

Le service.
L'innovation dans le service.
Comment en extraire les attributs saillants ?

**Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master of Science HES-SO
en Business Administration**

par :

David ZAUGG

Conseiller au travail du Master :
(Emmanuel FRAGNIERE, Professeur HES)

Genève, le 30.06.2011
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)
Orientation Management et Ingénierie des Service

« nullus sermo in his potest certificare, totum enim dependet ab experientia »

« aucun discours ne peut donner la certitude, tout repose sur l'expérience »

Roger Bacon

*« La science ici sans usage ne sert à rien ;
et l'usage ne peut être assuré sans
science. »*

Olivier de Serres

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Master of Science HES-SO en Business Administration (en orientation Management et Ingénierie des Services). L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Master, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul(e) le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Lausanne, le 30.06.2011

David Zaugg

Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement le Professeur Emmanuel Fragniere qui m'a suivi et conseillé tout au long de ce travail, ainsi qu'à Monsieur Yves Pinguley et à mon collègue et ami du Master, M. Silvio Barbieri avec qui j'ai travaillé durant tous ces mois.

Sommaire

Ce travail de master est une recherche empirique effectuée à travers des expérimentations sociologiques. L'option ethno méthodologique a été privilégiée en utilisant des outils ethnographiques. C'est une contribution à une méthodologie développée au sein de la HEG.

De par des ressources limitées, notre société, nos entreprises sont en constante compétition. Les concurrents toujours en plus grand nombre, les parts de marché, les marges bénéficiaires se réduisent. Forcé à améliorer ses prestations, comment une entreprise peut-elle innover ?

Le service est difficile à appréhender de par ses caractéristiques spécifiques le différenciant des produits. Comment l'améliorer, quelle méthodologie appliquer pour augmenter la valeur perçue par le client?

Le moyen retenu pour la résolution d'un problème ou l'amélioration d'un service est l'ethnométhodologie. L'ethnométhodologie a pour objectif de trouver une réalité sociale dans l'observation d'une situation quotidienne. Les moyens utilisés peuvent être multiples. L'approche ethnographique est retenue. La découverte d'une réalité sociale et les hypothèses de travail doivent ainsi permettre de déterminer les attributs saillants, les éléments déterminants qui créent de la valeur pour le client.

L'ethnométhodologie s'accompagne d'une approche complémentaire. Cette approche supplémentaire est la scénarisation et la mise en scène. Elle permet d'analyser plus finement la réalisation du service, de se l'approprier et de dégager de nouveaux attributs saillants.

Toutefois de nombreuses questions restent en suspens. Comment procéder en ethnométhodologie afin de trouver une réalité sociale et de poser des hypothèses au service ? Quels sont les éléments à analyser ? Comment réaliser cette analyse ? Quels sont les moyens les plus appropriés ? Comment réaliser une mise en scène? Permet-elle, une meilleure compréhension du service, d'affiner l'analyse, de trouver de nouveaux attributs saillants ? Telles sont les questions auxquels ce travail va tenter de répondre.

La méthode utilisée pour développer la méthodologie est la mise en place de travaux de groupes en laboratoire ainsi que la résolution de cas pratiques en entreprises. Ces travaux ont pour but la résolution de problématiques complexes liées aux services. De

part l'observation de ces situations, des conclusions et recommandations sont tirées.

La mise en place, l'observation des travaux pratiques et des cas réels en entreprise ont permis d'affiner la méthodologie. Ces étapes ont obtenu des résultats surprenants. La méthodologie s'avère ainsi être un outil complémentaire destiné à l'ensemble des parties prenantes à la réalisation d'un service.

Table des matières

Déclaration.....	3
Remerciements	3
Sommaire.....	4
Table des matières.....	6
Liste des Tableaux	7
Liste des Figures.....	7
1. INTRODUCTION	8
1.1 Cadre général de la problématique.	8
1.2 Les institutions impliquées dans la démarche.....	8
2. LA PROBLEMATIQUE D'ECONOMIE.....	11
2.1 Synthèse de concepts théoriques relatifs à la problématique	11
3. TRAVAIL REALISE SUR LE TERRAIN.....	19
3.1 Méthodologie adoptée	19
3.2 Observations	30
4.1 Synthèse des résultats obtenus	32
4.3 Synthèse globale du travail réalisé	42
5. CONCLUSION.....	44
6. BIBLIOGRAPHIE	46
7. ANNEXES	47

Liste des Tableaux

Tableau 1	Types de question à poser	36
Tableau 2	Outils d'analyse et d'innovation	37
Tableau 3	Etapas de l'écriture	40

Liste des Figures

Figure 1	Evolution du produit intérieur brut de différentes régions.....	12
Figure 2	Etapas identifiées de la méthodologie en 2010.....	20
Figure 3	Phases d'itération.....	22
Figure 4	Exemple de blueprint	24
Figure 5	Confusion entre ethnologie et ethnométhodologie	30
Figure 6	Décrire ses valeurs, sa vision, sa mission	36
Figure 7	Les phases de l'écriture.....	40
Figure 8	La méthode des 4 E du design de services.....	44

1. INTRODUCTION

1.1 Cadre général de la problématique.

Notre société est en mutation constante. Les valeurs individuelles changent. Les individus recherchent davantage l'épanouissement personnel. Cela se traduit par une consommation différente. A travers son acquisition, le client souhaite que ses toutes ses attentes soient délivrées. Les organisations doivent innover pour satisfaire ces besoins. La concurrence toujours plus forte pousse aussi à cette créativité. Dans ce contexte, l'entrepreneur doit être à l'écoute de sa clientèle pour améliorer ses prestations. Comment l'entreprise peut-elle affiner son service ? Quelle méthodologie peut-elle appliquer pour innover ? Ce travail tente de répondre à cette problématique en développant une approche méthodologique.

1.2 Les institutions impliquées dans la démarche

La méthodologie a été expérimentée et mise en application dans le cadre de formations auprès de la HEG de Genève, de l'université de Fribourg, à travers des travaux effectuées à l'Office du Tourisme de Crans-Montana et la Coopérative Migros Genève.



La HEG

La HEG Genève fait partie du réseau des HES (Hautes Ecoles Spécialisées)¹. Elle est une haute école de gestion (HEG). Elle dispense des formations pour l'obtention de diplômes dans le domaine Economie et services. Les 3 filières en économie d'entreprise, en information documentaire et informatique de gestion regroupent plus de 1000 étudiants.

Pour les formations de base, la HEG propose des bachelors et des cursus consécutifs de master. Dans le cadre du master consécutif (MBA) en ingénierie des services, un module de design de services est enseigné. Là, la méthodologie a été expérimentée et enseignée durant deux années consécutives.

Pour les formations de perfectionnement, la HEG offre des EMBA (Executive Master of

¹Site internet de la HEG Genève

Business Administration), des MAS (Master of Advanced Studies), des DAS (Diploma of Advanced Studies) et des CAS (Certificate of Advanced Studies).

Une offre de MAS en Management de Luxe est proposée. Les étudiants se spécialisent dans la gestion du luxe. Dans le module lié à la gestion des services, la méthodologie est proposée et entraînée afin d'améliorer un service.

La HEG dispose d'un laboratoire pour des travaux pratiques. Dans ce laboratoire, les classes de master ont réalisés des expériences afin de simuler des prestations de service dans un objectif de recherche, de perfectionnement de la méthodologie.

La HEG collabore avec d'autres écoles dont l'université de Fribourg.



L'Université de Fribourg recense 5 facultés où plus de 10'000 étudiants² y poursuivent leurs études. La faculté des sciences économiques et sociales proposent plusieurs voies de formation dans les filières de bachelors et de masters. Pour le master of Arts in Business Communication, une spécialisation en gestion d'entreprise est offerte. Dans ce cours, la méthodologie a été enseignée et expérimentée.

La HEG forme des étudiants et effectue de la recherche en collaboration avec des entreprises. Un travail de thèse lié à l'activité professionnelle d'un étudiant a été proposé pour l'amélioration de prestations de service de l'office du tourisme de Crans-Montana. De même, la Coopérative de Migros Genève a offert la possibilité à une élève de travailler sur la thématique liée aux éco gestes. Pour ces différentes problématiques, la méthodologie a été utilisée.

Crans-Montana



Crans-Montana est une station touristique valaisanne située à 1500 mètres d'altitude. Elle comptabilise 1'550'000 nuitées³ pour l'année 2010. Confrontée à un contexte économique difficile de par une crise financière et la baisse de l'Euro, la station fait face à une baisse récurrente des nuitées. Crans-Montana Tourisme (CMT), l'office du tourisme est mandaté pour accueillir et informer les clients, promouvoir, animer la station et réaliser des ventes. 24 personnes travaillent à la réalisation de ces objectifs. Conscient des enjeux, le CMT souhaite améliorer son accueil. Afin de réformer les

² Site internet de l'université de Fribourg

³ CM, Crans Montana, Rapport de gestion 2010

prestations de services, la méthodologie a été utilisée en collaboration avec l'unité de recherche de la HEG.



Coopérative Migros Genève

Société coopérative Migros Genève

Migros Genève est une des 10 coopératives de l'entreprise Migros. En 2010, l'engagement des 3620 collaborateurs a permis de réaliser un chiffre d'affaires de 1.1 milliard⁴. 34,5 millions de clients ont été servis dans cette même année. Migros s'engage en faveur du développement durable, au niveau de la gestion des énergies, des transports, de la gestion des déchets et l'assortiment des produits. Grâce au partenariat avec la HEG, une élève a réalisé un travail sur la promotion des éco gestes. La méthodologie a été utilisée pour orienter l'étude.

⁴ Société coopérative Migros Genève, Rapport de gestion 2010

2. LA PROBLEMATIQUE D'ECONOMIE

Le secteur tertiaire occupe une part prépondérante dans nos sociétés modernes. La mondialisation, la pression concurrentielle, les besoins évoluant des clients obligent les organisations à l'innovation et à la performance.

L'innovation, la différenciation se traduisent par de nouveaux attributs et de la création de valeurs. Ces valeurs doivent être en adéquation avec le marché. Comment les déceler ?

Les sciences sociales sont des outils qui permettent d'entrevoir les raisons des choix, les valeurs des parties prenantes. A la lumière des valeurs découvertes, des hypothèses à la résolution d'une problématique sont posées. Par une approche ethnologique, ethnographique, les investigateurs acquièrent une meilleure compréhension du contexte. Afin de s'assurer de la bonne appréhension des enjeux, une vérification s'impose. La vérification s'effectue par une simulation : la mise en scène, La mise en scène est itérative pour d'obtenir l'idéal souhaitée.

La méthodologie développée à la HEG permet d'imaginer des solutions innovantes auxquelles nous n'aurions pas pensé sans la pratiquer.

2.1 Synthèse de concepts théoriques relatifs à la problématique

L'importance des services dans nos sociétés

En économie, on distingue principalement trois secteurs économiques⁵. Le secteur primaire, secondaire et tertiaire. Le secteur primaire représente les entreprises liées à l'exploitation des ressources naturelles. Le secteur secondaire représente les entreprises qui transforment des ressources naturelles en biens. Le secteur tertiaire représente les entreprises qui fournissent des services.

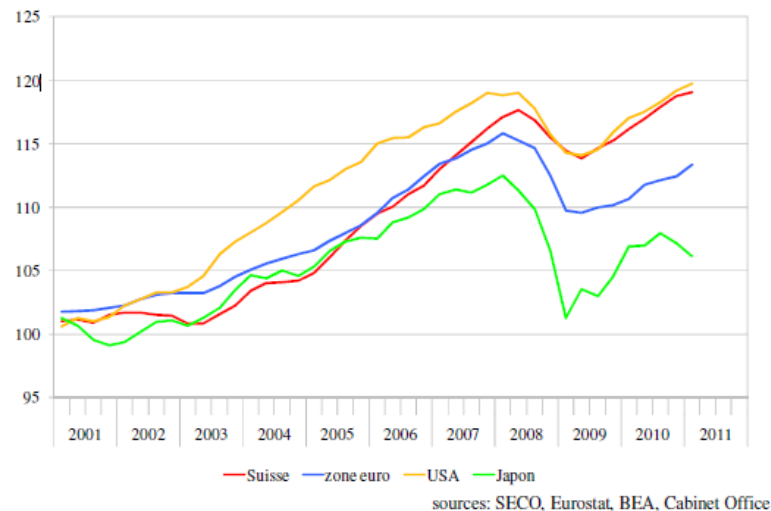
La proportion des secteurs économiques varient en fonction de l'industrialisation et du développement des pays. Dans les pays fortement développés, le secteur tertiaire est

⁵ Colin Clark, 1940

prépondérant et participe grandement aux emplois et aux revenus.

En Suisse, le secteur primaire emploie 3.4% de la population active⁶ et produit 1% du PIB⁷. Le secteur secondaire emploie 22.8% de la population et produit 25.7% du PIB. Le secteur tertiaire emploie 73.8% de la population et produit 73.3% du PIB. La proportion de la population dans le secteur tertiaire est en augmentation.

Evolution du produit intérieur brut de différentes régions (Figure 1)



Facteurs d'incertitudes : productivité, coûts de la main d'œuvre, concurrence

Bien que le PIB par habitant soit élevé, la productivité en Suisse est toutefois, en comparaison internationale⁸, considérée comme moyenne. La Suisse se doit donc de l'améliorer.

Les coûts du travail importants en Suisse et la concurrence des pays au coût de main-d'œuvre faible laissent peu d'avenir à la production nationale. Les entreprises se doivent d'offrir ; pour pallier à ce déficit, des produits et services de haute qualité accompagnés de solutions innovantes.

Facteurs d'espérance : l'innovation, la différenciation

La mondialisation met en concurrence l'ensemble des entreprises qui doivent ainsi davantage se différencier. L'intensification de cette concurrence les oblige à apporter une valeur ajoutée supplémentaire aux produits. Les majorité des entreprises suisses

⁶ La Suisse en chiffres, 2011, publication éditée par UBS

⁷ Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

⁸ <http://www.oecd.org>

comptent sur l'innovation pour s'imposer sur les marchés et y voient un facteur de succès⁹. Ainsi, la création de valeur ajoutée permet aux entreprises de rester compétitives.

Approches scientifiques de la connaissance, des sciences, méthodes et méthodologies

Les méthodes sont nombreuses pour créer la connaissance. Aristote (382 Av J.C – 322 av- JC) reconnaissait déjà deux approches, la déduction et l'induction.¹⁰ L'induction est la démarche de partir de faits particuliers pour en faire une loi. La déduction représente la logique que les conséquences sont les résultantes d'une loi.

Les méthodes pour la découverte varient en fonction du contexte. Les principales utilisées sont l'expérimentation, l'observation, la modélisation.

L'observation est le fait d'étudier un sujet sans le modifier. L'observation recourt à l'induction. La réalité étant souvent complexe, elle peut être modélisée afin de la simplifier.

Considéré comme le père de la recherche empirique moderne, Francis Bacon (1561-1626) nous a transmis dans ses écrits¹¹ une approche scientifique pour la résolution de problématiques. Les étapes qu'il a identifiées sont la collecte d'informations, l'émission d'hypothèses par induction et l'expérimentation.

L'analyse d'une problématique permet de poser une hypothèse pour sa résolution. L'hypothèse est une « supposition à partir de laquelle on construit un raisonnement »¹². Il faut vérifier cette supposition. La vérification peut être effectuée par empirisme à travers l'expérimentation, l'observation.

Descartes (1596-1650) nous transmet dans une publication¹³ les étapes pour acquérir la connaissance d'un phénomène. Les étapes qu'ils avaient reconnues étaient l'émission d'une hypothèse, la division du problème, la recomposition et la confirmation ou la réfutation de l'hypothèse.

Adam Smith (1723-1790), parmi la multitude de ses études¹⁴, s'est penché sur les motivations des individus afin d'expliquer le comportement du marché. La connaissance des raisons qui poussent le consommateur est aujourd'hui au centre des préoccupations

⁹ Grandes tendances – Publication éditée par le Crédit Suisse

¹⁰ Seconds Analytiques

¹¹ Essais de Morale et de Politique. De la sagesse des Anciens.

¹² Dictionnaire de la Langue Française

¹³ Discours de la méthode

¹⁴ Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations

des organisations.

Afin d'augmenter la productivité Frederick Taylor (1856-1915) a décomposé la production¹⁵ en de multiples étapes. Le service peut être également décomposé afin de l'optimiser.

Dans les années soixante, une nouvelle science fait son apparition. Il s'agit de la bionique ou appelé bio mimétisme. Elle consiste à copier des systèmes ingénieux développés par la nature et à en transférer les caractéristiques sur des produits innovants. Cette approche et ces innovations remportent actuellement beaucoup de succès auprès des industriels. La naturaliste Janine M. Benyus¹⁶, porte-parole médiatique, nous transmet dans son livre les étapes du développement de ces innovations. Le chaos règne dans la nature. Toutefois une analyse très fine permet de déceler le sens. On peut appliquer cette approche à de nombreux domaines. Lorsque l'on est confronté à un problème. On observe, on analyse. On cherche à découvrir le principe fondamental derrière ce que l'on voit. Quelle en est la logique générale ? On tente de reproduire ce principe. Ceci est également applicable pour les prestations de services.

Plusieurs branches des sciences humaines tentent d'étudier l'être humain. L'anthropologie l'étudie sous les aspects physiques et culturels afin de comparer différentes sociétés¹⁷. L'ethnographie est une branche de l'anthropologie qui s'occupe de l'étude descriptive, de collecte de données sur le terrain de population.

L'ethnographie

Une étude ethnographique peut s'effectuer de manière quantitative et qualitative. Les techniques utilisées sont multiples¹⁸ : l'interview, l'entretien, l'étude de documents, des enregistrements vidéo, des acteurs en situation, les études de cas. C'est principalement une recherche sur le terrain.

Pour l'étude qualitative, plusieurs méthodes de collectes sont utilisées : l'observation directe (la collecte de données sans déranger la population) ; les entretiens de type libre, semi directif et directif et l'observation participante. L'observation participante consiste à observer une population en s'y intégrant et en participant à ses activités. Une étude peut utiliser plusieurs méthodes simultanément.¹⁹.

¹⁵ L'Organisation scientifique du travail

¹⁶ Biomimicry : Innovation Inspired by Nature

¹⁷ Démarche pensée par Claude Levi-Strauss

¹⁸ La Méthode Ethnographique, Georges Lapassade

¹⁹ Learning from postproject reviews, Koners, Goffin,

L'entretien libre ou non directif comporte peu ou une question principale. L'entretien semi-directif est composé de peu de questions ouvertes. Il peut permet de compléter des données déjà collectées. L'entretien directif comporte beaucoup de questions dichotomiques avec réponse oui ou non. Le questionnaire miroir a pour objectif d'évaluer, de comparer le niveau de perception du prestataire et du client

L'étude de cas est une recherche qualitative sur un sujet spécifique dans les aspects temporel et d'espace en utilisant les différents moyens ethnographiques.

Dans l'analyse des données, deux méthodes sont possibles. Le chercheur analyse seul les données ou dans le cadre d'une recherche-action les parties prenantes participent à l'analyse.²⁰

Pour l'étude quantitative, il s'agit de comptage et de présenter les résultats sous forme de graphiques, de tableaux.

La sociologie

La sociologie est une science sociale qui se préoccupe de l'impact de la société sur les comportements, les motivations des acteurs de notre société.

Les méthodes utilisées en sociologie sont : le questionnaire, le sondage, l'observation, l'entretien, le récit de vie, l'analyse en groupe, l'analyse de contenu, l'analyse de conversation, l'herméneutique, l'analyse statistique, l'analyse des réseaux sociaux, la recherche-action.²¹

L'analyse du contenu consiste à analyser des textes et des documents afin de comprendre le sens et d'éviter tout biais dans une recherche. L'analyse de conversation consiste à analyser l'organisation de la conversation. L'herméneutique consiste en l'interprétation de textes. La recherche-action « transforme la réalité afin de produire des connaissances concernant ces transformations »²².

L'ethnologie

L'ethnologie est une branche de la sociologie qui synthétise ²³ la structure, le fonctionnement et l'évolution de la société.

²⁰ The Discovery of Grounded Theroy

²¹ Wikipedia

²² Hugon et Seibel, 1983

²³ Introduction à l'ethnologie, Jacques Lombard

L'ethnométhodologie,

« Courant de la sociologie selon lequel la réalité sociale peut être décrite et comprise à travers les pratiques ordinaires et banales de la vie quotidienne. »²⁴ L'important est de pouvoir décrire les méthodes utilisées par les individus pour donner du sens à leurs comportements. Elle utilise les différentes techniques de l'ethnographie

L'exercice de simulation

L'exercice de simulation de situation de crise pour des organisations²⁵ à des fins d'anticipation, de formation est une pratique fréquente. Les administrations les utilisent parfois pour sélectionner des cadres. Ces exercices sont communs dans de nombreux services publics : l'armée, les pompiers, les services d'urgence. Elle est utilisée aussi à titre de formation dans les entreprises. Toutefois elle est peu utilisée pour la conception ou l'améliorer des services.

La scénarisation

Pour créer un exercice de simulation, il y a lieu de scénariser. La scénarisation se compose d'un synopsis et d'un scénario.

Le synopsis

Le synopsis est une brève ébauche d'un scénario²⁶. Comme il est difficile d'un premier abord d'écrire les dialogues, le synopsis laisse la liberté de poser par écrit la situation et éventuellement la solution.

Le scénario

Le scénario a pour but de structurer, de mettre en avant les éléments d'une histoire. Les enjeux²⁷ des protagonistes, leurs objectifs, leurs traits de caractères y sont décrits.

Les dialogues.

Les dialogues révèlent les enjeux. Ce sont les conversations entre les personnages.

La mise en scène, le jeu, la théâtralisation

La théâtralisation d'une situation permet de la visualiser. Elle peut être composée de plusieurs scènes. Elle est généralement subdivisée en trois phases. L'exposition qui

²⁴ Dictionnaire Larousse 2011, définition

²⁵ World Tourism Organisation, Avian and Human Influenza Simulation Exercise

²⁶ Yves Pinguely, metteur en scène

²⁷ Ecrire un scénario pour le cinéma, Haro

donne les informations essentielles (qui, quoi, où, les enjeux). Le nœud de l'action où surviennent les événements. Le dénouement est l'issue de la situation.

Le service

Comme mentionné précédemment, le service a une grande importance dans notre société. Le service est un bien immatériel. Il se distingue nettement des produits puisqu'il n'est pas palpable et mérite ainsi une approche différenciée.

Les caractéristiques du service

Le service est intangible, hétérogène, instantané et périssable²⁸. Le service est intangible car il est immatériel. Le service est hétérogène car la prestation va dépendre de la personne qui le délivre. Le service est instantané car la consommation d'un service se fait immédiatement en fonction du client. Le service est périssable car la consommation ne peut pas être reportée.

L'hétérogénéité du service : la coproduction du client

Le client contribue²⁹ à la réalisation d'un service. La relation entre l'organisation et le client est un facteur primordial au succès de la prestation de service.

La valeur du service

Le client acquiert des services car il y trouve son intérêt. Il attribue une valeur aux prestations qu'il acquiert. La valeur attribuée par le client sera différenciée en fonction de la perception et des caractéristiques du service. On peut donc conclure que le succès du service est déterminé par une plus grande valeur perçue³⁰ par rapport à la concurrence.

Les attributs déterminants

Un service qui a du succès se distingue par des attributs intrinsèques. Le client les reconnaît et les choisit en fonction de ses préférences. Ces préférences sont les attributs déterminants reconnus par les consommateurs. Les attributs déterminants se distinguent car ils sont saillants, importants et distinctifs.³¹ Ils sont saillants car ils sont immédiatement à l'esprit des consommateurs

²⁸ La Gestion des services, Fragnière, Catenazzo

²⁹ Favoriser l'innovation dans les services,

³⁰ La gestion de la relation client. Pilotage par la valeur perçue par le client, Goyhenetche

³¹ Développer un nouveau produit. Méthode et outils, Gotteland, Haon, Pearson

La chaîne de valeurs du service

« La valeur ajoutée est issue de la transformation des biens et services entrant dans la production »³² Il est primordial d'étudier l'ensemble des activités de l'entreprise afin de déterminer où se crée la valeur ajoutée. L'analyse de la chaîne de valeur³³ peut permettre de trouver les points de différenciation du service.

Le blueprint

La décomposition de la chaîne de valeur de l'entreprise peut être représentée sous forme de logigramme. Le logigramme s'applique également à un service. Le logigramme est appelé « blueprint »³⁴. Le blueprint décrit les activités, les interactions à toutes les étapes de la délivrance du service en distinguant ce qui se fait en amont, pendant et en aval de la prestation.

La vision, la mission, les valeurs de l'entreprise

Certaines entreprises innovantes ont du succès. Souvent, ce qui les distingue, c'est une vision³⁵ claire de leurs missions. Les organisations doivent définir leurs valeurs³⁶. Les clients ayant les mêmes valeurs s'y associent.

³² Vivre l'entreprise, Edition Lep

³³ Michael Porter

³⁴ Marketing des services, Lovelock, Wirtz, Lapert, Munos

³⁵ Start with why, Sinek

³⁶ Le changement en un instant, Meert

3. TRAVAIL REALISE SUR LE TERRAIN

3.1 Méthodologie adoptée

Le travail sur le terrain, la récolte des informations ont demandé une grande recherche. Dans un premier temps, nous sommes partis de la méthodologie réalisée l'année précédente et avons expérimenté nos hypothèses pour l'élaboration de la nouvelle méthodologie. Dont voici les étapes du travail réalisé sur le terrain :

- Relecture des travaux de l'année 2010
- Analyse de la méthodologie
- Première modification : répétition de la phase d'écriture et de mise en scène
- Nouvelle approche par l'ethnométhodologie
- Rédaction des travaux à réaliser
- HEG, Module Design de services
 - Formation des élèves à la méthode
 - Formation des groupes de travail
 - Recherche documentaire, blueprint
 - Elaboration d'un questionnaire
 - Sondage, synthèse
 - Brainstorming, phase de réflexion
 - Phases d'écriture
 - Théâtralisation
 - Rapport final

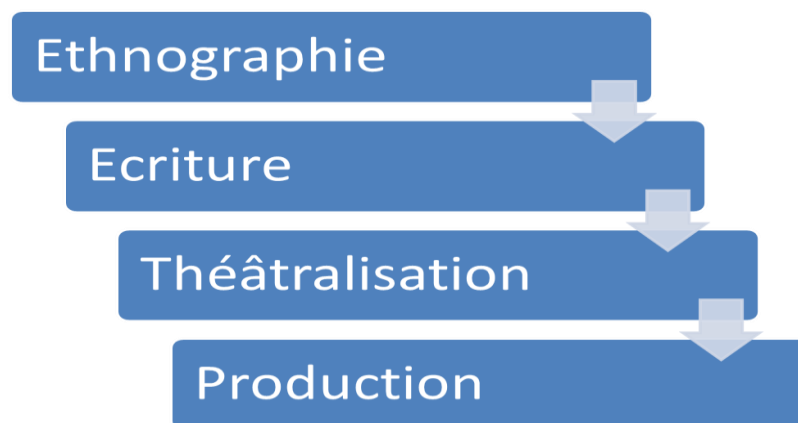
- Université de Fribourg, Module Business et Communication
 - Planification des cours
 - Formation des élèves
 - Réalisation des scénarios
 - Synthèse et des interviews et travaux de groupe
 - La mise en scène, le jeu, la théâtralisation
 - Lecture et évaluation des travaux
- HEG Genève, Master de luxe
 - Enseignement
 - Résumé des synthèses
- Mise en application de cas pratiques en entreprises
 - CM
 - Coopérative Migros

En 2010 dans le cadre du MBA en ingénierie des services, pour le module « Design de service », les élèves ont effectué un travail de groupe. Ils ont théâtralisé une problématique et ont alors rédigé un rapport.

L'objectif de ce travail était d'analyser les comportements des employés dans une situation de crise et d'en mesurer les enjeux. Cet exercice devait permettre ultimement d'améliorer les comportements des parties prenantes confrontées à des problèmes similaires dans une situation réelle.

La démarche a été de s'immerger dans le domaine bancaire en réalisant une recherche documentaire et des interviews. L'imprégnation opérée et riche des informations récoltées, les étudiants devaient concevoir un script et le mettre en scène dans le laboratoire de recherche. L'observation de ces expériences aurait dû faire émerger des solutions innovantes.

Etapes identifiées de la méthodologie en 2010 (Figure 2)



Travail réalisé en 2011

Relecture des travaux

Les élèves ont retranscrit l'expérimentation dans un rapport. A la lecture de ces travaux, nous avons acquis que la méthodologie n'avait pas donné entière satisfaction. Peu d'ébauche de solution avaient émergé. Les étudiants nous ont révélé, après quelques entretiens, qu'ils n'avaient pas compris l'utilité de cette démarche. Ils avaient le sentiment d'avoir uniquement réalisé une recherche documentaire, des interviews et une mise en scène. Ils voyaient avec difficulté mettre en application ce processus dans la sphère professionnelle.

Analyse de la méthodologie

Ces remarques nous ont appelé à nous remettre en question. Nous avons essayé d'identifier les points positifs et les problèmes de la méthodologie.

Jusqu'à présent la méthodologie consistait à réaliser une recherche documentaire, faire des interviews, passer à la l'écriture, la mettre en scène et rédiger un rapport.

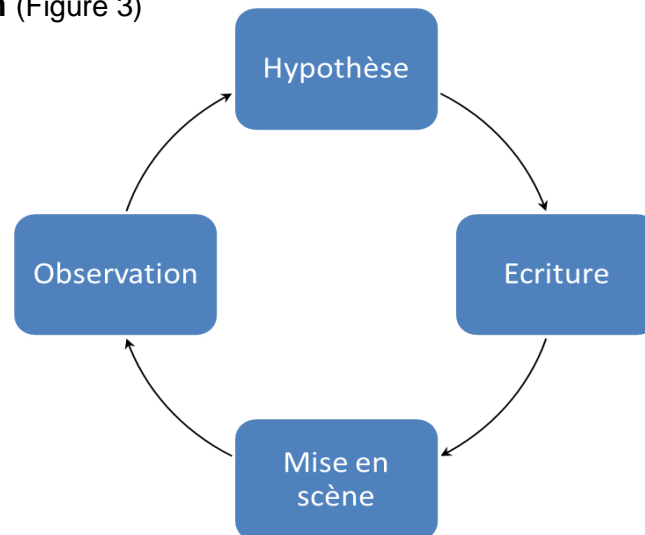
La méthodologie n'étant pas assimilée, il fallait en redéfinir une partie et l'expérimenter de nouvelles fois dans différentes formations à travers des travaux de groupe et des cas réels en entreprise. La difficulté consistait à apporter des modifications utiles mais aussi de vérifier nos hypothèses.

Répétition de la phase d'écriture et de mise en scène

Nous avons supposé que l'ébauche du script, la mise en scène et l'observation devaient

se réaliser d'une manière itérative. Les remarques des élèves nous ont fait comprendre que pour la recherche de solutions innovantes, le processus d'amélioration devait s'opérer par étape. Tant que la situation idéale souhaitée n'est pas atteinte, les différentes étapes liées au processus d'écriture, de mise en scène et d'observation devaient être répétées.

Phases d'itération (Figure 3)



Nouvelle approche

Une idée nouvelle a également surgie, il s'agissait d'appliquer une approche ethno méthodologique.

Nous avons écrit les scénarios des travaux de groupe dans une approche ethno méthodologique divisée en quatre étapes. L'ethnographie, l'écriture, la mise en scène et la production d'un rapport. Toutefois nous ne comprenions pas totalement encore les liens. En ethno méthodologie une réalité sociale (son sens) peut être trouvée en observant des activités quotidiennes. En découvrant une réalité sociale d'une problématique, nous repérons les attributs saillants qui sont les freins et les leviers du changement, de l'innovation.

Une recherche de la littérature, des entretiens avec le metteur en scène ont été effectués afin de trouver des approches différentes pour la résolution de problématique et la mise en scène. Il fallait également l'enseigner aux étudiants. Cette recherche nous a permis d'apporter des compléments à la méthodologie.

Rédaction des travaux à réaliser

Pour les travaux de groupe, nous avons dans un premier temps rédigé des scénarios

pour les différents travaux de groupe du module de Design de service de la HEG et du module Business et Communication de Fribourg.

HEG, Module Design de services

Pour la HEG et le module design de services, nous avons réalisé deux scénarios, dans une optique d'innovation, dans le cadre de la recherche et développement et le domaine de la police de proximité.

L'élaboration du scénario des TP (Travail Personnel : travaux de groupe) a été complexe. Le scénario devait intégrer différentes caractéristiques du service, l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'instantanéité, la périssabilité. Nous souhaitions incorporer également la valeur perçue ainsi qu'une chaîne de valeur. Le travail demandé aux étudiants était ainsi conséquent. Nous leur avons imposé une recherche documentaire, des interviews, une retranscription des sondages, une recherche des attributs saillants, deux mises en scène ainsi qu'un rapport final comprenant des recommandations.

Formation des élèves à la méthode

Les élèves ont été formés sur de nombreux thèmes. Nous devions faire intervenir, en fonction des différentes phases du projet, des intervenants pour enseigner l'ethnométhodologie, les interviews, la chaîne de valeurs, l'écriture de script et la mise en scène.

Formation des groupes de travail

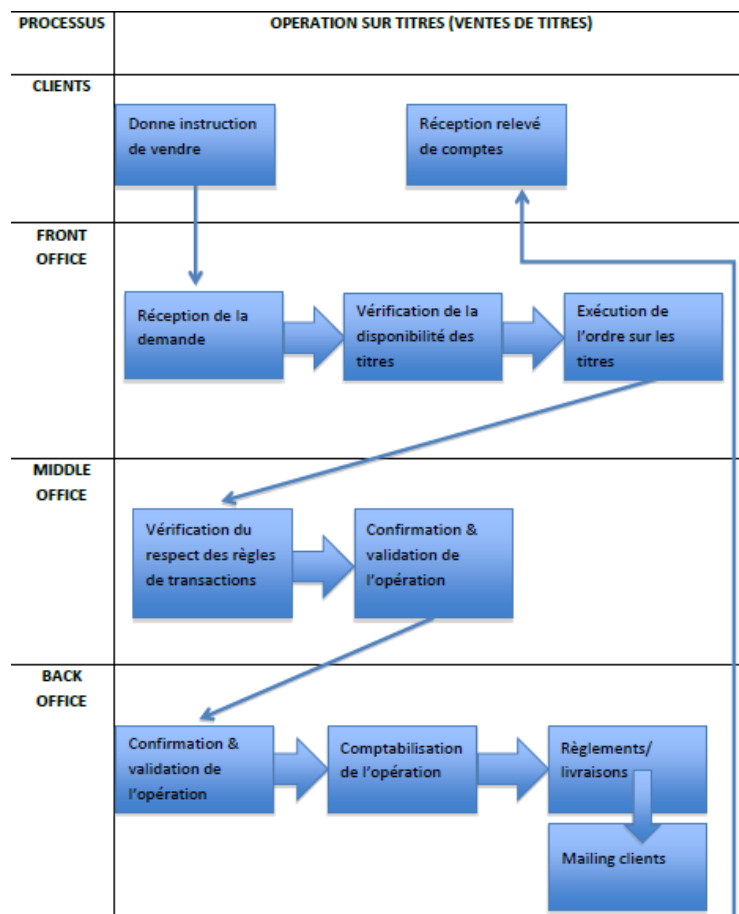
Après avoir introduit les thèmes des scénarios pour le TP, nous avons laissé aux élèves le choix de la formation des groupes et du thème. Tout en remettant les consignes, nous sommes restés à disposition pour des informations complémentaires. Il a fallu néanmoins régler des problèmes d'affinité et de langue

Recherche documentaire, blueprint

Le premier objectif des élèves était de réaliser des recherches documentaires, bibliographiques, l'état de l'art afin de comprendre et de s'immerger dans la problématique du TP.

Les étudiants devaient également élaborer un « blueprint » afin de décomposer le service. Ce logigramme représente les différentes parties du service et leurs interactions.

Exemple de blueprint (Figure 4)



Elaboration d'un questionnaire

L'objectif suivant était la conception du questionnaire semi-directif en vue d'un sondage auprès des parties prenantes. Désireux de connaître l'opinion des prestataires de service et des clients, le questionnaire devait être un questionnaire miroir. Le questionnaire miroir permet de vérifier le niveau d'adéquation des deux parties.

Une fois le questionnaire réalisé, les étudiants nous ont contactés afin de vérifier la justesse du sondage. Nous les avons soutenus et guidés dans cette élaboration.

Sondage, synthèse

Le questionnaire corrigé, les élèves se sont transformés en enquêteurs : Ils ont dû rechercher des professionnels de la branche et des personnes pouvant avoir recours aux services des organisations. Les interviews effectuées, les étudiants ont réalisé une synthèse. Cette synthèse devait nous être transmise.

Brainstorming, phase de réflexion

La collection d'informations, basée sur la recherche documentaire, la représentation en logigramme du service et les interviews, avait pour objectif de trouver les attributs saillants de la prestation de service, d'en évaluer la valeur perçue, de dégager une réalité et ainsi d'émettre une hypothèse initiale d'amélioration.

Phases d'écriture

L'hypothèse posée, elle doit être vérifiée. La vérification s'est fait à travers une mise en scène. La mise en scène peut également permettre à trouver des solutions innovantes lesquelles n'auraient pas pu être trouvées autrement. Pour cela, les étudiants devaient réaliser un synopsis, un script et un scénario de la prestation de service. Un metteur en scène a défini les règles d'écriture et nous avons accompagnés les élèves dans ce travail.

Les élèves devaient se concentrer sur le synopsis qui est une brève description, résumé de ce qui se passe et ne pas apporter trop d'éléments extérieurs. On y voyait une problématique.

Le scénario se compose de plusieurs éléments, les points repères sont : La situation ; le problème, les questions ; l'enjeu ; les personnages ; les objectifs des personnages ; l'exposition ; le développement ; le dénouement.

Pour déterminer la situation, il ne fallait pas tout prendre, il fallait être précis, se focaliser sur un problème. Le problème pouvait lui se subdiviser en plusieurs sous-problèmes. L'approche théâtrale classique se déroule généralement selon un jeu ayant une unité de temps mais pas nécessairement de lieu. La situation jouée pouvait avoir une ou plusieurs questions, un ou plusieurs enjeux. Il faut faire attention à ne pas trop vouloir montrer trop de problèmes.

Les dialogues devaient correspondre à ce qu'ils voulaient révéler et le transmettre à travers les mots correspondants

Dans la mise en scène, chaque personnage devait avoir un objectif. En principe, cet enjeu devait être distinct des autres protagonistes.

Il fallait qualifier un personnage par ou plusieurs adjectifs (pour exemple : compréhensif, agressif, impatient, ...), afin d'être précis, d'être au plus près possible de la réalité, dans le jeu. Nous devions le définir au mieux (qui, où, quoi, enjeu).

Le scénario est composé de trois étapes. L'exposition de l'histoire correspond au début de

l'histoire. Il s'agit du décollage de l'histoire. Il faut poser les choses, les décors (lieu, histoire, personnage). Le développement est le vol de l'histoire. Il s'agit du corps de l'histoire. Finalement le dénouement qui ne doit pas être forcément une fin heureuse. Ce peut être une résolution ou pas.

La mise en scène, le jeu, la théâtralisation

Les scénarios développés par les élèves ont été mis en scène. Nous avons observé le jeu et soulever des problèmes. Les jeux étaient parfois trop ouverts, les élèves ne se concentraient pas sur la problématique ou réalisaient des scènes humoristiques. Ils souhaitaient montrer trop de problèmes. Nous avons dû redéfinir les scénarios, supprimer des scènes.

Après avoir apporté les modifications, les élèves ont procédé à une deuxième mise en scène. Nous avons pris contact avec un responsable métier de la problématique afin qu'il vienne observer et y apporter des remarques constructives.

Rapport final

La dernière étape pour les étudiants a été la reddition d'un rapport final que nous avons lu et noté.

Université de Fribourg, Module Business et Communication

Planification des cours

Pour l'université de Fribourg, nous devons enseigner et expérimenter la méthode dans des délais relativement courts. Nous avons dû réaliser une planification avec ces nouveaux paramètres, soit 3 cours de 2 heures.

Nous avons dû insérer dans la planification de la formation des plages pour l'enseignement, la recherche et la théâtralisation. Nous avions un impératif. Les élèves devaient réaliser une itération pour les phases d'écriture, de mise en scène et d'observation.

La formation des élèves

Dans le premier cours, nous avons enseigné l'approche du design de service ainsi que la méthodologie. Nous avons demandé aux étudiants de réaliser un sondage sur la perception des services internet de l'administration publique et de nous retranscrire les

résultats. Nous avons filmé le cours.

Réalisation des scénarios

Pour le second cours, nous avons réalisé quatre scénarios destinés à l'amélioration de prestations pour différents services de l'administration. Nous demandions aux élèves d'observer une prestation d'un service existante. Ils devaient l'expérimenter, le décrire, analyser la chaîne logistique et de pouvoir trouver une logique de fonctionnement. Ces requêtes avaient pour objectif d'appréhender le service et d'en identifier les attributs saillants pour y trouver des solutions innovantes. Par la suite, avec cette recherche et les résultats obtenus, les élèves devaient réaliser un script afin de le mettre en scène pour apporter des améliorations.

Synthèse et des interviews et travaux de groupe

Durant le deuxième cours, dans un premier temps nous avons synthétisé les interviews que les élèves avaient réalisées. Nous avons cherché ensemble à en déduire une logique générale, la raison des choix du public, des internautes. Ensuite, nous avons remis les scénarios aux étudiants. Ils ont travaillé par groupe sur leurs ordinateurs. Nous avons observés leurs attitudes et les avons accompagnés dans cette démarche. Faute de temps, ils n'ont pas réussi à réaliser une première théâtralisation. Là encore, nous avons filmé le cours.

La mise en scène, le jeu, la théâtralisation

Lors du dernier cours, les élèves se sont rendus dans une salle audiovisuelle et ont mis en scène une première fois le script et nous les avons filmés. Nous avons apporté des corrections et ils ont rejoué une seconde fois la mise en scène. A la fin du cours nous leur avons demandé un rapport final sur la méthodologie et le travail réalisé.

Lecture et évaluation des travaux

La dernière étape de ce module a été de lire les travaux des élèves afin d'évaluer la méthodologie.

HEG Genève, Master de luxe

Enseignement

La méthodologie a été enseignée. Nous avons demandé aux candidats de réaliser des

interviews auprès de prestataires, de clients en fonction d'un thème lié à leur sujet d'étude. Finalement, ils devaient synthétiser les réponses obtenues et nous les faire parvenir.

Résumé des synthèses

Nous avons fait un résumé des synthèses des élèves et leurs avons transmis les résultats. Ils ont alors écrits des scénarios et les ont joués.

Office du tourisme de Montana

Un candidat au master a réalisé un travail pour le CM (Office du tourisme de Crans Montana). Il avait besoin d'informations complémentaires quant à son approche ethno méthodologique. Nous avons alors travaillé ensemble. Nous l'avons informé davantage sur la théorie et les moyens de la mettre en pratique. Les points plus particulièrement abordés ont été la recherche de sens et de valeurs des parties prenantes. Nous avons mis l'accent sur les raisons de la consommation et de l'offre de prestation. Il fallait en trouver les causes fondamentales ? Ces informations ont permis de l'orienter dans ses recherches. Après réflexion, il s'est aperçu que le client ne se rendait pas uniquement à un office du tourisme pour des renseignements. Le touriste ne souhaite pas recevoir seulement une masse d'informations. Il veut être orienté, conseillé. Ainsi, seule l'expertise du spécialiste pourra le comprendre et le guider. Les collaborateurs du CM devraient donc être formés en conséquence.

Plusieurs mises en scène ont été réalisées dans le cadre de l'office afin d'affiner l'agencement du bureau et la prise en charge, l'accueil des hôtes. Nous avons été invités au Centre de Congrès pour la dernière représentation. L'ensemble des collaborateurs de l'office étaient présents.

Des questionnaires ont été remis aux observateurs afin d'y inscrire les remarques et observations. Les scènes ont été jouées et filmées. A la fin de la représentation, nous avons pu abordés les problèmes d'accueil et faire des critiques constructives.

Après plusieurs contacts avec l'étudiant, il nous a communiqué que sa proposition pour l'agencement des bureaux d'accueil a été retenue par la direction du CM. De plus, suite à cette démarche, le département des ressources humaines va se pencher sur la formation du personnel.

Les résultats obtenus de cette expérimentation sont très réjouissants et nous montre l'application directe de la méthodologie.

Migros Genève

Une élève a réalisé dans le cadre de son travail de master, une recherche pour la coopérative Migros Genève concernant les éco gestes. La Migros souhaite réaliser des spots publicitaires sur ce thème. Par ce moyen, elle veut éduquer davantage les consommateurs à l'environnement. Le client, grâce à des gestes simples, n'est plus seulement un consommateur mais un « consom acteur », un consommateur responsable.

L'élève nous a contactés concernant la méthodologie à appliquer. Nous l'avons soutenu et conseillé. Ainsi elle a effectué des interviews et mise en scène des scénarios. Nous avons aménagé le laboratoire en conséquence, joué et filmé les différentes scènes en lui apportant nos commentaires.

3.2 Observations

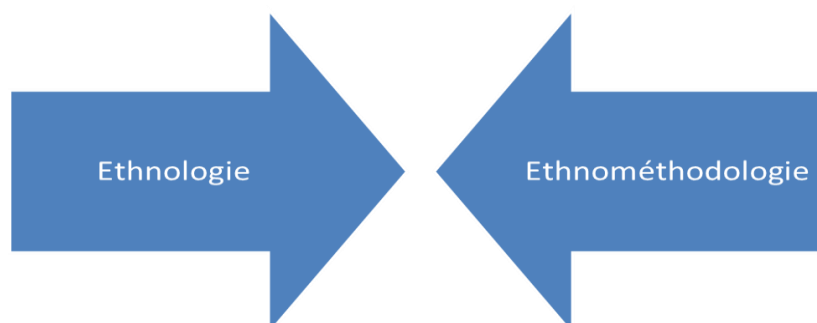
En comparaison des résultats obtenus dans le cadre du master en ingénierie des services de la volée 2010, nous avons observé de grandes différences.

L'ensemble des élèves ont compris la méthodologie et son objectif. Ils pensent pouvoir l'appliquer dans leur cadre professionnel. La mise en pratique de la méthodologie auprès du CMT nous a montré sa pertinence. Les propositions d'amélioration ont été retenues et seront implémentées.

Compréhension du sujet

Les élèves ont posés beaucoup de questions sur la problématique et ont demandé du soutien pour débiter la démarche. Les termes liés aux attributs saillants, la valeur perçue, et la coproduction du client n'étaient pas totalement assimilés. Ils appliquent les outils ethnographiques mais sans réellement les comprendre. Ils ne s'interrogent pas sur les moyens de les utiliser. Il n'y a pas de réflexion approfondie. L'ethnométhodologie n'a pas été comprise. Elle a été confondue sous l'angle de l'ethnologie, à savoir dans un sens général, l'évolution de la société, et plus particulièrement les attentes des parties prenantes. Les étudiants qui avaient fixé sur papier les objectifs et les attentes du travail ont réussi une meilleure étude.

Confusion entre ethnologie et ethnométhodologie (Figure 5)



Les questions pour le sondage

L'élaboration des questions a posé des difficultés. De nombreuses questions ont été refaites en expliquant les raisons du sondage. Elles n'étaient pas assez centrées sur les possibilités d'amélioration, sur les attentes.

Les synthèses des interviews

La demande d'une synthèse des interviews est justifiée pour s'assurer de l'avancement du travail et de la compréhension du contexte par les élèves.

Scénarios, mise en scène

Les phases d'écriture des scripts, des scénarios demandent des précisions supplémentaires.

Certains élèves n'avaient pas compris qu'il fallait se centrer sur une problématique. Ils pensaient qu'ils devaient faire du théâtre et amuser un auditoire.

Les phases itératives de l'écriture et du jeu ont permis aux élèves une meilleure appropriation de la méthodologie et d'obtenir de bons résultats.

L'analyse des rapports

A la lecture des rapports, on s'aperçoit qu'une bonne définition de la problématique, du sujet, est primordiale pour le succès de la recherche.

Le blueprint n'a pas été appliqué pour réaliser les phases d'écriture et de mise en scène. Les groupes n'ont pas assez analysé les interactions entre les services.

Les analyses des entreprises, des services, des interactions sont brèves et il manque des moyens d'approfondissement.

4. SYNTHÈSE DES RESULTATS ET APPORTS PERSONNELS

4.1 Synthèse des résultats obtenus

Dans le cadre du master en ingénierie des services et du module Design de services, les résultats obtenus sont bons. Parmi ceux-ci on peut relever une découverte des attributs saillants, des éléments d'amélioration grâce à la méthodologie. La meilleure appropriation s'est faite en premier lieu à travers une observation. L'étude documentaire ainsi que les interviews sont nécessaires pour améliorer la connaissance du domaine. L'approche ethnographique comprenant les interviews a bien été comprise et permis de déceler les freins à la valeur perçue des prestations de service. Toutefois l'approche ethno méthodologique comprenant la détection des méthodes utilisées des parties prenantes n'a pas été appliquée. Certains étudiants auraient apprécié un plus grand soutien pour l'ethnométhodologie. Il faut donc davantage accentuer la découverte des freins et leviers d'amélioration avec les ethno méthodes utilisés par les consommateurs. Si nous avons mis uniquement l'accent sur l'approche ethnographique et la mise en scène, nous aurions obtenus les mêmes résultats. Dans le cadre de la mise en scène, les élèves ont porté un accent particulier sur l'atmosphère des lieux par une décoration appropriée. Pour les observateurs, il aurait été intéressant que le laboratoire soit transformé selon les recommandations des étudiants afin que l'on puisse retranscrire l'ambiance désirée.

Dans les rapports des étudiants, nous devons également souligner l'importance des logigrammes pour se centrer sur les phases du service défaillant.

Ce travail a été très enrichissant pour les élèves et va avoir une portée pratique puisque l'exercice va être montré auprès de la police neuchâteloise.

Dans le cadre du master en business et communication, les résultats obtenus sont très bons. Les élèves ont apprécié cette méthodologie de par la mise en application et l'observation de la mise en place d'améliorations. Bien que ces élèves aient compris l'approche ethno méthodologique, elle n'a pas été prise en compte pour l'établissement des rapports. Des freins et des leviers au changement ont toutefois été trouvés. Dans une optique d'approfondissement, il faudrait davantage mettre l'accent sur la recherche de sens et la découverte des ethno méthodes.

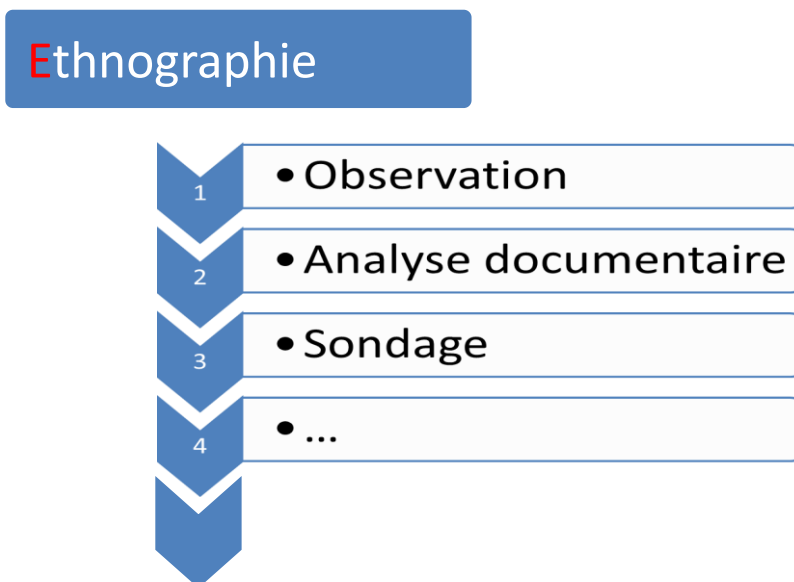
Dans le cadre de l'office du tourisme de Crans-Montana, l'approche ethno méthodologique a été utilisée pour la recherche de sens, de la mission et a permis d'élaboration des stratégies d'amélioration du service. Cependant la remarque quant à l'approfondissement des éthno méthodes est également valable. Les résultats ont été très bons car la démarche a débutée par l'observation de plusieurs offices du tourisme à travers l'Europe sans souhait ou espérance particuliers. Le collègue m'a confirmé que les explications liées à la recherche de sens l'ont aidé dans l'approche ethno méthodologique. Il a découvert la raison première des hôtes pour se rendre auprès d'un office du tourisme. Cela lui a également permis de mettre en exergue les valeurs du CM.

Dans le cadre de la coopérative Migros, là aussi, l'ethnographie, les éthno méthodes n'ont pas assez été approfondies.

Remarques pour l'ensemble des travaux

L'ethnographie permet, à travers les interviews et l'étude documentaire de déceler de nombreux attributs saillants. Cependant cette découverte peut être affinée en premier lieu avec une observation sans attente particulière. Ceci permet de s'ouvrir à de choses nouvelles sans avoir des idées pré faites. Dans un deuxième temps, une analyse ethnologique et des ethno méthodes pourra encore développer les attributs.

Les premières phases de l'ethnographie (Figure 6)



En effet, les meilleurs résultats obtenus dans le cadre de la police de proximité ont été réalisés grâce un fait inattendu. Une étudiante s'est fait dérober son sac et s'est rendu auprès d'un poste de police. De ce fait, l'implication d'un groupe a été d'autant plus forte et fournie d'excellents résultats. En conséquence, avant la recherche documentaire je

préconise une observation du service.

Filmer les expérimentations a permis de déceler des erreurs dans la mise en scène et de les corriger. La recommandation est de filmer l'ensemble des mises en scènes et de les visionner avec les participants dans un objectif d'amélioration.

Les mises en scènes doivent être multiples. Les expérimentations faites dans les différentes formations nous ont montré qu'elles étaient indispensables.

L'ethnométhodologie n'est pas bien comprise. Il y a peu de travaux où les élèves font ressortir l'approche.

Les mots théâtralisation, mise en scène et jeu sont encore très liés, à l'esprit du grand public, au théâtre, à l'amusement. Le terme **exercice de simulation** paraît plus adéquat dans le cadre des services.

4.2 Apports personnels

Après la mise en place des cas pratiques et l'observation des expériences, les apports personnels consistant à une recherche personnelle afin d'améliorer la méthodologie sont mis en avant. Les points d'achoppement concernent :

L'identification du problème

Les meilleurs résultats ont été obtenus car les membres d'un groupe de travail ont défini la question de base et les objectifs ont été planifiés.

L'itération

L'intuition de répéter les phases d'écriture et du jeu s'est révélé judicieux. L'itération est indissociable de la méthodologie. En effet, il faut expérimenter à plusieurs reprises une situation afin d'atteindre l'idéal souhaité. Ce point s'est confirmé dans l'ensemble des exercices.

Le bio mimétisme

La méthode de la bionique pour créer de nouvelles innovations est d'observer la nature. Dans un premier abord, tout nous paraît flou, désordonné. Toutefois, l'observation des détails va permettre de trouver le sens et de comprendre l'objet étudié.

La subjectivité

L'interview n'est pas toujours le reflet de la réalité. Les personnes sondées pourraient ne pas donner l'ensemble des éléments représentatifs de la situation étudiée. L'observation est donc manquante. Dans l'hypothèse où les chercheurs se plongent immédiatement dans l'analyse documentaire, ils pourraient ne pas être objectifs et oublier des faits importants.

L'être humain, au centre des préoccupations

Le consommateur est coproducteur du service. Il a des attentes, son milieu l'impacte. Il s'agit donc de l'analyser, l'étudier de façon systémique. Etudier la société, l'individu, ses attentes, son comportement, ses façons de penser, d'agir.

Les sciences sociales, des moyens pour parvenir à comprendre

La sociologie étudie l'impact de la société sur l'individu dans ses comportements, ses façons de penser. L'ethnologie étudie les caractères des individus, les groupes, les compare et tente de comprendre l'évolution de la société. L'ethnographie étudie, décrit les habitudes, les comportements des individus. L'ethnométhodologie étudie les méthodes qu'utilisent les individus pour donner du sens à leurs comportements. L'ensemble de ces disciplines nous permettent de visualiser le consommateur.

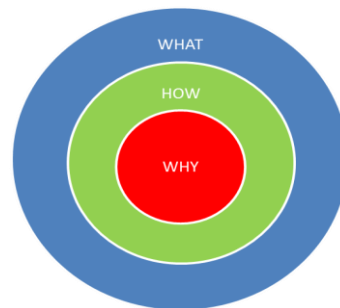
L'observation participante

L'observation est inhérente à l'analyse. L'observation permet d'étudier, d'analyser. L'observation participante permet de s'intégrer, de comprendre.

La mission, Why ?

Les entreprises savent ce qu'elles font. Il arrive parfois qu'elles ne savent pas comment elles le font, mais souvent elles ne savent pas pourquoi elles le font. Pour quelle raison Apple est aussi innovante ? Parce qu'elle croit qu'il faut penser différemment et l'applique dans le développement de ses produits. Les gens s'associent à cette philosophie. L'entreprise doit connaître ses valeurs, sa vision, sa mission.

Décrire ses valeurs, sa vision, sa mission³⁷ (Figure 7)



Le questionnaire miroir

Le questionnaire miroir permet de vérifier l'adéquation entre le prestataire et le client. Dans une approche systémique, il doit avoir une approche reprenant la sociologie, l'ethnologie et l'ethnométhodologie. Les questions doivent être définies précisément. A savoir une question générale. Une question sur les valeurs, la vision, la mission. Une question sur les attentes. Une question sur l'image perçue. Une question sur l'évolution.

³⁷ <http://www.startwithwhy.com>, Sinek

Types de question à poser (Tableau 1)

Sujet de la question	Approche
Valeur, mission	Approche sociologique
Image perçue	Approche économique, ethnologique
Attente	Approche sociologique
Moyens utilisés	Approche ethno méthodologique
Evolution	Approche ethnologique

Le pré-test

Le questionnaire doit être testé une fois auprès d'un prestataire et d'un client avant d'être systématiquement utilisé afin d'y apporter les corrections éventuelles.

Des outils d'analyse, d'innovation et d'amélioration de la qualité

La méthodologie utilise le logigramme « Blueprint » afin d'analyser la situation et d'innover. Cependant, il existe de nombreux outils que le marketing³⁸ utilise. Voici quelques outils qui pourraient être intéressants d'ajouter. La matrice SWOT, les 5 forces de Porter, la matrice BCG, les 4 P de l'innovation, le brainstorming, la matrice de compatibilité, le QQQQCP, le diagramme de Pareto, le logigramme, le diagramme d'Ishikawa, les 5 Pourquoi, AMDEC, le benchmarking, la méthode QFD, la méthode Delphi, etc. ...

³⁸ Les plans marketing, Mc Donald

Outils d'analyse et d'innovation (Tableau 2)	
Outils	Objectif
La matrice SWOT	La matrice permet d'analyser les forces / faiblesses / opportunités / menaces. C'est un outil stratégique.
Les 5 forces de Porter	C'est une analyse des opportunités et faiblesses sur cinq dimensions du marché.
La matrice BCG	La matrice permet de visualiser graphiquement la croissance et les parts de marché des produits.
Les 4 P de l'innovation	C'est une analyse sur les produits, les personnes, les processus et le potentiel d'innovation liés à l'entreprise.
La matrice de compatibilité, d'aide à la décision	La matrice permet de prendre des décisions en fonction des critères choisis. Elle peut aussi être pondérée.
La méthode QQQQCPC	La méthode permet d'identifier l'ensemble des éléments d'une problématique. Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?
Le diagramme de Pareto	C'est une représentation graphique montrant l'importance des produits par ordre décroissant.
Le diagramme d'Ishikawa	Il s'agit d'une représentation permettant d'identifier les causes d'un effet.
Les 5 pourquoi	Cette méthode permet de trouver les raisons d'un problème.
Le benchmarking	Méthode qui consiste à analyser les entreprises concurrentes.
La méthode QFD	Il s'agit d'une matrice qui prend en compte les attentes des clients et les solutions envisagées pour les services ou les produits.
La méthode Delphi	Cette méthode se repose sur les avis des experts d'un domaine.
La pyramide de Maslow	Elle identifie et hiérarchise les besoins des individus.
7-S McKinsey	Il s'agit d'une analyse sous 7 angles pour la prise de décision.
Les 4 P du marketing mix	Analyse sous 4 thèmes . Price/Product/Place/Promotion.
Les 3 cercles de la qualité	Le service de base, le service espéré, le service inattendu

Parmi tous ces outils, nous pouvons en retenir trois. Ils semblent complémentaires à la méthodologie de la HEG, il s'agit du diagramme d'Ishikawa, les 3 cercles de la qualité ainsi que la méthode QFD.

Le diagramme d'Ishikawa nous permet d'évaluer les causes des problèmes, des insatisfactions et qualifier les effets. Les 3 cercles de la qualité³⁹ analysent le service de base (implicite), le service attendu (tacite) et l'inattendu (innovation). La méthode QFD nous permet d'ébaucher les solutions et de les choisir en fonction des attentes.

Le blueprint

Afin d'obtenir une meilleure compréhension de l'organisation étudiée, il est impératif de mettre en avant l'analyse du système avec un logigramme. Une analyse de la chaîne de valeur doit également être réalisée afin de définir les avantages. Elle doit se faire non pas uniquement sur le service mais aussi sur l'entreprise. L'ensemble des services d'une organisation participent à la réussite du service.

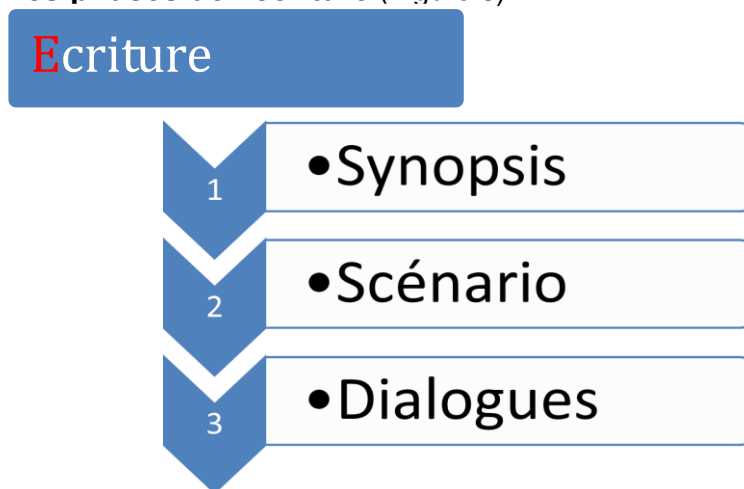
Analyse quantitative

Si des variables chiffrées sont à disposition, une analyse quantitative peut être effectuée en fonction des termes de l'étude. Elle permet d'affiner la démarche qualitative.

A la recherche d'hypothèse de travail

Les résultats de la recherche sont mis en commun. Cependant ils pourraient également être partagés avec les personnes observées afin de les impliquer dans la démarche. Ils peuvent participer à la démarche pour l'élaboration d'hypothèse que l'on infirmera ou confirmera à travers l'expérimentation.

Les phases de l'écriture (Figure 8)



³⁹ <http://pro.tourismebretagne.com>

Les phases de l'écriture

Le synopsis décrit la problématique, l'action principale, l'ensemble des causes qui sont à l'origine de la situation⁴⁰. Il énonce les thèmes principaux qui seront traités dans le scénario. Il explique le passage de la situation de départ vers l'action principale. En conséquence, le synopsis va évoluer avec la définition des objectifs, avec les itérations.

Le scénario

« Le scénario est l'outil de transition vers l'acheminement du jeu. »⁴¹ Le scénario se concentre sur une étape à faire évoluer. Il doit être précis. Il brosse une situation avec des éléments descriptifs, des informations. Il est toutefois simple et ne pas être écrit de manière littéraire. Il peut être composé d'une ou plusieurs scènes qui doivent être vraisemblables.

Les dialogues

Les dialogues doivent être synthétiques. Il faut dire le maximum de choses en peu de mots. Il ne doit pas y avoir une redondance entre les dialogues et la mise en scène. Ce que montre la mise en scène n'est pas répété dans les mots. On débute par un dialogue d'exposition qui mentionne les faits, la situation, la problématique, fixe les objectifs à atteindre, présente les personnages. On poursuit par un dialogue de caractères où les mots traduiront le caractère des protagonistes, leurs enjeux et le déroulement de l'histoire.

Etapes de l'écriture	Caractéristiques (Tableau 3)
Synopsis	Description de la problématique
	Description des causes
	Description des thèmes traités dans le scénario
Scénario	Développement de la situation initiale
	Description des enjeux des protagonistes
	Précis
Dialogues	Dialogue d'exposition / de caractères
	Synthétique, pas de redondance

⁴⁰ Comment écrire une pièce de théâtre, Gooch

⁴¹ Le livre du scénario, Tremege

Le jeu, la mise en scène, l'exercice de simulation

La mise en scène est le récit du scénario qui se compose de trois parties : le début, le milieu et la fin. La mise en scène ne doit pas nécessairement se concentrer sur une unité de temps. La mise en scène se définit par une situation, un lieu où progresse une thématique et se termine par un dénouement.

Les comédiens ne font pas du théâtre, ils essaient d'améliorer une situation.

Le décor physique est important, lors de l'ébauche des améliorations, les comédiens doivent y apporter l'ensemble des modifications (également physiques) pour que les observateurs s'immergent totalement dans les situations proposées.

Le rapport final

Le rapport final doit comprendre la situation initiale et la situation finale souhaitée afin de pouvoir les comparer.

4.3 Synthèse globale du travail réalisé

Forcé d'améliorer ses prestations, l'entreprise doit augmenter la valeur perçue. Pour y parvenir, les outils et les méthodes sont divers. La méthodologie développée au sein de la HEG permet d'affiner la recherche d'attributs saillants et de développer des solutions innovantes.

Cette approche préconise une analyse ethno méthodologique à travers des moyens ethnographiques ainsi que des mises en scènes. Quatre étapes principales sont recensées.

- L'ethnographie
- L'écriture
- Les exercices de simulation
- Le rapport

L'ethnographie est ici une analyse systémique qui fait appel à la sociologie, l'ethnologie et l'ethnométhodologie. Ces différentes sciences permettent de trouver les éléments déterminants d'une prestation de service.

L'ethnographie, elle se compose de différentes sous-étapes :

- L'identification de la problématique
- L'observation participante
- L'élaboration d'un sondage
- Les interviews
- La synthèse des sondages
- L'analyse primaire
 - Diagramme Ishikawa

- Définition des attentes, les 3 cercles de qualité
 - Révélation des valeurs, vision, mission
 - Elaboration d'un blueprint
- Brainstorming, l'émission d'hypothèses
 - Le choix des hypothèses avec la méthode QFD

L'écriture et les exercices de simulation permettent de visualiser les enjeux, la résolution du service et révèle des attributs déterminants cachés.

Pour l'écriture, les sous-étapes sont :

- Le synopsis
- Le scénario
- Les dialogues

Pour les exercices de simulation, les sous-étapes sont :

- Mise en scène initiale
- Observations, recommandations
- Mise en scène améliorée, processus itératif

Le rapport expose les résultats obtenus et peut servir de base à de nouvelles prestations.

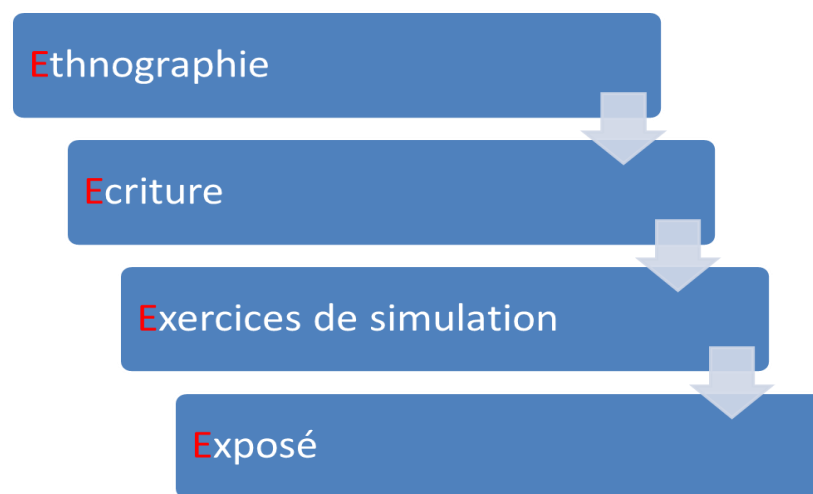
L'exposé sera composé :

- Des attributs déterminants (freins et leviers du changement)
- Des situations initiale et finale
- Des solutions

5. CONCLUSION

La méthodologie développée au sein de la HEG est une approche qualitative rapide et simple à mettre en pratique.

Ses quatre étapes proposées sont l'ethnographie, l'écriture, les exercices de simulation et l'exposé. Nous pourrions l'intituler la **Méthode des 4 E** du design de services (Figure7)



L'ensemble de ces étapes permettent l'amélioration ou la création de solutions innovantes pour des prestations de services.

Toutefois quelques recommandations sont données :

La connaissance de l'ethnométhodologie doit être connue par les auteurs de la recherche. Cette science ne doit pas être confondue avec la sociologie ou l'ethnologie.

La problématique, les objectifs et les possibles résultats doivent être précisément définis entre les mandants et mandataires.

Les mandants doivent participer à l'étude pour fournir les informations nécessaires à des sondages, une description des processus internes ou des questions diverses. Ils doivent participer aux exercices de simulation afin de s'assurer d'une bonne adéquation des hypothèses élaborées.

Les questions du sondage doivent être définies exactement afin de pouvoir toucher tous les niveaux de l'étude, que ce soit une approche sociologique, de l'ethnologique et l'ethno méthodologique. (Tableau 1, page 37)

De nombreux outils sont à disposition pour affiner la recherche, ils peuvent être utilisés en fonction des termes et délais du mandat. (Tableau 2, page 38)

La conception d'innovations dépend partiellement de la mise en place adéquate des phases d'écriture. Dans cette optique, l'écriture du synopsis, du scénario et des dialogues doivent être précis. (Tableau 3, page 40)

Le terme de mise en scène ou jeu est à proscrire du vocabulaire employé auprès des prospects. Il porte encore une connotation péjorative. Le terme exercice de simulation semble plus approprié.

6. BIBLIOGRAPHIE

<http://www.hesge.ch>

<http://www.unifr.ch>

<http://www.crans-montana.ch>

<http://www.migros.CH>

<http://www.seco.admin.ch>

<http://www.startwithwhy.com>

La Suisse en chiffres, 2011, publication éditée par UBS

Grandes tendances, publication éditée par le Crédit Suisse

Le changement en un instant, Meert

Les plans marketing, Mc Donald

La Méthode Ethnographique, Georges Lapassade

Ecrire un scénario pour le cinéma, Haro

Comment écrire une pièce de théâtre, Gooch

Le livre du scénario, Tremege

7. ANNEXES

Programmation des formations

Scénarios

Résultats des travaux

Travaux du master en communication de l'université de Fribourg

Travaux des masters en luxe

Travaux des masters en design de services

Travaux de l'office du tourisme de Montana