



**LES ORGANISATIONS
ORIENTÉES
PRODUIT**

TABLE DES MATIÈRES

À propos de Thiga.....	7
Introduction.....	9
Les auteurs et les contributeurs	11
Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'une organisation Produit ?.....	15
Chapitre 2 : Comment piloter les objectifs d'une équipe Produit ?	29
Chapitre 3 : Comment découper les équipes ?	45
Chapitre 4 : Comment gérer les adhérences ?	63
Chapitre 5 : Quels profils Produit recruter lorsque mon organisation passe à l'échelle ?.....	85
Chapitre 6 : Comment industrialiser le Product Discovery ?	109
Chapitre 7 : Comment gérer les retours utilisateurs à l'échelle ?	125
Conclusion.....	142
Glossaire.....	146

À PROPOS DE THIGA



Product Management. Redefined

Thiga est un cabinet international de conseil et d'innovation en Product Management.

Notre manifeste

Chez Thiga, nous aimons en faire un peu plus. Pas un peu trop. Juste un peu plus. Ce qu'il faut pour toujours être à la pointe, et continuer à nous amuser sur des problématiques inédites.

Depuis nos débuts, nous créons des liens forts avec nos équipes et nos clients, ce qui nous permet d'être ce pure player du Product Management qui n'a jamais cessé de repenser son métier.

Nous sommes convaincus que ce sont nos collaborateurs qui font la différence, et c'est pourquoi nous privilégions les affinités des Thiguys avec les projets, car cela ne les rend que meilleurs.

Notre qualité d'experts sur nombre de sujets nous permet de passer une bonne partie de notre temps à transmettre tout ce que nous savons. À partager régulièrement toutes les nouveautés et bonnes pratiques du marché. Nous sommes aussi obsédés par les grandes idées qu'exigeants sur les petits détails d'exécution.

Nous avons l'expertise pointue d'un cabinet de conseil et l'état d'esprit agile d'une start-up et nous mettons un point d'honneur à faire notre métier sérieusement, sans jamais nous prendre au sérieux.

Pour toutes ces raisons, nous avons développé une approche nouvelle des métiers de Consultant, de Product Manager, de Product Owner et de Product Designer.

Une façon différente de penser les problématiques de nos clients et de les accompagner dans la construction de ce qui se fait de mieux sur le marché des Produits digitaux.

Nos activités

Par des missions de conseil en stratégie et en organisation Produit, au travers de notre organisme de formation Thiga Academy ainsi que par l'immersion de Product Managers, Product Owners et Product Designers d'excellence, nous aidons les entreprises à construire des Produits numériques à succès.

INTRODUCTION

En 2015, nous publions notre premier livre *Product Academy I : "Le guide des Product Managers et Product Owners d'élite"* avec l'ambition d'apporter un éclairage pragmatique sur les métiers du Product Management, alors relativement nouveaux en France. En 2017, nous éditons le second volume de Product Academy, dédié au Growth, recensant des conseils actionnables pour décupler la croissance des Produits numériques.

Pour ce troisième ouvrage, nous avons décidé de nous attaquer avec le même état d'esprit aux organisations Produit, c'est-à-dire à l'ensemble des processus, rôles, rituels et outils permettant d'imaginer, de concevoir et d'améliorer des Produits numériques en continu. Le choix de cette thématique repose sur plusieurs constats :

- Une multitude de CPOs (Chief Product Officers) avec lesquels Thiga interagit quotidiennement se pose des questions fondamentales relatives à leur organisation sans parvenir à obtenir de réponses précises.
- La littérature (y compris anglo-saxonne) sur les organisations en Product Management est encore peu fournie et parcellaire.
- Thiga, en tant qu'animateur de premier plan de la communauté Produit française, et fort d'une cinquantaine de Thiguys répartis dans de nombreuses directions Produit, recense continuellement des bonnes pratiques en matière d'organisation et souhaite les partager avec le plus grand nombre.

Ce livre s'adresse aux CPOs souhaitant structurer leur organisation en vue de faire les meilleurs Produits numériques possibles. Il s'articule autour de 7 chapitres ciblant leurs problématiques centrales : "Quels profils sont nécessaires au bon fonctionnement d'une organisation Produit ?" ; "Comment gérer les adhérences entre mes équipes et le reste de l'organisation ?" ; "Comment piloter les objectifs de mes équipes ?" ; "Comment passer mon organisation à l'échelle suite à une levée de fonds ?" ...

Cet ouvrage se veut concret et actionnable sans pourtant être dogmatique. Nous pensons, en effet, qu'il y n'a pas d'organisation magique duplicable partout. Une organisation est basée sur un historique, une culture propre à chaque entreprise et est amenée à être perpétuellement adaptée au cours du cycle de vie du Produit.

Les bonnes pratiques recensées dans cet ouvrage reposent sur les retours d'expérience des Thiguys ainsi que sur le vécu d'une trentaine de CPOs que nous avons interviewés pour l'occasion.

Bonne lecture !

Alexandre Irrmann-Tézé
directeur général de Thiga

LES AUTEURS

Alexandre Irrmann-Tézé :

Diplômé de Télécom ParisTech, Alexandre a débuté sa carrière dans les équipes Télécom & Média d'un grand cabinet de conseil en management. En 2014, il co-crée Thiga, cabinet de conseil et organisme de formation spécialisé en Product Management. Au sein de Thiga, Alexandre dirige des missions d'organisation visant à améliorer la manière de créer des Produits numériques. Alexandre est également coach et formateur en Product Strategy auprès de start-ups, PME et grands groupes.

Maria Frih :

Après son diplôme obtenu à l'EM Lyon, Maria a pris un poste de Product and Marketing Analyst. Rapidement conquise par le métier de Product Manager, elle passe par Lucca avant de rejoindre Thiga quelques mois après la création du cabinet. Depuis son arrivée, Maria a pu travailler pour divers clients en tant que Product Manager, et elle occupe en parallèle de ses missions un rôle de Manager.

Simon Joliveau-Breney :

Avant de rejoindre Thiga, Simon a travaillé dans un cabinet de conseil en marketing stratégique spécialisé dans les problématiques Télécom, Média, et digitales. Au sein de Thiga, Simon intervient sur des missions visant à définir la vision de Produits en rupture et des missions d'organisation en Agile Product Management.

Nous n'aurions jamais été capables de mener cet ouvrage à son terme sans l'investissement des Thiguys qui ont conduit les interviews, relu et corrigé. Nous les remercions chaleureusement !

- Rémi Favre
- Romain Monclus
- Julien Michel
- Etienne Bousquié
- Benjamin Fourio
- Fabien Levrey
- Claire Bonnet

LES CONTRIBUTEURS

Ce livre été écrit en s'appuyant sur les témoignages des responsables Produit d'une trentaine de sociétés françaises et internationales parmi les plus matures en Product Management.

Nous les remercions pour leur passion, leur gentillesse et leur disponibilité.

- Algolia, Maxime Prades, VP of Product Management
- Azalead Jean-Yves Simon, Head of Product
- Bankin', Nicolas Martin, CPO
- BlaBlacar, Benjamin Retourné, Lead Product Manager
- Captain Contrat, Julien Janson, Product Director
- Captain Contrat, Maxime Wagner, Co-founder & COO
- Chauffeur Privé, Matthieu Reboul, Lead product Manager
- Chauffeur Privé, Rémi Bardoux, Head of Product & Design
- Deezer, Fabrice Des Mazery, Head of Product and Growth
- Deezer, Benjamin Moitié, Head of effectiveness
- Drivy, Nicolas Mondollot, Co-founder & CPO
- Drivy, Charles Vahanian, Lead Product Owner
- Fixter, Frédéric Dermer, CPO
- Gemalto, Frédéric Martinent, Head of Mobile Marketing
- Kisio Digital, Laurent Leca, CPO
- L'Express, Alexandre Takacs, Director of Product & UX
- Leboncoin, Jean-Baptiste d'Anchald, Senior Product Manager
- Leboncoin, Abderrahmane Abdallahoum, Head of UX
- M6 Web, Renaud Vaillant, Directeur Pôle Digital Consumer
- ManoMano, Pierre Fournier, Head of Product
- Molotov.tv, Damien Delautier, Head of Product
- Ooreka, Augustin Vexiau, Head of Product
- OUI.sncf, Yannick Combourieu, Head of Product Management
- OuiCar, Teresa Karrer, CPO
- SeLogger, Sandy Castagna, Head of Product - Mobile
- Sirup lab (ex Evernote), Xavier Delplanque, Digital Product Maker
- Spicesoft, Yolène Louison, Product Manager
- Vente-Privée, Alexia Boulot, Lead Product Owner
- Wynd, Benoît Bourdon, VP Product



CHAPITRE 1

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION PRODUIT ?

Problème

Offrir une expérience numérique différenciante est devenu aujourd'hui un important facteur de succès pour une entreprise, au-delà des pure players digitaux. Cette exigence pousse à placer davantage le "Produit numérique" au cœur des organisations, et à rendre celles-ci plus agiles, dans l'idée d'améliorer les Produits de manière plus fréquente et plus à l'écoute des utilisateurs. Cependant, les organisations traditionnelles en silo (Marketing, Ventes, Technique...) sont des freins à cette transformation. En tant que CEO ou CPO, je souhaite prouver l'intérêt d'avoir une équipe Produit dédiée et je m'interroge sur la composition de cette équipe.

Solution

Chez Thiga, nous préconisons de casser les silos traditionnels des organisations en créant une organisation Produit regroupant toutes les compétences nécessaires pour concevoir, développer et promouvoir des Produits numériques. Cela inclut a minima des Product Owners ou Product Managers, des Product Designers, des développeurs, et potentiellement d'autres profils complémentaires.

Dans la plupart des entreprises ayant atteint une certaine taille, on retrouve en général - outre de nombreuses fonctions supports - 3 départements majeurs : Marketing, Ventes et Technique.

Souvent, le Produit - qu'il soit numérique ou pas - n'est qu'un élément du Marketing mix, des fameux "4P" qui incluent également le prix, la communication (*promotion* en anglais), et la distribution (*placement*). Il est donc fréquemment pensé par le département Marketing, avant d'être développé dans un autre département de l'organisation. Mais il arrive également qu'il constitue la prérogative d'un autre département, la Technique par exemple.

Notre conviction est très claire : si les compétences liées au Produit sont logées dans un silo (Marketing, Technique, Ventes...), ou éparpillées au sein de l'organisation, cela limitera leur capacité d'action et produira en retour de la dette Produit. Qu'est-ce que la dette Produit ? Ce concept représente le résultat de décisions à visées court-termistes qui se révèlent extrêmement coûteuses à long terme pour votre Produit (en perturbant l'expérience utilisateur, en créant des fonctionnalités difficiles à maintenir ou faire évoluer...).

Le type de dette dépend en général du silo dans lequel on place la fonction Produit : en caricaturant à peine, les Ventes vont par exemple avoir tendance à se faire dicter la roadmap par le dernier client rencontré ; la Technique poussera parfois des solutions technologiques pas forcément corrélées à une valeur business ou aura tendance à minimiser le nombre de nouvelles fonctionnalités pour prioriser la stabilité du Produit ; enfin, le Marketing peut tendre à développer toujours plus de fonctionnalités sans échanger suffisamment avec la Technique et en priorisant des cas d'usage "à la mode".

Que vous soyez un pure-player du numérique ou pas, le "P" du Produit numérique prend aujourd'hui une importance croissante dans cette équation : offrir une expérience numérique différenciante est devenu un facteur de succès pour toute entreprise. L'émergence de la discipline du Product Management acte le fait que concevoir et promouvoir des Produits numériques ne peut plus être la prérogative du département Marketing, ni être décorrélé du développement. Plusieurs facteurs vont en effet dans le sens d'une prise d'autonomie du Produit :

- **L'omniprésence des retours utilisateurs** : aujourd'hui, le contact avec l'utilisateur est disséminé partout dans l'organisation, et il est possible de collecter facilement des retours sans forcément passer par les processus traditionnels longs et coûteux propres au Marketing (focus group, études de marché...)
- **L'accélération de l'innovation** : les cycles de développement et d'innovation s'accélèrent, et nécessitent d'itérer de manière toujours plus rapide sur les Produits. Avoir une équipe pluridisciplinaire chargée du Produit permet de réduire les pesanteurs dans la décision et d'être plus réactif, là où diluer les responsabilités dans plusieurs silos a tendance à ralentir les processus de décision et à dégrader l'expérience client.
- **La nécessité d'échouer pour rebondir** : il est rare de connaître le succès du premier coup, d'autant plus dans le cadre d'un Produit numérique ; vous devrez sans doute passer par plusieurs expérimentations avant de trouver votre marché. Avoir une équipe Produit pérenne permet de s'assurer qu'on ne perd pas de vue la vision d'ensemble et de long terme.
- **Les frontières entre le Marketing web et le Product Management s'estompent**, et de nombreuses activités Marketing (connaissance des utilisateurs, pilotage de l'acquisition, mesure et maîtrise de la satisfaction utilisateur) sont aujourd'hui indissociables des caractéristiques du Produit lui-même.

Pour créer un Produit réellement différenciant, il faut donc lui donner une place cohérente dans l'organisation. Si le numérique est pour vous une activité essentielle, vous aurez tout intérêt à adopter une organisation orientée Produit de type éditeur de logiciel, c'est-à-dire en sortant des silos fonctionnels et en créant un département dédié.

L'organisation Produit idéale

Équipe produit

COMITÉ DE DIRECTION



(En option) :
Product Managers



Squads :
Product Owners,
développeurs,
Product Designers,
testeurs



Organisation Produit idéale

Notre vision de l'organisation Produit idéale consiste à regrouper au sein du même département toutes les personnes partageant une même mission : "créer et promouvoir le meilleur Produit numérique possible, pour l'ensemble des utilisateurs, en prenant en compte les contraintes et objectifs des parties prenantes internes". L'équipe Produit doit être au maximum autonome dans l'accomplissement de cette mission (ce qui ne l'empêche pas, bien sûr, de collaborer avec d'autres entités ou d'être soutenue par des équipes supports) ; elle dispose de son propre budget ; et elle doit pouvoir arbitrer constamment entre les différents besoins liés au Produit et les prioriser. Logiquement, elle inclut l'ensemble des profils et compétences nécessaires. Son directeur, le CPO - Chief Product Officer (parfois aussi appelé Head of Product ou VP Product), doit rapporter directement au CEO au même titre que le CTO ou le Directeur Commercial.

De quoi se compose cette équipe Produit ?

Un CPO

Son rôle consiste à définir la vision pour le Produit à horizon 1 à 3 ans, à aider ses équipes à décliner les objectifs stratégiques en leviers d'action opérationnels (voir chapitre 2 "Comment piloter les objectifs d'une équipe Produit ?"), superviser parfois le recrutement au sein de l'équipe, construire les plans de carrière et arbitrer sur des problématiques de stratégie Produit. Membre du comité de direction, il représente également l'équipe auprès de la direction générale, et peut piloter les éventuels partenariats, acquisitions, ou négociations avec des tierces parties.

Un ou plusieurs Product Managers

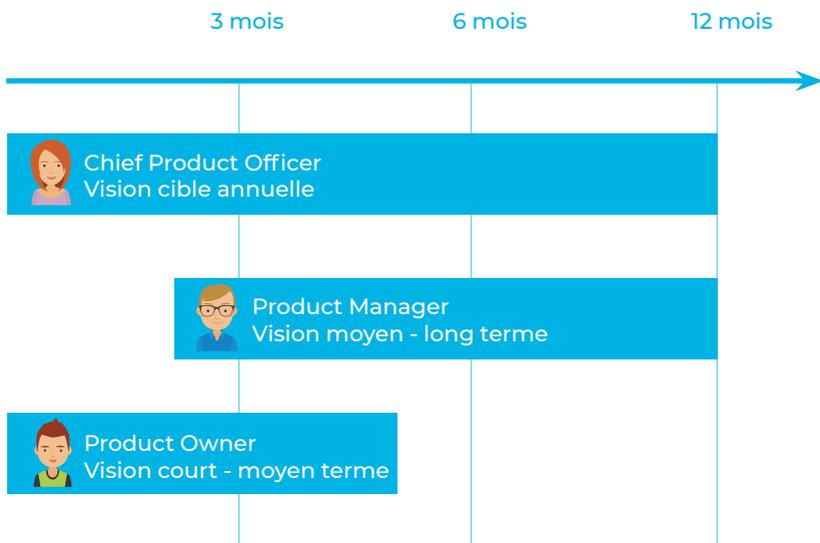
Ils portent la vision Produit, en déclinant à un niveau plus opérationnel et granulaire les objectifs et la stratégie définis par le CPO. Ils sont la voix de l'utilisateur auprès du CPO. Leur intervention est souvent centrée sur un périmètre fonctionnel donné, ou un ensemble de fonctionnalités. Ils pratiquent la veille Produit, marché ou technologique, pilotent une roadmap à moyen-terme, dérisquent les innovations en s'appuyant par exemple sur les pratiques Lean Startup ou Design Thinking et travaillent avec les Product Owners et les développeurs pour articuler la roadmap à 6 mois et les priorités à court terme du Produit. Ils sont capables de construire un modèle économique, d'évaluer et prioriser des opportunités business. Enfin, ils sont chargés de définir et de suivre les principaux KPIs des Produits et fonctionnalités qu'ils créeront avec les Product Owners : taux d'utilisation, activation, rétention...

Dans une organisation Produit de taille importante, on peut mettre en place une hiérarchie avec plusieurs niveaux, dont des Lead Product Managers se plaçant entre le CPO et les autres Product Managers et assurant la gouvernance globale de plusieurs squads.

Un ou plusieurs Product Owners

Dans certaines organisations, ce rôle peut être cumulé avec celui de Product Manager. De manière générale, si vous avez une équipe Produit réduite, opérez sur un marché peu risqué, ou disposez d'une personne ayant à la fois de bonnes connaissances techniques, agiles et marché, il est tout à fait possible de cumuler les deux postes.

Le Product Owner est le représentant des utilisateurs du Produit au sein d'une squad. Son rôle est de maximiser la valeur du Produit, en construisant et priorisant son backlog au quotidien, et en pilotant les sprints de développement. Loin d'être un simple exécutant de la stratégie, il participe à la conception Produit : sur de l'amélioration continue ou des itérations sur des solutions déjà en place, il est maître de son backlog, et il participe à la phase de conception pilotée par le Product Manager pour les sujets arrivant dans 3 à 6 mois (voir chapitre 6 "Comment industrialiser le Product Discovery ?").



Temporalités des rôles de Chief Product Officer, Product Manager et Product Owner

Un ou plusieurs Product Designers (UX / UI)

La première responsabilité des Product Designers consiste à mener la recherche utilisateur (en collaboration avec les Product Owners et Product Managers). Ils construisent, priorisent puis testent des hypothèses, que ce soit sur les besoins utilisateurs ou les solutions proposées. Ils modélisent également des parcours utilis-

teurs, et créent des prototypes qui pourront ensuite être testés auprès de prospects ou bêta-testeurs.

Enfin, ils sont garants du respect des règles d'ergonomie et de la charte graphique. Certains profils sont plus proches de la recherche et des tests utilisateurs (UX) et du prototypage (basse fidélité), et d'autres plus axés sur la conception graphique (UI) et les animations. L'essentiel consiste à avoir toutes les compétences nécessaires dans l'équipe, qu'elles soient réparties entre 1 ou 2 Product Designers.

Un ou plusieurs Growth Product Managers

Ils sont chargés d'assurer la croissance du Produit, en utilisant les techniques d'acquisition et de rétention souvent regroupées sous le terme de "Growth Hacking" ou "Growth Marketing". Les Growth Product Managers sont friands de données à analyser et souvent objectivés sur l'atteinte de KPIs (par exemple : "augmenter le taux d'activation de 10% d'ici 3 mois"). Ils doivent travailler en forte proximité avec les Product Managers et Product Owners car les fonctionnalités et les évolutions Produit restent souvent in fine le principal levier de croissance. Qu'ils disposent d'un groupe de développeurs dédié pour leurs expérimentations, ou partagent une squad avec d'autres Product Owners, l'essentiel consiste à leur offrir de la bande passante de développement pour permettre les tests à haute fréquence. Pour en savoir plus sur ces profils, n'hésitez pas à consulter le Volume 2 de Product Academy : le guide du Growth.

Les autres compétences d'une équipe Produit

Les profils ci-dessus sont les indispensables pour toute équipe Produit. Cependant, d'autres compétences peuvent avoir toute leur place dans cette équipe, en fonction du contexte et des spécificités du Produit.

Data Analyst / Business Intelligence Analyst

Les autres départements de l'entreprise comme le Marketing, mais aussi les Product Owners ou Product Managers sont parfois friands de tableaux de bords et d'ana-

lyses de données, sans pour autant avoir du temps à y consacrer. Aussi, il peut être utile d'avoir au sein de l'équipe Produit un profil de Data Analyst dédié à l'installation, au suivi et au pilotage des analytics. Cette personne est le point d'entrée pour toute question liée aux analytics ; sans être statisticien confirmé, il maîtrise les différentes sources de données disponibles et est également capable de faire des croisements et des analyses pour transformer les données brutes en *informations* utiles aux équipes qui en ont besoin pour factueliser leur prise de décision.

Data Scientist

De plus en plus d'équipes intègrent également une dimension Data, sous la forme de profils de Data Scientists et de Data Engineers. Les Data Scientists construisent des modèles, des algorithmes, pilotent des démarches de machine learning ; les Data Engineers sont quant à eux chargés de l'ingestion des données, de la maintenance du data lake et de l'industrialisation des travaux effectués par les Data Scientists. Si votre Produit capitalise en grande partie sur la donnée ou intègre des fonctionnalités reposant sur des algorithmes assez poussés (par exemple, un moteur de recommandation tel que le feed Facebook), il est indispensable d'avoir ces profils au sein de votre équipe Produit. Dans tous les cas, en fonction de votre budget, l'intégration de profils Data Scientists peut apporter beaucoup à une équipe Produit.

Notez que si vous souhaitez intégrer ces Data Scientists au plus près du Produit et non les spécialiser dans la R&D, vous aurez sans doute besoin d'un Data Product Manager dédié, habitué à transcrire les problématiques business en projets data.

QA (Assurance Qualité / Testeurs)

Un bug ou une rupture de service peut avoir un impact fort sur votre Produit et donc votre entreprise, qu'il s'agisse d'image (mauvais retours utilisateurs, commentaires sur les app stores) ou directement de business : par exemple, pour un site de réservation de train comme Oui SNCF, une journée d'indisponibilité se traduit par une perte immédiate de chiffre d'affaires.

Si l'assurance qualité est un enjeu fort pour votre Produit, et que les Product Owners et Product Managers ne peuvent pas gérer seuls tous les tests fonctionnels (ce qui est souvent le cas), vous devrez intégrer des compétences QA dans l'équipe Produit : soit en transverse, soit directement dans chaque squad.



LE RÔLE DE PROGRAM MANAGER CHEZ ZENDESK

Zendesk est organisée en squads Produit très autonomes, chacune intégrant tous les rôles nécessaires à la conception et au développement, représentée par son propre Product Manager.

Pour autant, la gestion des projets transverses impactant plusieurs équipes et la communication entre les équipes sont toujours un défi. Pour cela, un rôle au croisement du chef de projet et du facilitateur a été mis en place : le Program Manager. Son rôle consiste à :

- porter des projets transverses d'envergure (refonte technique, conformité, rebranding) en assurant la synchronisation entre les différents Product Managers / Product Owners et Product Designers
- identifier des pistes d'optimisation du travail et de la communication en interne, pour fluidifier les échanges
- repérer les personnes travaillant sur des sujets similaires dans l'organisation pour les mettre en relation
- s'assurer que la documentation est mise à jour et faciliter le partage de la connaissance

Si la communication devient catastrophique dans vos équipes, que les dates butoirs sont de moins en moins respectées ou que les projets transverses patinent, c'est peut-être le signe que vous avez besoin d'un tel profil.



Le cas des développeurs

Nous n'avons pas encore abordé le sujet des développeurs... Pourtant, bien sûr, il paraît impossible de développer un Produit numérique sans bon développeur. De fait, ils sont au cœur du Produit : dans l'idéal, il ne doivent pas être isolés au sein d'un département Technique travaillant en mode "fournisseur" pour un autre département. Ils sont également une source importante d'idées et d'innovations pour le futur de votre entreprise.

Doivent-ils pour autant faire partie intégrante de l'équipe Produit ? Une telle approche conduirait dans la plupart des cas à transférer un nombre considérable de développeurs de la Technique vers le département Produit. Cette approche n'est pas dénuée de risques, car le département Produit et son CPO se retrouve alors juge et partie sur les questions techniques. Il peut, par exemple, devenir délicat pour un Product Manager de prioriser de la réduction de dette technique au détriment de nouvelles

fonctionnalités très attendues par les utilisateurs... Le maintien d'un département technique mené par un CTO favorise parfois une logique de débat et d'arbitrage entre CTO / CPO qui permet in fine de trouver un équilibre entre "Produit" et "Tech".

Que les développeurs soient rattachés hiérarchiquement à une entité distincte de l'équipe Produit, ou directement intégrés dans le même département, là n'est finalement pas l'essentiel : le plus important est que développeurs, Product Designers, Product Owners et autres profils Produit travaillent ensemble au quotidien dans des équipes pluridisciplinaires et pérennes (voir chapitre 3 "Comment découper les équipes ?"). Il faut également que leurs objectifs soient alignés avec ceux de l'équipe Produit, et non pilotés par leur manager "fonctionnel" côté Technique : pour cela, les OKRs peuvent constituer un outil pertinent (voir chapitre 2 "Comment piloter les objectifs d'une équipe Produit ?").

Que deviennent les autres fonctions traditionnelles de l'entreprise ?

Les départements fonctionnels Marketing, Ventes, Technique, RH, Finance continuent en général d'exister autour de l'organisation Produit, mais leur rôle est modifié.

Le Marketing se recentre sur 3 des 4P

Dans cette nouvelle organisation, le Marketing laisse au département Produit la main... sur le Produit. Il perd parfois également des responsabilités sur l'acquisition de nouveaux clients ou prospects, qui dans le cadre d'un Produit digital B2C se focalise beaucoup sur du Growth Management. Pour autant, il reste de nombreux sujets qui n'ont pas vocation à être gérés par l'équipe Produit. Le Marketing prend ainsi en charge la communication de marque, les études de marché, souvent la stratégie de pricing. Il pilote la production de contenus (articles de blog, brand content), d'autant que les équipes Produit ont souvent du mal à gérer le passage à l'échelle sur ce sujet. Parfois, il centralise également le CRM et une part non négligeable de la connaissance client et utilisateur. Une collaboration étroite avec les Product Managers de l'équipe Produit est alors cruciale, le Marketing ne devant pas jouer le rôle d'obstacle entre les équipes Produit et les clients.

Il existe un rôle de Product Marketing Manager, qui est bien distinct du Product Manager. En schématisant, le Product Manager a la responsabilité de cerner les besoins utilisateurs, imaginer le Produit ou la fonctionnalité permettant de les résoudre, puis de tester et valider ces hypothèses auprès des utilisateurs - avec les Product Designers - avant de lancer les développements ; tandis que le Product Marketer est en charge de faire connaître le Produit, d'en piloter le lancement et de fournir au reste de la société les armes pour le commercialiser. Ces deux rôles sont difficiles à tenir par une même personne, mais si le Product Marketer est souvent rattaché au pôle Marketing, il est important qu'il travaille en proche collaboration avec le Product Manager : le Product Marketer est une source importante d'idées pour le développement du Produit, tandis que le Product Manager se révèle un collaborateur essentiel pour aider le Product Marketer à définir ses messages Marketing. Ce rôle est souvent essentiel dans un Produit B2B, et parfois absent des équipes en B2C.

La Technique devient une équipe de support à toutes les fonctions de l'entreprise

Le département Technique regroupe tous les développeurs, managers et experts techniques qui ne sont pas directement attachés à construire le Produit : contrairement aux développeurs évoqués plus haut, ceux-ci travaillent sur des outils et problématiques internes (tooling, environnements, testing) ; ils développent, configurent ou administrent des logiciels dédiés aux fonctions non Produit (finance, ventes, RH...) ; ils gèrent l'intranet ou les ERP utilisés par les collaborateurs. Enfin, ils assistent souvent les équipes Produit car ils regroupent des compétences pointues difficiles à disséminer dans des squads : par exemple, sur les problématiques de sécurité informatique, ou de DevOps et Continuous Delivery. Il n'est pas rare de former au sein du département Technique une squad indépendante dédiée au DevOps dont le rôle est de fournir les outils, plateformes et techniques permettant aux différentes squads Produit d'être autonomes sur la livraison et la mise en production.

Comment construire progressivement cette organisation Produit ?

L'organisation Produit telle que définie ci-dessus est, selon notre expérience, celle qui donne les meilleurs résultats en matière de réactivité vis-à-vis des évolutions du marché, d'utilisation des compétences et des talents, de bénéfices perçus par le

client et de minimisation de la “dette Produit”. Les entreprises purement digitales se construisent souvent autour d'un modèle similaire, cependant il arrive qu'en croissant elles reconstruisent des silos fonctionnels ; quant aux grandes entreprises “traditionnelles”, il est rare qu'elles soient dotées d'un département Produit autonome et disposant de sa propre ligne de budget dans l'organisation. Il n'est pas évident de transformer son organisation du jour au lendemain pour atteindre ce modèle, mais il est possible d'y arriver progressivement.

Si vous partez d'une organisation très silotée, lancez une expérimentation avec une squad pluridisciplinaire se saisissant d'une problématique orientée utilisateur : choisissez bien le périmètre de cette expérimentation pour que l'équipe puisse être autonome dans la production de valeur pour les utilisateurs, et fixez des objectifs et critères de succès réalistes. Vous devriez être en mesure de prouver la valeur auprès du comité de direction et d'étendre la logique à l'ensemble du périmètre Produit.

En amont de la généralisation de cette nouvelle organisation Produit, recrutez un CPO qui managera tous les profils “Produit” (Product Manager, Product Owner, Product Designers...). Nommez également une personne - ou une équipe - comme facilitatrice de la transformation. Cette personne devra :

- sensibiliser toute l'organisation (y compris les managers) aux problématiques d'agilité et de Product Management
- “mettre de l'huile dans les rouages” en promouvant les logiques de collaboration, pour éviter le retour à des logiques de client / fournisseur à la moindre difficulté
- assurer la PMO de la transformation : mise en place de rituels de partage, organisation de rétrospectives...

Pour donner du liant à l'organisation, alignez tout le monde sur des objectifs communs, que ce soit au niveau des départements (Produit, Marketing, Technique) ou au sein de chaque département, et mettez en place une gouvernance de ces objectifs (voir chapitre 2 “Comment piloter les objectifs d'une équipe Produit ?”).

Ressources - pour aller plus loin :

Product Organizational Structure : en 2008 déjà, Marty Cagan du Silicon Valley Product Group militait pour l'émergence d'organisations Produit et fournissait les premières pistes de réflexion.

Where Does Product Management Belong in the Organization? : un bel article sur l'importance de bien positionner le Product Management dans son organisation, surtout lorsqu'elle croît rapidement.

CHAPITRE 2

COMMENT PILOTER LES OBJECTIFS D'UNE ÉQUIPE PRODUIT ?

Problème

Je suis CPO ou Product Manager et je trouve que les objectifs de mes équipes ne sont pas clairement définis. La stratégie business n'est pas véritablement reflétée dans les métriques mesurées (il s'agit surtout de pilotage du développement) et quand différentes équipes Produit ont des objectifs, ceux-ci ne sont pas toujours cohérents d'une équipe à l'autre.

Je constate aussi des problèmes de motivation dans mon équipe (turnover, frustration liée à l'absence de cap ou aux changements incessants de périmètre).

Solution

Nous proposons ici une méthode permettant de mettre en place des objectifs en lien avec la stratégie de l'entreprise, transparents, cohérents entre eux, et utiles pour tout le monde : le comité de direction, les managers, les équipes opérationnelles (et en particulier l'équipe Produit).

Pourquoi fixer des objectifs ?

Chez Thiga, nous avons la chance d'intervenir au sein de nombreuses entreprises, variées aussi bien en termes de taille que de secteur d'activité ou encore de maturité digitale. Cette position nous a conduit à remarquer des dysfonctionnements récurrents chez la plupart de nos clients, liés à un manque de visibilité au sein des équipes sur la stratégie ou les objectifs. Combien de fois avons nous entendu des phrases comme : « *Je n'ai aucune idée de la stratégie de l'entreprise pour cette année* », ou « *Je comprends la stratégie globale, mais mes objectifs sont soit trop flous, soit complètement inatteignables* ». Ou encore, « *Je ne sais pas sur quoi je serai jugé à la fin de l'année, mon manager m'a fixé des objectifs qui ne sont pas du tout en lien avec mon Produit* »

Ces remarques ne s'appliquent pas qu'aux très grands groupes, logiquement plus verticalisés et hiérarchisés que les start-ups. Même les grosses start-ups ou entreprises de taille moyenne avec une forte maturité digitale sont parfois touchées par ce problème autour des objectifs. Quand ce n'est pas la stratégie elle-même qui est floue, c'est souvent la place de chacun dans l'implémentation de cette stratégie qui est mal connue : beaucoup de collaborateurs ne voient pas bien en quoi leurs actions et leurs projets se rattachent aux objectifs de l'entreprise, passent leur temps à jongler entre de multiples priorités toutes aussi urgentes les unes que les autres ou consacrent in fine beaucoup d'énergie à des sujets peu importants.

Enfin, l'organisation des entreprises en différentes équipes peut avoir tendance à couper ces équipes les unes des autres, surtout si celles-ci sont pensées pour être autonomes et multi-fonctionnelles comme nous le recommandons : il est courant de ne pas bien savoir exactement sur quoi travaille l'équipe voisine, et comment les fonctionnalités qu'elle prépare ou les projets qu'elle mène peuvent impacter son propre travail.

Ces dysfonctionnements sont une préoccupation importante pour un CPO, car ils conduisent très souvent à :

- un manque d'implication des équipes, qui ne se sentent pas concernées par la construction de la stratégie de l'entreprise et la définition de leurs propres objectifs
- un manque de sens donné aux actions de chacun, qui peut rendre le travail mécanique et répétitif