

L'ARBRE DES OPPORTUNITÉS

On relie un résultat chiffré à ce que vivent les clients, puis aux solutions et aux tests. L'arbre empêche de sauter du résultat à la solution qu'on avait déjà en tête.

AUSSI APPELÉ opportunity solution tree, arbre opportunités-solutions **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** apprendre avant d'engager, fiche P-08

SE PRÉPARE EN 2 à 3 jours, pour classer motifs et appels **SE FAIT EN** une demi-journée, puis 4 à 8 semaines de tests, plus le suivi des cohortes **LEVIER PRINCIPAL** ROI

D'APRÈS T. Torres, Continuous Discovery Habits, 2021

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Moyen
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		Élevé

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

- La feuille de route arrive en comité avec les solutions déjà choisies.
- Chaque direction défend son projet, et aucune ne dit quel irritant client il retire.
- Le projet est livré, l'indicateur visé n'a pas bougé, et personne ne sait dire pourquoi.

OÙ PART L'ARGENT

Dans des projets choisis avant de savoir ce qui fait bouger le résultat. Ils sont livrés et payés, et l'indicateur reste où il était.

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
projets lancés pour faire bouger un indicateur client

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
coût moyen d'un projet de cette taille

×

PART QU'ON ÉVITE
projets rattachés à aucune opportunité observée

=

DÉPENSE ÉVITÉE / AN
à écrire au crayon, avant la prochaine feuille de route

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour une mise en conformité, où le texte dicte la solution : on l'exécute.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Un résultat en haut, les opportunités observées au milieu, les solutions et les tests en bas. Chaque solution se rattache à une opportunité, chaque opportunité à des traces.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Fixer un seul résultat chiffré et daté, repris de la matrice de déploiement (fiche O-19).
- Tirer les opportunités des entretiens et des traces réelles : appels, réclamations, motifs de départ. Pas d'idées.
- Les regrouper en arbre, du besoin large à l'irritant précis, et peser chacune.
- Choisir une seule opportunité cible, en les comparant : poids dans le résultat, importance pour le client, cohérence avec la stratégie.
- Écrire au moins trois solutions pour elle, dont une sans aucun développement.
- Tester chacune par ses hypothèses les plus risquées (fiches O-43 et O-44), et garder ce qui tient.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Trois mois de motifs de départ et d'appels classés, une dizaine d'entretiens récents, et un mur où l'arbre reste affiché.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un projet inscrit à la feuille de route est mis de côté, parce qu'il ne se rattache à aucune branche qui pèse.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Viser plusieurs résultats à la fois

L'arbre devient une carte de tout, et chaque projet y trouve sa place.

→ Un seul résultat par arbre, chiffré et daté.

AU LANCEMENT Des solutions déguisées en opportunités

« Le client veut une application » est une solution. L'opportunité est ce qu'il vit sans elle.

→ Écrire chaque opportunité dans les mots du client, sans nommer de moyen.

PENDANT Choisir l'opportunité la plus facile

On traite ce qu'on sait déjà faire, parce que la solution est prête et que l'équipe la connaît. Le résultat bouge à peine.

→ Prendre celle qui pèse le plus dans les traces, même si elle dérange.

PENDANT Une seule solution par opportunité

Sans comparaison, on teste pour confirmer. La solution qu'on avait en tête gagne toujours.

→ Trois solutions au moins, testées en parallèle, avec un seuil d'abandon écrit avant.

DANS LA DURÉE L'arbre fait une fois, puis rangé

Les traces changent. L'arbre de janvier sert à justifier les projets de décembre.

→ Le revoir chaque mois avec les nouvelles traces, et couper ce qui ne pèse plus.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Les trois premiers mois des nouveaux clients d'un fournisseur d'énergie, facturés sur relevé réel dès le deuxième mois.

CE QUI CLOCHE

Un nouveau client sur neuf résilie avant son quatrième mois. La réponse prévue est une nouvelle application.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Les souscriptions, chaque semaine. Les départs précoces n'apparaissaient qu'au bilan annuel.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de dessiner l'arbre.

120 000 nouveaux clients par an

11% résilient dans les 90 jours, soit 13 200

220 € perdus par départ précoce

900 k€ inscrits pour une nouvelle application client

CE QU'ILS ONT FAIT

Un résultat, 2 400 motifs de départ rangés en arbre, et trois solutions testées avant d'engager le budget.

LE DÉCLENCHEUR

Le comité doit valider 900 k€ d'application pour les nouveaux clients.

LE GESTE

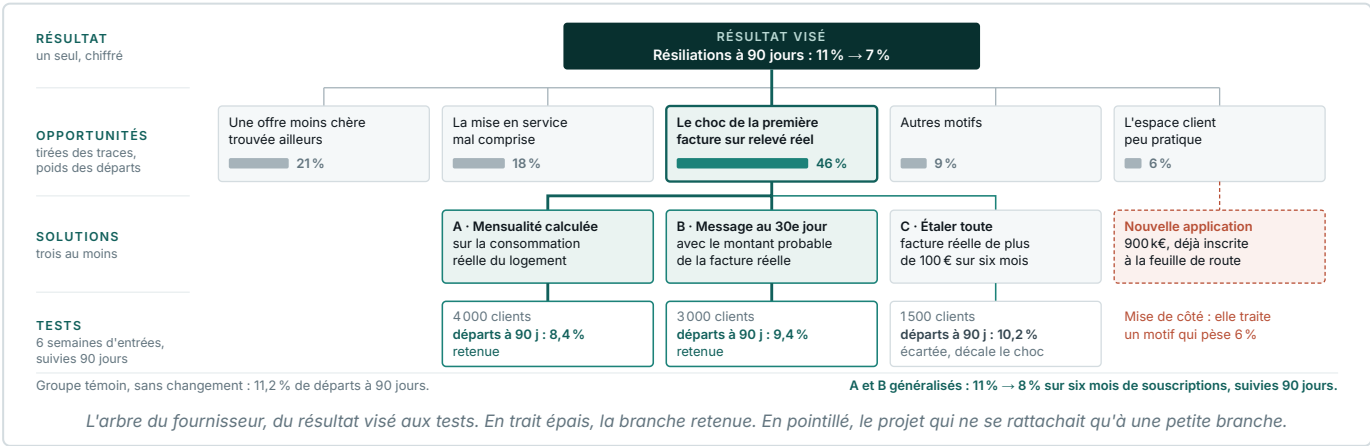
Un résultat posé, 11% → 7%. Motifs de départ et 30 entretiens rangés en arbre.

CE QU'ILS ONT VU

La première facture réelle pèse 46% des départs précoces, l'espace client 6%.

LA DÉCISION

Hypothèses vérifiées en quelques jours, puis trois solutions pilotées six semaines, suivies 90 jours. Deux retenues.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le nombre de souscriptions ne change pas. Ce qui change, c'est combien de clients passent le troisième mois.

LES DÉPARTS PRÉCOCES

11% → 8% à 90 jours

mesuré sur six mois de souscriptions suivies 90 jours, pour 7% visés

LES CLIENTS CONSERVÉS

3 000 à 3 600 / an

2,5 à 3 points × 120 000 nouveaux clients, sur six mois de souscriptions seulement

EN VALEUR

660 à 790 k€ / an

clients conservés × 220 € d'acquisition et de marge

CE QUI N'A PAS ÉTÉ ENGAGÉ

900 k€ d'application

mise de côté. Les deux réglages retenus ont coûté 85 k€, tests compris

Le projet le plus cher de la feuille de route pendait à la plus petite branche de l'arbre.