

LA CARTOGRAPHIE DES HYPOTHÈSES RISQUÉES

Une offre repose sur des hypothèses que personne n'a vérifiées. On les place selon leur poids et les preuves disponibles, puis on teste d'abord celles qui feraient tomber l'offre.

AUSSI APPELÉ assumption mapping, carte des hypothèses **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** apprendre avant d'engager, fiche P-08

SE PRÉPARE EN 2 h, pour écrire les hypothèses en équipe **SE FAIT EN** une demi-journée, puis 2 à 6 semaines de tests **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS D. Bland et A. Osterwalder, Testing Business Ideas, 2019 · J. Gothelf et J. Seiden, Lean UX, 2013

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		Faible
Difficulté de maintien		Moyen

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

- Le dossier d'investissement fait quarante pages. Aucune ne dit ce qui ferait abandonner.
- Les études portent sur ce qu'on sait déjà. Ce qui inquiète n'est jamais testé.
- L'offre échoue sur un point que tout le monde tenait pour acquis.

OÙ PART L'ARGENT

Dans le budget engagé sur une hypothèse fausse. Plus elle se découvre tard, plus il y a de développement, de formation et de communication à défaire.

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
offres ou évolutions lancées dans l'année

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
budget engagé avant le premier client

×

PART QU'ON ÉVITE
offres tombées sur une hypothèse jamais testée

=

DÉPENSE ÉVITÉE / AN
à écrire au crayon, avant le prochain arbitrage

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour un réglage mineur d'une offre qui tourne : on l'essaie directement (fiche P-06).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On ne teste pas ce qui est facile à tester. On teste ce qui fait tomber l'offre s'il est faux, et qui n'a encore aucune preuve.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Écrire chaque hypothèse sous la forme « Nous croyons que... », une par carte.
- Les classer en trois familles : le client le veut, on sait le faire, ça rapporte. Dans « on sait le faire », isoler ce qu'il faut pour délivrer au volume réel (partenaires, arrière-guichet).
- Placer chaque carte sur deux axes : son importance (si elle est fausse, l'offre tombe) et les preuves déjà disponibles.
- Retenir les trois du coin « importante et sans preuve ».
- Pour chacune, écrire avant de commencer : le test le moins cher possible, le seuil qui ferait abandonner.
- Refaire la carte après chaque test, puis continuer, changer ou arrêter (fiche P-06).

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Toute l'équipe de l'offre, arrière-guichet et informatique compris, pendant deux heures. Les preuves qui existent déjà : chiffres, études, essais passés.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le premier test porte sur l'hypothèse qui gêne l'équipe, pas sur celle qui la rassure.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Écrire des constats, pas des hypothèses

« Les indépendants manquent de prévoyance » est vrai, et ne dit rien de l'offre.

→ **Écrire ce qui doit être vrai pour que l'offre marche : qui fait quoi, à quel prix.**

AU LANCEMENT Oublier ce qu'il faut pour délivrer

On liste les attentes du client et le prix. Les partenaires et l'arrière-guichet restent des évidences.

→ **Au moins une carte par famille, et plusieurs pour délivrer, arrière-guichet compris.**

PENDANT Tester ce qui est facile

On interroge les clients, parce qu'on sait le faire. L'hypothèse du partenaire reste sans preuve.

→ **Tester d'abord le coin « importante et sans preuve », même si c'est inconfortable.**

PENDANT Fixer le seuil après le résultat

Trois accords sur quarante deviennent « un début encourageant ».

→ **Écrire le seuil d'abandon avant le test, et le faire signer par celui qui décide.**

DANS LA DURÉE La carte faite une fois

Chaque test déplace des cartes. Une carte figée sert à justifier le budget au lieu de le guider.

→ **La refaire après chaque test, en séance courte, avec les mêmes personnes.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Une offre de prévoyance pour indépendants, portée par une mutuelle et distribuée par les experts-comptables.

CE QUI CLOCHE

Le budget est prêt à être voté. Aucun comptable n'a été interrogé sur son rôle.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

L'étude de marché : 62 % des indépendants se disent mal couverts. Elle ne parlait pas des comptables.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant d'écrire les hypothèses.

800 k€ de budget prévu avant le premier contrat
1200 cabinets à approcher, 30 % supposés d'accord
7 contrats par an et par cabinet partenaire
14 000 indépendants déjà adhérents en santé

CE QU'ILS ONT FAIT

Huit hypothèses sur une carte, un test de six semaines, et un changement de canal avant tout engagement.

LE DÉCLENCHEUR

800 k€ présentés au comité, sur un plan qui repose sur les comptables.

LE GESTE

Huit hypothèses écrites en deux heures et placées sur la carte. Trois dans le coin.

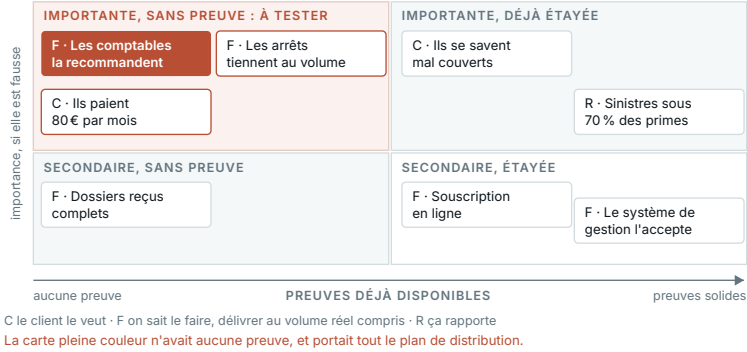
CE QU'ILS ONT VU

Sur 40 cabinets sollicités, 3 acceptent de recommander l'offre. Seuil : 10.

LA DÉCISION

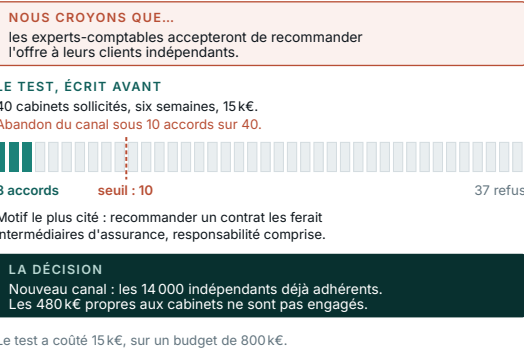
L'offre change de canal. Le budget propre aux cabinets est gelé.

1 · LA CARTE, AVANT LE PREMIER TEST



À gauche la carte des huit hypothèses, par famille. À droite le test de celle qui portait le plan, avec son seuil écrit avant.

2 · LE TEST DE L'HYPOTHÈSE DÉCISIVE



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

L'offre reste la même. Ce qui change est le canal, trouvé avant d'avoir construit le mauvais.

CE QUI N'A PAS ÉTÉ ENGAGÉ

480 000 €

portail partenaires, formation et animation des cabinets, soit 60 % des 800 k€

CE QUE LE TEST A COÛTÉ

15 000 € et six semaines

un commercial et un chef de produit, 40 cabinets rencontrés

LES CONTRATS ATTENDUS DE CE CANAL

2 520 → 420 à 840 par an

1200 cabinets × 5 à 10 % d'accords au lieu de 30 %, × 7 contrats. Mesuré : 3 sur 40

LE RATIO QUI CHANGE

1 € de test pour 32 € évités

15 k€ dépensés pour ne pas engager 480 k€

L'hypothèse décisive tenait sur une carte. Personne ne l'avait jamais posée à un comptable.