

LE TRAVAIL À ACCOMPLIR PAR LE CLIENT

Un client prend une offre pour avancer dans une situation précise, pas pour elle-même. On la compare alors à ses concurrents réels : un tableur, un proche, ou ne rien faire.

AUSSI APPELÉ jobs to be done, JTBD ; méthode : entretiens de bascule **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** apprendre avant d'engager, fiche P-08

SE PRÉPARE EN une semaine, pour trouver 10 à 12 clients récents **SE FAIT EN** 2 à 3 semaines, entretiens et synthèse **LEVIER PRINCIPAL** ROI

D'APRÈS C. Christensen et al., Competing Against Luck, 2016 · B. Moesta et G. Engle, Demand-Side Sales 101, 2020

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM Faible
Impact sur la qualité (FTR) Moyen
Impact sur l'Opex / Capex Élevé

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation Faible
Difficulté d'implémentation Moyen
Difficulté de maintien Faible

Faible Moyen Élevé _____ N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- L'enquête de satisfaction donne 8 sur 10, et les clients partent quand même.
- Chaque comité ajoute une option à l'offre, et aucune ne fait baisser les départs.
- Les clients qui partent ne vont pas chez le concurrent cité en comité. Ils reviennent à leur tableur.

OÙ PART L'ARGENT

Dans des options construites d'après l'enquête, que peu de clients utilisent. Et dans des clients perdus sur un besoin que personne n'a écrit.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN
clients perdus dans l'année

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
honoraires annuels d'un client perdu

PART QU'ON ÉVITE
départs liés à un travail que l'offre ne fait pas

GAIN / AN
à écrire au crayon, d'après les derniers départs

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour une démarche obligatoire : on travaille la demande d'échec (fiche O-20).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On décrit le progrès que le client cherche dans une situation donnée. L'offre se juge à ce progrès, face à tout ce qui le rend aussi, y compris ne rien faire.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Interroger 10 à 12 clients qui ont changé de solution ces six derniers mois, arrivés comme partis.
- Reconstituer la chronologie : déclencheur, recherche, choix, premiers usages.
- Écrire le travail en une phrase « Quand..., je veux..., pour... », sans nommer l'offre.
- Lister les concurrents réels, tels que les clients les nomment, tableur compris.
- Relever les critères de réussite du client, dans ses mots : un délai, un montant.
- En déduire ce que l'offre doit tenir, puis trier ces attentes avec le modèle de Kano (fiche O-02).

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La liste des clients arrivés et partis sur six mois, avec leur date et leur contact. Deux personnes par entretien : l'une pose les questions, l'autre note les mots exacts, sans les résumer.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

En comité, une option est écartée parce qu'aucun des douze récits n'en parle.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Interroger les clients fidèles

Ils ne se souviennent plus pourquoi ils ont choisi. Leur récit décrit l'offre, pas la situation.

→ Choisir des clients qui ont changé de solution depuis moins de six mois.

AU LANCEMENT Demander au client ce qu'il veut

Il répond par des options, souvent celles du concurrent. Le travail reste caché derrière.

→ Faire raconter le jour où il a commencé à chercher, et ce qu'il a fait ce jour-là.

PENDANT Écrire un travail trop large

« Gérer mon entreprise » est vrai et ne tranche rien. Toutes les options y entrent.

→ Une situation datée. Si la phrase n'écarte aucune option, elle est trop large.

PENDANT Ne compter que les concurrents du secteur

On se compare au cabinet voisin. Le client part vers une application à 40 € par mois, ou vers un proche.

→ Noter tout ce que les clients ont essayé, y compris le tableur et ne rien faire.

DANS LA DURÉE Ranger les récits dans un rapport

Le rapport dort dans un classeur. Six mois plus tard, le comité tranche sur des avis.

→ Ouvrir chaque revue d'offre par les phrases de travail. Cinq entretiens par an.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

La tenue comptable des TPE dans un cabinet d'expertise comptable régional.

CE QUI CLOCHE

Un client sur six part chaque année, souvent sans s'être plaint. Le comité s'apprête à voter un portail client pour les retenir.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La satisfaction, à 8,4 sur 10 depuis trois ans, et les abonnés au tableau de bord trimestriel.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant les entretiens.

2400 clients TPE, 2 300 € d'honoraires par an
17% de départs par an, soit 408 clients
140 k€ demandés pour un portail client en ligne
900 abonnés au tableau trimestriel, 45 min chacun

CE QU'ILS ONT FAIT

Douze entretiens, une phrase de travail, et une offre redessinée autour d'un seul chiffre par mois.

LE DÉCLENCHEUR

Un portail à 140 k€ présenté au comité pour freiner les départs.

LE GESTE

Douze entretiens de bascule d'une heure : huit clients partis, quatre arrivés.

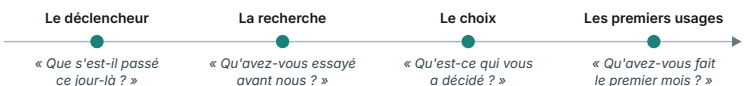
CE QU'ILS ONT VU

Neuf récits sur douze partent de la fin du mois, sans savoir combien se verser.

LA DÉCISION

Un point de trésorerie mensuel remplace le tableau trimestriel. Le portail est retiré.

1 · LA CHRONOLOGIE D'UNE BASCULE, RACONTÉE PAR LE CLIENT



CE QU'ON EN TIRE, APRÈS 10 À 12 RÉCITS

Le travail, en une phrase	Les concurrents réels	Les critères de réussite
« Quand..., je veux..., pour... » sans nommer l'offre	tout ce qui a été essayé : tableur, proche, ou rien	dans les mots du client : un délai, un montant

Ce que l'offre doit tenir puis le tri des attentes avec Kano, fiche O-02

Le récit part d'un fait daté, jamais d'une opinion sur l'offre.
On interroge ceux qui ont changé de solution. Les fidèles ne se souviennent plus pourquoi.

À gauche la chronologie d'une bascule et ce qu'on en tire. À droite le travail réel des clients du cabinet, et vers quoi partaient ceux qui s'en allaient.

2 · LE CABINET, D'APRÈS LES DOUZE RÉCITS

LE TRAVAIL RÉEL
« Quand la fin du mois arrive, je veux savoir combien je peux me verser, pour décider sans attendre le bilan. »

OÙ SONT PARTIS LES HUIT CLIENTS INTERROGÉS

Une application en ligne	3
Leur tableur et le banquier	2
Un autre cabinet	2
Un proche qui tient les comptes	1

Six sur huit ne sont pas partis chez un confrère.

AVANT	APRÈS
12 ratios par trimestre, 900 abonnés	un montant avant le 8, 12 min par client et par mois

Départs : 17 % → 11 % par an. Le portail à 140 k€ est retiré.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le cabinet ne gagne pas de clients. Il en perd moins, et cesse de produire un tableau que peu de clients lisaient.

LES DÉPARTS

17% → 11% par an

408 → 264 clients perdus, mesuré sur les douze mois suivants

LES HONORAIRES CONSERVÉS

331 000 € / an

144 clients conservés × 2 300 € d'honoraires annuels

LE GAIN, APRÈS COÛT DU POINT MENSUEL

163 000 € / an

331 k€ moins 3 060 h à 55 € (5 760 h de point mensuel, 2 700 h de tableau en moins)

CE QUI N'A PAS ÉTÉ CONSTRUIT

140 000 € de portail

aucun des douze récits ne parlait d'un tableau de bord en ligne

Le client n'achetait pas une comptabilité, mais une réponse à chaque fin de mois.