conception centrée sur l'utilisateur amène le designer à faire le pont entre l'entreprise et les utilisateurs, et à s'inscrire dans une démarche d'UX design (design d'expérience utilisateur). Il a pour objectif de rendre l'expérience la plus positive possible en pensant globale et non simplement produit final. Alben, chercheur en design, proposera en 1996 la première définition de l'UX à savoir : *“tous les aspects liés à la compréhension de son fonctionnement, le ressenti durant l'usage, l'accomplissement de leurs buts, mais également son adéquation avec le contexte global dans lequel ils l'utilisent”*²⁰. Si nous prenons en compte la définition d'Alben, l'un des principes fondamentaux du design d'expérience utilisateur consiste à intégrer les utilisateurs le plus tôt possible dans le cycle de

²⁰ ALBEN, *Méthodes de design UX : 30 méthodes fondamentales pour concevoir et évaluer les systèmes interactifs*, coll. Design web, éd. Eyrolles, Paris, 2015, cité par GRONIER Guillaume et LALLEMAND Carine, p.3

développement du produit, afin de concevoir pour l'utilisateur et avec l'utilisateur. D'après François Gouillard, entreprise co-créative, *“90% de l'expérience utilisateur peut être saisie par un processus de co-création incluant les utilisateurs finaux”*. Les méthodes de conception de systèmes itératifs sont basées sur l'implication d'utilisateurs cibles à différentes étapes du processus de conception.

Tout d'abord, comme première étape fondamentale de la démarche UX Design se trouve l'exploration des besoins. C'est se centrer sur l'utilisateur, le mettre au centre de toutes les décisions pour concevoir des produits et services que les gens vont aimer. Il s'agit d'aller à leur rencontre, d'observer, de se mettre à la place de l'usager, de comprendre ses sentiments, ses émotions, tout en gardant une certaine neutralité. On appelle ça le Safari. Il s'agit d'évaluer la proposition de valeur du client en menant des entretiens qualitatifs et observations ethnographiques, qui visent à valider certaines hypothèses du concept et ainsi identifier la vraie problématique : *“c'est en observant seulement 5 utilisateurs que l'on peut trouver 85% des problèmes d'usages”*, Jacob Nielsen, expert en ergonomie informatique. L'expertise du designer est de savoir poser les bonnes questions qui guideront l'entretien amenant ainsi l'utilisateur à parler de ses frustrations, mais aussi à sélectionner les bons utilisateurs. Dans beaucoup d'entreprises, les collaborateurs pensent être à même de pouvoir se mettre à la place de leurs utilisateurs. On ne peut se contenter d'assomptions ou de pré-supposé dès lors qu'il s'agit d'êtres humains. La façon dont ils pensent, parlent ou agissent, n'est pas la même pour tous. Chacun vit et voit les choses différemment de par son métier, son éducation, son processus de raisonnement, ses passions... Naturellement, chacun envisage les choses sous un angle différent. C'est pourquoi la première étape du processus design consiste à connaître et à comprendre ses utilisateurs.

Dans un second temps, la génération participative d'idées consiste à explorer les possibilités. C'est une étape de co-création où l'on inclut dans la conception l'ensemble des parties prenantes pour arriver à des services viables d'un point de vue économique et technique. Il s'agit de donner du sens aux informations recueillies sur le terrain auprès des utilisateurs, leurs activités et le contexte, par le biais d'outils tels que les “personae” ou les “experience maps”. Les points de blocages et les points de contacts détectés permettent ensuite d'imaginer les solutions de demain, les nouveaux concepts, en impliquant les collaborateurs de l'entreprise et les utilisateurs. L'objectif est de transformer les données des utilisateurs en une multitude d'idées et de solutions de conception, mais aussi d'identifier les

objectifs économiques ainsi que les aspirations pour l'avenir. Les autres atouts de l'idéation²¹ sont qu'elle motive et fédère les collaborateurs vers un objectif commun, en favorisant la transversalité et l'intelligence collective. C'est un besoin essentiel que d'impliquer tout le monde (collaborateurs, utilisateurs et parfois clients), tous les métiers de l'entreprise étant indispensable à la réalisation du projet, à la réalisation d'une expérience globale.

Enfin, c'est avoir une vision globale, concevoir des expériences liées entre elles et engageantes d'un point de vue émotionnel. La vision des utilisateurs est matérialisée en un concept, qui peut être ensuite associé à un produit s'il s'agissait d'un service, ou à un service s'il s'agissait d'un produit, pour répondre à des besoins tout au long de l'expérience et plus seulement pendant l'utilisation. Par exemple, un vendeur de café voulant améliorer l'expérience utilisateur de sa marque, va imaginer un service global (à trois temps) autour de son produit, qui commence avant l'achat de celui-ci et qui se termine après l'achat, au moment de la consommation.

De plus, s'inscrit tout au long de cette démarche l'évaluation itérative des idées, indispensable dans le développement d'un produit, d'un service ou d'un système. Cette méthode permet d'évaluer l'expérience utilisateur du produit. Il consiste à mettre en situation l'utilisateur afin d'observer ses comportements, ses réactions, et sa performance dans la réalisation des tâches et objectifs prédéfinis par le designer. Cette méthode permet d'identifier les forces et les faiblesses du système évalué, ainsi que sur l'expérience vécue par les utilisateurs cibles. Méthode itérative, le test s'utilise dès les premières maquettes et jusqu'au produit final.

Cependant, pour tester, il faut passer à la représentation visuelle des idées, au volume. Pour cela, le designer va, avec l'ensemble des collaborateurs, développer un ou plusieurs prototypes que l'on surnomme HNA (hâtifs, nombreux, affreux). Cette étape permet d'évaluer la viabilité de l'idée et d'étudier la faisabilité du concept par la mise en forme. Sa conception doit être rapide, en volume et à l'échelle pour pouvoir être manipulé. Généralement en papier, ils peuvent ainsi être facilement actualisés, modifiés et retestés par la suite.

²¹ Processus créatif de production de nouvelles idées

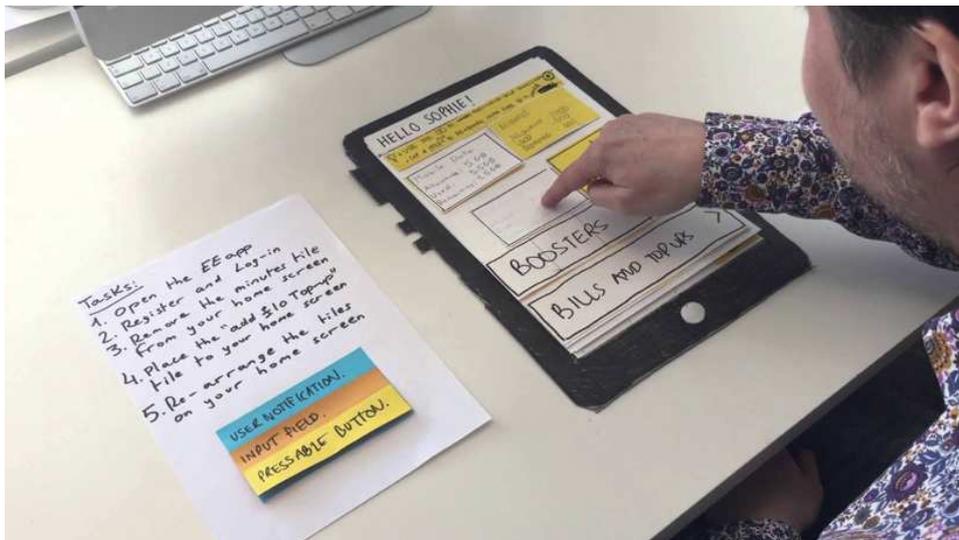


Figure 6 : Test utilisateur d'une application à partir de wireframes

La pensée design est un concept et si elle séduit de plus en plus les entreprises aujourd'hui, c'est parce que *"dès les premières théories du XXIe siècle, le design a été considéré comme le moyen d'humaniser la technique"*²². La pensée design est portée par les designers. Tim Brown, fondateur d'IDEO, l'un des plus grands réseaux d'agences de design et d'innovation, consacre une part importante de son temps à développer avec l'École de Stanford les théories du design. Selon lui, la Pensée Design est une approche qui se résume en trois dimensions : la viabilité, la faisabilité et la désirabilité, comprenant une dimension émotionnelle, expérientielle par l'usage, et de process. Ainsi, il montre que le Design Thinking se veut être l'approche de l'innovation par les usages, tout en maintenant une prise en compte des aspects de faisabilité et de viabilité. Il n'est donc pas l'apanage des seuls designers : ces derniers sont culturellement mieux armés vis-à-vis de l'intégration de ce mode de pensée, mais ils ne peuvent travailler seuls et ces concepts peuvent être intégrés par tout le monde, quels que soient les domaines d'activité, quelles que soient les cultures. Cependant, l'approche proposée par Tim Brown présente deux faiblesses à savoir, l'absence d'information ou de structuration qui permet d'utiliser la Pensée Design comme outils de prise de décision puisqu'avec Tim Brown, la décision est le fruit des réflexions du designer. La seconde faiblesse est l'absence de temporalité dans sa représentation, alors que le Design Thinking accompagne un processus au travers un ensemble de phases successives.

²² LE BŒUF Jocelyne, chercheur en Design, École Nantes Atlantique, 2011

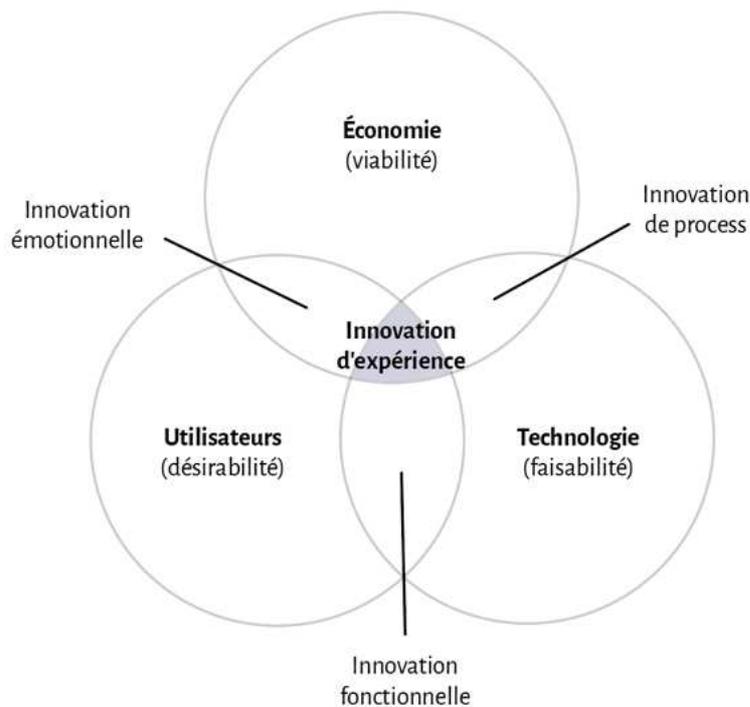


Figure 7 : Les trois dimensions du Design Thinking selon Tim Brown

Le Design Thinking est donc devenu une approche managériale de l'innovation et est particulièrement pertinente dans une époque qui cherche un nouveau modèle de management adapté à la globalisation multipolaire et aux révolutions sociotechniques diffusées en réseau. Cette pensée commence à trouver des espaces pour être développée, pratiquée. La Pensée Design invite à modifier en profondeur ses pratiques organisationnelles et à mettre en place un processus d'innovation qui suppose de diversifier ses équipes (socialement, techniquement, fonctionnellement et culturellement) pour éviter les démarches en silo, d'adopter un mode de projet transversal avant même le début du projet et d'en respecter les temps de phase, partager les informations, délivrer le retour d'expérience du projet auprès de tous les acteurs, de toutes les parties prenantes. Ainsi, le Design Thinking permet d'éviter l'échec commercial, au sein de n'importe quelle entreprise, notamment de type technologique. Il facilite la réussite de projets de type "création de services" ou d'organisations sociales, et le renouvellement des méthodes de développement de nouveaux produits et de services. Aujourd'hui, le design n'est pas seulement la raison pour laquelle on choisit un produit plutôt qu'un autre, mais pourquoi on a envie de retourner régulièrement dans ce magasin ou sur ce site internet, et d'en parler à tous nos proches.

L'écoute attentive du designer, sa créativité ainsi que sa capacité à faire une synthèse entre les produits et/ou services, et les usages de ceux-ci, en sont la clé. Nous pouvons donc considérer le designer comme le maillon manquant d'une nouvelle chaîne de l'innovation, qu'il construit à partir de la précédente. Il est le mieux placé aujourd'hui pour pallier à la carence de l'imaginaire technologique et pourrait aider bien nombre d'entreprises en tant qu'intervenant ou designer intégré.

Toutefois, il ne peut aller à l'encontre de la volonté de chacun. Si les chefs d'entreprises n'ont pas la conviction qu'il faut plus de créativité et d'humain dans les processus, celui-ci ne pourra rien faire : 10% des entreprises sondées par le HPI déclarent avoir abandonné la démarche après l'avoir expérimentée, la plupart du temps parce qu'elle était insuffisamment soutenue par leur direction et portée par un groupe limité d'individus motivés. Nous pouvons donc nous demander quelles sont les perspectives d'évolution de cette discipline, qui semble encore fragile.

III. LES PERSPECTIVES D'AVENIR DU DESIGN

Aujourd'hui, si les business modèles évoluent, c'est parce que les entreprises comprennent qu'il y a des opportunités de développements nouvelles et qu'elles vont devoir "pivoter" pour suivre l'évolution des besoins utilisateurs et remettre en cause la stratégie d'entreprise par le design. Mais certaines menaces les empêchent de faire le premier pas, et ces mêmes menaces peuvent mettre en péril le métier de designer au sein de ces structures.

Le Design d'expérience utilisateur était quasiment ignoré alors qu'aujourd'hui, à l'inverse, il est devenu à la mode. Il ne se passe pas un jour sans que l'on en entende parler lors de conférences, de séminaires, de Meetups ou autre évènement ; et que de nouvelles formations lui sont consacrées. On le présente comme un passage obligé dans la conception. On voit régulièrement citer le nom de grandes entreprises, de startups, ou même d'organismes publics qui ont recours à cette approche, notamment dans le domaine de la banque, mais aussi dans les Universités. Tout le monde en parle, mais comme tous les phénomènes de mode, il y a une contrepartie ; on remarque beaucoup d'approximations et d'incompréhensions, et certains n'hésitent pas à revendiquer la méthode sans même vraiment savoir de quoi il s'agit. Une enquête a été conduite par le Hasso-Plattner-Institut de Potsdam auprès de 235 entreprises, de toutes tailles, qui ont recours à la démarche Design Thinking. Un des constats

qu'ils font est que les entreprises sont souvent réceptives à cette approche, car c'est un bon complément d'autres approches populaires comme Scrum, Agiles ou Lean (méthodes de management). C'est d'abord le monde de l'information et de la communication qui est séduit par cette approche. Parmi les entreprises sondées, une grande majorité (71%) estime que le Design Thinking a eu un impact positif sur la culture de leurs équipes, 69% d'entre elles considèrent qu'il a permis d'améliorer significativement leur processus d'innovation et 48% constatent que, grâce à lui, elles ont pu nouer des relations plus étroites avec leurs utilisateurs ou leurs clients.

Être un chef d'entreprise aujourd'hui, c'est s'adapter au changement, c'est comprendre que le design est indispensable pour se différencier : *“le design centré sur l'utilisateur tend à définir le produit ou le service à partir des attentes et des besoins des utilisateurs, et non plus à les forcer à apprendre et à changer de comportement pour s'adapter au produit ou service”*²³, Donald A. Norman. Le design n'est pas un métier pour satisfaire la mode ou la demande du client. Il s'agit de changer la façon dont l'ensemble des collaborateurs travaillent et exercent leur métier. Il bouleverse l'organisation interne de l'entreprise et modifie le processus de développement du produit et/ou du service. Pour cela, il faut adopter une vraie culture d'entreprise. Ça implique une nouvelle organisation du travail en interne où les collaborateurs travaillent ensemble, dans la transversalité. Il n'y a plus de hiérarchie, plus de services complètement hermétiques qui tuent l'innovation. L'objectif est de remettre le collaborateur au centre des réflexions et de la vie de l'entreprise, pour réenchanter le travail et gagner en efficacité. Le Design thinking a introduit une démarche consistant à mettre l'utilisateur au cœur des processus de création et des stratégies d'entreprise. Par conséquent, nous pourrions imaginer que cette approche s'applique aux processus RH et qu'ils adoptent une vision “collaborateur-centrique”. Cette approche devient nécessaire, à la fois dans l'intérêt du collaborateur lui-même et dans celui de l'entreprise. Nous savons les manières de travailler au quotidien modifiées en profondeur avec l'évolution des technologies. Plus nomade et plus sollicité, le collaborateur est amené à faire évoluer ses pratiques. De plus, les organisations classiques de type descendant et “patriarcal”, se voient transformer pour devenir horizontales ce qui modifie le rapport des collaborateurs à l'autorité et introduit de nouveaux modes de relations et de management. Mais engager une transformation des modes de travail passe par l'adoption de six grands principes à savoir la proximité (virtuelle et physique), la

²³ NORMAN Donald, *The design of Everyday Things*, éd. Revised and expanded edition, Londres, 2013

socialisation (favoriser la coopération et les échanges entre collaborateurs via les réseaux sociaux par exemple), le partage (encourager l'intégration des connaissances), la créativité (favoriser les mécanismes d'intelligence collective) et le nomadisme (travailler n'importe où, n'importe quand). Ainsi, cette transformation des modes de travail et l'application des principes du design thinking aux Ressources Humaines permettent d'atteindre un double objectif : améliorer le bien-être des collaborateurs, mais aussi la performance globale de l'entreprise. Les entreprises ont tendance à oublier que pour faire de grandes choses, il faut avant tout des Hommes. Emmanuelle Duez, fondatrice de The Boson Project, tente d'expliquer l'évolution de ces comportements par l'arrivée sur le marché du travail de la nouvelle génération, la génération Y ou "*digital natives*" ; qui est la génération de la première fois : la première génération numérique, la première génération mondiale (qui a tissé un réseau culturel très fort à l'échelle de la planète puisqu'un jeune français de 25 ans aujourd'hui a plus de points communs avec un jeune japonais de 25 ans qu'avec un individu de 55ans français), la première à être issu de la mondialisation (comportement globale, c'est-à-dire génération individualiste mais avec une conscience mondialisée), et la première génération post-moderne (elle pense que tous les grands modèles économiques, politiques, sociétaux et environnementaux qui ont régi dans nos sociétés se doivent d'être réinventés, nous sommes à la fin d'une ère, à l'avènement d'une nouvelle ère). Un Homme nouveau qui regarde le monde de manière différente est en train d'arriver. Au même titre que les entreprises commencent à adopter une vision client, elles doivent donc maintenant repenser les modes de travail afin de remettre le collaborateur au coeur de leurs réflexions ; pour que l'entreprise soit un lieu d'épanouissement et de bien-être tout autant que de travail et d'efficacité.

Si l'utilisateur se sent compris et garde en mémoire une expérience mémorable après avoir utilisé le produit d'une marque, celui-ci reviendra. Cela permet pour l'entreprise de fidéliser ses clients dans un monde où, avec une concurrence toujours plus importante notamment depuis l'arrivée d'internet, de la dématérialisation, il est difficile de se démarquer. Les entreprises doivent transformer leurs clients en ambassadeurs, développer leur propre communauté d'utilisateurs active, fondée sur un partage authentique de valeurs fortes et d'intérêts communs comme c'est le cas des "bikers" Harley Davidson. Un conducteur d'Harley est beaucoup plus qu'un motard. La communauté se fédère autour de l'histoire de la marque, de sa dimension émotionnelle et symbolique. Les réseaux sociaux, par exemple,

fournissent des outils très puissants pour se regrouper par affinités. Le Graph Search de Facebook permet potentiellement de connaître les interactions entre les utilisateurs et leurs préférences partout dans le monde et en temps réel. Les marques doivent composer avec ces tribus très actives et axer sur elles une partie de leur communication horizontale. De plus, ces communautés sont devenues des “êtres permanents”, comme les appelle Seth Godin, par l’ubiquité, la permanence et l’individualité, ce qui oblige les entreprises à personnaliser leurs offres et donc à casser les codes de production et donc à innover. Andreas Weigend, (CSO, directeur scientifique d’Amazon), parle de “we-business” c’est-à-dire, une relation nouvelle et imbriquée entre consommateurs et entreprises. L’utilisateur n’hésite plus à prendre le pouvoir, ils veulent plus de liberté pour s’exprimer, imposer leurs points de vue. Les entreprises doivent apprendre à collaborer. Favorisant la loyauté du client, c’est donc une garantie de longévité pour l’entreprise en plus d’avoir un impact direct sur la performance commerciale de celle-ci.

L’ambition première du design thinking est de formaliser le processus du design, afin de fournir la capacité d’appliquer ce principe à toutes sortes de problèmes, de l’innovation produit aux problèmes de société. Roger Martin, ancien doyen de la Rotman School of Management, et Tim Brown, CEO de l’agence de design IDEO, ont largement contribué à cette formalisation et aidé à populariser cette approche et ainsi la rendre accessible à un ensemble d’individus, non-designers. Pour les dirigeants d’entreprise, mais aussi l’ensemble des collaborateurs (marketing, communication ...), pour être utilisables, les principes du design thinking doivent se traduire en méthodologies. Ainsi nous sommes passé du Design Thinking défini comme « *une approche de l’innovation centrée sur l’humain, qui s’appuie sur les outils du designer pour intégrer les besoins des individus, les possibilités de la technologie, et les conditions premières du succès commercial* »²⁴ par Tim Brown, au fameux leitmotiv « *empathie-définition-idéation-prototypage-tests-et-itérations* ». Cette traduction a permis au design thinking non seulement de passer les portes de l’entreprise, mais aussi celles des Écoles d’ingénieurs ou encore de commerce. Tout le monde pense design, tout le monde fait du design. Comme l’a si bien écrit Ralph Waldo Emerson : « si vous n’apprenez que des méthodes, vous serez liés à ces méthodes, mais si vous apprenez des principes vous pourrez inventer vos propres méthodes ». Au travers cette citation, Ralph Waldo Emerson veut tout

²⁴ BROWN Tim, *L’Esprit design*, coll. Village mondial, éd. Pearson Education, Londres, 2014, p.63

simplement pointer du doigt le fait que demain, les entreprises feront du Design Thinking sans les designers.

Toutefois, s'il est possible qu'être designer devienne une spécialité accessible à tous et non un métier à part entière, ce phénomène n'est pas la seule menace qui aujourd'hui, peut venir perturber la transition dans laquelle nous nous trouvons. En effet, les entreprises le savent, la démarche centrée sur l'utilisateur n'est pas une simple vue de l'esprit, c'est une façon radicalement différente d'envisager la proposition de valeur, l'organisation des canaux de diffusion et la relation avec les clients. C'est une nouvelle façon de repenser l'entreprise, un nouveau paradigme. Elles ne doivent plus seulement réfléchir en canal B2B (business to business), mais également en B2C (business to customer) pour recruter leurs utilisateurs et les intégrer aux différentes étapes de développement du produit et/ou service. Elles doivent entrer dans une logique de co-conception complètement nouvelle, mais réclamée, attendue par les utilisateurs. Elles doivent entrer dans une logique "glocale", où l'utilisateur serait ambassadeur de la marque, où chaque entreprise aurait sa propre communauté et travaillerait de manière horizontale : ce n'est plus le chef qui détient l'autorité et qui guide ses collaborateurs, mais celui qui a la plus grande légitimité, c'est-à-dire celui qui aura le mieux identifié les besoins en collaboration avec ses utilisateurs. Seulement, comme tout nouveau phénomène, certains aspects nous échappent. Il est alors difficile d'anticiper. Si demain, entreprises et utilisateurs travaillent ensemble, main dans la main, jusqu'où l'utilisateur est-il prêt à collaborer ? Ne va-t-on pas vers une uberisation du marché du travail où les utilisateurs seraient des bêta testeurs rémunérés pour et par les entreprises pour améliorer l'expérience client ? Pour l'utilisateur final, cette nouvelle économie a ses avantages en termes d'accessibilité, de prix, mais aussi parce que la technologie utilisée permet d'améliorer les services (systèmes de notes et d'appréciations, évaluation des services par les utilisateurs...). En revanche, elle risque de bouleverser le monde du travail. Elle risque d'anéantir bien plus d'emplois qu'elle ne va en créer. « *Jusqu'à présent, les cycles d'innovation avaient toujours permis de compenser les postes détruits. Mais cette fois-ci la donne va changer* », pronostique Bruno Teboul, directeur scientifique chez Keyrus. Nous nous dirigeons petit à petit vers un monde de la précarisation, un monde sans CDI où les utilisateurs, de chez eux grâce aux nouvelles technologies, peuvent collaborer, tester, échanger avec les entreprises.

CONCLUSION

Nous assistons à un changement de paradigme, qui a fait évoluer le besoin client dans nos sociétés postmodernes. Celui-ci est bouleversé par un ensemble de facteurs économiques, écologiques, sociologiques et surtout technologiques. La crise économique, la prise de conscience environnementale et la révolution numérique ont modifié nos comportements. Une nouvelle génération se dessine : des citoyens acteurs en quête de sens, qui renouent avec le collaboratif via le numérique. De nouvelles manières de penser, de consommer, telles que le e-commerce, le recommerce, ou la consommation collaborative, indiquent aux entreprises que quelque chose est en train de se passer. Par conséquent, elles se doivent de repenser la manière dont elles abordent le besoin client au XXI^e siècle.

En effet, nous parlons aujourd'hui d'expérience utilisateur, qui les obligent à connaître leurs clients potentiels, à les rencontrer, et à les inclure dans leur processus de développement par une approche user centric. L'essentiel : faire valoir l'humain et son attente et repenser ce qui lui est vraiment nécessaire. L'utilisateur ne veut plus simplement consommer, il veut participer, vivre une expérience mémorable et personnalisée. Mais il attend aussi d'être rassuré.

Dans une économie où l'expérience prime sur le produit ou le service, le Design-thinking trouve sa vraie valeur. Cette attention portée à l'utilisateur qui s'approche de la sociologie ainsi que de l'anthropologie, peut, si elle se diffuse, faire passer l'entreprise d'une orientation produit à une culture client. Le designer a pour objectif de redonner une place centrale à l'Humain (utilisateurs, collaborateurs) et aider les entreprises à se différencier en travaillant avec l'ensemble des parties prenantes, de manière transversale, avec une démarche créative.

Comme le souligne la designer Marine Rouit-Leduc, fondatrice de l'agence Meaningful, « la pensée design, c'est penser en faisant ». Cette réconciliation entre la réflexion et l'action, la théorie et la pratique, ne peut être que bénéfique pour les entreprises qui vivent encore avec une organisation "taylorienne". Co-crée pour imaginer des solutions, prototyper puis tester pour valider des hypothèses, est indispensable pour réaliser un produit à succès et ainsi limiter les coûts de développement. Tel est le business model dans lequel les entreprises doivent tendre pour assurer leur croissance. Il s'agit donc de transformer le management et les mentalités, en pérennisant la démarche design thinking dans les

entreprises, avec des cycles d'essais-erreurs et des retours utilisateurs pour s'adapter sans cesse. Une démarche itérative, une stratégie horizontale.

Le designer va avoir dans les années à venir un rôle clé dans cette réflexion autour de la place de l'humain dans la société. Historiquement, le design s'est développé à partir d'une réflexion à replacer les valeurs sémantiques de l'artisanat dans les entreprises industrielles. Aujourd'hui, la question de la place de l'Humain dans les organisations doit être au centre des préoccupations des designers.

BIBLIOGRAPHIE

MONOGRAPHIES :

LIPOVETSKY Gilles, *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*, coll. Les Essais, n° 225, éd. Gallimard, Paris, ISBN 2070260534, EAN 9782070260539, 1983. 256p.

FAERBER Johan, *Ces objets qui nous envahissent*, coll. Classiques & Cie. BTS, éd. Hatier, Paris, ISBN 9782218991592, 2014. 159p.

BONY Anne, *Le design*, coll. Comprendre, reconnaître, éd. Larousse, Paris, ISBN 203589624X, EAN 9782035896247, 2013. 248p.

BAUDRILLARD Jean, *La société de consommation*, coll. Folio Essais, éd. Gallimard, Paris, ISBN 2070323498, 1986. 318p.

SERRES Michel, *Petite Poucette*, coll. Manifestes, éd. Editions le Pommier, Paris, ISBN / EAN 9782746506053, 2012. 84p.

DONNAT Olivier, « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Éléments de synthèse 1997-2008 », *Cultures Etudes*, 2009, n°5, 12p.

BROWN, Tim. *L'Esprit Design : Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Pearson Education, Londres, ISBN 9782744066221, 05/06/2014. 272p.

WEINSCHENK, Susan. *100 Things Every Designer Needs to Know About People*. New Riders, Londres, ISBN 9780321767530, 14/04/2011. 256p.

DEJOUX, Cécile. *Du manager agile au leader designer*. Dunod, Paris, ISBN 9782100760862, 08/02/2017. 128p.

VIAL, Stéphane, *Court traité du design*. Presses Universitaires de France, Paris, ISBN 9782130586944, 26/03/2014. 104p.

MIDAL, Alexandra. *Design - Introduction à l'histoire d'une discipline*. Pocket, Paris, ISBN 9782266190329, 05/11/2009. 208p.

MOATI, Philippe. *La nouvelle révolution commerciale*. Odile Jacob, Paris, ISBN 9782738126900, 15/11/2011. 315p.

NOVEL, Anne-Sophie. *La vie share : mode d'emploi : Consommation, partage et modes de vie collaboratifs*. Alternatives, Paris, ISBN 9782862277752, 30/05/2013. 128p.

RIFKIN, Jeremy. *La nouvelle société du coût marginal zéro : L'internet des objets, l'émergence des communaux collaboratifs et l'éclipse du capitalisme*. Babel, Paris, ISBN 9782330058821, 10/02/2016. 512p.

NORMAN, Donald A. *The Design of Everyday Things : Revised and Expanded*. Basic Books, New York, ISBN 9780465050659, 05/11/2013. 398p.

NOVA, Nicolas. *Futur ? : La panne des imaginaires technologiques*. Moutons électriques, Montélimar, ISBN 9782361831738, 21/08/2014. 156p.

NAESS, Arne. *Ecology, Community and Lifestyle : Outline of an Ecosophy*. David Rothenberg, Oslo, ISBN 9780521348737, 1990. 223p.

OUVRAGES COLLECTIFS :

KELLEY, David et al. *La Confiance Créative - Tous innovateurs avec le Design Thinking*. Paris : Inter Editions, 27/04/2016. 256p.

MINVIELLE, Nicolas et al. *Design d'expérience : Un outil de valorisation des biens et services*. Louvain la Neuve : De Boeck, 01/04/2010. 194p.

BISO, Stéphane et al. *Accélérez vos projets par l'innovation collaborative*. Paris : Dunod, 21/06/17, 160p.

GRONIER Guillaume et al. *Méthodes de design UX - 30 méthodes fondamentales pour concevoir et évaluer les systèmes interactifs*. Paris : Eyrolles, 29/10/2015. 488p.

VIGUIE Marie-Noeline et al. *Makestorming le Guide du Corporate Hacking*. Paris : Diateino, 02/06/2016. 198p.

ARTICLES DE PERIODIQUES :

GAMBA, Tiphaine. *D'où vient la « pensée design » ?* 12D – Information, données & documents. 2017. Vol.54, N°1. p.30-32

MEMOIRE :

CAZAUX, Pierre-Julien. *Design Thinking without Designers ?*. Paris : ENSCI, les ateliers, 2013. 116p.

SITOGRAPHIE

ABRIAL Valérie. *Le design est indispensable à la stratégie de développement d'une entreprise* [En ligne]. Disponible sur : <<http://www.latribune.fr/loisirs/la-tribune-now/le-design-est-indispensable-a-la-strategie-de-developpement-d-une-entreprise-479539.html>> (consulté le 2 juillet 2017)

PRÉVOST Anne-Sophie. *Le design management, ou l'intégration du design dans l'entreprise* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.designinnovation.be/blog/le-design-management-ou-l-integration-du-design-dans-l-entreprise-192>> (consulté le 2 juillet 2017)

DO-KHAC Tru. *Le design management pour innover en entreprise* [En ligne]. Disponible sur : <http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/05/07/cercle_71948.htm> (consulté le 20 juin 2017)

BERCHON Mathilde et ROUTIN Véronique. *Makers : Faire société* [En ligne]. Disponible sur : <<http://internetactu.blog.lemonde.fr/2011/07/15/makers-12-faire-societe/>> (consulté le 18 mai)

SCHOTT François. *Comment les « digital natives » vont forcer l'entreprise à bouger* [En ligne]. Disponible sur : <http://mobile.lemonde.fr/emploi/article/2015/06/04/comment-les-digital-natives-vont-forcer-l-entreprise-a-bouger_4647685_1698637.com> (consulté le 20 juin)

OCNARESCU Loana. *Design Thinking, où en est-on ?* [En ligne]. Disponible sur : <<https://strateresearch.com/2015/10/05/design-thinking-ou-en-est-on/>> (consulté le 20 juin 2017)

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : LES TEMPS MODERNES, CHARLIE CHAPLIN, 1936.....	12
FIGURE 2 : SALON DES ARTS MENAGERS, PARIS GRAND PALAIS, 1956.....	14
FIGURE 3 : PAQUET DE LUCKY STRIKE, 1930 ET 1940.....	19
FIGURE 4 : REPAIR CAFE, PARIS, 2015.....	27
FIGURE 5 : LES TROIS NIVEAUX DE L'EXPERIENCE CLIENT.....	37
FIGURE 6 : TEST UTILISATEUR D'UNE APPLICATION A PARTIR DE WIREFRAMES.....	46
FIGURE 7 : LES TROIS DIMENSIONS DU DESIGN THINKING SELON TIM BROWN.....	47

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
AUTORISATION DE DIFFUSION ERREUR ! LE SIGNET N’EST PAS DEFINI.	
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	5
AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 - UNE SOCIETE ORGANISEE ET EN PLEINE CROISSANCE : L’INDUSTRIE MODERNE	11
I. Les entreprises et la prise en compte du besoin client	12
II. Rôle et enjeux du design	16
PARTIE 2 - LE DEBUT D’UNE NOUVELLE ERE : LE POSTMODERNISME	21
I. Les facteurs clefs de cette transition	22
II. L’apparition de nouveaux comportements.....	27
III. Une nouvelle typologie d’utilisateurs	31
PARTIE 3 - COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT PAR LE DESIGN ?	35
I. Un business model centré utilisateur (user centric)	36
II. La renaissance du design	40
III. Les perspectives d’avenir du design	48
CONCLUSION	53
BIBLIOGRAPHIE	55
MONOGRAPHIES :	55
OUVRAGES COLLECTIFS :	56
ARTICLES DE PERIODIQUES :	57
MEMOIRE :	57
SITOGRAFIE	58
TABLES DES FIGURES	59
TABLES DES MATIERES	60

MOTS CLÉS :

Design,

Design Thinking,

UX design,

Design de produit,

Design de service,

Innovation, collaboration,

Co-création,

Expérience utilisateur,

Business model,

Numérique,

Postmodernisme