



immotour Beach Paper¹ 2022

SIP - le Service Innovation Portfolio

Un outil simple pour l'amélioration continue des services

Downside up, upside down... The only constant I am sure of is this accelerating rate of change. Comme Peter Gabriel (1) a raison ! Dans mes earpads, il chante justement la vitesse époustouflante à laquelle tout change sans cesse. Je suis assis sur la plage du Golfo del Sole - Follonica, Toscane, Italie... et je regarde en arrière sur une année mouvementée. Après une brève incursion dans l'immobilier, je suis de retour depuis un peu plus d'un an dans le tourisme et la numérisation, j'ai créé avec ma famille l'entreprise de conseil immotour, j'ai été réengagé comme professeur ordinaire à la HES-SO, je dirige l'équipe Cyberlearn, j'enseigne la Business Analysis et j'assume en outre des mandats passionnants au sein de conseils d'administration, de comités et de conseils. A l'instant, comme chaque été, je regarde la mer, mon regard va vers l'île d'Elbe, et je me demande : n'y a-t-il pas un **dénominateur commun** simple à tant de vitesse et de diversité ? Oui, il y en a un ! Si vous voulez savoir ce qui relie ensemble la chanson de Peter Gabriel, la Business Analysis, la gestion des destinations et mon cappuccino matinal avec un croissant à l'abricot, continuez à lire. Sinon, vous pouvez peut-être encore rapidement consulter le Service Innovation Portfolio en annexe 1. Et ensuite surfer sans souci sur une autre vague.

Nous vivons dans un monde qui s'accélère. L'ère de l'information (2) nous a donné les moyens de créer, produire et diffuser très rapidement de nouvelles idées, concepts, produits, applications, outils, etc. Saviez-vous par exemple qu'il existe plus de 8'000 applications marketing dans le cloud ? (3) La tendance est à la hausse exponentielle. Et ce n'est que la pointe de l'iceberg. Si l'on en croit les prévisions courantes (4), quelque 500 millions d'applications et de services numériques devraient être disponibles dès 2023. Ce qui nous fait avancer plus rapidement sous forme de technologie dans l'entreprise (5) a également des répercussions sur notre pensée et sur la manière dont nous percevons le monde privé et professionnel. Dans le domaine de la Business Analysis (6), par exemple, il existe aujourd'hui bien plus d'une centaine d'*outils essentiels* qu'il faudrait connaître pour piloter son entreprise de manière agile à travers les vagues du changement. Le **changement** est omniprésent, être agile (7) est un *must* et certains s'en offusquent déjà (8).

Notre domaine de conseil n'échappe pas à ce *downside up et upside down*. Nous nous sommes spécialisés dans les phases de transition et accompagnons nos clients avec une méthode qui, depuis un peu plus de 25 ans, s'est d'une part stabilisée, d'autre part affinée, mais surtout simplifiée. La **simplification** est pour nous le mot clé du changement. En effet, le cerveau humain est confronté à certaines limites lorsqu'il s'agit de gérer des nouveautés permanentes (9). Il n'est donc pas étonnant que des penseurs et des auteurs renommés proposent aujourd'hui des concepts d'une simplicité comparable. Par exemple dans le domaine de l'organisation d'équipes (10) ou dans le test d'innovations. Une connaissance de l'époque où j'étais étudiant (11) l'a très bien illustré au printemps dernier lors de la Journée suisse des vacances. Son exposé m'a fait réfléchir. Par la suite, je me suis demandé s'il était possible de simplifier l'ensemble de mon cours Business Analysis en *un* seul outil ? Cela servirait les étudiants, les professeurs et nous, les consultants. Nous avons emporté l'idée avec nous pendant la pause estivale et avons décidé de consacrer le Beach Paper de cette année précisément à cette question.

Notre **objectif** est donc de trouver un outil simple pour l'amélioration continue des services. Nous voyons une map² sur laquelle on peut coller des idées de changement avec des post-its. Les idées doivent pouvoir être évaluées et traitées facilement. Dans un monde accéléré, il s'agit en effet de mettre en œuvre ou d'éliminer des idées rapidement et efficacement (12). L'innovation est permanente et se fait de plus en plus par petites étapes. Par analogie, nous appelons cette carte le SIP pour *Service Innovation Portfolio*. Elle doit nous aider à garder une vue d'ensemble des changements permanents.

Dans nos cours, nos conférences et lors de nos missions, nous constatons que chaque idée de changement peut être classée en fonction de six questions simples. Premièrement, la question est de savoir si le changement

¹ Nous écrivons nos *beach papers* ... sur la plage. Chez **immotour sàrl**, nous décrivons chaque année brièvement un concept qui s'est développé dans nos ateliers et nos cours entre deux pauses estivales. Un concept qui n'a pas de prétention scientifique et qui ne doit pas nécessairement être publié dans une revue ou un journal. Il s'agit simplement de quelques idées qui résument les douze derniers mois, légèrement reliées entre elles et rédigées spontanément - aussi spontanément que la mouette survole notre plage préférée en Toscane. Les Beach Papers font deux pages maximum, avec au maximum deux graphiques et douze sources d'inspiration - une pour chaque mois.

² cf. annexe 1



apporte une **valeur ajoutée** à quelqu'un ? Oui ou non. Si les clients - dans le tourisme, les hôtes - ne le demandent pas, nous ne le faisons pas. Sauf si cela simplifie le travail des collaboratrices et des collaborateurs. Car ils peuvent alors se consacrer davantage aux hôtes, ce qui peut à son tour être une valeur ajoutée pour eux. Dans la Business Analysis, la question de la valeur ajoutée peut être approfondie si nécessaire, par exemple avec un Value Proposition Canvas, une Customer Journey ou un diagramme de Fishbone. Deuxièmement, faut-il se demander si le changement comporte des **risques** ? Oui ou non. Cette question peut être approfondie par exemple à l'aide d'un PESTEL, d'un SWOT ou d'une grille d'opportunités et de risques. Si l'idée les amène à dire oui au risque, ils le retiennent jusqu'à ce que celui-ci soit circonscrit et gérable. Si la valeur ajoutée est là et que les risques ne sont plus un obstacle, alors nous faisons avancer l'idée³ dans le SIP au niveau suivant, c'est-à-dire du champ rouge au champ bleu, dans le quadrant en bas à gauche.

Troisièmement, la question se pose de savoir si nous disposons des **personnes** nécessaires au changement ? Oui ou non. Cette question peut être approfondie à l'aide, par exemple, d'une Team Alignment Map (10) ou d'un tableau RASCI. Quatrièmement, la question est de savoir si le **temps** pour le changement est venu, et si nous disposons de suffisamment de temps pour le mettre en œuvre ? Ces questions peuvent être approfondies à l'aide, par exemple, d'une grille MOSCOW et d'un WBS ou d'un diagramme de Gantt. Si les personnes sont disponibles et que le temps est venu et disponible, nous avançons l'idée dans le SIP au niveau suivant, c'est-à-dire de la case bleue à la case verte, dans le quadrant en bas à gauche.

Cinquièmement, la question se pose de savoir si l'on dispose de suffisamment d'**argent** pour réaliser l'idée ? Oui ou non. Nous ne pourrions répondre à cette question qu'en collaboration avec les bailleurs de fonds. Pour négocier les fonds, il est conseillé d'avoir déjà répondu aux quatre premières questions. C'est pourquoi notre modèle SIP comporte plusieurs étapes. Le bailleur de fonds demandera probablement un budget d'investissement et un budget de fonctionnement, ainsi qu'une analyse coûts-bénéfices. Sixièmement, il faut finalement se demander si nous avons le **soutien** nécessaire ? Oui ou non. On peut répondre à cette question par exemple à l'aide d'une grille d'intérêts et d'influence, d'un tableau des tendances et des parties prenantes ou à nouveau d'un tableau RASCI.

La **méthode** SIP est simple et vous l'avez certainement déjà comprise : Les idées commencent tout en bas à gauche, dans la zone rouge. C'est là que nous collons les post-its avec les idées que nous gardons à l'esprit sur la map. Nous laissons de côté les idées que nous n'avons pas en tête pour le moment. La map dispose de suffisamment de place pour cela en dehors des zones rouges, bleues et vertes. Nous prenons régulièrement un peu de temps pour réfléchir à toutes les idées de la map. Pour cela, nous nous posons simplement les questions pertinentes pour chaque post-it. Si une idée se trouve par exemple dans la case bleue en bas à gauche, nous voyons sa valeur ajoutée et les risques sont acceptables. En revanche, nous ne pouvons pas encore répondre aux questions concernant les personnes et le temps. Et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'une idée ait surmonté les six questions. Ensuite, elle sort tout en haut à droite de la case verte pour entrer dans le service, être réalisée et valoriser l'expérience client.

Bien sûr, nous avons besoin d'un peu de **discipline** pour mettre à jour le SIP : nous posons ainsi les questions les unes après les autres, de manière ordonnée. L'expérience montre qu'il ne sert à rien de se précipiter chez le bailleur de fonds avec une nouvelle idée avant d'avoir clarifié les questions de la valeur ajoutée, des risques, des personnes et du temps. Il ne sert pas non plus à grand-chose de vouloir planifier une mise en œuvre avant de savoir si nous avons les personnes nécessaires. La succession des six questions et leur classement dans les cases rouges, bleues et vertes est donc a priori tout à fait logique. Par contre, il est difficile de dire depuis la plage si la méthode trouvera une résonance scientifique.

Nous emportons maintenant ce SIP chez nous et le testerons en classe et lors de nos mandats. En **perspective**, nous avons respectivement une application dans le prochain cours de Business Analysis, dans le développement d'une destination, dans une réorientation stratégique, dans le backlog et le processus décisionnel pour les outils d'apprentissage en ligne, dans la mise en place d'un entrepôt de données, ainsi que dans une phase de transition de niveau C. Nous ferons part de nos expériences avec le SIP par le biais des canaux habituels. Si ce beach paper vous inspire et que vous testez vous-même le SIP⁴, nous vous serions reconnaissants de nous faire parvenir un feedback ou un écho à info@immo-tour.ch. Bien entendu, nous vous accompagnerons si nécessaire aussi sur la base d'un mandat. Nous vous souhaitons un bel été et une bonne reprise !

Sources

³ concrètement: le post-it

⁴ vous pouvez télécharger le SIP en format A0 sur notre site www.immo-tour.ch et l'utiliser, sous condition de **citer la source**:
Steiner, T. *Le SIP - Service Innovation Portfolio*. immotour sàrl, 2022.



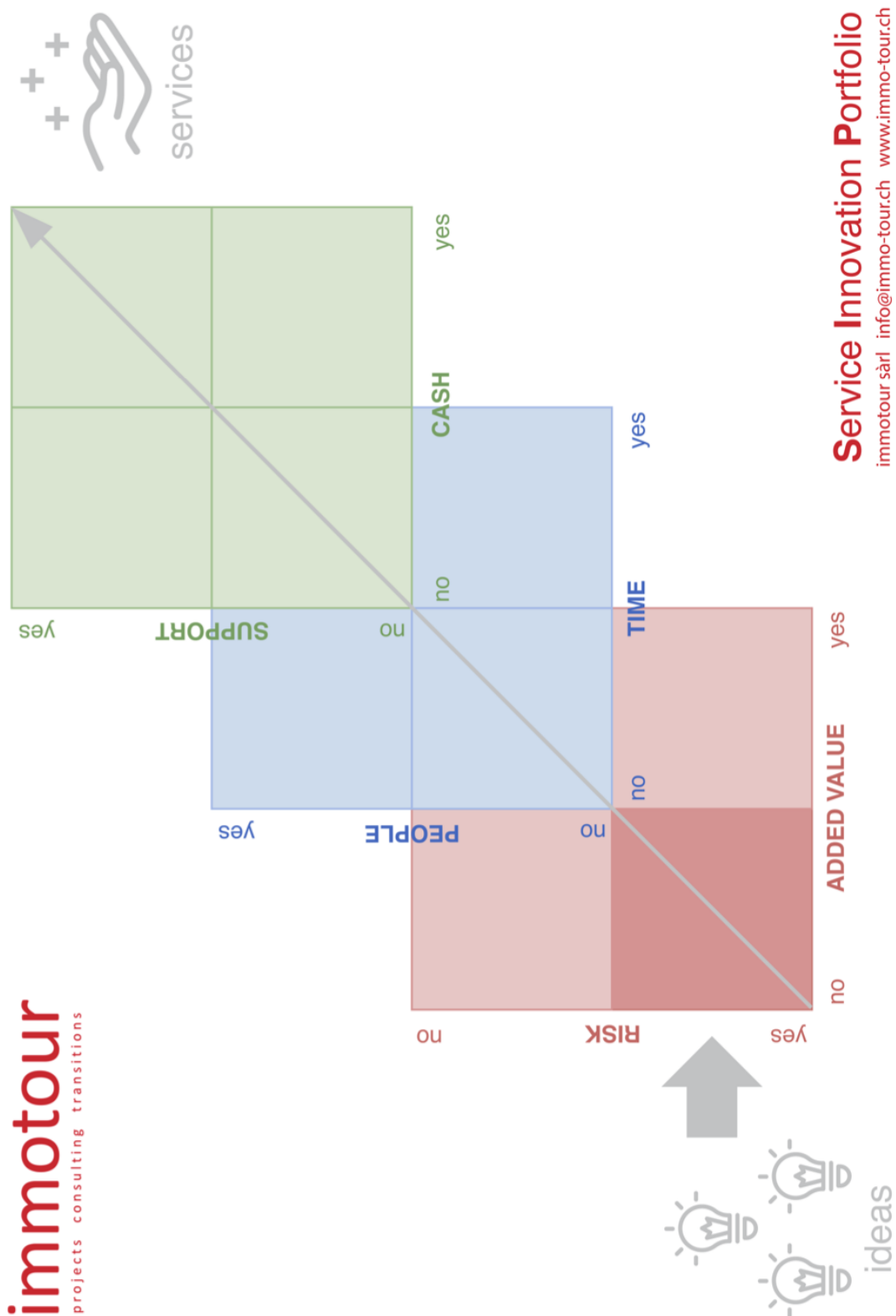
- 1) Gabriel, P. *Downside Up*. Ovo 2000. https://open.spotify.com/track/3XNNzktle4d2SdaHBXysx62si=xW6_BquqOBGfRgkQnkAE0w
- 2) Castells, M. *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Das Informationszeitalter, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Band 1. 2. Auflage. Springer, 2003.
- 3) chiefMartec.com *Marketing Technology Landscape*. Zuletzt eingesehen 08/2022
- 4) IDC. *IT industry 2020 predictions*. cit. 3)
- 5) Brinker. S. *Hacking Marketing. Agile practices to make marketing smarter, faster and more innovative*. Wiley, 2016.
- 6) Cradle, J., Paul D. & P. Turner. *Business Analysis Techniques - 99 essential tools for success*. BCS, 2014.
- 7) Kotter, J. *Accelerate - building strategic agility for a faster moving world*. Harvard Business Review Press, 2014.
- 8) Koch, A. *Change mich am Arsch - wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputt verändern*. Econ, 2018.
- 9) Hofmann, M.L. *Neuro-Design - Was Design und Marketing von Neurowissenschaften und Psychologie lernen können*. Brill Fink, 2019.
- 10) Mastrogiacomo, S., Osterwalder, A., Smith, A. & T. Papadakos. *High-Impact Tools for Teams - 5 tools to align team members, build trust, and get results fast*. John Wiley & Sons, 2021.
- 11) Keynote von Alexander Osterwalder am Schweizer Ferientag 2022 in Arosa. cf. e.a. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernada, G. & A. Smith. *Value Proposition Design - How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, 2014 ou Osterwalder, A., Pigneur, Y. Smith, A. & F. Etienne. *The Invincible Company*. John Wiley & Sons, 2020.
- 12) Bland, D.J. & A. Osterwalder. *Testing Business Ideas - a field guide for rapid experimentation*. John Wiley & Sons, 2019.

Contact

Thomas Steiner
CEO immotour sàrl
info@immo-tour.ch
www.immo-tour.ch

Annexes

Annexe 1 - Le SIP - Service Innovation Portfolio



Service Innovation Portfolio
 immotour sàrl | info@immo-tour.ch | www.immo-tour.ch

immotour
 projects consulting transitions