

APPRENDRE AVANT D’ENGAGER

Une décision qui coûte cher à défaire attend qu'on ait vérifié, pour peu d'argent, ce qui peut tuer l'offre. Les décisions réversibles, elles, se prennent tout de suite.

AUSSI APPELÉ développement fondé sur la connaissance, validated learning S'APPLIQUE À toute décision d'offre qui coûte cher à défaire

SE VÉRIFIE EN une heure, en demandant ce qui ferait abandonner le projet OUTIL QUI L'APPLIQUE la cartographie des hypothèses risquées, fiche O-43

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA EXIGE

Ce que ça invalide dans la pratique actuelle		Élevé
Délai avant effet visible		Moyen
Difficulté à tenir dans la durée		Moyen

Faible Moyen Élevé N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Une décision coûteuse à défaire, comme un contrat pluriannuel ou un système, ne se fige qu'après avoir réduit, au moindre coût, l'incertitude qui la rend risquée. Les décisions réversibles, elles, se prennent vite, et par l'équipe.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI L'IRRÉVERSIBLE ATTEND LA PREUVE

on engage d'abord de petites sommes pour vérifier.

ALORS

les abandons tombent tôt, quand ils coûtent encore peu.

DONC

le coût total des échecs baisse, même si l'on essaie davantage.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"On a étudié le sujet pendant six mois. On sait ce qu'il faut faire."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand la décision se défait sans frais, comme un libellé ou un seuil : on l'essaie en vrai, tout de suite (fiche P-06). Et quand l'engagement est imposé par la loi : on apprend alors sur la façon de le tenir.

2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE

Demandez ce qui ferait abandonner le projet en cours.

Deux ou trois conditions écrites, et la date où on les vérifie.

✗ Rien ne le ferait abandonner, puisqu'il est annoncé.

Regardez ce qui est engagé à la première validation.

Une somme pour apprendre, pas le budget du projet entier.

✗ Le budget entier est voté, et le contrat de l'éditeur signé.

Demandez sur quoi repose la conviction de l'équipe.

Des faits observés et comptés : réactions de vrais clients, ou essai en conditions réelles.

✗ Une étude, un avis d'expert, ou ce que fait un concurrent.

Suivez une petite décision réversible, un libellé ou un seuil.

Elle se prend dans la semaine, par l'équipe qui porte l'offre.

✗ Elle attend le même comité que les grandes.

DANS LA DURÉE

Comptez les idées abandonnées en un an, et à quel moment.

Plusieurs abandons, la plupart avant le premier développement.

✗ Aucun abandon, ou des abandons après la mise en production.

3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas une étude de marché

Les deux cherchent à savoir avant de lancer.

→ L'étude déclarative, sondage ou focus group, recueille ce que les gens disent. Ici on observe ce qu'ils font, devant une offre qu'ils peuvent refuser.

Ce n'est pas repousser la décision

Les deux laissent la décision ouverte plus longtemps.

→ Repousser, c'est attendre. Ici chaque semaine réduit une incertitude ; on décide dès que le risque restant est acceptable, ou que le délai coûte plus qu'il n'apprend.

Ce n'est pas un prototype technique

Les deux construisent quelque chose avant le projet.

→ Le prototype technique ne lève qu'une partie des incertitudes : il prouve que le système peut marcher, pas qu'un client en veut, ni à quel prix. Utile, il ne suffit pas.

Ce n'est pas le consensus

Les deux donnent le sentiment d'avoir réduit le risque.

→ Un comité unanime n'a rien vérifié. Seule l'observation réelle réduit une incertitude : un vrai client devant une vraie offre, ou un essai en conditions réelles.

4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

ORIGINE

Allen Ward observe chez Toyota des équipes qui ne figent une solution qu'une fois la preuve faite. Michael Kennedy en tire en 2003 le développement fondé sur la connaissance.

CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

En 2011, Eric Ries porte une idée voisine dans les jeunes entreprises, après Steve Blank : le produit minimum sert à apprendre. Le terme a souvent glissé vers le produit bâclé, qui n'apprend rien.

POUR ALLER PLUS LOIN

A. Ward, *Lean Product and Process Development*, 2007
E. Ries, *The Lean Startup*, 2011

LE MOT JUSTE

Dire une hypothèse, et non une certitude, tant que rien ne l'a vérifiée sur le terrain.

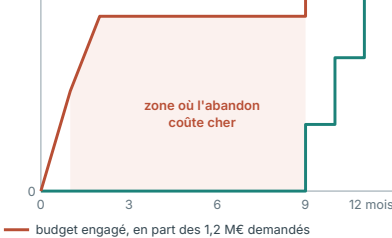
CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Une offre de téléconsultation dans une mutuelle santé, menée de deux façons.

ENGAGER D'ABORD

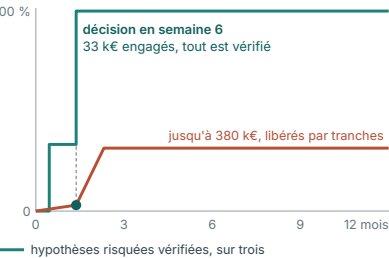
Le plan entier voté au mois 0.

on sait au mois 11, tout est engagé



APPRENDRE D'ABORD

Six semaines de test, puis la décision.



L'EXEMPLE · TÉLÉCONSULTATION 24 H SUR 24, 1,2 M€ DEMANDÉS

CE QUI POUVAIT TUER L'OFFRE

Les adhérents s'en servent : 15 % dans l'année

Un médecin rappelle en moins de 30 min, nuit comprise

Le remboursement passe sans ressaisie

CE QUE SIX SEMAINES ONT MONTRÉ

23 demandes en six semaines, contre 87 attendues. Surtout le soir et le week-end, pour un enfant.

Tenu jusqu'à 22 h : 9 rappels sur 10 sous 30 min. Après 22 h, 55 min d'attente en moyenne.

Sur les 23 dossiers du test, 8 sont ressaisis à la main par les gestionnaires.

LA DÉCISION, EN SEMAINE 6

Offre recentrée sur les soirs jusqu'à 22 h, les week-ends et les enfants, rappel garanti en 30 min. Pas de nuit. Médecins à l'acte, tiers payant reporté. 380 k€ au lieu de 1,2 M€, par tranches, sur une cible d'usage revue au mois 3.

Le test a coûté 33 k€ : 5 000 adhérents informés, des médecins payés à l'acte, et un essai sur les 23 dossiers réels.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

AU LANCEMENT

on écrit ce qui peut tuer l'offre.

AVANT D'ENGAGER

chaque hypothèse risquée est vérifiée sur le terrain, clients ou essai réel, pour peu d'argent.

LES PETITES DÉCISIONS

prises dans la semaine, par l'équipe.

CE QU'ON REGARDE

ce qui est engagé, au regard de ce qui est vérifié.

QUAND IL NE L'EST PAS

AU LANCEMENT

le dossier présente un budget et un planning.

AVANT D'ENGAGER

le budget entier est voté, et le contrat signé.

LES PETITES DÉCISIONS

attendent le même comité que les grandes.

CE QU'ON REGARDE

l'avancement par rapport au planning.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

Le plan complet présenté au premier comité. On demande d'abord une petite somme pour apprendre, et on revient chercher le reste avec des preuves.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Le nombre de projets menés à leur terme. Plus d'idées s'arrêtent, et elles s'arrêtent tôt. C'est le signe que ça marche.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Tester, puis engager quand même sur le planning d'origine. Le test devient une formalité, et l'équipe apprend que ses résultats ne comptent pas.

LA PHRASE À RETENIR

Le prix d'un abandon dépend surtout de ce qu'on a déjà engagé.