

"INSPIRED est l'autorité sur la manière de créer un produit que les clients veulent vraiment. Il ne s'agit pas simplement d'embaucher des chefs de produit, mais d'établir une culture qui place l'utilisateur au premier plan, et de construire l'organisation et les équipes autour de ce client pour s'assurer que vous créez le meilleur produit possible. Du PDG aux APM, c'est une lecture obligatoire."

- Amanda Richardson, Directrice des données et de la stratégie, HotelTonight

"Nous avons commencé à travailler avec Marty lorsque ImmobilienScout entrait en phase de croissance, et il nous a aidés à structurer l'organisation pour évoluer rapidement et devenir l'une des startups technologiques les plus grandes et les plus prospères en Allemagne. Il est resté un ami et un conseiller de l'entreprise pendant de nombreuses années. Son livre INSPIRED a aidé des gens dans toute l'entreprise, et cette nouvelle version est sûre d'aider encore plus d'entreprises."

- Jürgen Böhm, Co-fondateur, Immobilien Scout GmbH

"Peu importe si vous êtes un leader produit expérimenté ou un nouveau chef de produit, INSPIRED vous fera réaliser que vous avez le meilleur travail du monde et que vous pouvez avoir un impact incroyable, surtout si vous suivez les paroles de sagesse de Marty Cagan. Son livre est la bible de notre industrie depuis une décennie, et il continuera sans aucun doute à l'être avec cette dernière mise à jour contenant les pratiques produit les plus excitantes et de classe mondiale."

- Tanya Cordrey, ancienne Directrice numérique chez Guardian News & Media

"Construire un excellent produit qui atteint l'adéquation produit/marché est toujours une première étape clé pour toute startup réussie. Cependant, organiser les équipes produit et d'ingénierie de manière à garantir évolutivité, rapidité et qualité est généralement le prochain grand défi. Les insights et les leçons de Marty peuvent être appliqués pour construire des équipes hautement productives, gérer les dépendances et créer une culture prête à évoluer. Cela s'applique que votre entreprise ait besoin d'une sérieuse correction de cap ou soit en pleine expansion."

- Scott Sahadi, Fondateur et PDG, The Experience Engine

"Marty offre des conseils pratiques sur la gestion de produit sans être trop prescriptif, ce qui rend sa sagesse applicable dans de nombreux contextes. Il puise dans une vaste expérience, illustrant ses conseils avec des dizaines d'histoires réelles. Si vous voulez créer des produits numériques que les gens adorent, ce livre vous mettra sur la bonne voie."

- Teresa Torres, Coach en découverte produit

"Nous avons travaillé en étroite collaboration avec Marty pour façonner le produit et construire des organisations de gestion de produit dans plusieurs de nos entreprises en portefeuille. L'expertise et les conseils de Marty sont à la pointe et de classe mondiale."

- Harry Nellis, Associé, Accel

"Au début de ma carrière en gestion de produit, j'ai eu la chance de rencontrer Marty Cagan. Depuis lors, il a été un mentor incroyable pour moi et pour les équipes que j'ai dirigées. J'ai vu, de première main dans plusieurs entreprises, comment Marty transforme les équipes produit et libère une innovation et une croissance soutenues. Marty a littéralement et figurativement écrit le livre sur la gestion de produit pour l'industrie technologique actuelle."

- Sarah Fried Rose, Leader produit et Directrice des opérations

"J'ai eu la chance de travailler avec certains des meilleurs chefs de produit et esprits produit dans l'industrie. Selon mon expérience, Marty Cagan est sans aucun doute le meilleur esprit en gestion de produit vivant aujourd'hui. Ce livre condense des années d'expérience en 250 pages."

- Marty Abbott, PDG, AKF Partners, ancien Directeur technique, eBay

"Les grands produits ravissent les clients. Marty Cagan a dirigé et inspiré d'innombrables équipes produit et dans INSPIRED, vous apprendrez comment construire ces produits, à la fois de manière stratégique et tactique."

- Shripriya Mahesh, Associée, Omidyar Network

"Les PDG, les Directeurs de produit et tous ceux qui se soucient de créer de grands produits doivent lire ce livre. Vos clients vous en remercieront."

- Phil Terry, Fondateur et PDG de Collaborative Gain, co-auteur de Customers Included

"Marty n'est pas seulement un expert chevronné sur tous les aspects souvent ambigus de la gestion de produit, son livre offre également inspiration, outils et techniques, et une aide vraiment pratique."

- Judy Gibbons, Conseillère pour startups et membre de conseil d'administration

"Construire de grands produits est difficile. Marty donne de grandes perspectives sur les meilleures pratiques et les compétences qui ne peuvent vraiment être découvertes qu'après des années d'expérience et d'étude. Pratiquement toutes les personnes en produit que je respecte ont appris la gestion de produit avec INSPIRED."

- Jason Li, PDG et Fondateur, Boolan, Shanghai

"Si vous voulez que vos clients aiment vos produits, INSPIRED est un livre à lire absolument pour tout le monde dans l'entreprise."

- Jana Eggers, PDG, Nara Logic

"Ce que j'aime vraiment en travaillant avec Marty, c'est que ses techniques s'appliquent à la création de produits d'entreprise vraiment excellents - pas seulement de nouvelles applications grand public. INSPIRED est notre étoile polaire. Chaque fois que je sens que l'organisation dévie, il est temps de le relire !"

- Jeff Trom, Fondateur et Directeur technique, Workiva

"Je connais Marty depuis près de 20 ans. À ce stade, on pourrait penser que j'ai entendu tout ce qu'il avait à dire. Et pourtant, chaque fois que je le vois, son intérêt continu pour l'apprentissage de notre domaine signifie qu'il a toujours de nouvelles idées à partager. Et avec honnêteté, humanité, franchise, et surtout... une perspective qui ne manque jamais de me donner une nouvelle énergie et une nouvelle approche. Je suis ravi qu'il ait à nouveau mis tout cela en bouteille pour nous dans cette nouvelle édition d'INSPIRED !"

- Audrey Crane, Associée, DesignMap

"L'approche pratique de Marty pour construire de grands produits a transformé notre façon d'aborder le développement produit pour une amélioration radicale de l'entreprise et de nos clients. Tout aussi important, sa méthodologie a contribué à façonner les trajectoires de carrière de plusieurs personnes à la fois au sein de l'entreprise et en dehors, alors qu'elles sont allées piloter le développement produit dans d'autres organisations - des entreprises du Fortune 500 à d'autres entreprises en forte croissance financées par des VC. Si vous occupez un rôle de leadership ou si vous êtes dans l'équipe produit d'une organisation cherchant à créer des produits que votre public cible adore, ce devrait être le prochain livre que vous lisez."

- Shawn Boyer, Fondateur, Snagajob et goHappy

"Lorsque j'avais besoin de mettre en place une fonction de gestion de produit productive et évolutive chez Etsy, je me suis tournée vers Marty. Son manuel pour établir la gestion de produit en tant que discipline distincte est inestimable pour toute équipe travaillant sur des produits alimentés par des logiciels et réalisés par des ingénieurs. Il est rare qu'un livre de business soit aussi clairement écrit et rempli de conseils concrets. Nous l'avons utilisé comme guide de gestion de produit lors de la montée en puissance d'Etsy, et je l'ai utilisé dans chaque entreprise depuis."

- Maria Thomas, Membre de conseil d'administration et investisseur

"L'art de la gestion de produit est l'art de la vie elle-même. Entourez-vous de grandes personnes, concentrez-vous sur votre mojo, créez des choses formidables avec intégrité, ayez des opinions fortes mais légèrement. Et Marty est l'un des meilleurs enseignants de cet art."

- Punit Soni, Fondateur et PDG, Robin, Ancien APM chez Google

"Marty a été un coach et un mentor pendant mes premières années en gestion de produit et le livre INSPIRED est devenu le guide de référence chaque fois que j'avais besoin de clarté sur le rôle du chef de produit, ses compétences ou les défis quotidiens de la découverte produit à l'exécution. Et il est resté une référence solide lorsque je suis passée à un rôle de leader produit. Aujourd'hui, dans mon rôle de coach en découverte produit, je recommande le livre à chaque nouveau client. Ce n'est pas un livre de méthodologie ; ce livre aide les gens de produit à adopter le bon état d'esprit, quels que soient les cadres et les techniques qu'ils utilisent."

- Petra Wille, Coach en découverte produit

"La 2e édition de Marty s'appuie sur une base incroyable de connaissances et d'expérience, et fournit encore plus d'insights, de leçons et de cadres indispensables à toute entreprise basée sur des produits."

- Chuck Geiger, Directeur technique/Directeur produit, Chegg

"Marty a une manière d'élégamment simplifier des décennies d'expérience dans la direction et l'enseignement d'organisations de produit pour exceller dans la création de valeur pour leurs clients en une lecture rapide, inspirante et pleine d'actions concrètes. Des évaluations organisationnelles, aux outils pour aligner les équipes sur un besoin utilisateur réel, en passant par les détails de la découverte et de la livraison continues de produits, INSPIRED est ma référence et ma recommandation pour tout leader produit cherchant à améliorer son jeu afin de créer des produits gagnants."

- Lisa Kavanaugh, Coach exécutif

"Marty est légendaire parmi les meilleurs leaders produit pour sa capacité à aller droit au cœur des domaines où leurs équipes doivent s'améliorer. Ses conseils sont pratiques, concrets et exciteront vous et votre équipe pour mieux répondre aux besoins des clients immédiatement. Vos ingénieurs et vos clients vous remercieront d'avoir lu ce livre."

- Hope Gurion, Leader produit

"Marty est l'expert de référence sur la manière de construire de grands produits. Il a personnellement formé et éduqué des chefs de produit du monde entier et dans tous les secteurs. Marty a coaché et guidé certaines des entreprises Internet les plus prospères de notre époque. Cette deuxième édition partage encore plus de son immense expertise et de ses connaissances sur la manière dont les meilleures entreprises du monde parviennent à créer des produits que leurs clients adorent."

- Mike Fisher, Directeur technique, Etsy

"Marty nous rappelle l'importance de pourquoi nous créons des produits. L'état d'esprit produit et la concentration sur nos clients construisent de meilleurs entrepreneurs, des entreprises plus performantes et de meilleures solutions pour nous tous. Cet état d'esprit est la base de la création d'entreprises de produits réussies à n'importe quel stade."

- Erin Stadler, Coach en découverte produit, Boomtown Accelerator

Table des matières

INSPIRED	11
Comment créer des produits technologiques que les clients aiment	11
Préface de la Deuxième Édition	11
Partie I - Leçons des meilleures entreprises technologiques	13
Chapitre 1 - Derrière chaque grand produit	16
Chapitre 2 – Produits et services propulsés par la technologie	17
Chapitre 3 - Startups : Atteindre l'adéquation produit / marché	18
Chapitre 4 – Entreprises en phase de croissance : se développer pour réussir.....	19
Chapitre 5 - Innovation produit constante.....	21
Chapitre 6 - Les causes fondamentales des échecs de produits.....	23
Chapitre 7 - Au-delà de Lean et de l'Agile.....	29
Chapitre 8 - Les concepts clés	31
Partie II - Les bonnes personnes	36
Chapitre 9 - Principes des équipes produit solides.....	37
Chapitre 10 - Le product manager	44
Chapitre 11 - Le designer produit	53
Chapitre 12 - Les ingénieurs.....	58
Chapitre 13 - Responsables du marketing produit.....	60
Chapitre 14 - Les rôles du support.....	62
Chapitre 15 - Profil : Jane Manning de Google	64
Chapitre 16 - Le rôle du leadership	67
Chapitre 17 - Le Rôle du responsable produit	71
Chapitre 18 - Le rôle du responsable technologique	76
Chapitre 19 - Le rôle du delivery manager	79
Chapitre 20 - Principes de structuration des équipes produit.....	80
Chapitre 21 - Profil : Lea Hickman d'Adobe	87
Partie III - Le bon produit	90
Chapitre 22 : Les problèmes des feuilles de route produit	92
Chapitre 23 : L'alternative aux feuilles de route	94
Chapitre 24 - Vision du Produit et Stratégie Produit	100
Chapitre 25 - Principes de la vision produit	104
Chapitre 26 - Principes de la stratégie produit.....	106
Chapitre 27 - Principes de produits	107
Chapitre 29 - La technique OKR	110
Chapitre 30 - Objectifs produits à l'échelle	112

Chapitre 31 - Évangélisation du produit	114
Chapitre 32 - Profil : Alex Pressland de la BBC.....	116
Partie IV - Le bon processus	118
Chapitre 33 - Principes de la découverte de produit	121
Chapitre 34 - Techniques de découverte, vue d'ensemble	125
Chapitre 35 - Évaluation d'opportunités techniques.....	131
Chapitre 36 - Technique de la lettre client.....	133
Chapitre 37 - Technique du Startup Canvas	135
Chapitre 38 - La technique de story map	139
Chapitre 39 - Programme de découverte client	141
Chapitre 40 - Profil : Martina Lauchengco de Microsoft	148
Chapitre 41 - Entretien avec les clients.....	151
Chapitre 42 - Technique du test concierge	153
Chapitre 43 - Le pouvoir du mauvais comportement des clients.....	154
Chapitre 44 - Jour de hack.....	156
Chapitre 45 - Principe des prototypes.....	159
Chapitre 46 - Prototype de faisabilité technique.....	160
Chapitre 47 - Technique du prototype utilisateur.....	162
Chapitre 48 - Prototype technique de données en temps réel.....	164
Chapitre 49 - Technique du prototype hybride.....	166
Chapitre 50 - Tests d'utilisabilité	168
Chapitre 51 - Tester la valeur	173
Chapitre 52 - Technique de test de la demande	174
Chapitre 53 - Techniques de test de la valeur qualitative	178
Chapitre 54 - Techniques de tests de valeur quantitatifs.....	181
Chapitre 55 - Tester la faisabilité	187
Chapitre 56 - Tester la faisabilité commerciale	190
Chapitre 57 - Profil : Kate Arnold de Netflix	194
Chapitre 58 - Technique du sprint de découverte	197
Chapitre 59 - Technique des équipes pilotes.....	199
Chapitre 60 - Sevrer une organisation des feuilles de route.....	200
Chapitre 61 - Gestion des parties prenantes	202
Chapitre 62 - Communiquer les apprentissages produits	207
Chapitre 63 - Profil : Camille Hearst d'Apple	208
Partie V - La bonne culture	209
Chapitre 64 - Bonne équipe produit / Mauvaise équipe produit.....	210

Chapitre 65 - Principales raisons de la perte d'innovation	212
Chapitre 66 - Principales raisons de la perte de vitesse	214
Chapitre 67 - Établir une culture produit forte	216

INSPIRED

Comment créer des produits technologiques que les clients aiment

Préface de la Deuxième Édition

Quand j'ai d'abord envisagé de publier une mise à jour de la première édition de mon livre INSPIRED, j'avais estimé que je modifierais peut-être 10 à 20 % du contenu. C'est parce qu'il y avait très peu de choses dans la première édition que je souhaitais changer.

Cependant, une fois que j'ai commencé, j'ai rapidement réalisé que cette deuxième édition nécessiterait une réécriture complète. Non pas parce que je regrettais ce que j'avais écrit, mais parce que je crois avoir maintenant de bien meilleures façons d'expliquer ces sujets.

Je n'avais aucune idée que la première édition serait aussi réussie qu'elle l'a été. Grâce à ce livre, je me suis fait des amis partout dans le monde. Le livre a été traduit en plusieurs langues, et malgré le fait qu'il ait près de 10 ans au moment où j'écris ces lignes, les ventes continuent de croître, uniquement grâce au bouche-à-oreille et aux critiques.

Donc, si vous avez lu la première édition, je vous en remercie et j'espère que vous apprécierez encore plus cette deuxième édition. Si vous êtes nouveau à INSPIRED, j'espère que cette nouvelle édition atteindra encore mieux son objectif.

Lorsque j'ai écrit la première édition, c'était avant que l'Agile ne soit bien établi dans les entreprises de produits, et avant que la nomenclature du développement client et des startups Lean ne devienne populaire. Aujourd'hui, la plupart des équipes utilisent ces techniques depuis plusieurs années et s'intéressent davantage à ce qui va au-delà du Lean et de l'Agile, ce sur quoi je me concentre ici.

J'ai conservé la structure de base du livre, mais les techniques que je décris se sont considérablement améliorées au cours de la dernière décennie. Au-delà de la modification de la façon dont j'explique les sujets et de la mise à jour des techniques, l'autre changement majeur du livre est que j'aborde maintenant en détail ce que je qualifie ici de Product @ Scale.

Dans la première édition, je me concentrais davantage sur les startups. Cependant, dans cette édition, je voulais élargir la portée pour examiner les défis des entreprises en phase de croissance et comment le produit peut être bien géré dans les grandes entreprises.

Il ne fait aucun doute que l'échelle introduit des défis sérieux, et au cours de la dernière décennie, j'ai passé beaucoup de temps à coacher des entreprises en pleine croissance rapide. Parfois, nous appelons cela "survivre au succès", si cela peut vous donner une idée de la difficulté que cela peut représenter.

J'ai reçu beaucoup de retours positifs de la part des lecteurs de la première édition, et il y a quelques points importants que j'aimerais aborder ici.

Premièrement, il existe réellement un besoin critique de se concentrer sur le rôle spécifique du chef de produit. Dans la première édition, j'ai beaucoup parlé de la gestion de produit, mais j'ai essayé de m'adresser plus largement aux équipes produit. Aujourd'hui, il existe de nombreuses ressources excellentes pour les concepteurs de produits et les ingénieurs, mais très peu pour les chefs de produit responsables de produits technologiques. Donc, dans cette édition, j'ai décidé de me concentrer sur le rôle du chef de produit technologique. Si vous êtes chef de produit dans une entreprise technologique, ou si vous aspirez à le devenir, j'espère que ce livre deviendra votre ressource de référence.

Deuxièmement, beaucoup de gens recherchent une recette pour réussir un produit - un guide prescriptif ou un cadre pour créer des produits que les clients adorent. Bien que je comprenne ce désir, et que je sache que je vendrais probablement beaucoup plus d'exemplaires si je présentais ce livre de cette manière, la vérité malheureuse est que ce n'est tout simplement pas ainsi que les grands produits sont créés. Il s'agit bien plus de créer la bonne culture produit pour réussir, et de comprendre la gamme des techniques de découverte et de livraison de produit afin de pouvoir utiliser le bon outil pour le problème spécifique auquel vous faites face. Et oui, cela signifie que le travail du chef de produit n'est en aucun cas facile, et pour être honnête, tout le monde n'est pas équipé pour réussir dans ce rôle.

Cela dit, le poste de chef de produit technologique est aujourd'hui l'un des emplois les plus convoités de notre industrie, et est la principale source - le terrain d'entraînement - des PDG de startups. Donc, si vous avez le désir et êtes prêt à faire l'effort, je ne souhaiterais rien de mieux que de vous aider à réussir.

Partie I - Leçons des meilleures entreprises technologiques

Dans le milieu des années 1980, j'étais un jeune ingénieur logiciel travaillant pour Hewlett Packard sur un produit très en vue. C'était une époque (la première fois) où l'intelligence artificielle était très en vogue, et j'avais la chance de travailler dans ce qui était alors l'une des meilleures entreprises technologiques de l'industrie, au sein d'une équipe d'ingénieurs logiciels très solide (plusieurs membres de cette équipe ont ensuite connu un succès considérable dans diverses entreprises du secteur).

Notre mission était difficile : fournir une technologie permettant l'IA sur une station de travail polyvalente et peu coûteuse qui, jusque-là, nécessitait une combinaison matérielle et logicielle spécialisée coûtant plus de 100 000 dollars par utilisateur - un prix que peu de gens pouvaient se permettre.

Nous avons travaillé dur pendant plus d'un an, sacrifiant de nombreuses nuits et week-ends. En chemin, nous avons ajouté plusieurs brevets au portefeuille de HP. Nous avons développé le logiciel pour répondre aux normes de qualité rigoureuses de HP. Nous avons internationalisé le produit et l'avons localisé en plusieurs langues. Nous avons formé l'équipe de vente. Nous avons présenté notre technologie à la presse et reçu d'excellentes critiques. Nous étions prêts. Nous avons lancé le produit. Nous avons célébré la sortie.

Juste un problème : personne ne l'a acheté.

Le produit a été un échec total sur le marché. Oui, c'était techniquement impressionnant, et les critiques l'ont adoré, mais ce n'était pas quelque chose que les gens voulaient ou dont ils avaient besoin.

L'équipe a bien sûr été extrêmement frustrée par ce résultat. Mais bientôt, nous avons commencé à nous poser des questions très importantes : qui décide des produits que nous devons construire ? Comment décident-ils ? Comment savent-ils que ce que nous construisons sera utile ?

Notre jeune équipe a appris quelque chose de très profond - quelque chose que de nombreuses équipes ont découvert à leurs dépens : peu importe la qualité de votre équipe d'ingénieurs si elle n'est pas chargée de construire quelque chose qui en vaille la peine.

En cherchant à identifier la cause de notre échec, j'ai appris que les décisions concernant ce qu'il fallait construire provenaient d'un chef de produit - quelqu'un qui résidait généralement dans l'organisation marketing et qui était responsable de la définition des produits que nous construisions. Mais j'ai aussi appris que la gestion des produits n'était pas quelque chose dans

laquelle HP excellait particulièrement. J'ai découvert plus tard que la plupart des entreprises n'étaient pas bonnes dans ce domaine non plus, et, en fait, la plupart ne le sont toujours pas.

Je me suis promis de ne plus jamais travailler aussi dur sur un produit sans savoir au préalable que ce produit serait quelque chose que les utilisateurs et les clients voudraient.

Au cours des 30 années suivantes, j'ai eu la très grande chance de travailler sur certains des produits technologiques les plus réussis de notre époque - d'abord chez HP lors de l'essor des ordinateurs personnels ; puis chez Netscape Communications lors de l'essor d'Internet, où j'ai travaillé comme vice-président des plateformes et des outils ; plus tard chez eBay lors de l'essor du commerce électronique et des marketplaces, où j'ai occupé le poste de vice-président senior des produits et du design ; et ensuite en tant que conseiller auprès de startups, travaillant avec beaucoup de ce qui est devenu aujourd'hui les entreprises technologiques les plus prospères.

Tous les efforts produits n'ont pas été aussi réussis les uns que les autres, mais je suis heureux de dire qu'aucun n'a été un échec, et que plusieurs sont devenus aimés et utilisés par des millions de personnes dans le monde.

Peu de temps après avoir quitté eBay, j'ai commencé à recevoir des appels d'organisations produit souhaitant améliorer leur façon de produire des produits. En travaillant avec ces entreprises, j'ai découvert qu'il y avait une différence énorme entre la façon dont les meilleures entreprises produisaient des produits et la façon dont la plupart des entreprises les produisaient.

J'ai réalisé que l'état de l'art était très différent de l'état de la pratique.

La plupart des entreprises utilisaient encore des méthodes anciennes et inefficaces pour découvrir et livrer des produits. J'ai également appris qu'il y avait très peu d'aide disponible, que ce soit du milieu universitaire, y compris des meilleurs programmes d'école de commerce, ou des organisations industrielles, qui semblaient désespérément coincées dans les modèles défaillants du passé - tout comme celui dans lequel je travaillais chez HP.

J'ai eu de belles expériences, et je suis particulièrement reconnaissant d'avoir eu la chance de travailler pour et avec certaines des meilleures têtes pensantes du secteur des produits. Les meilleures idées de ce livre viennent de ces personnes. Vous trouverez une liste de beaucoup d'entre elles dans les remerciements. J'ai appris de chacune d'elles, et je leur suis reconnaissant.

J'ai choisi cette carrière parce que je voulais travailler sur des produits que les clients aiment - des produits qui inspirent et apportent une réelle valeur. Je trouve que la plupart des leaders de

produits veulent également créer des produits inspirants et réussis. Mais la plupart des produits ne sont pas inspirants, et la vie est trop courte pour les mauvais produits.

J'espère qu'en écrivant ce livre, cela aidera à partager les meilleures pratiques des entreprises produisant les produits les plus réussis et que le résultat sera des produits vraiment inspirants - des produits que les clients aiment.

Chapitre 1 - Derrière chaque grand produit

Je suis fermement convaincu, et c'est le concept central de ce livre, que derrière chaque grand produit, il y a quelqu'un - généralement quelqu'un dans les coulisses, travaillant sans relâche - qui a conduit l'équipe produit à combiner technologie et design pour résoudre de véritables problèmes clients tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Ces personnes portent généralement le titre de chef de produit, mais il peut s'agir d'un co-fondateur ou d'un PDG de startup, ou encore de quelqu'un d'un autre rôle dans l'équipe qui a pris les choses en main parce qu'il en voyait la nécessité. De plus, ce rôle de gestion de produit est très distinct des rôles de design, d'ingénierie, de marketing ou de gestion de projet.

Ce livre est destiné à ces personnes.

Au sein des équipes de produits technologiques modernes, le chef de produit exerce des responsabilités très spécifiques et très exigeantes. C'est un travail extrêmement difficile, et quiconque essaie de vous dire le contraire ne vous rend pas service.

Le rôle de chef de produit est généralement un poste à plein temps. Je ne connais personnellement pas beaucoup de gens qui réussissent à faire ce qu'ils doivent faire en moins de 60 heures par semaine.

C'est formidable si vous êtes un designer ou un ingénieur qui souhaite également exercer le rôle de chef de produit - il y a certains avantages réels à cela. Mais vous découvrirez assez rapidement que vous assumez une quantité de travail immense. Si vous êtes prêt à relever ce défi, cependant, les résultats peuvent être impressionnants.

Une équipe produit est composée d'au moins un chef de produit et généralement de 2 à 10 ingénieurs. Si vous créez un produit destiné aux utilisateurs, vous devriez également avoir un designer produit dans votre équipe.

Dans ce livre, nous explorerons la situation dans laquelle vous pourriez avoir à utiliser des ingénieurs ou des designers dans un autre lieu ou provenant d'une agence ou d'une entreprise de sous-traitance. Mais peu importe la manière dont vous assemblez votre équipe, ce travail et ce livre supposent que vous avez une équipe assignée pour travailler avec vous afin de concevoir, construire et livrer un produit.

Chapitre 2 – Produits et services propulsés par la technologie

Il existe de nombreux types de produits, mais dans ce livre, je me concentre exclusivement sur les produits propulsés par la technologie. Certains des sujets que nous explorons dans ce livre peuvent vous aider si vous construisez des produits non technologiques, mais il n'y a aucune garantie dans ce cas. Franchement, il existe déjà une grande variété de ressources facilement accessibles pour les produits non technologiques, comme la plupart des biens de consommation emballés, ainsi que pour les chefs de produit de ces produits non technologiques.

Mon objectif est de me concentrer sur les questions et les défis uniques associés à la création de produits, services et expériences propulsés par la technologie.

Quelques bons exemples de ce que nous explorons sont les produits de services aux consommateurs, tels que les sites de commerce électronique ou les places de marché (par exemple, Netflix, Airbnb ou Etsy), les réseaux sociaux (par exemple, Facebook, LinkedIn ou Twitter), les services aux entreprises (par exemple, Salesforce.com, Workday ou Workiva), les appareils pour consommateurs (par exemple, Apple, Sonos ou Tesla), et les applications mobiles (par exemple, Uber, Audible ou Instagram).

Les produits propulsés par la technologie ne doivent pas nécessairement être purement numériques. Beaucoup des meilleurs exemples aujourd'hui sont des mélanges d'expériences en ligne et hors ligne - comme trouver un trajet ou une chambre pour la nuit, obtenir un prêt immobilier ou envoyer un colis en express.

Je crois que la plupart des produits se transforment aujourd'hui en produits propulsés par la technologie, et les entreprises qui ne s'en rendent pas compte sont rapidement perturbées. Mais encore une fois, je me concentre ici uniquement sur les produits propulsés par la technologie, et sur ces entreprises qui croient qu'elles doivent adopter la technologie et innover constamment pour leurs clients.

Chapitre 3 - Startups : Atteindre l'adéquation produit / marché

Dans le monde de la technologie, nous distinguons généralement trois stades d'entreprises : les startups, les entreprises en phase de croissance, et les grandes entreprises. Examinons brièvement comment nous caractérisons chacun de ces stades et les défis auxquels vous êtes susceptible de faire face à chaque étape.

Je définis vaguement une startup comme une nouvelle entreprise de produits qui n'a pas encore atteint l'adéquation produit/marché. L'adéquation produit/marché est un concept extrêmement important que je vais définir dans les pages suivantes, mais pour l'instant, disons simplement que la startup essaie encore de créer un produit capable de soutenir une entreprise viable.

Dans une startup, le rôle de chef de produit est généralement assuré par l'un des cofondateurs. Typiquement, il y a moins de 25 ingénieurs, couvrant une gamme allant d'une équipe produit à peut-être quatre ou cinq.

La réalité de la vie en startup est que vous êtes en course pour atteindre l'adéquation produit/marché avant de manquer d'argent. Rien d'autre n'a vraiment d'importance tant que vous n'avez pas réussi à développer un produit solide qui répond aux besoins d'un marché initial, donc la jeune entreprise se concentre nécessairement sur le produit.

Les startups disposent généralement d'un financement initial limité, destiné à déterminer si l'entreprise peut découvrir et livrer le produit nécessaire. Plus vous approchez de l'épuisement des fonds, plus le rythme devient frénétique et plus l'équipe et la direction deviennent désespérées.

Bien que l'argent et le temps soient généralement limités, les bonnes startups sont optimisées pour apprendre et évoluer rapidement, et il y a normalement très peu de bureaucratie pour les ralentir. Pourtant, le taux d'échec très élevé des startups technologiques n'est pas un secret. Celles qui réussissent sont généralement celles qui excellent dans la découverte de produits, qui est un sujet majeur de ce livre.

Rien d'autre n'a vraiment d'importance tant que vous n'avez pas réussi à développer un produit solide qui répond aux besoins d'un marché initial.

Travailler dans une startup - courir vers l'adéquation produit/marché - est généralement stressant, épuisant, et risqué. Mais cela peut aussi être une expérience incroyablement positive, et si les choses se passent bien, une expérience financièrement gratifiante aussi.

Chapitre 4 – Entreprises en phase de croissance : se développer pour réussir

Les startups qui ont les compétences nécessaires et la chance (cela nécessite généralement les deux) d'atteindre l'adéquation produit/marché sont prêtes à relever un autre défi tout aussi difficile : comment croître et se développer efficacement.

Il existe de nombreux défis très importants lorsqu'il s'agit de transformer une startup en une grande entreprise prospère. Bien que ce soit un défi extrêmement difficile, c'est, comme on dit, un bon problème à avoir.

En plus de devoir embaucher beaucoup plus de personnes, nous devons comprendre comment reproduire nos succès précédents avec de nouveaux produits et services adjacents. En même temps, nous devons faire croître le cœur de l'entreprise le plus rapidement possible.

Dans la phase de croissance, nous avons généralement entre 25 et plusieurs centaines d'ingénieurs, donc il y a beaucoup plus de personnes pour aider, mais les signes de stress organisationnel sont partout.

Les équipes produit se plaignent de ne pas comprendre la vision d'ensemble - elles ne voient pas comment leur travail contribue aux objectifs plus larges, et elles luttent pour comprendre ce que signifie être une équipe autonome et responsabilisée.

Les équipes de vente et de marketing se plaignent souvent que les stratégies de mise sur le marché qui fonctionnaient pour le premier produit ne sont pas aussi adaptées à certains des nouveaux produits du portefeuille.

L'infrastructure technologique qui a été créée pour répondre aux besoins du produit initial est souvent au bord de l'effondrement, et vous commencez à entendre le terme "dette technique" de la part de chaque ingénieur avec qui vous parlez.

Cette phase est également difficile pour les dirigeants, car le style de leadership et les mécanismes qui fonctionnaient lorsque l'entreprise était une jeune startup échouent souvent à s'adapter à l'échelle. Les dirigeants sont contraints de changer de rôle et, dans de nombreux cas, de comportements.

Mais la motivation pour surmonter ces défis est très forte. L'entreprise est souvent en quête d'une introduction en bourse ou, peut-être, de devenir une unité commerciale majeure d'une entreprise

existante. De plus, la possibilité très réelle d'avoir un impact significatif et positif sur le monde peut être très motivante.

Chapitre 5 - Innovation produit constante

Pour les entreprises qui réussissent à se développer et qui souhaitent créer une entreprise durable, certains des défis les plus difficiles restent à venir.

Les entreprises technologiques fortes savent qu'elles doivent garantir une innovation produit constante. Cela signifie créer constamment de la nouvelle valeur pour leurs clients et pour leur entreprise. Il ne s'agit pas simplement de peaufiner et d'optimiser les produits existants (ce qu'on appelle la capture de valeur), mais plutôt de développer chaque produit pour atteindre son plein potentiel.

Pourtant, de nombreuses grandes entreprises sont déjà engagées dans une spirale de déclin lent. Elles deviennent toutes axées sur l'exploitation de la valeur et de la marque créées il y a de nombreuses années, voire des décennies. La mort d'une entreprise se produit rarement du jour au lendemain, et une grande entreprise peut survivre de nombreuses années. Mais, ne vous y trompez pas, l'organisation est en train de couler, et l'issue est presque certaine.

Ce n'est bien sûr pas intentionnel, mais une fois que les entreprises atteignent cette taille - souvent en devenant une entreprise cotée en bourse - il y a un nombre considérable de parties prenantes au sein de l'entreprise qui travaillent dur pour protéger ce que l'entreprise a créé. Malheureusement, cela signifie souvent fermer de nouvelles initiatives ou projets qui pourraient recréer l'entreprise (mais mettre potentiellement en danger le cœur de l'activité), ou mettre en place tant d'obstacles aux nouvelles idées que peu de personnes sont prêtes ou capables de conduire l'entreprise dans une nouvelle direction.

Les symptômes de cela sont difficiles à manquer, à commencer par la diminution du moral, le manque d'innovation, et la lenteur avec laquelle le travail sur les nouveaux produits parvient aux clients.

Lorsque l'entreprise était jeune, elle avait probablement une vision claire et convaincante. Lorsqu'elle atteint la phase d'entreprise, cependant, l'entreprise a largement réalisé cette vision originale et maintenant les gens ne sont pas sûrs de ce qui vient ensuite. Les équipes produit se plaignent du manque de vision, du manque d'autonomisation, du fait que les décisions mettent une éternité à être prises, et le travail sur les produits se transforme en conception par comité.

La direction est probablement frustrée également par le manque d'innovation des équipes produit. Trop souvent, elle recourt à des acquisitions ou à la création de « centres d'innovation » séparés pour incuber de nouvelles entreprises dans un environnement protégé. Pourtant, cela ne résulte que rarement en l'innovation qu'elle recherche désespérément.

Vous entendrez également beaucoup de discussions sur la façon dont de grandes entreprises comme Adobe, Amazon, Apple, Facebook, Google et Netflix ont pu éviter ce sort. L'équipe de direction de l'organisation se demande pourquoi elle ne peut pas faire de même. La vérité est qu'elle pourrait le faire. Mais elle devra apporter des changements assez importants, et c'est ce dont ce livre parle.

Chapitre 6 - Les causes fondamentales des échecs de produits

Commençons par explorer les causes fondamentales pour lesquelles tant d'efforts de produit échouent.

Je constate que la majorité des entreprises, de toutes tailles et à travers le monde, travaillent de la même manière de base, et je ne peux m'empêcher de noter que ce n'est pas du tout comme fonctionnent les meilleures entreprises.

Je vous préviens que cette discussion peut être un peu déprimante, surtout si cela touche de trop près, alors si c'est le cas, je vous demande de rester avec moi.

La Figure 6.1 décrit le processus que la plupart des entreprises utilisent encore pour créer des produits. Je vais essayer de ne pas faire de commentaire pour l'instant - laissez-moi d'abord décrire le processus :

Comme vous pouvez le voir, tout commence avec des idées. Dans la plupart des entreprises, elles viennent de l'intérieur (dirigeants ou parties prenantes clés ou propriétaires d'entreprise) ou de l'extérieur (clients actuels ou potentiels). Peu importe d'où proviennent les idées, il y a toujours une multitude de choses que différentes parties de l'entreprise ont besoin que nous fassions.

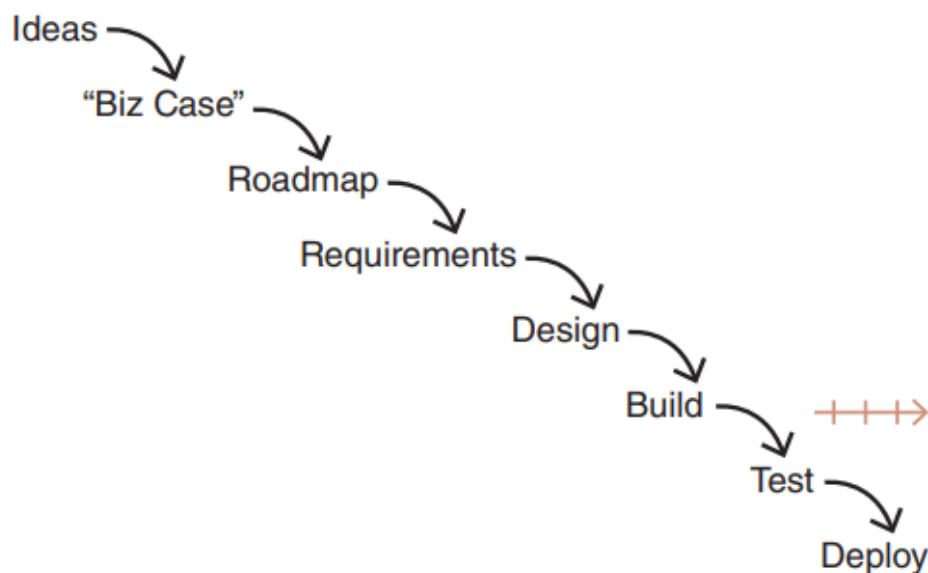


FIGURE 6.1 Root Causes of Failed Product Efforts

Maintenant, la plupart des entreprises veulent prioriser ces idées dans une feuille de route, et elles le font pour deux raisons principales. Premièrement, elles veulent que nous travaillions d'abord sur les choses les plus importantes, et deuxièmement, elles veulent pouvoir prédire quand les choses seront prêtes.

Pour accomplir cela, il y a généralement une forme de session de planification trimestrielle ou annuelle au cours de laquelle les dirigeants examinent les idées et négocient une feuille de route produit. Mais pour prioriser, ils ont d'abord besoin de quelque forme de business case pour chaque élément.

Certaines entreprises font des business cases formels, et d'autres sont informels, mais dans tous les cas, cela revient à savoir deux choses sur chaque idée : (1) Combien d'argent ou de valeur cela générera-t-il ? et (2) Combien d'argent ou de temps cela coûtera-t-il ? Ces informations sont ensuite utilisées pour établir la feuille de route, généralement pour le trimestre suivant, mais parfois jusqu'à un an à l'avance.

À ce stade, l'organisation produit et technologie a ses ordres de marche, et elle travaille généralement sur les éléments de la plus haute priorité en descendant.

Une fois qu'une idée arrive en haut de la liste, la première chose à faire est pour un chef de produit de parler aux parties prenantes pour préciser l'idée et établir un ensemble de « exigences ».

Ces exigences peuvent être des histoires d'utilisateurs, ou elles peuvent ressembler davantage à une forme de spécification fonctionnelle. Leur but est de communiquer aux concepteurs et aux ingénieurs ce qui doit être construit.

Une fois les exigences recueillies, l'équipe de design de l'expérience utilisateur (en supposant que l'entreprise dispose d'une telle équipe) est chargée de fournir le design d'interaction, le design visuel et, dans le cas des dispositifs physiques, le design industriel.

Enfin, les exigences et les spécifications de design arrivent aux ingénieurs. C'est généralement à ce moment que la méthodologie Agile entre en jeu.

Quoi qu'il en soit, les ingénieurs vont généralement diviser le travail en un ensemble d'itérations - appelées « sprints » dans le processus Scrum. Il peut donc falloir un à trois sprints pour développer l'idée.

Idéalement, les tests QA font partie de ces sprints, mais sinon, l'équipe QA suivra avec des tests pour s'assurer que la nouvelle idée fonctionne comme prévu et n'introduit pas d'autres problèmes (connus sous le nom de régressions).

Une fois que nous obtenons le feu vert de QA, la nouvelle idée est enfin déployée auprès des clients réels.

Dans la majorité des entreprises que je rencontre d'abord, grandes et petites, c'est essentiellement ainsi qu'elles fonctionnent, et cela fait des années qu'elles fonctionnent ainsi. Pourtant, ces mêmes entreprises se plaignent constamment du manque d'innovation et du temps très long qu'il faut pour passer de l'idée aux mains des clients.

Vous pourriez reconnaître que, bien que j'aie mentionné Agile, et bien que presque tout le monde aujourd'hui se dise Agile, ce que je viens de décrire est très largement un processus en cascade. Pour être juste envers les ingénieurs, ils font généralement autant d'Agile qu'ils le peuvent, étant donné le contexte général en cascade.

D'accord, donc c'est peut-être ce que font la plupart des équipes, mais pourquoi est-ce nécessairement la raison de tant de problèmes ? Connectons maintenant les points pour voir clairement pourquoi cette méthode de travail très courante est responsable de la plupart des échecs de produits.

Dans la liste qui suit, je vais partager ce que je considère comme les 10 plus grands problèmes avec cette manière de travailler. Gardez à l'esprit que ces 10 problèmes sont tous des problèmes très graves, chacun pouvant faire dérailler une équipe. Mais de nombreuses entreprises ont plus d'un, voire tous ces problèmes.

1. Commençons par le haut - la source des idées. Ce modèle conduit à des produits axés sur les ventes et dirigés par les parties prenantes. Il y a beaucoup plus à dire sur ce sujet clé, mais pour l'instant, disons simplement que ce n'est pas la source de nos meilleures idées de produit. Une autre conséquence de cette approche est le manque d'autonomisation de l'équipe. Dans ce modèle, ils sont là pour mettre en œuvre - ce sont des mercenaires.

2. Passons maintenant au défaut fatal de ces business cases. Pour être clair, je suis personnellement en faveur de la réalisation de business cases, du moins pour les idées nécessitant un investissement plus important. Mais la manière dont la plupart des entreprises les font à ce stade pour établir une feuille de route priorisée est véritablement ridicule, et voici pourquoi. Vous vous souvenez de ces deux éléments clés de chaque business case ? Combien vous allez gagner et combien cela va coûter ? Eh bien, la dure vérité est qu'à ce stade, nous n'avons aucune idée de ces deux éléments. En fait, nous ne pouvons pas le savoir.

Nous ne pouvons pas savoir combien nous allons gagner car cela dépend entièrement de la qualité de la solution. Si l'équipe fait un excellent travail, cela pourrait être un succès retentissant et changer littéralement le cours de l'entreprise. La vérité, cependant, est que de nombreuses idées de produits finissent par ne rien rapporter du tout. Et ce n'est pas une exagération pour l'effet. Littéralement rien (nous le savons grâce aux tests A/B).

De toute façon, l'une des leçons les plus critiques en produit est de savoir ce que nous ne pouvons pas savoir, et nous ne pouvons tout simplement pas savoir à ce stade combien nous allons gagner.

De même, nous n'avons aucune idée du coût de la construction. Sans connaître la solution réelle, il est extrêmement difficile pour l'ingénierie de faire des prévisions. La plupart des ingénieurs expérimentés refusent même de donner une estimation à ce stade, mais certains sont pressés de faire un compromis avec les tailles de t-shirts - il suffit de nous dire si c'est « petit, moyen, grand ou très grand ».

Mais les entreprises veulent vraiment ces feuilles de route priorisées, et pour en obtenir une, elles ont besoin de quelque sorte de système pour évaluer les idées. Alors les gens jouent au jeu du business case.

3. Un problème encore plus important est ce qui vient ensuite, à savoir lorsque les entreprises deviennent vraiment enthousiastes à propos de leurs feuilles de route produit. J'ai vu d'innombrables feuilles de route au fil des ans, et la grande majorité d'entre elles sont essentiellement des listes prioritaires de fonctionnalités et de projets. Le marketing a besoin de cette fonctionnalité pour une campagne. Les ventes ont besoin de cette fonctionnalité pour un nouveau client. Quelqu'un veut une intégration PayPal. Vous voyez l'idée.

Mais voici le problème - peut-être le plus grand problème de tous. C'est ce que j'appelle les deux vérités inconfortables à propos des produits.

La première vérité est qu'au moins la moitié de nos idées ne fonctionneront tout simplement pas. Il y a de nombreuses raisons pour qu'une idée ne fonctionne pas. La plus courante est que les clients ne sont tout simplement pas aussi enthousiasmés par cette idée que nous le sommes. Donc, ils choisissent de ne pas l'utiliser. Parfois, ils veulent l'utiliser et l'essayent, mais le produit est tellement compliqué qu'il est simplement plus problématique que cela ne vaut la peine, donc les utilisateurs choisissent à nouveau de ne pas l'utiliser. Parfois, le problème est que les clients l'adoreraient, mais il s'avère que la construction est beaucoup plus complexe que nous le pensions, et nous décidons que nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre le temps et l'argent nécessaires pour le réaliser.

Je vous promets donc qu'au moins la moitié des idées sur votre feuille de route ne délivreront pas ce que vous espérez. (Au fait, les très bonnes équipes supposent qu'au moins trois quarts des idées ne performeront pas comme elles l'espèrent.)

Si cela ne suffit pas, la deuxième vérité inconfortable est que même avec les idées qui prouvent avoir du potentiel, il faut généralement plusieurs itérations pour que la mise en œuvre de cette idée atteigne le point où elle délivre la valeur commerciale nécessaire. Nous appelons cela le temps pour l'argent.

L'une des choses les plus importantes que j'ai apprises en produit est qu'il n'y a tout simplement aucun moyen d'échapper à ces vérités inconfortables, peu importe à quel point vous pourriez être intelligent. Et j'ai eu la chance de travailler avec de nombreuses équipes de produits véritablement exceptionnelles. La vraie différence est la façon dont vous gérez ces vérités.

4. Ensuite, considérons le rôle de la gestion de produit dans ce modèle. En fait, nous n'appellerions pas ce rôle gestion de produit - c'est vraiment une forme de gestion de projet. Dans ce modèle, il s'agit davantage de rassembler les exigences et de les documenter pour les ingénieurs. À ce stade, disons simplement que c'est à 180 degrés de la réalité de la gestion moderne de produit technologique.

5. C'est une histoire similaire avec le rôle du design. Il est beaucoup trop tard dans le jeu pour tirer la véritable valeur du design, et principalement ce qui est fait est ce que nous appelons le modèle « rouge à lèvres sur le cochon ». Le mal est déjà fait, et maintenant nous essayons juste de mettre un coup de peinture sur le gâchis. Les designers UX savent que ce n'est pas bon, mais ils essaient de le rendre aussi beau et cohérent que possible.

6. Peut-être la plus grande opportunité manquée dans ce modèle est le fait que l'ingénierie est intégrée beaucoup trop tard. Nous disons que si vous utilisez simplement vos ingénieurs pour coder, vous n'obtenez qu'environ la moitié de leur valeur. Le petit secret en produit est que les ingénieurs sont généralement la meilleure source unique d'innovation ; pourtant, ils ne sont même pas invités à la fête dans ce processus.

7. Non seulement l'ingénierie est intégrée beaucoup trop tard, mais les principes et les avantages clés d'Agile entrent en jeu bien trop tard. Les équipes utilisant Agile de cette manière obtiennent peut-être 20 % de la véritable valeur et du potentiel des méthodes Agile. Ce que vous voyez vraiment, c'est Agile pour la livraison, mais le reste de l'organisation et le contexte sont tout sauf Agile.

8. Tout ce processus est très centré sur le projet. L'entreprise finance généralement les projets, attribue les ressources aux projets, pousse les projets à travers l'organisation et enfin lance les

projets. Malheureusement, les projets sont des résultats et le produit concerne le résultat. Ce processus conduit prévisiblement à des projets orphelins. Oui, quelque chose a enfin été publié, mais cela ne répond pas aux objectifs, donc quel était vraiment le but ?

Dans tous les cas, c'est un problème sérieux, et cela est loin de la manière dont nous devons construire des produits.

9. Le plus grand défaut du vieux processus en cascade a toujours été, et reste, que tout le risque est à la fin, ce qui signifie que la validation par les clients se fait bien trop tard. Le principe clé dans les méthodes Lean est de réduire le gaspillage, et l'une des plus grandes formes de gaspillage est de concevoir, construire, tester et déployer une fonctionnalité ou un produit seulement pour découvrir qu'il n'était pas ce qui était nécessaire. L'ironie est que de nombreuses équipes croient appliquer des principes Lean ; pourtant, elles suivent ce processus de base que je viens de décrire. Et ensuite, je leur montre qu'ils essaient des idées de l'une des manières les plus coûteuses et les plus lentes que nous connaissions.

10. Enfin, pendant que nous sommes occupés à faire ce processus et à perdre notre temps et notre argent, la plus grande perte de toutes s'avère généralement être le coût d'opportunité de ce que l'organisation aurait pu et aurait dû faire à la place. Nous ne pouvons pas récupérer ce temps ou cet argent.

Il n'est pas surprenant que tant d'entreprises dépensent tant de temps et d'argent pour obtenir si peu en retour. Je vous avais prévenu que cela pourrait être déprimant. Mais il est crucial que vous compreniez profondément pourquoi votre entreprise a besoin de changer sa manière de fonctionner, si en effet, votre entreprise fonctionne ainsi.

La bonne nouvelle est que je vous promets que les meilleures équipes ne fonctionnent en rien comme ce que je viens de décrire.

Chapitre 7 - Au-delà de Lean et de l'Agile

Les gens recherchent toujours une solution miracle pour créer des produits, et il y a toujours une industrie prête à répondre avec des livres, du coaching, des formations et du conseil. Mais il n'y a pas de solution miracle, et inévitablement, les gens finissent par s'en rendre compte. C'est alors que commence le retour de bâton.

Au moment où j'écris ceci, il est à la mode de critiquer à la fois Lean et Agile.

Je n'ai aucun doute que beaucoup de personnes et d'équipes sont, dans une certaine mesure, déçues des résultats obtenus à la suite de leur adoption de Lean et Agile. Et je comprends les raisons de cela. Cela dit, je suis convaincu que les valeurs et principes de Lean et Agile sont là pour rester. Pas tant les manifestations particulières de ces méthodes que de nombreuses équipes utilisent aujourd'hui, mais les principes fondamentaux qui les sous-tendent. Je dirais qu'ils représentent tous deux un progrès significatif, et je ne voudrais jamais revenir en arrière sur ces deux fronts.

Mais comme je l'ai dit, ce ne sont pas non plus des solutions miracles, et comme pour tout outil, il faut être intelligent dans la façon dont on l'utilise. Je rencontre d'innombrables équipes qui prétendent suivre les principes Lean ; pourtant, elles travaillent pendant des mois sur ce qu'elles appellent un MVP, et elles ne savent vraiment pas ce qu'elles ont et si cela se vendra jusqu'à ce qu'elles aient dépensé un temps et de l'argent considérables - ce qui est à peine dans l'esprit du Lean. Ou bien elles vont trop loin et pensent qu'elles doivent tout tester et valider, de sorte qu'elles n'avancent nulle part.

Et, comme je viens de le souligner, la façon dont l'Agile est pratiqué dans la plupart des entreprises de produits n'est guère Agile au sens significatif du terme.

Les meilleures équipes produits que je connais ont déjà dépassé la façon dont la plupart des équipes pratiquent ces méthodes - en s'appuyant sur les principes fondamentaux du Lean et de l'Agile, mais en élevant les exigences sur ce qu'elles essaient d'accomplir et sur leur manière de travailler.

Quand je vois ces équipes, elles peuvent aborder les problèmes un peu différemment, utilisant parfois une nomenclature différente, mais au cœur, je vois trois principes généraux en action :

- Les risques sont abordés en amont, plutôt qu'à la fin. Dans les équipes modernes, nous abordons ces risques avant de décider de construire quoi que ce soit. Ces risques incluent le risque de valeur (si les clients l'achèteront), le risque d'utilisabilité (si les utilisateurs peuvent comprendre comment l'utiliser), le risque de faisabilité (si nos ingénieurs peuvent construire ce dont nous avons besoin avec le temps, les compétences et la technologie dont nous disposons) et le risque de viabilité commerciale (si cette solution fonctionne également pour les différents aspects de notre entreprise - ventes, marketing, finance, juridique, etc.).
- Les produits sont définis et conçus de manière collaborative, plutôt que séquentiellement. Ils ont enfin dépassé l'ancien modèle dans lequel un chef de produit définit les exigences, un designer conçoit une solution qui répond à ces exigences, puis

l'ingénierie met en œuvre ces exigences, chaque personne vivant avec les contraintes et les décisions de ceux qui les ont précédés. Dans les équipes fortes, le produit, le design et l'ingénierie travaillent côte à côte, de manière interactive, pour trouver des solutions alimentées par la technologie que nos clients aiment et qui fonctionnent pour notre entreprise.

- Enfin, il s'agit de résoudre des problèmes, non d'implémenter des fonctionnalités. Les feuilles de route de produits conventionnelles sont toutes axées sur la production. Les équipes fortes savent qu'il ne s'agit pas seulement de mettre en œuvre une solution. Elles doivent s'assurer que cette solution résout le problème sous-jacent. Il s'agit de résultats commerciaux.

Vous verrez que je garde ces trois principes généraux au centre tout au long de ce livre.

Chapitre 8 - Les concepts clés

Dans ce livre, je fais référence à un ensemble de concepts qui forment la base du travail de produit moderne. J'aimerais les expliquer brièvement ici.

Produit Holistique

J'ai déjà utilisé le terme produit de manière assez vague. J'ai précisé que je ne parle que des produits alimentés par la technologie. Mais, de manière plus générale, lorsque je parle de produit, j'entends une définition très holistique du produit. Cela inclut certainement les fonctionnalités - les caractéristiques.

Mais cela inclut aussi la technologie qui permet cette fonctionnalité. Cela inclut également le design de l'expérience utilisateur qui présente cette fonctionnalité. Et cela inclut la manière dont nous monétisons cette fonctionnalité. Cela inclut la manière dont nous attirons et acquérons des utilisateurs et des clients. Et cela peut aussi inclure des expériences hors ligne essentielles pour délivrer la valeur du produit.

Par exemple, si votre produit est un site de commerce électronique, cela inclurait l'expérience de la gestion des commandes et celle des retours de marchandises. En général, pour les entreprises de commerce électronique, le produit inclut tout sauf la marchandise vendue.

De même, pour une entreprise de médias, nous faisons référence au produit comme étant tout sauf le contenu.

Le point important est d'avoir une définition très inclusive et holistique du produit. Vous ne vous souciez pas seulement de mettre en œuvre des fonctionnalités.

Découverte et Livraison Continues

J'ai expliqué précédemment que la plupart des entreprises ont encore un processus qui est essentiellement en cascade à son cœur, et je vous ai dit que ce que nous faisons dans une équipe moderne est très différent.

Nous allons approfondir le processus de développement de produit plus tard, mais je dois introduire à ce stade un concept de haut niveau concernant le processus. Il s'agit des deux activités essentielles de toutes les équipes produits. Nous devons découvrir le produit à construire, et nous devons livrer ce produit sur le marché.

La découverte et la livraison sont nos deux activités principales dans une équipe produit interfonctionnelle, et elles sont généralement en cours et parallèles.

Il existe plusieurs façons de penser à cela et de le visualiser, mais le concept est assez simple : nous travaillons toujours en parallèle pour découvrir le produit nécessaire à construire - ce que le chef de produit et le designer font principalement chaque jour - tandis que les ingénieurs travaillent à livrer un produit de qualité production.

Maintenant, comme vous le verrez bientôt, c'est un peu plus complexe que cela. Par exemple, les ingénieurs participent également quotidiennement à la découverte (et de nombreuses meilleures innovations proviennent de cette participation, donc ce n'est pas un point mineur), et le chef de produit et le designer participent aussi quotidiennement à la livraison (principalement pour clarifier le comportement souhaité). Mais c'est ce qui se passe à un niveau élevé.

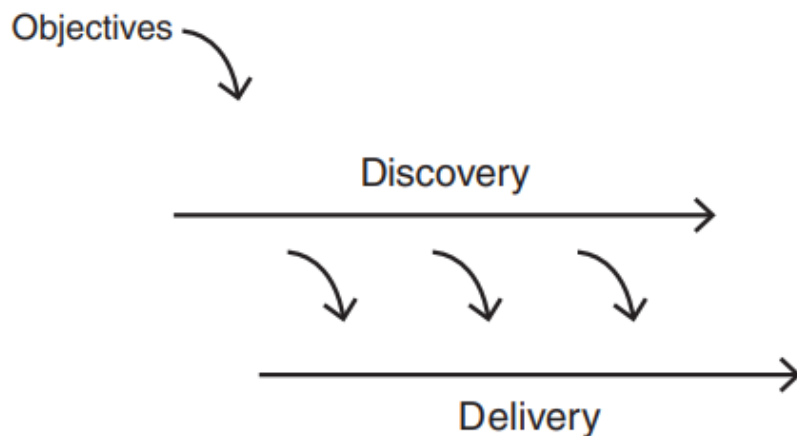


FIGURE 8.1 Continuous Discovery and Delivery

Découverte de Produit

La découverte est très axée sur la collaboration intense entre la gestion de produit, le design d'expérience utilisateur et l'ingénierie. Dans la découverte, nous abordons les différents risques avant même d'écrire une seule ligne de code en production.

Le but de la découverte de produit est de séparer rapidement les bonnes idées des mauvaises. Le résultat de la découverte de produit est un backlog de produit validé.

Concrètement, cela signifie obtenir des réponses à quatre questions critiques :

- L'utilisateur achètera-t-il cela (ou choisira-t-il de l'utiliser) ?
- L'utilisateur peut-il comprendre comment utiliser cela ?
- Nos ingénieurs peuvent-ils construire cela ?
- Nos parties prenantes peuvent-elles soutenir cela ?

Prototypes

La découverte de produit implique de réaliser une série d'expériences très rapides, et pour effectuer ces expériences rapidement et à moindre coût, nous utilisons des prototypes plutôt que des produits. À ce stade, permettez-moi de dire qu'il existe plusieurs types de prototypes, chacun pour différents risques et situations, mais ils nécessitent tous au moins un ordre de grandeur de moins de temps et d'efforts que la construction d'un produit.

Pour vous donner une idée, les équipes performantes testent généralement de nombreuses idées de produits chaque semaine - de l'ordre de 10 à 20 ou plus par semaine.

Je tiens à souligner qu'il s'agit d'expériences, généralement menées à l'aide de prototypes. Un prototype n'est pas quelque chose qui est prêt pour le grand public et certainement pas quelque chose que votre entreprise essaierait de vendre et de soutenir. Mais ils sont immensément utiles, car ils permettent d'apprendre vite et à moindre coût.

Livraison de Produit

Le but de tous ces prototypes et expériences en découverte est de parvenir rapidement à quelque chose qui fournit des preuves qu'il vaut la peine de le construire et que nous pouvons ensuite livrer à nos clients.

Cela signifie que l'échelle nécessaire, la performance, la fiabilité, la tolérance aux pannes, la sécurité, la confidentialité, l'internationalisation et la localisation ont été réalisées, et que le produit fonctionne comme annoncé.

Le but de la livraison de produit est de construire et de livrer ces produits technologiques de qualité production, quelque chose que vous pouvez vendre et sur lequel vous pouvez baser une entreprise.

Produits et Fit Produit/Marché

Le simple fait d'avoir investi du temps et des efforts pour créer un produit robuste ne signifie pas que quelqu'un voudra l'acheter. Ainsi, dans le monde des produits, nous nous efforçons d'atteindre l'adéquation produit/marché.

Il s'agit du plus petit produit possible qui répond aux besoins d'un marché spécifique de clients. Marc Andreessen est crédité d'avoir popularisé ce concept si important, et c'est un point central de ce livre.

Et pour être clair, comme ce sont des produits réels, ils sont le résultat de la livraison. Les activités de découverte nous aident à déterminer le produit nécessaire, mais c'est la livraison qui effectue réellement le travail nécessaire pour construire, tester et lancer le produit.

Vision Produit

Le dernier concept critique est la vision produit. Cela fait référence à l'objectif à plus long terme de ce produit, normalement à 2-10 ans.

C'est ainsi que nous, en tant qu'organisation produit, avons l'intention de réaliser la mission de l'entreprise.

Ainsi, nous utilisons des prototypes pour mener des expériences rapides en découverte de produit, puis en livraison, nous construisons et lançons des produits dans l'espoir d'atteindre l'adéquation produit/marché, qui est une étape clé pour atteindre la vision produit de l'entreprise.

Maintenant, ne vous inquiétez pas si ces concepts ne sont pas encore totalement clairs. Je sais que vous avez probablement beaucoup de questions, mais j'espère qu'elles deviendront claires à mesure que nous approfondirons chaque sujet. Il est également normal d'être un peu sceptique - « Comment puis-je mener 15 de ces expériences en une semaine ? »

Je vous ai prévenu que les équipes produit performantes travaillent d'une manière totalement différente de la plupart des équipes, et cela devrait vous donner un premier aperçu de la différence que cela peut faire.

Produit Minimum Viable

Le concept de produit minimum viable (MVP) est l'un des concepts les plus importants dans le monde des produits. Il existe depuis de nombreuses années. Le terme a été inventé par Frank

Robinson (en 2001), et j'ai écrit sur ce concept dans la première édition de ce livre (en 2008). Il a été popularisé, cependant, dans le livre *The Lean Startup* d'Eric Ries en 2011.

Le livre d'Eric a beaucoup aidé les équipes produit, et pour moi, c'est un livre incontournable pour toutes les personnes travaillant dans le domaine des produits. Mais je pense que la plupart des gens admettraient que le concept de MVP a causé une confusion considérable au sein des équipes produit, et je passe beaucoup de mon temps à aider les équipes à tirer de la valeur de ce concept crucial.

La grande majorité du temps, lorsque je rencontre une équipe qui a travaillé dur pour créer un MVP, je suis capable de les convaincre qu'ils auraient pu atteindre le même apprentissage en une fraction du temps et des efforts.

Ils ont littéralement passé des mois à construire un MVP alors qu'ils auraient pu obtenir le même apprentissage en quelques jours, voire parfois en quelques heures.

L'autre conséquence malheureuse est que très souvent le reste de l'entreprise - en particulier les dirigeants clés en vente et marketing - est confus et embarrassé par ce que l'équipe produit essaie de faire acheter et utiliser aux clients.

Bien que cela soit en partie le résultat de la manière dont la plupart des gens ont appris ce concept, je pense que le problème de fond est que bien que le P dans MVP signifie produit, un MVP ne devrait jamais être un produit réel (où le produit est défini comme quelque chose que vos développeurs peuvent lancer en toute confiance, que vos clients peuvent utiliser pour faire tourner leur entreprise, et que vous pouvez vendre et soutenir).

Le MVP devrait être un prototype, non un produit.

Construire un livrable de qualité produit pour apprendre, même si ce livrable a des fonctionnalités minimales, conduit à un gaspillage substantiel de temps et d'argent, ce qui est bien sûr l'antithèse du Lean.

Je trouve que l'utilisation du terme plus général prototype rend ce point crucial clair pour l'équipe produit, l'entreprise et les clients potentiels.

Ainsi, dans ce livre, je parle de différents types de prototypes utilisés dans la découverte et de produits créés lors de la livraison.

Partie II - Les bonnes personnes

Chaque produit commence avec les personnes de l'équipe produit cross-fonctionnelle. La manière dont vous définissez les rôles et les personnes que vous choisissez pour constituer l'équipe sera très probablement un facteur déterminant dans son succès ou son échec.

C'est un domaine où de nombreuses entreprises échouent, restant coincées dans des modèles anciens. Pour de nombreuses organisations, les rôles et responsabilités discutés ici représentent des différences significatives par rapport à ce à quoi elles sont habituées.

Dans la Partie Deux, je décris les rôles et responsabilités clés des équipes produit modernes propulsées par la technologie.

C'est probablement le concept le plus important de tout ce livre : il s'agit de l'équipe produit.

Vous m'entendrez le dire de plusieurs façons tout au long des chapitres suivants, mais une grande partie de ce que nous faisons dans une organisation produit solide est d'optimiser l'efficacité des équipes produit.

Chapitre 9 - Principes des équipes produit solides

Dans les chapitres suivants, j'explorerai chacun des rôles clés au sein d'une équipe, mais dans ce chapitre, j'explique les principes d'une équipe produit solide.

Les équipes produit sont parfois appelées équipes produit dédiées ou équipes produit durables, pour souligner qu'elles ne sont pas créées juste pour travailler sur un projet ou une fonctionnalité unique, ou parfois comme une équipe de travail – dérivée de l'analogie militaire et visant à souligner qu'il s'agit d'équipes cross-fonctionnelles.

Une équipe produit est un groupe de personnes qui réunit différentes compétences et responsabilités spécialisées et ressent un véritable sentiment de propriété pour un produit ou au moins une partie substantielle d'un produit plus vaste.

Il existe de nombreuses façons de configurer les équipes produit (nous en discuterons plus tard dans la section People @ Scale). Mais dans les bonnes entreprises de produits, vous constaterez que, malgré les différences dues à leurs produits et circonstances uniques, il y a plusieurs similitudes très importantes.

Équipe de missionnaires

Il y a de nombreux avantages aux équipes produit, mais un grand objectif est capturé au mieux par une citation de John Doerr, le célèbre capital-risqueur de la Silicon Valley : « Nous avons besoin d'équipes de missionnaires, pas d'équipes de mercenaires. »

Les mercenaires construisent ce qu'on leur dit de construire. Les missionnaires croient vraiment en la vision et sont engagés à résoudre les problèmes de leurs clients. Dans une équipe produit dédiée, l'équipe agit et ressent beaucoup comme une startup au sein de l'entreprise plus grande, et c'est très largement l'intention.

Composition de l'équipe

Une équipe produit typique est composée d'un responsable produit, d'un designer produit et de deux à environ 10 à 12 ingénieurs. Bien sûr, si le produit sur lequel vous travaillez n'a pas d'expérience utilisateur - comme pour un ensemble d'APIs programmatiques – vous n'avez probablement pas besoin du designer produit. Mais de nombreuses équipes produit ont besoin de cette personne à bord, et tout au long de ce livre, je supposerai généralement que votre équipe en a aussi besoin.

Les équipes peuvent également avoir quelques autres membres tels qu'un responsable marketing produit, un ou plusieurs ingénieurs en automatisation des tests, un chercheur

utilisateur, un analyste de données, et, dans les grandes organisations produit, un responsable de la livraison.

Ne vous inquiétez pas si vous ne connaissez pas encore certains de ces rôles - nous les explorerons bientôt.

Autonomisation et responsabilité de l'équipe

Une grande partie du concept des équipes produit est qu'elles sont là pour résoudre des problèmes difficiles pour l'entreprise. Elles reçoivent des objectifs clairs et sont responsables de la réalisation de ces objectifs.

Elles sont habilitées à trouver la meilleure manière d'atteindre ces objectifs, et elles sont responsables des résultats.

Taille de l'équipe

Il n'y a pas de règle disant que toutes les équipes produit dans une entreprise doivent être de la même taille. Il est vrai qu'il y a la notion de masse critique pour une équipe produit – généralement un responsable produit, un designer et deux ingénieurs. Cependant, certaines équipes peuvent justifier cinq ingénieurs et deux ingénieurs en automatisation des tests – d'autres encore plus.

Il y a une limite pratique à la taille d'une équipe, qui est généralement autour de 8 à 12 ingénieurs. Vous avez probablement entendu parler de la règle des deux pizzas, qui vise à aider à maintenir les équipes dans cette gamme.

Plus important que la taille absolue de l'équipe est l'équilibre des compétences nécessaires pour garantir que nous construisons les bonnes choses et que nous construisons ces choses correctement.

Structure Hiérarchique de l'Équipe

Notez que je n'ai pas encore parlé de qui travaille pour qui. Une équipe produit n'est pas une question de relations hiérarchiques – elle a une structure organisationnelle intentionnellement plate. En général, tout le monde dans une équipe produit est un contributeur individuel, et il n'y a pas de managers de personnes.

Les personnes de l'équipe continuent généralement à rendre compte à leur manager fonctionnel. Par exemple, les ingénieurs rendent compte à un manager d'ingénierie. De même, le designer

rend généralement compte à un responsable du design, et le responsable produit rend compte à un responsable produit. Donc, il ne s'agit pas de relations hiérarchiques.

Pour être absolument clair, le responsable produit n'est le patron de personne dans l'équipe produit.

Collaboration de l'équipe

Une équipe produit est un ensemble de personnes hautement qualifiées qui se réunissent pour une période prolongée pour résoudre des problèmes commerciaux difficiles.

La nature de la relation est plus une véritable collaboration.

Je ne veux pas dire collaboration comme un mot à la mode non plus. Je veux dire littéralement produit, design et ingénierie travaillant ensemble sur des solutions.

Bien plus sur cela à venir, mais à ce stade, il est important pour vous de comprendre qu'il ne s'agit pas d'une hiérarchie.

Localisation de l'équipe

Je n'ai pas encore parlé de l'endroit où les membres de l'équipe sont physiquement situés. Bien que cela ne soit pas toujours possible, nous essayons très fort de co-localiser cette équipe.

La co-localisation signifie que les membres de l'équipe sont littéralement assis juste à côté les uns des autres. Cela ne signifie pas dans le même bâtiment ou même au même étage. Cela signifie assez près pour voir facilement les écrans d'ordinateur des autres.

Je sais que cela peut sembler un peu démodé, et les outils de collaboration à distance s'améliorent constamment, mais les meilleures entreprises ont compris la valeur de se retrouver ensemble en tant qu'équipe.

Si vous avez déjà été membre d'une équipe produit co-localisée, vous savez probablement déjà ce que je veux dire. Mais, comme vous le verrez dans la manière dont nous travaillons sur une équipe produit, il y a une dynamique spéciale qui se produit lorsque l'équipe est assise ensemble, déjeune ensemble et construit des relations personnelles.

Je suis conscient que cela peut être un sujet un peu émotionnel. Pour des raisons personnelles, assez de personnes vivent ailleurs que là où elles travaillent, et leur subsistance dépend du travail efficace à distance.

Je ne veux pas présenter cela en termes trop manichéens, mais je ne veux pas non plus vous induire en erreur. Toutes choses étant égales par ailleurs, une équipe co-localisée surperformera substantiellement une équipe dispersée. C'est simplement la réalité.

C'est aussi une des raisons pour lesquelles nous préférons grandement que les membres d'une équipe produit soient des employés permanents et non des sous-traitants ou des agences. Il est beaucoup plus facile d'être co-localisé et de faire partie de l'équipe de manière stable si la personne est un employé.

Notez qu'il n'y a rien de mal à ce qu'une entreprise ait plusieurs emplacements, tant que nous essayons fortement d'avoir des équipes co-localisées dans chaque emplacement.

Nous parlerons plus tard de ce que nous faisons lorsque tous les membres ne peuvent pas être assis ensemble.

Portée de l'équipe

Une fois que vous avez les bases d'une équipe produit, la grande question suivante est la suivante : Quelle est la portée ou la mission de chaque équipe ? C'est-à-dire, quelle est la responsabilité de chaque équipe ?

Une dimension de cela est le type de travail à accomplir, et il est important qu'une équipe produit soit responsable de tout le travail – tous les projets, fonctionnalités, corrections de bogues, travaux de performance, optimisations et changements de contenu – tout et n'importe quoi pour leur produit.

L'autre dimension est la portée du travail à réaliser. Dans certains types d'entreprises, l'équipe produit est responsable d'un produit complet. Mais il est plus courant aujourd'hui que le produit soit l'ensemble de l'expérience client (imaginez un Facebook ou un PayPal), et chaque équipe est responsable d'une partie plus petite mais significative de cette expérience.

Par exemple, vous pourriez travailler dans une équipe chez eBay qui est responsable de la technologie pour détecter et prévenir la fraude ou des outils et services pour les vendeurs à fort volume. Ou, chez Facebook, votre équipe pourrait être responsable des fils d'actualité, d'une application mobile native iOS, ou des capacités requises pour un marché vertical spécifique.

C'est un sujet facile pour une petite startup, car vous avez généralement une ou un petit nombre d'équipes, ce qui rend relativement facile de diviser les choses.

Mais à mesure qu'une entreprise grandit, le nombre d'équipes passe d'une poignée à 20, 50 ou plus dans les grandes entreprises de produits. La coordination devient plus difficile (beaucoup plus sur cela lorsque nous aborderons la section sur Product @ Scale), mais le concept est hautement évolutif et, en fait, est l'un des clés de l'évolutivité.

Il existe de nombreuses façons utiles de découper le gâteau. Parfois, nous avons chaque équipe se concentrant sur un type différent d'utilisateur ou de client. Parfois, chaque équipe est responsable d'un type différent de dispositif. Parfois, nous découpons les choses par flux de travail ou parcours client.

Parfois, en fait très souvent, nous définissons largement les équipes en fonction de l'architecture. C'est assez courant car l'architecture détermine la pile technologique, qui nécessite souvent différents types d'expertise en ingénierie.

Dans tous les cas, ce qui est crucial, c'est l'alignement entre la gestion produit et l'ingénierie. C'est pourquoi le responsable produit et le responsable de l'ingénierie se rencontrent normalement pour définir la taille et la portée des équipes.

Je vous dirai qu'il n'y a jamais de manière parfaite de découper le gâteau. Réalisez que, lorsque vous optimisez pour une chose, cela se fait au détriment de quelque chose d'autre. Donc, décidez ce qui est le plus important pour vous et optez pour cela.

Durée de l'équipe

J'ai déjà mentionné plusieurs fois que ces équipes doivent être durables, mais je n'ai pas dit si cela signifie quelques mois ou plusieurs années.

Le principe de base est que nous essayons fortement de garder les équipes ensemble et assez stables.

Bien que des choses surviennent, et que les gens changent de poste et d'équipe, une fois que les membres d'une équipe apprennent à se connaître et à bien travailler ensemble, c'est honnêtement quelque chose de beau et puissant, et nous essayons fortement de ne pas perturber cette dynamique.

Une autre raison pour laquelle la durabilité est importante est qu'il peut falloir du temps pour acquérir suffisamment d'expertise dans un domaine pour innover. Si les gens passent tout le temps d'une équipe à une autre, il leur est difficile d'acquérir cette expertise et de ressentir le sentiment de propriété nécessaire pour leur produit et la passion de missionnaire.

Et pour être clair, une équipe produit n'est pas quelque chose que nous créons juste pour livrer un projet spécifique. Il est presque impossible d'avoir une équipe de missionnaires lorsqu'ils sont rassemblés pour un projet qui dure seulement quelques mois et est ensuite dissous.

Autonomie de l'équipe

Si nous voulons que les équipes se sentent habilitées et aient une passion de missionnaire pour résoudre les problèmes des clients, nous devons leur donner un degré significatif d'autonomie. Évidemment, cela ne signifie pas qu'ils peuvent se lancer dans ce qui semble amusant, mais cela signifie qu'ils sont capables d'essayer de résoudre les problèmes qui leur sont assignés de la meilleure manière qu'ils jugent appropriée.

Ils sont capables d'essayer de résoudre les problèmes qui leur sont assignés de la meilleure manière qu'ils jugent appropriée.

Cela signifie également que nous essayons de minimiser les dépendances entre les équipes.

Remarquez que j'ai dit « minimiser » et non « éliminer ». À grande échelle, il est juste impossible d'éliminer toutes les dépendances, mais nous pouvons travailler dur pour les minimiser continuellement.

Pourquoi ça fonctionne ?

Les entreprises de produits sont passées à ce modèle il y a plusieurs années, et c'est maintenant l'un des piliers des organisations produit modernes et solides. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles ce modèle a été si efficace.

- Tout d'abord, la collaboration repose sur les relations, et les équipes produit - surtout les équipes co-localisées - sont conçues pour favoriser ces relations.
- Deuxièmement, pour innover, vous avez besoin d'expertise, et la nature durable des équipes produit permet aux gens d'aller suffisamment en profondeur pour acquérir cette expertise.

- Troisièmement, au lieu de simplement construire ce que d'autres déterminent comme étant précieux, dans le modèle d'équipe produit, l'équipe entière comprend - doit comprendre - les objectifs commerciaux et le contexte. Et surtout, l'équipe entière ressent la propriété et la responsabilité du résultat.

Au lieu du vieux modèle orienté projet, qui consiste simplement à faire passer quelque chose à travers le processus et à le lancer, dans le modèle d'équipe dédiée, l'équipe n'est pas hors de cause simplement parce que quelque chose est lancé. Elle ne se repose pas jusqu'à ce que cela fonctionne pour les utilisateurs et pour l'entreprise.

J'espère que vous êtes déjà membre d'une équipe produit solide et dédiée, et que vous avez maintenant une meilleure appréciation de l'intention de ce modèle.

D'autre part, si votre entreprise n'est pas encore organisée autour des équipes produit dédiées, c'est probablement la chose la plus importante à corriger. Tout le reste dépend de cela.

Vous n'avez pas à déplacer toute l'organisation là d'un coup - vous pouvez commencer une équipe en tant que projet pilote. Mais d'une manière ou d'une autre, il est essentiel que vous créiez ou rejoigniez une équipe produit durable.

Principes et Techniques

Je veux être clair sur pourquoi vous verrez tant de principes évoqués dans ce livre.

Lorsque je coache des responsables produit, j'essaie toujours d'expliquer les principes sous-jacents de pourquoi nous devons travailler de la manière dont nous le faisons.

Je trouve qu'une fois qu'une personne atteint le point où elle a une compréhension solide des principes, elle développe un bon modèle mental pour savoir quand chaque technique est utile et appropriée, et quand elle ne l'est pas.

De plus, à mesure que de nouvelles techniques émergent, elle est capable d'évaluer rapidement la valeur potentielle de la technique et quand et où elle est le mieux utilisée.

J'ai constaté au fil des années que bien que les techniques changent assez constamment, les principes sous-jacents perdurent. Donc, bien qu'il puisse être tentant de passer directement aux techniques, j'espère que vous considérerez d'abord les principes et travaillerez à développer une compréhension plus profonde de la manière de créer de grands produits.

Chapitre 10 - Le product manager

Ce livre parle de devenir un excellent product manager, et dans ce chapitre, je veux être très explicite sur ce que cela signifie vraiment. Mais d'abord, il est temps pour une petite dose de franchise.

Il y a essentiellement trois façons pour un product manager de travailler, et je soutiens que seule l'une d'elles mène au succès :

- **Le product manager peut faire remonter chaque problème et décision jusqu'au PDG.**
Dans ce modèle, le product manager est en réalité un administrateur de backlog. De nombreux PDG me disent que c'est le modèle dans lequel ils se retrouvent, et cela ne se développe pas. Si vous pensez que le travail de product manager est ce qui est décrit dans une formation de Certified Scrum Product Owner, vous tombez presque certainement dans cette catégorie.
- **Le product manager peut organiser une réunion avec tous les intervenants dans la salle et les laisser se disputer.** C'est le design par comité, et cela ne donne rarement autre chose que de la médiocrité. Dans ce modèle, très courant dans les grandes entreprises, le product manager est en réalité un administrateur de roadmap.
- **Le product manager peut effectuer son travail.**

La vérité honnête est que le product manager doit être parmi les talents les plus forts de l'entreprise. Mon intention dans ce livre est de vous convaincre de cette troisième façon de travailler. Il me faudra tout le livre pour décrire comment un product manager fort effectue son travail, mais permettez-moi de dire pour l'instant que c'est un travail très exigeant qui nécessite un ensemble solide de compétences et de forces.

La raison pour laquelle j'en parle de manière aussi directe est que, dans de nombreuses entreprises, en particulier les plus anciennes et les entreprises de type « entreprise », le rôle de product manager a mauvaise réputation. Ce qui arrive trop souvent, c'est que l'entreprise prend des personnes d'autres rôles organisationnels - souvent des chefs de projet ou parfois des analystes business - et leur dit : « Nous passons à l'Agile et nous n'avons plus besoin de chefs de projet ou d'analystes business, alors nous avons besoin que vous deveniez product manager. »

La vérité honnête est que le product manager doit être parmi les talents les plus forts de l'entreprise. Si le product manager n'a pas la sophistication technologique, n'a pas la finesse business, n'a pas la crédibilité auprès des principaux cadres, n'a pas une connaissance approfondie des clients, n'a pas la passion pour le produit ou n'a pas le respect de son équipe produit, alors c'est une recette assurée pour l'échec.

Il y a beaucoup de façons de décrire ce rôle particulier. Certaines personnes préfèrent se concentrer sur les ingrédients bruts qui font un bon product manager. D'autres ont tendance à se concentrer sur les activités quotidiennes du product manager et sur ce qu'il ou elle va passer son temps à faire. Nous couvrirons tout cela, mais pour moi, ce qui est le plus important, c'est de parler de ce que les product managers sont responsables d'apporter à leur équipe. Ce n'est pas si évident pour le product manager. Il n'est pas rare que les gens se demandent s'ils ont même besoin d'un product manager. S'ils ne conçoivent pas et ne codent pas, pourquoi s'embêter ?

C'est un signe clair d'une entreprise qui n'a pas connu une gestion de produit forte.

Responsabilités clés

À un certain niveau, les responsabilités du product manager sont assez simples. Il ou elle est responsable d'évaluer les opportunités et de déterminer ce qui doit être construit et livré aux clients. Nous décrivons généralement ce qui doit être construit dans le backlog produit.

Cela semble assez simple. Et la mécanique de cela n'est pas la partie difficile. Ce qui est difficile, c'est de s'assurer que ce qui se trouve dans le backlog produit vaut la peine d'être construit. Et, aujourd'hui, dans les meilleures équipes, les ingénieurs et les designers veulent voir des preuves que ce que vous demandez de construire vaut vraiment la peine d'être construit.

Mais si vous voulez savoir pourquoi le rôle de product manager est aujourd'hui considéré comme si important par les PDG et les capital-risqueurs (VCs), c'est pour cela :

Chaque entreprise dépend des clients. Et ce que les clients achètent - ou choisissent d'utiliser - c'est votre produit. Le produit est le résultat de ce que l'équipe produit construit, et le product manager est responsable de ce que l'équipe produit va construire.

C'est pourquoi le product manager est la personne que nous tenons responsable et imputable du succès du produit.

Quand un produit réussit, c'est parce que tout le monde dans l'équipe a fait ce qu'il devait faire. Mais quand un produit échoue, c'est la faute du product manager.

Vous commencez à voir pourquoi ce rôle est un terrain d'essai pour les futurs PDG et pourquoi les meilleurs VCs ne veulent investir que dans une entreprise qui compte l'un de ces experts en produit parmi ses cofondateurs.

Ce chapitre porte donc vraiment sur ce que vous devez faire pour réussir dans ce travail. Dans cet esprit, il y a quatre responsabilités clés d'un bon product manager ; quatre choses sur lesquelles le reste de votre équipe compte sur vous pour les apporter à la fête :

Connaissance approfondie du client

Tout d'abord, il faut une connaissance approfondie des utilisateurs et clients réels. Pour être explicite, vous devez devenir un expert reconnu sur le client : ses problèmes, ses douleurs, ses désirs, comment il pense - et pour les produits business, comment il travaille et comment il décide d'acheter.

C'est ce qui informe tant de décisions qui doivent être prises chaque jour. Sans cette connaissance approfondie du client, vous ne faites que deviner. Cela nécessite à la fois un apprentissage qualitatif (pour comprendre pourquoi nos utilisateurs et clients se comportent comme ils le font) et un apprentissage quantitatif (pour comprendre ce qu'ils font), dont nous parlerons ensuite.

Il devrait aller de soi que c'est vraiment un enjeu de base pour un product manager, mais juste pour être clair, le product manager doit aussi être un expert incontesté sur votre produit réel.

Connaissance approfondie des données

Aujourd'hui, on s'attend à ce que les product managers soient à l'aise avec les données et les analyses. On s'attend à ce qu'ils aient à la fois des compétences quantitatives et qualitatives. Internet permet un volume et une rapidité des données sans précédent.

Une grande partie de la connaissance de votre client consiste à comprendre ce qu'il fait avec votre produit. La plupart des product managers commencent leur journée par une demi-heure environ dans les outils d'analyses, pour comprendre ce qui s'est passé au cours des 24 dernières heures. Ils regardent les analyses des ventes et des usages. Ils regardent les résultats des tests A/B.

Vous pouvez avoir un analyste de données pour vous aider avec cela, mais l'analyse des données et la compréhension que vous obtenez de votre client ne sont pas quelque chose que vous pouvez déléguer.

Connaissance approfondie de votre Business

Les produits réussis ne sont pas seulement aimés par vos clients, mais ils fonctionnent pour votre entreprise.

La troisième contribution critique - et celle qui est souvent considérée comme la plus difficile par de nombreux product managers - est une compréhension approfondie de votre business et de

son fonctionnement, et du rôle que votre produit joue dans votre entreprise. C'est plus difficile qu'il n'y paraît.

Cela signifie connaître qui sont vos différents intervenants et surtout apprendre les contraintes sous lesquelles ils opèrent. Il y a généralement des intervenants clés représentant la direction générale, les ventes, le marketing, la finance, le juridique, le développement business et le service client. Votre PDG est généralement un intervenant très important aussi.

Réussir dans le travail de produit signifie convaincre chaque intervenant clé que vous comprenez leurs contraintes et que vous vous engagez à ne livrer que des solutions que vous croyez cohérentes avec ces contraintes.

Connaissance Approfondie de Votre Marché et de Votre Industrie

La quatrième contribution critique est une connaissance approfondie du marché et de l'industrie dans laquelle vous concourez. Cela inclut non seulement vos concurrents mais aussi les principales tendances en matière de technologie, de comportements et d'attentes des clients, en suivant les analystes de l'industrie pertinents, et en comprenant le rôle des médias sociaux pour votre marché et vos clients.

La plupart des marchés ont aujourd'hui plus de concurrents que jamais auparavant. De plus, les entreprises comprennent la valeur de la création de produits « stickiness », ce qui signifie qu'il peut être difficile pour les clients potentiels de passer de votre concurrent à vous. C'est l'une des grandes raisons pour lesquelles il ne suffit pas d'avoir la parité fonctionnelle avec un concurrent. Plutôt, vous devez être nettement meilleur pour motiver un utilisateur ou un client à changer.

Une autre raison d'avoir une compréhension approfondie du paysage concurrentiel est que vos produits devront s'intégrer dans un écosystème plus général d'autres produits, et idéalement votre produit est non seulement compatible avec cet écosystème mais y ajoute une valeur significative.

De plus, votre industrie est en constante évolution, et nous devons créer des produits pour là où le marché sera demain, pas là où il était hier.

En résumé, voici les quatre contributions critiques que vous devez apporter à votre équipe : une connaissance approfondie (1) de votre client, (2) des données, (3) de votre business et de ses intervenants, et (4) de votre marché et de votre industrie.

Si vous êtes designer ou ingénieur, et que l'on vous a demandé de couvrir le rôle de product manager également, alors c'est ce à quoi vous devez vous engager. Je vous ai prévenu, c'est un rôle exigeant.

Une note supplémentaire : Dans certaines entreprises, il existe une telle quantité de connaissances en matière d'industrie et de domaine que le chef de produit peut être secondé par ce que l'on appelle des experts en la matière ou des experts du domaine. Des exemples d'experts en la matière se trouvent dans les entreprises qui développent des logiciels de gestion fiscale ou créent des dispositifs médicaux. Dans ces cas-là, il est impossible de s'attendre à ce que les chefs de produit possèdent le niveau de connaissances nécessaire dans ce domaine, en plus de tout le reste. Mais ces cas sont assez rares. La situation normale est que le chef de produit doit avoir (ou être capable d'acquérir) l'expertise nécessaire dans le domaine.

Il faut généralement environ deux à trois mois de travail intensif pour qu'un nouveau chef de produit soit opérationnel. Cela suppose que vous ayez un manager qui puisse vous fournir l'aide et l'accès dont vous avez besoin pour acquérir cette expertise, y compris un accès fréquent aux clients, un accès aux données (et, si nécessaire, une formation aux outils pour accéder à ces données), un accès aux principaux acteurs, et le temps d'apprendre votre produit et votre industrie de fond en comble.

Intelligent, créatif et persévérant

Maintenant que nous avons vu ce que le chef de produit doit apporter à l'équipe, considérons le type de personne qui s'épanouit dans cet environnement.

Le chef de produit qui réussit doit être la meilleure version de l'intelligence, de la créativité et de la persévérance.

Par intelligent, je ne veux pas seulement dire QI brut. Je fais surtout référence à une curiosité intellectuelle, à une capacité à apprendre rapidement et à appliquer de nouvelles technologies pour résoudre des problèmes pour les clients, atteindre de nouveaux publics ou permettre de nouveaux modèles économiques.

Par créatif, j'entends penser en dehors des sentiers battus en matière de produits pour résoudre les problèmes commerciaux.

Par persévérant, j'entends pousser les entreprises bien au-delà de leur zone de confort avec des preuves convaincantes, une communication constante et la construction de ponts entre les fonctions face à une résistance obstinée.

La passion pour les produits et pour la résolution des problèmes des clients n'est pas quelque chose que l'on peut enseigner. C'est quelque chose que l'on a ou que l'on n'a pas, et c'est l'une des premières choses que j'évalue lors des entretiens pour un potentiel chef de produit. Je pars du principe que vous avez cette passion.

C'est peut-être le bon moment pour être très honnête avec vous concernant les exigences de ce rôle.

Le poste de chef de produit n'est pas un emploi de 9h à 17h. Je ne dis pas que vous devez être au bureau 15 heures par jour, mais je dis qu'il y a énormément de travail, et qu'il vous accompagne chaque soir à la maison. Pratiquement tout autre rôle au sein d'une équipe produit est préférable si vous recherchez un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Je sais que ce n'est peut-être pas politiquement correct de dire cela, mais je ne pense pas vous rendre service en vous induisant en erreur. Le niveau de temps et d'effort requis par le rôle de chef de produit est extrêmement difficile à maintenir si vous n'êtes pas personnellement passionné par vos produits et votre rôle.

Peut-être que la chose la plus importante que je puisse vous dire pour vous aider à réussir est que vous devez prendre très au sérieux votre préparation à ce rôle.

Commencez par devenir un expert de vos utilisateurs et de vos clients. Partagez très ouvertement ce que vous apprenez, les aspects positifs comme les aspects négatifs. Devenez la personne de référence de votre équipe et de votre entreprise pour comprendre tout ce qui concerne vos clients, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Travaillez à établir une relation solide avec vos principaux acteurs et partenaires commerciaux. Convincez-les de deux choses : (1) Vous comprenez les contraintes dans lesquelles ils opèrent. (2) Vous ne leur proposerez que des solutions que vous croyez réalisables dans ces contraintes.

Devenez un expert incontesté de votre produit et de votre industrie. Là encore, partagez vos connaissances ouvertement et généreusement.

Enfin, travaillez très dur pour construire et entretenir une relation de collaboration solide avec votre équipe produit.

Je ne dis pas que faire tout cela est facile ; ce ne l'est pas. Mais croyez-moi quand je vous dis que c'est le strict minimum pour être un chef de produit réussi.

Profils de Chefs de Produit

En plus de vous fournir la théorie et les techniques dans ce livre, je tiens à vous présenter des personnes réelles : des chefs de produit qui ont réalisé leur travail et l'ont bien fait. Ces individus incluent :

- Jane Manning de Google
- Lea Hickman d'Adobe
- Alex Pressland de la BBC
- Martina Lauchengco de Microsoft
- Kate Arnold de Netflix
- Camille Hearst d'Apple

Toute personne ayant travaillé dans le domaine des produits sait que créer des produits n'est jamais facile. J'ai sélectionné ces individus en particulier pour illustrer la contribution très difficile mais essentielle d'un chef de produit fort.

Les produits que je mets en avant sont tous iconiques, et vous les reconnaîtrez immédiatement. Mais peu de gens connaissent les chefs de produit derrière ces produits, et encore moins connaissent leurs histoires personnelles.

Chaque chef de produit que j'ai sélectionné a pris le temps de souligner à quel point leur équipe produit était exceptionnelle et comment le succès n'était en aucun cas dû à leurs seuls efforts. Mais j'espère que ces exemples vous aideront à comprendre la véritable et essentielle contribution du chef de produit.

Les points importants que j'espère que vous retiendrez de ces exemples sont les suivants :

- La gestion de produit est absolument distincte des autres disciplines. Elle est clairement différente de la contribution des designers et elle n'est pas non plus un rôle de gestion de projet. Il y a une certaine gestion de projet inévitable, comme pour tous les postes de leadership. Mais caractériser cela comme un gestionnaire de projet revient à complètement manquer l'essence du rôle. Le rôle que je dirais que le chef de produit ressemble le plus est celui de CEO. Mais avec la différence évidente que, contrairement au CEO, le chef de produit n'est le patron de personne.
- Comme un CEO, le chef de produit doit comprendre en profondeur tous les aspects de l'entreprise. Le chef de produit doit garantir un résultat commercial, pas seulement garantir qu'un produit soit défini. Cela nécessite une bonne compréhension des nombreuses parties interconnectées et des contraintes de l'entreprise : financières, marketing, ventes, juridiques, partenariats, services, environnement client, capacités techniques, expérience utilisateur - et trouver une solution qui fonctionne à la fois pour les clients et pour l'entreprise. Mais ne pensez pas que cela signifie qu'un MBA est requis - aucun des chefs de produit impressionnants que je présente dans ce livre n'a de MBA - ou que vous devez avoir toutes ces compétences vous-même. Vous devez simplement avoir une compréhension large de la façon dont un produit peut affecter une entreprise et travailler avec les membres de votre équipe et à travers votre entreprise pour couvrir tout ce qui est important.

- Dans chacun de ces exemples, les solutions gagnantes n'ont pas été trouvées par les utilisateurs, les clients ou les ventes. Au contraire, de grands produits nécessitent une collaboration intense avec le design et l'ingénierie pour résoudre de réels problèmes pour vos utilisateurs et clients, de manière à répondre aux besoins de votre entreprise. Dans chacun de ces exemples, les utilisateurs n'avaient aucune idée que la solution avec laquelle ils sont tombés amoureux était possible.
- Le véritable leadership est une grande partie de ce qui sépare les grands professionnels du produit des simples bons. Donc, peu importe votre titre ou votre niveau, si vous aspirez à être grand, ne craignez pas de diriger.

Chef de Produit vs Chef de Produit Agile

Vous avez probablement rencontré le terme de chef de produit agile, et vous vous demandez peut-être comment il se rapporte au rôle de chef de produit.

Tout d'abord, le chef de produit agile est le nom du rôle dans une équipe Agile pour la personne responsable du backlog produit. Gardez à l'esprit que l'Agile est utilisé dans tous les types d'entreprises, pas seulement les entreprises de produits.

Dans les entreprises de produits, il est crucial que le chef de produit soit également le chef de produit agile.

Si vous séparez ces rôles en deux personnes, certains problèmes très courants et prévisibles résultent - principalement la perte de la capacité de votre équipe à innover et à créer constamment de la nouvelle valeur pour votre entreprise et vos clients. De plus, les responsabilités supplémentaires du chef de produit sont ce qui permet de bonnes décisions de chef de produit agile dans une entreprise de produits.

Ensuite, bien que j'encourage toujours les chefs de produit à apprendre le processus de développement utilisé par leur équipe, suivre un cours ou obtenir une certification sur le rôle de chef de produit agile couvre une très petite partie des responsabilités d'un chef de produit.

En résumé, les responsabilités du chef de produit agile sont un petit sous-ensemble des responsabilités de gestion de produit, mais il est crucial que le chef de produit couvre les deux.

Les Deux Cours Critiques pour les Chefs de Produit

Les chefs de produit arrivent au rôle à partir de toutes les disciplines. Bien sûr, beaucoup viennent de l'informatique, tandis que d'autres peuvent venir des affaires ou de l'économie. Mais vous trouverez de grands chefs de produit venant de la politique, de la philosophie, de l'art, de la littérature, de l'histoire - et tout ce qui se trouve entre ces domaines.

Si vous voulez être ingénieur ou designer, il existe une formation académique pour vous préparer à une carrière dans ces domaines. Ce n'est pas le cas avec la gestion de produit technologique. C'est parce que ce qui est le plus essentiel pour ce travail, ce sont les qualités intelligentes, créatives et persistantes que j'ai discutées.

Cela dit, je crois qu'il y a deux cours académiques spécifiques que chaque chef de produit devrait suivre :

- Introduction à la Programmation Informatique

Si vous n'avez jamais suivi un cours de langage de programmation, alors c'est votre premier cours nécessaire. Peu importe le langage, mais pas le HTML. Vous pouvez essayer de le faire en ligne, mais je vous dirai que beaucoup de gens ont du mal à apprendre leur premier langage de programmation ; donc, un cours réel pour lequel vous êtes responsable de la remise des devoirs de programmation chaque semaine est ce qu'il faut généralement.

Vous pouvez l'aimer ou le détester, mais dans tous les cas, cela élargira fondamentalement vos horizons technologiques et vous permettra d'avoir des discussions beaucoup plus riches avec vos ingénieurs et designers. Cela vous donnera également une meilleure appréciation du pouvoir de la technologie habilitante.

- Introduction à la Comptabilité/Finance d'Entreprise

Tout comme vous devez connaître le langage de l'informatique, vous devez également connaître le langage des affaires. Si vous ne l'avez jamais fait, vous devez suivre un cours sur les bases de la finance d'entreprise.

Vous devrez comprendre comment fonctionnent les entreprises à but lucratif et les principaux indicateurs clés de performance (KPI) importants pour votre entreprise - y compris, mais sans s'y limiter, la valeur à vie des clients, le revenu moyen par utilisateur/client, le coût d'acquisition client, le coût des ventes et les marges de contribution, entre autres.

Un bon cours général de marketing couvrira souvent également ces sujets. L'essentiel est de vous assurer d'acquérir une compréhension globale du fonctionnement des entreprises.

Vous pouvez facilement le faire à travers un cours de collège communautaire ou par auto-apprentissage, surtout si vous demandez à quelqu'un de votre département financier de vous guider un peu. C'est une bonne chose à faire dans tous les cas.

Chapitre 11 - Le designer produit

Dans ce chapitre, je décris le rôle du designer produit. Mais je ne m'adresse pas ici aux designers - je vise les responsables produit qui doivent apprendre à travailler efficacement avec les designers.

Il est incroyable de constater combien d'entreprises ne comprennent pas l'importance d'avoir des designers compétents et talentueux. Elles comprennent le besoin d'ingénieurs, mais gaspillent souvent beaucoup de temps et d'argent parce qu'elles ne saisissent pas la nécessité du design.

Les designers produit modernes sont responsables des aspects suivants :

Découverte de produit

Dans l'ancien modèle, les designers prenaient les exigences ou spécifications des responsables produit pour créer leurs designs. En revanche, les designers produit modernes collaborent en permanence avec les responsables produit et les ingénieurs - de la découverte à la livraison. De même, plutôt que de rester avec d'autres designers, le designer produit moderne s'assoit aux côtés de son responsable produit, en tant que partenaire à part entière dans la découverte de produit.

Plutôt que d'être évalués sur la production de leur travail de design, les designers produit sont évalués sur le succès du produit. Ainsi, les designers produit partagent bon nombre des préoccupations des responsables produit. Ils sont profondément orientés vers les clients réels et la valeur que leur produit apporte à ces clients. Ils comprennent également que le produit est au service d'une entreprise et peuvent intégrer ces contraintes dans la conception du produit. De plus, les designers comprennent que l'expérience utilisateur est tout aussi importante pour la valeur client que la fonctionnalité sous-jacente.

Conception de l'expérience utilisateur holistique

L'expérience utilisateur (UX) est bien plus vaste que l'interface utilisateur (UI). Certains utilisent même le terme expérience client pour souligner ce point. L'UX concerne toute manière dont les clients et utilisateurs finaux perçoivent la valeur apportée par votre produit. Elle inclut tous les points de contact et interactions qu'un client a avec votre entreprise et votre produit au fil du temps. Pour les produits modernes, cela inclut généralement plusieurs interfaces différentes, ainsi que d'autres points de contact avec le client (courriel, campagnes marketing, processus de vente, service client, etc.).

Pour certains produits, l'UX inclut également des services hors ligne, comme se déplacer en voiture via Uber ou séjourner dans une maison réservée via Airbnb.

Les bons designers produit réfléchissent au parcours du client au fil du temps, à mesure qu'ils interagissent avec le produit et avec l'entreprise dans son ensemble. Selon le produit, la liste des points de contact pourrait être très longue, comprenant des questions telles que :

- Comment les clients découvriront-ils d'abord le produit ?
- Comment allons-nous intégrer un nouvel utilisateur et (peut-être progressivement) révéler de nouvelles fonctionnalités ?
- Comment les utilisateurs pourraient-ils interagir à différents moments de la journée ?
- Quelles autres choses rivalisent pour attirer l'attention de l'utilisateur ?
- Comment les choses pourraient-elles être différentes pour un client d'un mois par rapport à un client d'un an ?
- Comment allons-nous motiver un utilisateur à s'engager davantage avec le produit ?
- Comment allons-nous créer des moments de satisfaction ?
- Comment un utilisateur partagera-t-il son expérience avec les autres ?
- Comment les clients recevront-ils un service hors ligne ?
- Quelle est la réactivité perçue du produit ?

Prototypage

Plus loin dans ce livre, j'explore les nombreuses techniques utilisées pour tester des idées de produit. Bon nombre de ces techniques dépendent de prototypes, et la plupart de ces prototypes sont créés par le designer produit.

Les bons designers produit utilisent les prototypes comme leur principal support pour communiquer des idées, tant en interne qu'en externe. Ils sont généralement à l'aise avec de nombreux outils de prototypage différents et savent choisir le bon en fonction de la tâche à accomplir.

Tests utilisateurs

Les bons designers produit testent constamment leurs idées avec de vrais utilisateurs et clients. Ils ne se contentent pas de tester lorsqu'un prototype ou une idée est prêt ; ils intègrent les tests dans leur cadence hebdomadaire, afin de pouvoir valider et affiner constamment les idées, ainsi que recueillir de nouvelles perspectives auxquelles ils n'avaient peut-être pas pensé. Cela signifie aussi qu'ils sont moins susceptibles de s'attacher trop à des idées avant qu'elles ne soient confrontées à des opinions objectives et extérieures.

Les tests utilisateurs vont au-delà des tests d'utilisabilité. Les designers produit et leurs équipes produit utilisent l'opportunité d'évaluer la valeur de leurs idées. Les clients vont-ils utiliser ou acheter le produit et, si ce n'est pas le cas, pourquoi pas ?

Conception d'interaction et de design visuel

Historiquement, la conception d'interaction et le design visuel ont été considérés comme des rôles distincts. La conception d'interaction comprend généralement les modèles conceptuels sous-jacents (par exemple, une application de gestion de photos peut avoir des photos, des albums, des projets), les flux de tâches, et les mises en page des contrôles pour manipuler ces concepts. Le design visuel inclut la composition, la typographie, et comment la marque visuelle est exprimée.

Les designers produit modernes peuvent avoir des points forts différents mais, en général, ils possèdent un certain niveau de compétence dans la conception d'interaction et le design visuel. Avoir un ensemble d'outils plus complet leur permet de travailler rapidement à différents niveaux de fidélité, selon le contexte. Cela leur permet également de concevoir des expériences d'une manière qui n'aurait pas été naturelle lorsqu'on pensait la conception d'interaction et le design visuel séparément. Cela est particulièrement important dans les interfaces mobiles où les designers doivent souvent créer de nouveaux modèles d'interaction fondamentalement liés au design visuel.

Si vous concevez des appareils tels que des produits électroniques grand public, il y a une autre dimension critique à la conception : le design industriel, qui examine les matériaux et la conception pour la fabrication.

L'absence de design produit

Trois situations en particulier sont extrêmement courantes et posent de sérieux problèmes :

- En tant que responsable produit, vous essayez de faire le design vous-même. C'est distinct de la situation où vous êtes un designer formé et avez également assumé les responsabilités de responsable produit. Dans cette situation, vous n'êtes pas formé en design ; cependant, vos ingénieurs ont clairement besoin de designs, donc vous vous en chargez. Cela signifie généralement que vous fournissez aux ingénieurs des maquettes, et ils bricolent ensemble une sorte de design visuel.
- En tant que responsable produit, vous ne fournissez pas les designs mais, plutôt, des user stories très générales aux ingénieurs. Pour commencer à coder, les ingénieurs n'ont d'autre choix que de travailler le design eux-mêmes.
- En tant que responsable produit, vous fournissez la conception d'interaction - en particulier les maquettes - puis vous utilisez un designer visuel ou graphique pour fournir le design visuel.

Les trois situations posent de sérieux problèmes car elles ne produisent que rarement de bons résultats. Elles ne fournissent pas le design holistique complet que nous recherchons.

Apple est l'une des entreprises les plus précieuses et les plus soucieuses du design sur la planète ; pourtant, peu d'entreprises technologiques comprennent l'importance des talents en design.

Alors que tout le monde parle des ingénieurs chez Google et Facebook - et leur ingénierie est en effet forte - les deux entreprises ont fait d'énormes investissements dans les talents en design.

Si vous concevez des produits orientés vers l'utilisateur, il est crucial d'obtenir un designer produit formé pour votre équipe. Si vous concevez des produits pour les consommateurs, je dirais qu'un bon design est aujourd'hui une condition de base. Si vous concevez des produits pour les entreprises, c'est l'un de vos meilleurs différenciateurs concurrentiels.

C'est triste à dire, mais la plupart des produits pour les entreprises sont mal conçus. Ils ont pu s'en tirer ainsi, cependant, parce que l'utilisateur n'est souvent pas le client - celui qui achète. Je suis heureux de dire que cela change maintenant, et qu'il y a une nouvelle génération d'entreprises B2B (business-to-business) qui prennent le design très au sérieux. Elles sont en train de remplacer l'ancienne garde.

Dans le cas des produits pour les petites entreprises, l'utilisateur est généralement l'acheteur, donc la barre est fixée aussi haut que pour les produits destinés aux consommateurs.

Mais amener votre organisation à investir dans le personnel de design n'est que la moitié de la solution.

Voici pourquoi.

De nombreuses organisations se réveillent un matin et réalisent soudain que le design est important. Elles dépensent donc de l'argent pour intégrer ce talent en interne ; pourtant, elles mettent en place l'opération comme si c'était une agence interne. Vous êtes censé apporter vos demandes de design à ce groupe de designers - souvent assis ensemble dans leur petit studio - et une fois qu'ils ont terminé, vous obtenez les résultats.

Si c'était ainsi que nous devions travailler, nous continuerions probablement à utiliser des agences externes. Mais ce n'est pas le cas. Nous avons besoin de design - non seulement comme service pour rendre notre produit beau - mais pour découvrir le bon produit.

Dans les équipes solides aujourd'hui, le design informe la fonctionnalité au moins autant que la fonctionnalité guide le design. C'est un concept extrêmement important. Pour que cela se produise, nous devons faire du design un membre de première classe de l'équipe produit, assis aux côtés du responsable produit, et non un service de soutien.

Une fois que vous avez un designer dédié à votre équipe produit, voici cinq clés pour une relation réussie et saine avec votre designer :

1. Faites tout ce qu'il faut pour que votre designer soit assis à côté de vous.
2. Impliquez votre designer dès le tout début de chaque idée.
3. Impliquez votre designer dans autant d'interactions avec les clients et les utilisateurs que possible. Apprenez à connaître les utilisateurs et les clients ensemble.
4. Résistez à la tentation de fournir à votre designer vos propres idées de design. Donnez à votre designer autant de liberté que possible pour résoudre les défis de design par lui-même.
5. Encouragez votre designer à itérer tôt et souvent. La meilleure façon de l'encourager est de ne pas être trop pointilleux sur les détails de design dans les premières itérations. Plus généralement, encouragez votre designer à se sentir libre de ne pas seulement itérer sur l'approche de design spécifique, mais d'explorer des solutions alternatives au problème.

En fin de compte, vous et votre designer êtes vraiment des partenaires. Vous êtes là pour découvrir ensemble les solutions nécessaires au produit, et vous apportez chacun des compétences différentes et cruciales à l'équipe.

Chapitre 12 - Les ingénieurs

Dans ce chapitre, je décris le rôle de l'ingénieur (également communément appelé développeur ou, dans certains cercles, programmeur). Mais, comme pour le dernier chapitre, je ne m'adresse pas ici aux ingénieurs - je vise cette discussion aux chefs de produit qui doivent apprendre à travailler efficacement avec les ingénieurs.

Il n'y a probablement pas de relation plus importante pour un chef de produit réussi que celle avec ses ingénieurs.

Si votre relation est solide, avec un respect mutuel et sincère dans les deux sens, alors le travail de chef de produit est formidable. Si votre relation n'est pas solide, vos jours en tant que chef de produit seront brutaux (et probablement comptés). Par conséquent, c'est une relation qu'il vaut la peine de prendre très au sérieux et de faire tout ce que vous pouvez pour la cultiver.

Cette relation solide commence avec vous. Vous devez faire vos devoirs et apporter à l'équipe les connaissances et compétences d'une bonne gestion de produit.

Les ingénieurs sont généralement intelligents et souvent sceptiques par nature, donc si vous bluffez, ils ne seront probablement pas dupes. Si vous ne savez pas quelque chose, il vaut bien mieux l'avouer et dire que vous allez chercher la réponse plutôt que de faire semblant.

Il est également extrêmement important que vous ayez une réelle appréciation des exigences et des complexités du travail d'ingénieur. Si vous étiez ingénieur auparavant ou si vous avez étudié l'informatique à l'école, vous êtes probablement en bonne forme. Mais si ce n'est pas le cas, je vous encourage vivement à suivre un cours dans un collège communautaire local ou une formation en ligne où vous apprendrez un langage de programmation.

Le but de développer cette compétence en programmation n'est pas de commencer à dire à vos ingénieurs comment effectuer leur travail, mais plutôt d'améliorer significativement votre capacité à engager et collaborer avec vos ingénieurs. Moins évident, mais tout aussi important, cette connaissance vous donnera une bien meilleure appréciation de la technologie et de l'art du possible.

Il est également crucial que vous partagiez très ouvertement ce que vous savez sur vos clients - en particulier leurs souffrances, les données, et vos contraintes commerciales. Votre travail consiste à apporter ces informations à votre équipe et à discuter des diverses solutions possibles à ces problèmes.

Il n'y a rien de mal à apporter un point de vue fort, mais vous devez constamment montrer à votre équipe que vous êtes ouvert d'esprit, que vous savez écouter, et que vous voulez et avez besoin de leur aide pour trouver le bon produit.

Concrètement, vous devez vous engager directement avec vos ingénieurs chaque jour de travail. Il y a généralement deux types de discussions en cours chaque jour. Dans le premier type de discussion, vous sollicitez leurs idées et contributions pour les éléments sur lesquels vous travaillez en phase de découverte. Dans le second type de discussion, ils vous posent des questions de clarification sur les éléments qu'ils travaillent à livrer en production.

Là où beaucoup de chefs de produit se trompent, c'est dans la manière de communiquer avec leurs ingénieurs. Tout comme la plupart des chefs de produit n'aiment pas quand un cadre ou un intervenant détaille exactement ce qu'il veut que vous construisiez, les ingénieurs n'aiment généralement pas quand vous essayez de leur dire comment construire quelque chose. Donc,

même s'il est bon que vous ayez une solide compréhension de la technologie, il n'est pas bon d'utiliser cette connaissance pour essayer d'effectuer leur travail à leur place.

Vous devez donner à vos ingénieurs autant de latitude que possible pour trouver la meilleure solution. N'oubliez pas, ce sont eux qui seront appelés en pleine nuit pour résoudre les problèmes si jamais ils surviennent.

Une dernière chose à garder à l'esprit : le moral des ingénieurs est en grande partie fonction de vous en tant que chef de produit. Il est de votre devoir de vous assurer qu'ils se sentent comme des missionnaires et non comme des mercenaires. Vous faites cela en les impliquant profondément dans les souffrances des clients que vous essayez de résoudre et dans les problèmes commerciaux auxquels vous faites face. N'essayez pas de les protéger de cela - au contraire, partagez ces problèmes et défis très ouvertement avec eux. Ils vous respecteront davantage pour cela, et dans la plupart des cas, les développeurs relèveront le défi.

Le rôle du Lead technique

Il existe, bien sûr, de nombreux types d'ingénieurs. Certains se concentrent sur l'ingénierie de l'expérience utilisateur (généralement appelés développeurs front-end), et d'autres se concentrent sur des technologies spécifiques (par exemple, bases de données, recherche, apprentissage automatique).

De même, comme pour la plupart des autres rôles, il existe une progression de carrière pour les ingénieurs. Beaucoup deviennent des ingénieurs seniors, et certains passent de là à des rôles de principal engineer ou d'architecte. D'autres évoluent vers un parcours de leadership en ingénierie, qui commence généralement par le rôle de lead technique (alias dev lead, ou lead engineer).

En général, du point de vue de la gestion de produit, tout ingénieur senior est utile en raison des vastes connaissances qu'il ou elle apporte concernant ce qui est possible. Cependant, un lead technique non seulement possède cette connaissance - et est responsable d'aider à partager cette connaissance avec les autres ingénieurs de l'équipe - mais le lead technique a également la responsabilité explicite d'aider le chef de produit et le designer produit à découvrir une solution solide.

Tous les ingénieurs, même seniors, ne veulent pas participer aux activités de découverte, et c'est très bien. Ce qui n'est pas acceptable, c'est d'avoir une équipe d'ingénieurs dans laquelle aucun d'entre eux ne veut s'engager dans des activités de découverte.

C'est pour cette raison que le chef de produit et le designer produit travaillent le plus étroitement avec le lead technique. Dans certaines équipes produits, il peut y avoir plus d'un lead technique, ce qui est encore mieux.

Il est également important de souligner que les ingénieurs ont souvent des styles de travail différents, ce qui est aussi vrai pour de nombreux designers. Le chef de produit doit être sensible à la meilleure façon d'interagir. Par exemple, beaucoup de chefs de produit sont à l'aise pour parler devant un grand groupe, voire un groupe de cadres supérieurs, mais beaucoup d'ingénieurs ou de designers ne le sont pas. Il est important d'en être conscient.

Chapitre 13 - Responsables du marketing produit

Les responsables du marketing produit sont un peu différents des autres membres de l'équipe produit. Ce n'est pas parce qu'ils sont moins importants, mais parce que le responsable du marketing produit n'est généralement pas un membre à plein temps, dédié à chaque équipe produit. Le marketing produit est le plus souvent organisé par produit orienté client, par marché cible, ou parfois par canal de mise en marché, surtout dans les entreprises plus établies (par exemple, entreprises, marchés verticaux, marché intermédiaire). Il y a généralement moins de responsables marketing que d'équipes produit ; par conséquent, ils sont répartis entre différentes équipes produit.

Dans les meilleures entreprises de produits technologiques, le marketing produit joue un rôle essentiel dans la découverte, la livraison, et, finalement, la mise en marché, c'est pourquoi ils sont des membres importants de l'équipe produit. Comme vous le verrez bientôt, créer des produits gagnants n'est jamais facile. Nous avons besoin d'un produit que nos clients adorent, mais qui fonctionne également pour notre entreprise. Cependant, une très grande partie de ce que l'on entend par "fonctionne pour notre entreprise" est qu'il existe un véritable marché (suffisamment grand pour soutenir une entreprise), que nous pouvons nous différencier avec succès de la multitude de concurrents présents, que nous pouvons acquérir et engager de nouveaux clients de manière rentable, et que nous avons les canaux et les capacités de mise en marché nécessaires pour mettre notre produit entre les mains de nos clients.

Le marketing produit est notre partenaire clé dans cette démarche. Les responsables du marketing produit modernes représentent le marché auprès de l'équipe produit - le positionnement, le message, et un plan de mise en marché gagnant. Ils sont profondément engagés avec le canal de vente et connaissent leurs capacités, leurs limites, et les enjeux concurrentiels actuels. La nature du marketing produit est un peu différente, selon le type d'entreprise que vous avez et la manière dont votre produit est commercialisé. Lorsque vous fabriquez des produits pour les entreprises qui sont vendus soit par une force de vente directe, soit par une organisation de vente par canal, il est très important et crucial de définir le positionnement - par cela, nous entendons la position sur le marché que le produit doit occuper, en plus du message - les actifs numériques/contenus, les outils de vente, et la formation qui permettent aux ventes de vendre efficacement.

Si votre entreprise dispose d'une organisation de vente, et que vous n'avez pas de partenaire en marketing produit, cette responsabilité vous incombe probablement en tant que responsable produit. Cela peut facilement devenir un travail à plein temps. Et étant donné le coût de l'organisation de vente, il n'est vraiment pas possible de les ignorer. Mais, bien sûr, si vous passez votre journée à aider l'organisation de vente, qui s'occupe de concevoir le produit que ces personnes doivent vendre ?

Si votre entreprise vend directement aux consommateurs, il devient facile pour les équipes marketing de se concentrer sur les clics et la marque, au détriment de s'assurer que tout le travail produit aboutit à une position sur le marché qui soit suffisamment différenciée. C'est important

pour les perspectives à long terme de toute entreprise, mais cela donne aussi plus de sens à tout le travail effectué par l'équipe produit.

Il est donc dans votre intérêt de vous assurer que vous avez un responsable marketing produit avec qui travailler, et cela vaut vraiment la peine de prendre le temps de bien comprendre le marché - et que votre collègue en marketing produit comprenne suffisamment bien le produit pour que vous réussissiez chacun de votre côté.

Il y a de nombreuses interactions importantes tout au long de la découverte et de la livraison, donc cela vaut la peine de fournir un effort particulier pour développer et maintenir une relation de travail solide avec votre collègue en marketing produit. Par exemple, s'assurer que l'équipe produit reçoit un bon signal d'une représentation suffisamment large du marché. Cela devient également important pour le message et la décision sur le plan de mise en marché basé sur ces premiers signaux produits.

Notez ici que je parle de la définition moderne du rôle de marketing produit. Je ne décris pas l'ancien modèle où le marketing produit était responsable de la définition du produit, et la gestion du produit était principalement responsable de travailler avec l'ingénierie pour livrer ce produit.

Avoir un partenaire solide en marketing produit ne diminue en rien la responsabilité du responsable produit de livrer un produit réussi. Les meilleures relations entre responsable marketing produit et responsable produit comprennent leurs rôles respectifs, mais réalisent qu'ils sont essentiels au succès de chacun.

Chapitre 14 - Les rôles du support

Jusqu'à présent, nous avons parlé de votre rôle en tant que responsable produit, ainsi que des designers, ingénieurs et responsables du marketing produit avec lesquels vous allez travailler de très près chaque jour.

Mais il y a d'autres personnes dans des rôles de support avec lesquelles vous allez également collaborer. Ces personnes ne seront probablement pas entièrement dédiées à votre équipe, car elles sont généralement assignées à un petit nombre d'autres équipes produit.

Il est possible que vous n'ayez aucune des personnes que je vais décrire à votre disposition. Cela dépend vraiment de la taille et du type d'organisation dans laquelle vous travaillez. Si vous êtes dans une petite startup, il est très probable que vous n'ayez aucun de ces rôles, et vous devrez alors vous charger vous-même de ces activités. Mais si vous êtes dans une entreprise qui dispose de certains ou de l'ensemble de ces rôles, je veux que vous compreniez pourquoi ils existent et, surtout, comment tirer le meilleur parti de ces personnes.

Chercheurs utilisateurs

Comme vous le verrez bientôt lorsque nous parlerons de la manière dont nous faisons la découverte produit, nous réalisons en continu deux types d'apprentissage et d'expérimentation rapides. Un type d'apprentissage est qualitatif, et l'autre est quantitatif.

En particulier pour l'apprentissage qualitatif, une partie de notre recherche est générative, ce qui signifie comprendre les problèmes que nous devons résoudre ; et une autre partie de notre recherche est évaluative, c'est-à-dire évaluer dans quelle mesure nos solutions résolvent le problème.

Les chercheurs utilisateurs sont formés à cette gamme de techniques qualitatives (et certains d'entre eux sont également formés aux techniques quantitatives). Ils peuvent vous aider à trouver le bon type d'utilisateurs, à élaborer les bons types de tests, et à tirer le meilleur parti de chaque interaction avec un utilisateur ou un client.

La clé pour exploiter la véritable valeur que ces chercheurs utilisateurs peuvent apporter est de garder à l'esprit que l'apprentissage doit être un apprentissage partagé. Vous devez être témoin des insights en direct. Nous en parlerons davantage lorsque nous aborderons les principes de la découverte produit, mais bien que je souhaite que vous appréciiez ce que la recherche utilisateur peut vous apporter, je ne veux pas que vous pensiez que vous pouvez leur déléguer l'apprentissage pour ensuite vous envoyer un rapport.

Si votre entreprise n'a pas de chercheurs utilisateurs, c'est généralement votre designer produit qui assumera ces responsabilités pour votre équipe.

Analystes de données

De même, pour l'apprentissage quantitatif, les analystes de données aident les équipes à collecter les bonnes analyses, à gérer les contraintes de confidentialité des données, à analyser les données, à planifier des tests sur des données en temps réel, et à comprendre et interpréter les résultats.

Parfois, les analystes de données sont appelés analystes de l'intelligence d'affaires (BI), et ils sont experts dans les types de données que votre entreprise collecte et rapporte. Il vaut vraiment la peine de se lier d'amitié avec votre analyste de données. Une grande partie du travail produit aujourd'hui est guidée par les données, et ces personnes peuvent être de véritables mines d'or pour vous et votre organisation.

Dans certaines entreprises, en particulier celles qui disposent de beaucoup de données, comme les grandes entreprises de consommation, cela peut être un rôle à plein temps dédié à une équipe produit spécifique. Dans ce cas, l'analyste de données travaillerait aux côtés du responsable produit et du designer produit.

Si votre entreprise n'a pas d'analystes de données, cette responsabilité incombe généralement au responsable produit. Dans ce cas, vous devrez probablement prévoir de consacrer un temps considérable à plonger profondément dans les données pour comprendre votre situation et prendre de bonnes décisions.

Ingénieurs en automatisation des tests

Les ingénieurs en automatisation des tests écrivent des tests automatisés pour votre produit. Ils ont en grande partie remplacé les anciens responsables d'assurance qualité (QA) manuels.

Il est possible que vos ingénieurs soient responsables à la fois de l'écriture des logiciels et de l'écriture de ces tests automatisés. Si c'est le cas, alors vous n'aurez probablement pas beaucoup d'ingénieurs en automatisation des tests. Mais la plupart des entreprises adoptent une approche mixte où les ingénieurs écrivent certains des tests automatisés (par exemple, les tests unitaires), et les ingénieurs en automatisation des tests écrivent les tests automatisés de niveau supérieur.

Quel que soit le modèle adopté par votre entreprise, il est généralement décidé par la direction de l'ingénierie, ce qui est acceptable. Cependant, ce qui n'est pas acceptable, c'est si votre entreprise n'a pas d'ingénieurs de test, que vos ingénieurs ne font pas les tests non plus, et qu'ils comptent sur vous en tant que responsable produit pour faire les tests de qualité.

Bien qu'il soit vrai qu'en tant que responsable produit, vous voulez vous assurer que les choses sont généralement conformes à vos attentes avant que les choses ne soient mises en production (tests d'acceptation), cela est bien différent d'être en mesure de lancer le produit avec confiance. Le niveau d'automatisation des tests nécessaire pour lancer un produit en toute confiance est important et constitue un travail considérable. Il n'est pas rare, dans le cas de produits complexes, d'avoir plusieurs ingénieurs de test dédiés à chaque équipe produit.

Chapitre 15 - Profil : Jane Manning de Google

Je suis sûr que vous avez entendu parler de Google AdWords, et vous savez peut-être aussi que ce produit est ce qui alimente l'empire Google. Pour être précis, au moment où j'écris ces lignes, AdWords a actuellement 16 ans, et rien que l'année dernière, il a généré bien plus de 60 milliards de dollars de revenus.

Ce que je parie que la plupart d'entre vous ne savent pas, c'est comment ce produit, qui a défini une industrie, a vu le jour. Et surtout, à quel point ce produit a failli ne jamais voir le jour.

Nous étions en l'an 2000, et la partie la plus difficile du projet AdWords était simplement d'obtenir un accord pour travailler dessus. L'idée principale était soutenue par Larry Page, mais elle a immédiatement rencontré une forte résistance de la part de l'équipe de vente de publicités ainsi que de l'équipe d'ingénierie.

Jane Manning était une jeune responsable ingénierie à qui l'on a demandé d'agir en tant que chef de produit pour cet effort, afin de le faire avancer.

La nouvelle équipe de vente, dirigée par Omid Kordestani, commençait à vendre des mots-clés à de grandes marques et à placer les résultats en haut des résultats de recherche. Ces résultats étaient mis en avant en tant que publicité, mais restaient très visibles - à la manière de ce qui avait été fait dans les résultats de recherche d'autres entreprises, y compris chez Netscape, d'où venait Omid. L'équipe de vente craignait que cette idée de plateforme publicitaire en libre-service ne diminue la valeur de ce que l'équipe de vente essayait de vendre (ce qu'on appelle la cannibalisation).

Et les ingénieurs, qui avaient travaillé si dur pour fournir des résultats de recherche hautement pertinents, étaient très inquiets que les utilisateurs soient confus et frustrés par des publicités perturbant leurs résultats de recherche.

Jane s'est assise avec chacun de ces personnes pour mieux comprendre leurs préoccupations. Certains étaient simplement mal à l'aise avec la publicité. D'autres craignaient la cannibalisation. Et d'autres encore étaient préoccupés par le mécontentement potentiel des utilisateurs.

Une fois que Jane a compris les contraintes et les préoccupations, elle avait les informations nécessaires pour défendre une solution qui, selon elle, répondrait aux problèmes, tout en permettant à d'innombrables petites entreprises de bénéficier d'une solution publicitaire bien plus efficace. Jane a également réussi à convaincre l'un des premiers et des plus respectés ingénieurs de Google, Georges Harik, du potentiel de l'idée, et il a aidé à rallier d'autres ingénieurs.

La solution produit qu'ils ont finalement trouvée consistait à placer les publicités générées par AdWords sur le côté des résultats de recherche, de sorte qu'elles ne soient pas confondues avec les publicités vendues par les commerciaux, qui étaient affichées en haut des résultats.

De plus, au lieu de déterminer le placement uniquement en fonction du prix payé, ils ont utilisé une formule qui multipliait le prix payé par impression par la performance de l'annonce (taux de clics) pour déterminer le placement, de sorte que les annonces les plus performantes - celles les plus susceptibles d'être pertinentes pour les utilisateurs - soient mises en avant, et les pires annonces seraient peu susceptibles d'être affichées du tout, même si elles étaient vendues à un prix plus élevé.

Cette solution a clairement fait la différence pour l'équipe de vente et a assuré la qualité des résultats de recherche, qu'ils soient payants ou organiques.

Jane a dirigé le travail de découverte produit et a rédigé la première spécification pour AdWords. Ensuite, elle a travaillé aux côtés des ingénieurs pour construire et lancer le produit, qui a été un énorme succès.

C'est un autre exemple de la multitude de bonnes raisons pour lesquelles des produits ne voient pas le jour. Dans les produits qui réussissent, il y a toujours quelqu'un comme Jane, dans les coulisses, qui s'efforce de surmonter chacune des objections, qu'elles soient techniques, commerciales, ou autres.

Jane a pris une pause pour fonder une famille et est maintenant de retour chez Google, cette fois pour aider l'équipe YouTube.

Les personnes à grande échelle

La plupart des entreprises savent qu'elles doivent redoubler d'efforts pour recruter du personnel très compétent à mesure qu'elles se développent, mais elles ne savent pas toujours quels autres changements sont importants lorsqu'elles grandissent et passent à l'échelle supérieure.

Quels sont les changements dans les rôles de leadership ? Comment maintenir une vision holistique du produit lorsque nous avons de nombreuses équipes ? Comment garder les équipes autonomes et motivées lorsqu'elles ne possèdent qu'une petite partie de l'ensemble ? Comment encourager la responsabilisation lorsque la seule personne qui possède tout est le PDG ? Comment gérer l'explosion des dépendances ?

Ce sont les sujets que nous aborderons en discutant de la manière dont les organisations de produits solides se développent à grande échelle.

Chapitre 16 - Le rôle du leadership

Le travail principal du leadership dans toute organisation technologique est de recruter, de développer et de conserver des talents solides. Cependant, dans une entreprise de produits, le rôle dépasse le développement des personnes et s'étend à ce que nous appelons la vue holistique du produit.

L'un des grands défis de la croissance est de savoir comment l'ensemble du produit s'articule. Certaines personnes aiment considérer la vue holistique comme la connexion des points entre les équipes.

Pour une startup, il y a généralement une ou deux équipes de produits, il n'est donc pas trop difficile pour tout le monde de garder en tête une vue holistique du produit. Cependant, cela devient rapidement beaucoup plus difficile à mesure que l'entreprise se développe - d'abord avec un produit plus vaste, puis avec plusieurs équipes de produits.

Les trois éléments distincts mais critiques de la vue holistique du produit sont décrits ci-dessous.

Responsables de la gestion de produit

Pour assurer une vue holistique de la manière dont l'ensemble du système s'intègre du point de vue commercial (vision du produit, stratégie, fonctionnalités, règles commerciales et logique commerciale), nous avons besoin soit des responsables de l'organisation de gestion de produit (VP produit, directeurs de produit), soit d'un responsable produit principal.

Cette personne devrait régulièrement examiner le travail des divers chefs de produit et équipes de produit, identifier et aider à résoudre les conflits.

Pour les organisations de grande taille, certaines entreprises préfèrent que ce soit un rôle de contributeur individuel (par exemple, un responsable produit principal), mais laissez-moi préciser que c'est un rôle très senior (généralement équivalent à un poste de directeur). Puisque le responsable produit est avant tout responsable de la construction des compétences des chefs de produit, un responsable produit principal dédié est en mesure de se concentrer sur le produit lui-même et est facilement accessible en tant que ressource critique pour tous les chefs de produit, designers produits, ingénieurs et personnel d'automatisation des tests.

Si vous utilisez un responsable produit principal pour cela, il ou elle devrait être directement subordonné(e) au responsable produit afin que tout le monde comprenne l'importance du rôle et les responsabilités de cette personne.

Que ce rôle soit assuré par le responsable produit ou un responsable produit principal, c'est un rôle absolument essentiel pour les entreprises avec des systèmes commerciaux grands et complexes, notamment avec de nombreux systèmes hérités.

Responsables de la conception de produit

L'un des rôles les plus importants dans une entreprise est la personne ou les personnes responsables de l'expérience utilisateur holistique. Ces leaders doivent garantir une expérience utilisateur cohérente et efficace à l'échelle du système. Il s'agit parfois du leader de l'équipe de design produit, parfois d'un des managers ou directeurs de design, et parfois un designer principal rend compte à ce leader. En tout état de cause, il doit s'agir de quelqu'un de très compétent en conception produit holistique.

Il y a tellement d'interactions et de dépendances - et tellement de connaissances institutionnelles nécessaires sur les affaires, les utilisateurs et le parcours client - qu'au moins une personne doit examiner tout ce qui se passe avec le produit qui sera visible par l'utilisateur. Vous ne pouvez pas vous attendre à ce qu'un chef de produit ou designer individuel puisse tout avoir en tête.

Responsables de l'organisation technologique

Enfin, pour garantir une vue holistique de la manière dont l'ensemble du système s'intègre du point de vue technologique, nous avons un responsable de l'organisation technologique (souvent intitulé CTO ou VP engineering). En pratique, cette personne est souvent assistée par un groupe de managers et directeurs d'ingénierie et/ou d'architectes logiciels.

Le CTO, les managers et les architectes sont responsables de la vue holistique de l'implémentation du système. Ils devraient examiner l'architecture et la conception des systèmes de tout le logiciel - à la fois les systèmes développés par votre propre personnel et les systèmes conçus par des fournisseurs. Ils devraient également avoir une stratégie claire pour gérer la dette technique.

Encore une fois, c'est un rôle absolument essentiel pour les entreprises avec des systèmes commerciaux grands et complexes, notamment avec de nombreux systèmes hérités, et il doit être placé dans l'organisation de manière à rendre ces personnes visibles et accessibles à l'ensemble de l'organisation technologique (c'est généralement un poste directement subordonné au responsable de la technologie).

Rôles de leadership en vue holistique

Plus l'entreprise grandit, plus ces trois rôles sont critiques, et leur absence est généralement trop évidente. Si le produit ou le site semble avoir été créé par une demi-douzaine de différentes agences de design externes, avec des modèles utilisateur conflictuels et une mauvaise utilisabilité, vous manquez probablement d'un responsable design ou d'un designer principal.

Si les projets sont constamment bloqués parce que les chefs de produit ne comprennent pas les implications de leurs décisions ou parce que les chefs de produit demandent constamment aux développeurs de regarder le code pour leur dire comment le système fonctionne réellement, vous manquez probablement d'un responsable produit principal.

Et si votre logiciel est un véritable enchevêtrement de spaghetti et qu'il faut une éternité pour apporter même des changements simples, vous souffrez probablement d'une dette technique significative.

Vous pourriez vous demander ce qui se passe si l'une de ces personnes est victime d'un accident ou quitte l'entreprise ? Tout d'abord, ne perdez pas ces personnes ! Prenez soin d'elles et ne leur donnez aucune raison de vouloir partir ou de sentir qu'elles doivent devenir managers pour gagner plus d'argent.

Deuxièmement, vous devriez toujours essayer de développer davantage de ces personnes, et chacune d'elles devrait avoir au moins une personne qu'elles s'efforcent de former en tant que solide second. Mais elles sont rares et incroyablement précieuses, car cet apprentissage ne se fait pas du jour au lendemain.

Certaines entreprises pensent que la solution consiste à essayer de documenter le système dans la mesure où tout est capturé d'une manière ou d'une autre pour que les membres de l'organisation puissent obtenir les mêmes réponses que celles fournies par le designer principal, le responsable produit principal et l'architecte logiciel.

Je connais quelques organisations qui ont essayé d'atteindre cet objectif, mais je n'ai jamais vu cela réussir. Les systèmes semblent toujours croître en complexité et en taille beaucoup plus rapidement que ce que l'on peut documenter, et avec le logiciel, la réponse définitive réside toujours dans le code source lui-même (du moins la réponse actuelle - pas généralement le raisonnement ou l'historique).

Une dernière note : Ces trois leaders de la vue holistique - le responsable produit, le responsable design et le responsable technologie - sont évidemment très précieux individuellement, mais combinés, vous pouvez voir leur véritable puissance. C'est pourquoi ma préférence personnelle

est que ces trois personnes soient assises très proches les unes des autres, parfois dans le même bureau physique.

Chapitre 17 - Le Rôle du responsable produit

J'ai rédigé ce chapitre pour trois audiences spécifiques :

- Si vous êtes un PDG ou un recruteur exécutif à la recherche d'un responsable produit, ce chapitre vous donnera une compréhension plus approfondie du type de personne que vous devriez rechercher.
- Si vous dirigez actuellement une organisation produit, j'aimerais vous proposer ce chapitre comme clé de votre succès.
- Si vous aspirez un jour à diriger une organisation produit, ceci est une discussion franche sur les compétences que vous devrez acquérir.

Dans ce chapitre, j'utilise le titre de VP produit pour faire référence à ce poste, mais vous trouverez également des titres allant de directeur de la gestion produit à directeur produit. Quel que soit le titre, je fais ici référence à votre rôle produit le plus senior dans votre entreprise ou unité commerciale.

Ce rôle gère généralement les responsables produits et les designers produits, parfois les analystes de données, et reporte généralement au PDG. Avec quelques exceptions, il est important que ce rôle soit un pair du CTO et du VP marketing.

Je vais le dire tout de suite : c'est un rôle difficile, et il est difficile de bien l'exécuter. Ceux qui réussissent font une différence dramatique pour leurs entreprises. Les grands leaders produits sont très valorisés et souvent finissent par créer leurs propres entreprises. En fait, certains des meilleurs capital-risqueurs n'investissent que dans des fondateurs qui se sont déjà prouvés comme de grands leaders produits.

Compétences

Spécifiquement, vous recherchez quelqu'un qui a prouvé sa force dans quatre compétences clés : (1) développement de l'équipe, (2) vision produit, (3) exécution, et (4) culture produit.

Développement de l'équipe

La responsabilité la plus importante d'un VP produit est de développer une équipe solide de responsables produits et de designers. Cela signifie faire du recrutement, de la formation et du coaching continu la priorité absolue. Comprenez que développer de grandes personnes nécessite un ensemble de compétences différent de celui nécessaire pour développer de grands produits, c'est pourquoi de nombreux responsables produits et designers excellents ne progressent jamais vers la direction d'organisations.

Une des pires choses que vous puissiez faire est de promouvoir un de vos collaborateurs sous-performant à ce poste de leadership. Je sais que cela peut sembler évident, mais vous seriez surpris de voir combien d'exécutifs raisonnent ainsi : "Eh bien, cette personne n'est pas très forte, mais elle s'entend bien avec les gens, et les parties prenantes semblent l'apprécier, alors peut-

être que je vais en faire le responsable produit et embaucher un contributeur individuel solide pour le remplacer." Mais comment vous attendez-vous à ce que ce sous-performant aide à développer son équipe en performeurs solides ? Et quel message cela envoie-t-il à l'organisation ?

Pour ce poste, vous devez vous assurer d'embaucher quelqu'un qui a démontré sa capacité à développer les autres. Il ou elle devrait avoir un historique de l'identification et du recrutement de talents potentiels, puis travailler activement et continuellement avec ces personnes pour adresser leurs faiblesses et exploiter leurs forces.

Vision et Stratégie Produit

La vision produit est ce qui motive et inspire l'entreprise et la soutient à travers les hauts et les bas. Cela peut sembler simple, mais c'est délicat. En effet, il y a deux types très différents de leaders produits nécessaires pour deux situations très différentes :

- Lorsque le PDG ou le fondateur est le visionnaire produit clair.
- Lorsqu'il n'y a pas de visionnaire produit clair - généralement dans les situations où le fondateur est parti.

Il y a deux situations très mauvaises que vous pouvez rencontrer concernant la vision et la stratégie produit.

- La première est lorsque vous avez un PDG qui est très fort en produit et en vision, mais elle souhaite embaucher un VP produit (ou, plus souvent, le conseil lui pousse à embaucher un VP produit), et elle pense qu'elle devrait embaucher quelqu'un à son image - ou du moins quelqu'un de visionnaire comme elle. Le résultat est généralement un affrontement immédiat et une courte durée pour le VP produit. Si ce poste semble être une porte tournante, il est très possible que ce soit ce qui se passe.
- La deuxième mauvaise situation est lorsque le PDG n'est pas fort en vision, mais elle embauche également quelqu'un à son image. Cela ne résulte pas en un conflit (ils s'entendent souvent très bien), mais cela laisse un vide sérieux en termes de vision, et cela cause de la frustration parmi les équipes produit, une mauvaise moralité à travers l'entreprise, et généralement un manque d'innovation.

L'essentiel est que le VP produit doit compléter le PDG. Si vous avez un PDG fort et visionnaire, il peut y avoir des candidats VP produit très forts qui ne voudront pas du poste parce qu'ils savent que, dans cette entreprise, leur travail est principalement d'exécuter la vision du PDG.

Une situation qui malheureusement se produit est lorsque vous avez un PDG fondateur visionnaire, et elle a un partenaire solide dirigeant le produit, qui est très fort en exécution, mais le fondateur part finalement et maintenant l'entreprise a un problème car personne n'est là pour

fournir la vision pour l'avenir. C'est généralement quelque chose qu'un VP produit ne peut pas facilement allumer et éteindre, et même s'il peut le faire, le reste de l'entreprise peut ne pas être prêt à considérer le leader produit sous ce nouvel angle. C'est pourquoi je préfère généralement que les fondateurs restent dans l'entreprise, même s'ils décident de faire venir quelqu'un d'autre en tant que PDG.

Si vous vous demandez ce qu'il faut faire lorsque vous avez un PDG qui pense être un leader visionnaire fort, mais que le reste de l'entreprise sait qu'elle ne l'est pas, vous avez besoin d'un responsable produit très spécial, qui est un fort visionnaire, mais qui a également la capacité et la volonté de convaincre le PDG que la vision était entièrement de son idée.

Exécution

Peu importe d'où vient la vision, toute la grande vision du monde ne signifie pas grand-chose si vous ne pouvez pas mettre l'idée produit entre les mains des clients. Vous avez besoin d'un leader produit qui sait comment faire avancer les choses et a absolument prouvé sa capacité à le faire.

Il y a de nombreux aspects qui contribuent à la capacité d'une équipe à exécuter de manière cohérente, rapide et efficace. Le leader produit devrait être expert en planification moderne des produits, découverte des clients, découverte produit, et processus de développement produit, mais l'exécution signifie également qu'il sait comment travailler efficacement au sein d'une organisation de votre taille.

Plus l'organisation est grande, plus il est critique que la personne ait des compétences prouvées, surtout en gestion des parties prenantes et en évangélisation interne. Le leader produit doit être capable d'inspirer et de motiver l'entreprise et de faire avancer tout le monde dans la même direction.

Culture Produit

De bonnes organisations produit ont une équipe solide, une vision claire et une exécution cohérente. Une grande organisation produit ajoute la dimension d'une forte culture produit.

Une forte culture produit signifie que l'équipe comprend l'importance des tests et de l'apprentissage continus et rapides. Ils comprennent qu'ils doivent commettre des erreurs pour apprendre, mais qu'ils doivent les faire rapidement et atténuer les risques. Ils comprennent la nécessité d'innovation continue. Ils savent que les grands produits sont le résultat d'une véritable collaboration. Ils respectent et valorisent leurs designers et ingénieurs. Ils comprennent le pouvoir d'une équipe produit motivée.

Un bon VP produit comprendra l'importance d'une forte culture produit, sera capable de donner des exemples réels de ses propres expériences avec la culture produit, et aura des plans concrets pour instiller cette culture dans votre entreprise.

Expérience

La quantité d'expérience pertinente, telle que l'expérience de domaine, dépendra de votre entreprise et de votre secteur particulier. Mais au minimum, vous recherchez quelqu'un avec une combinaison de solide expérience technologique et une compréhension des économies et des dynamiques de votre entreprise et de votre marché.

Chimie

Enfin et surtout, tout ce qui a été précédemment discuté n'est pas encore suffisant. Il y a une chose de plus : votre leader produit doit être capable de bien travailler au niveau personnel avec les autres cadres clés, surtout le PDG et le CTO. Ce ne sera pas amusant pour aucun de vous s'il n'y a pas cette connexion personnelle. Assurez-vous que le processus d'entretien inclut un long dîner avec au moins le PDG et le CTO et probablement le responsable marketing et le responsable design. Soyez ouvert et personnalisez-le.

Le rôle du responsable produit de groupe

Il y a un rôle dans les grandes organisations produit que je trouve particulièrement efficace. Ce rôle est intitulé responsable produit de groupe, généralement appelé GPM.

Le GPM est un rôle hybride. Partie contributeur individuel et partie manager de premier niveau. L'idée est que le GPM est déjà un responsable produit confirmé (généralement venant d'un poste de responsable produit senior), et maintenant la personne est prête pour plus de responsabilités.

Il y a généralement deux parcours de carrière pour les responsables produit. L'un est de rester contributeur individuel, ce qui, si vous êtes suffisamment fort, peut aller jusqu'à un poste de responsable produit principal - une personne qui est un contributeur individuel mais une performeuse exceptionnelle et prête et capable de s'attaquer aux travaux produits les plus difficiles. C'est un rôle très apprécié et généralement compensé comme un directeur ou même un VP.

L'autre voie est de passer à la gestion fonctionnelle des responsables produit (le titre le plus commun est directeur de la gestion produit) où un certain nombre de responsables produit (généralement entre 3 et 10) vous reportent directement. Le directeur de la gestion produit est vraiment responsable de deux choses. La première est de s'assurer que ses responsables produit sont tous solides et capables. La seconde est la vision et la stratégie produit et la connexion des points entre le travail produit des nombreuses équipes. C'est aussi appelé vue holistique du produit.

Mais beaucoup de responsables produit seniors ne sont pas sûrs de leur parcours de carrière préféré à ce stade, et le rôle de GPM est un excellent moyen de goûter aux deux mondes.

Le GPM est le véritable responsable produit pour une équipe produit, mais en plus, elle est responsable du développement et du coaching d'un petit nombre de responsables produit supplémentaires (généralement de un à trois autres).

Alors que le directeur de la gestion produit peut avoir des responsables produit qui travaillent dans de nombreux domaines différents, le modèle GPM est conçu pour faciliter des équipes produit étroitement couplées.

C'est plus facile à expliquer avec un exemple.

Disons que vous êtes une entreprise de marché en phase de croissance, et que vous avez environ 10 équipes produit. Vous pouvez avoir ces 10 équipes réparties en trois types : un groupe plateforme/services communs, puis un groupe pour chaque côté du marché (par exemple, acheteurs et vendeurs, conducteurs et passagers, ou hôtes et invités).

Il pourrait y avoir un VP produit et trois GPM - un pour chacun des trois groupes, par exemple, un GPM pour le côté acheteur, un GPM pour le côté vendeur, et un GPM pour les services plateforme.

Alors maintenant, concentrons-nous sur le GPM pour le côté acheteur, et supposons qu'il y a trois équipes produit composant l'expérience côté acheteur. Le GPM côté acheteur aurait une de ces équipes, et chacune des deux autres équipes aurait un responsable produit qui reporte au GPM.

Nous aimons cela car le côté acheteur doit vraiment être une solution homogène, même s'il peut y avoir plusieurs équipes produit travaillant sur différents aspects. Le GPM travaille très étroitement avec les autres PM pour assurer cela.

Ce rôle est souvent appelé rôle de joueur-entraîneur en raison de cette dynamique de diriger votre propre équipe, en plus d'être responsable du coaching et du développement de un à trois autres PM.

Certaines GPM deviennent directrices ou VP de la gestion produit, certaines passent à un rôle de responsable produit principal, et certaines choisissent de rester en tant que GPM parce qu'elles adorent le mélange de travail pratique avec leur propre équipe produit, ainsi que la capacité d'influencer d'autres équipes et autres responsables produit à travers le coaching.

Chapitre 18 - Le rôle du responsable technologique

Même avec les meilleures idées de produit, si vous ne pouvez pas construire et lancer votre produit, cela reste juste une idée. Ainsi, votre relation avec l'organisation d'ingénierie est primordiale.

Dans ce chapitre, je décris le responsable de l'organisation d'ingénierie. J'ai eu la chance de collaborer sur ce chapitre avec l'un des CTOs les plus prospères de la Silicon Valley, Chuck Geiger.

J'ai souvent dit que, si en tant que chef de produit vous avez une bonne relation de travail avec votre homologue en ingénierie, alors ce travail est formidable. Si ce n'est pas le cas, vous êtes en route pour des journées très difficiles. Donc, dans l'esprit de développer une meilleure appréciation de ce qui fait une grande organisation technologique, nous offrons ce résumé.

Tout d'abord, soyons clairs sur l'organisation dont nous parlons. Il s'agit de l'organisation responsable de l'architecture, de l'ingénierie, de la qualité, des opérations du site, de la sécurité du site, de la gestion des versions, et généralement de la gestion des livraisons. Ce groupe est responsable de la construction et de l'exploitation des produits et services de l'entreprise.

Les titres varient, mais incluent souvent VP engineering ou chief technology officer (CTO). Dans ce chapitre, nous nous référerons au responsable de cette organisation en tant que CTO, mais n'hésitez pas à utiliser le terme que votre entreprise emploie.

Il y a cependant un titre qui pose souvent un problème : celui de chief information officer (CIO). Le rôle de CIO est très différent de celui de CTO. En fait, si votre organisation technologique dépend du CIO, c'est un signal d'alarme pour bon nombre des pathologies abordées dans le chapitre 6, « Les causes profondes des échecs des efforts produits ».

La marque distinctive d'un grand CTO est l'engagement à continuellement s'efforcer de faire de la technologie un catalyseur stratégique pour l'entreprise et les produits. Éliminer la technologie comme un obstacle, ainsi qu'élargir l'éventail des possibles pour les leaders de l'entreprise et du produit, est l'objectif principal.

À cette fin, il y a six responsabilités majeures pour un CTO. Nous les présentons ici par ordre de priorité et discutons de la manière dont chacune est généralement mesurée.

Organisation

Construire une excellente organisation avec une équipe de direction solide engagée à développer les compétences de vos employés. Nous mesurons généralement l'efficacité ici en examinant les plans de développement pour tous les employés, le taux de rétention, et l'évaluation des managers et de l'organisation produit et technologie par le reste de l'entreprise.

Leadership

Représenter la technologie dans l'orientation stratégique globale et le leadership de l'entreprise, en travaillant avec les autres dirigeants de l'entreprise pour aider à informer l'orientation, les activités de fusion et acquisition, et les décisions de construction/achat/partenariat.

Livraison

S'assurer que cette organisation peut livrer rapidement, de manière fiable et répétée des produits de qualité sur le marché. Il existe plusieurs mesures de la livraison, y compris la cohérence et la fréquence des versions, et la qualité/la fiabilité des logiciels livrés/lancés. Le principal obstacle à une livraison rapide est souvent la dette technique, et c'est la responsabilité du CTO de s'assurer que l'entreprise maintient cela à un niveau gérable et n'autorise pas le problème à paralyser la capacité de l'organisation à livrer et à concurrencer, ce qui est discuté ensuite.

Architecture

S'assurer que l'entreprise dispose d'une architecture capable de fournir la fonctionnalité, la scalabilité, la fiabilité, la sécurité et la performance dont elle a besoin pour concurrencer et prospérer. Dans les entreprises ayant plusieurs gammes de produits ou unités d'affaires verticales, le CTO doit être le leader d'une stratégie technologique cohérente en considérant l'ensemble, et non seulement les parties. Le CTO est l'orchestrateur d'une stratégie technologique globale de l'entreprise. Les mesures pour l'architecture varieront en fonction de votre entreprise, mais en général, nous veillons à ce que l'infrastructure soit continuellement surveillée et améliorée pour suivre la croissance de l'entreprise, et nous mesurons les pannes qui impactent nos clients et qui sont dues à des problèmes d'infrastructure ou d'architecture.

Découverte

S'assurer que les membres de l'équipe d'ingénierie senior participent activement et contribuent de manière significative tout au long de la découverte produit. Si vos ingénieurs et architectes sont uniquement utilisés pour écrire du logiciel, alors vous ne tirez qu'une fraction de la valeur qu'ils peuvent vous apporter. Nous vous encourageons à surveiller la participation de l'organisation d'ingénierie à la découverte produit (tant en durée qu'en couverture) et à suivre la fréquence des innovations attribuées à la participation de l'ingénieur.

Évangélisation

Le CTO servira de porte-parole de l'entreprise pour l'organisation d'ingénierie, démontrant un leadership dans la communauté avec les développeurs, les partenaires et les clients. Ce leadership peut être mesuré en établissant un programme de relations/recrutement avec les universités et en parrainant ou participant à plusieurs événements par an dans la communauté des développeurs.

Vous pouvez envisager de déjeuner avec votre homologue en ingénierie et discuter de ce qu'ils considèrent comme leurs plus grands défis et comment vous pourriez aider du côté produit. Tout ce que vous pouvez faire pour vous entraider ira loin pour créer une organisation produit globale véritablement efficace, capable de découvrir et de livrer des produits gagnants.

Chapitre 19 - Le rôle du delivery manager

Dans les entreprises en phase de croissance et les grandes entreprises, de nombreux chefs de produit se plaignent de devoir consacrer trop de temps à des activités de gestion de projet. En conséquence, ils n'ont presque pas de temps pour s'occuper de leur responsabilité principale en matière de produit : s'assurer que les ingénieurs ont un produit qui vaut la peine d'être construit.

Les Delivery Managers sont un type spécial de chef de projet dont la mission est de supprimer les obstacles pour l'équipe. Parfois, ces obstacles concernent d'autres équipes produit, et parfois ils concernent des fonctions non liées aux produits. En une seule journée, ils peuvent retrouver quelqu'un du marketing pour le pousser à prendre une décision ou donner une approbation, coordonner avec le Delivery Manager d'une autre équipe pour prioriser une dépendance clé, persuader un designer de produit de créer des éléments visuels pour l'un des développeurs front-end, et gérer une douzaine d'autres blocages similaires.

Ces Delivery Managers sont généralement aussi les Scrum Masters de l'équipe (s'ils ont ce rôle). Leur objectif est d'aider l'équipe à mettre les choses en ligne plus rapidement, non pas en utilisant le fouet, mais en supprimant les obstacles qui se dressent sur leur chemin.

Ces personnes peuvent porter le titre de chef de projet - ou parfois de chef de programme- mais si c'est le cas, alors il faut s'assurer qu'elles ont défini leur travail comme je l'ai fait ici et non dans l'ancien sens de la gestion de programme.

Si votre entreprise n'a pas de Delivery Managers, quel que soit leur titre, ce travail incombe généralement au chef de produit et aux managers d'ingénierie. Encore une fois, si votre organisation est petite, cela est acceptable - et peut même présenter des avantages. Mais si votre organisation est plus grande - de l'ordre d'au moins 5 à 10 équipes produit, alors ce rôle devient de plus en plus important.

Chapitre 20 - Principes de structuration des équipes produit

L'une des questions les plus difficiles auxquelles chaque organisation de produit à grande échelle est confrontée est de savoir comment répartir votre produit entre vos nombreuses équipes produit.

Le besoin de diviser votre produit commence à se manifester avec seulement quelques équipes produit, mais à grande échelle - 25, 50, plus de 100 équipes produit - cela devient un facteur très important dans la capacité de l'entreprise à évoluer rapidement. C'est aussi un facteur significatif pour que les équipes se sentent responsabilisées et investies dans quelque chose de significatif, tout en contribuant à une vision plus large où la somme est supérieure à la somme des parties.

Si vous êtes déjà à grande échelle, je suis certain que vous comprenez de quoi je parle.

Ce qui rend ce sujet si difficile, c'est qu'il n'y a pas de réponse unique. Il y a de nombreux éléments à considérer, et les bonnes entreprises de produit débattent des alternatives avant de prendre une décision.

Alignement avec la stratégie d'investissement

Il est remarquable de constater combien d'entreprises disposent d'équipes simplement en fonction de leurs investissements continus. Elles ont certaines équipes parce qu'elles ont toujours eu ces équipes. Mais, bien sûr, nous devons aussi investir dans notre avenir. Nous pouvons éliminer les produits qui ne sont plus rentables et souvent réduire les investissements dans nos produits vaches à lait pour investir davantage dans les sources futures de revenus et de croissance. Il existe de nombreuses façons de répartir vos investissements dans le temps et le risque. Certains préfèrent le modèle des trois horizons, tandis que d'autres adoptent une approche de gestion de portefeuille. L'important ici est d'avoir une stratégie d'investissement, et la structure de votre équipe doit en être le reflet.

Minimiser les dépendances

Un objectif majeur est de minimiser les dépendances. Cela aide les équipes à avancer plus rapidement et à se sentir beaucoup plus autonomes. Bien que nous ne puissions jamais éliminer complètement les dépendances, nous pouvons travailler à les réduire au minimum. Notez également que les dépendances évoluent avec le temps, alors suivez-les continuellement et demandez-vous toujours comment elles peuvent être réduites.

Propriété et autonomie

Rappelez-vous que l'un des traits les plus importants des équipes produit est que nous voulons des équipes de missionnaires et non des équipes de mercenaires. Cela mène directement aux concepts de propriété et d'autonomie. Une équipe doit se sentir responsabilisée, tout en étant

redevable d'une partie significative de l'offre de produit. Cela est plus difficile qu'il n'y paraît, car les grands systèmes ne se divisent pas toujours de manière nette. Un certain niveau d'interdépendances érodera toujours le sentiment de propriété. Mais nous travaillons dur pour essayer de maximiser cela.

Maximiser l'effet de levier

À mesure que les organisations grandissent, nous découvrons souvent des besoins communs et l'importance accrue des services partagés. Nous faisons cela pour la rapidité et la fiabilité. Nous ne voulons pas que chaque équipe réinvente la roue. Cependant, réalisez que la création de services partagés crée également des dépendances et peut nuire à l'autonomie.

Vision et stratégie produit

La vision produit décrit où nous essayons d'aller en tant qu'organisation, et la stratégie produit décrit les grandes étapes pour y parvenir. De nombreuses grandes organisations plus anciennes n'ont plus de vision et de stratégie pertinentes, mais c'est essentiel. Une fois que vous avez votre vision et votre stratégie, assurez-vous que les équipes sont structurées de manière à être bien positionnées pour les réaliser.

Taille de l'équipe

C'est un principe très pratique. La taille minimale pour une équipe produit est généralement de deux ingénieurs et un chef de produit, et si l'équipe est responsable d'une technologie orientée utilisateur, un designer produit est également nécessaire. Moins que cela est considéré comme en dessous de la masse critique pour une équipe produit. À l'autre extrémité, il est vraiment difficile pour un chef de produit et un designer produit de garder plus de 10 à 12 ingénieurs occupés avec de bonnes choses à construire. De plus, pour être clair, il est important que chaque équipe produit ait un, et un seul, chef de produit.

Alignement avec l'architecture

En pratique, pour de nombreuses organisations, le principe principal de structuration des équipes produit est l'architecture. Beaucoup commenceront par la vision produit, élaboreront une approche architecturale pour réaliser cette vision, puis concevront les équipes autour de cette architecture.

Cela peut sembler rétrograde, mais en vérité, il y a de très bonnes raisons à cela. Les architectures déterminent les technologies, qui à leur tour déterminent les compétences. Bien que nous aimerions que chaque équipe soit une équipe full stack capable de travailler sur n'importe quelle couche de l'architecture, en pratique, ce n'est souvent pas une option. Différents ingénieurs sont formés sur différentes technologies. Certains veulent se spécialiser (et, en fait, se sont souvent spécialisés pendant de nombreuses années), et certains sont encore à des années d'avoir les compétences nécessaires. L'architecture ne change pas rapidement.

Alignement avec l'utilisateur ou le client

S'aligner avec l'utilisateur et le client a des avantages très réels pour le produit et pour l'équipe. Si, par exemple, votre entreprise propose une place de marché à deux faces avec des acheteurs d'un côté et des vendeurs de l'autre, il y a de réels avantages à avoir certaines équipes concentrées sur les acheteurs et d'autres sur les vendeurs. Chaque équipe produit peut aller très loin avec son type de clients plutôt que d'essayer d'apprendre à connaître tous les types de clients. Même dans les entreprises de place de marché, cependant, elles auront invariablement un certain nombre d'équipes qui fournissent la base commune et les services partagés à toutes les équipes. Cela reflète en réalité l'architecture, donc le point ici est qu'il est tout à fait acceptable et habituel d'avoir les deux types d'équipes.

Alignement avec les affaires

Dans les grandes entreprises, nous avons souvent plusieurs lignes d'affaires mais une base commune pour nos produits. Si la technologie est vraiment indépendante entre les entreprises, alors nous les traiterions essentiellement comme des entreprises différentes lors de la structuration des équipes produit. Cependant, ce n'est généralement pas le cas. Nous avons plusieurs lignes d'affaires, mais toutes sont construites sur une base commune et souvent intégrée. Cela est en gros similaire à l'alignement par type de client, mais il y a des différences importantes. La structure de notre unité commerciale est une construction artificielle. Les différentes unités commerciales vendent souvent aux mêmes clients réels. Ainsi, bien qu'il y ait des avantages à s'aligner avec les unités commerciales, cela vient généralement après les autres facteurs en termes de priorité.

La structure est une cible mobile

Réalisez que la structure optimale de l'organisation produit est une cible mobile. Les besoins de l'organisation doivent et vont changer avec le temps. Il ne s'agit pas de réorganiser tous les quelques mois, mais revoir la structure de votre équipe tous les ans ou à peu près est une bonne idée.

Je dois souvent expliquer aux entreprises qu'il n'y a jamais une façon parfaite de structurer une équipe - chaque tentative de structuration de l'organisation produit sera optimisée pour certaines choses au détriment d'autres. Donc, comme pour la plupart des choses en matière de produit et de technologie, cela implique des compromis et des choix. Mon espoir est que ces principes vous aideront à guider votre organisation vers l'avant.

Autonomie à grande échelle

La plupart des entreprises technologiques de premier plan ont adopté le modèle de l'équipe produit autonome, dédiée/durable, interfonctionnelle et collaborative que j'ai décrit ici, et je pense qu'elles s'en portent beaucoup mieux.

Les résultats parlent d'eux-mêmes, mais j'attribue la plupart des avantages à l'augmentation du niveau de motivation et au véritable sentiment de propriété lorsque les équipes se sentent davantage maîtres de leur propre destin.

Cependant, bien que la plupart des dirigeants me disent qu'ils ont des équipes autonomes et responsabilisées, certaines personnes au sein de ces équipes se plaignent de ne pas toujours se sentir si autonomes ou responsabilisées. Chaque fois que cela se produit, j'essaie de comprendre précisément ce que l'équipe n'est pas en mesure de décider ou où elle se sent contrainte.

La plupart des préoccupations que j'entends relèvent de l'un des deux cas suivants :

- Dans le premier cas, l'équipe n'a tout simplement pas encore gagné la confiance de la direction, et la direction hésite à donner trop de latitude à l'équipe.
- Dans le second cas, l'équipe veut changer quelque chose que les dirigeants considéraient comme faisant partie de la base.

En général, la plupart des équipes s'accorderaient probablement à dire qu'il y a certaines choses que l'équipe peut gérer à sa guise et d'autres qui font partie de la base commune que toutes les équipes partagent.

Par exemple, il serait inhabituel que chaque équipe choisisse son propre outil de gestion de configuration logicielle. Si l'équipe d'ingénierie a standardisé GitHub, cela est généralement considéré comme faisant partie de la base. Même si une équipe avait une forte préférence pour un autre outil, le coût total pour l'organisation de permettre son utilisation l'emporterait probablement sur les avantages.

Bien que cet exemple soit simple, il en existe de nombreux autres qui ne le sont pas autant.

Par exemple, chaque équipe devrait-elle être libre d'aborder l'automatisation des tests à sa manière ? Les équipes devraient-elles pouvoir choisir les langages de programmation qu'elles souhaitent utiliser ? Qu'en est-il des frameworks d'interface utilisateur ? De la compatibilité avec les navigateurs ? Des fonctionnalités coûteuses comme le support hors ligne ? De la méthodologie Agile qu'elles souhaitent adopter ? Et chaque équipe doit-elle vraiment soutenir plusieurs initiatives produits au niveau de l'entreprise ?

Comme c'est souvent le cas avec le produit, tout se résume à un compromis - dans ce cas, entre l'autonomie de l'équipe et l'utilisation de la base.

Je dois également avouer ici que, bien que j'aime l'idée fondamentale d'équipes autonomes et responsabilisées, je suis également un grand partisan de l'investissement dans une base à fort effet de levier. Cela signifie construire une base solide que toutes les équipes peuvent exploiter pour créer des produits et des expériences incroyables beaucoup plus rapidement qu'elles ne le feraient autrement.

Pour mémoire, je ne crois pas qu'il existe une réponse unique à cette question. La meilleure réponse est différente pour chaque entreprise, et même pour chaque équipe, et elle est également fonction de la culture de l'entreprise.

Voici les principaux facteurs à prendre en compte :

Niveau de compétence de l'équipe : Il existe grosso modo trois niveaux de compétence :

- (1) L'équipe A - une équipe expérimentée à qui on peut faire confiance pour faire de bons choix
- (2) L'équipe B - ces personnes ont de bonnes intentions, mais elles n'ont peut-être pas le niveau d'expérience nécessaire pour prendre de bonnes décisions dans de nombreux cas et peuvent avoir besoin d'aide
- (3) L'équipe C - c'est une équipe junior qui ne sait peut-être même pas encore ce qu'elle ne sait pas. Ces équipes peuvent causer involontairement des problèmes importants sans un coaching significatif.

Importance de la rapidité : L'un des principaux arguments en faveur de l'effet de levier est la rapidité. La logique veut que les équipes puissent s'appuyer sur le travail de leurs collègues et ne pas passer de temps à réinventer la roue. Cependant, parfois, le coût accepté et reconnu de l'autonomisation est de permettre aux équipes de potentiellement dupliquer des domaines ou de progresser plus lentement au nom de l'autonomie. D'autres fois, la viabilité de l'entreprise dépend de cet effet de levier.

Importance de l'intégration : Dans certaines entreprises, le portefeuille est un ensemble de produits connexes, mais largement indépendants, où l'intégration et l'effet de levier sont moins importants. Dans d'autres entreprises, le portefeuille concerne un ensemble de produits hautement intégrés, où l'effet de levier de l'intégration est crucial. Cela se résume à savoir si l'équipe doit optimiser pour sa solution particulière ou optimiser pour l'entreprise dans son ensemble.

Source d'innovation : Si les principales sources d'innovation future sont nécessaires au niveau de la base, alors il faudra plus de liberté pour que les équipes réexaminent les composants de

base. Si les principales sources d'innovation sont attendues au niveau de la solution, alors l'entreprise doit encourager à moins revisiter la base et, à la place, se concentrer sur les innovations au niveau des applications.

Taille et emplacements de l'entreprise : Beaucoup des problèmes liés à l'autonomie surviennent en raison de questions d'échelle. À mesure que les entreprises grandissent, et en particulier lorsque les entreprises ont des équipes dispersées géographiquement, l'effet de levier devient à la fois plus important et plus difficile. Certaines entreprises essaient de gérer cela avec le concept de centre d'excellence où l'effet de levier est concentré sur des équipes dans un lieu physique. D'autres essaient des rôles holistiques plus forts. D'autres encore ajoutent des processus.

Culture d'entreprise : Il est également important de reconnaître le rôle que l'accent mis sur l'autonomie par rapport à l'effet de levier joue dans la culture de l'équipe. Plus l'entreprise pousse vers l'effet de levier, plus cela peut être perçu par les équipes comme un affaiblissement de leur niveau d'autonomie. Cela peut être acceptable pour les équipes de niveaux B et C, mais plus problématique pour les équipes de niveau A.

Maturité de la technologie : Un problème fréquent est de tenter de standardiser une base commune trop prématurément. La base n'est pas encore prête à être pleinement exploitée, au sens de l'effet de levier qu'elle est censée fournir. Si vous poussez trop fort sur l'effet de levier avant que la base ne soit prête, vous pouvez vraiment nuire aux équipes qui comptent sur cette base. Vous construisez un château de cartes qui peut s'effondrer à tout moment.

Importance pour l'entreprise : En supposant que la base soit solide, il y a probablement plus de risque pour une équipe à ne pas tirer parti de cette base. Cela peut être acceptable pour certains domaines, mais pour les produits ou initiatives critiques pour l'entreprise, il s'agit de choisir les batailles à mener.

Niveau de responsabilité : Un autre facteur est le niveau de responsabilité qui accompagne l'autonomisation et l'autonomie. S'il n'y a pas de responsabilité - et surtout si vous n'avez pas de fortes équipes A - les équipes ont peu de raisons de s'inquiéter de ces compromis. Mais vous voulez que les équipes s'inquiètent de ces compromis. Si je crois que l'équipe est solide et qu'elle comprend pleinement les conséquences et les risques, et qu'elle estime malgré tout qu'elle doit remplacer un composant clé de la base, alors je tends à me ranger du côté de cette équipe.

Comme vous pouvez le voir, il ne manque pas de considérations dans le compromis entre autonomie et utilisation de la base. Mais, je trouve que si vous discutez ouvertement de ces sujets, la plupart des équipes sont raisonnables. Parfois, il suffit de poser quelques questions clés sur certaines implications pour aider les équipes à prendre de meilleures décisions concernant ce compromis.

Si vous constatez que les équipes prennent constamment de mauvaises décisions à cet égard, vous devrez peut-être envisager le niveau d'expérience des membres de l'équipe, mais il est fort probable que les équipes manquent du contexte commercial global.

Le contexte critique se compose de deux éléments :

- La vision produit globale
- Les objectifs commerciaux spécifiques assignés à chaque équipe

Nous aborderons ces deux sujets clés dans les chapitres suivants. Les problèmes surgissent si les dirigeants ne fournissent pas de clarté sur ces deux éléments critiques de contexte. S'ils ne le font pas, il y a un vide, et cela conduit à une véritable ambiguïté quant à ce qu'une équipe peut décider et ce qu'elle ne peut pas.

Notez que bien que la vision produit et les objectifs commerciaux spécifiques à l'équipe soient fournis à l'équipe par la direction dans le cadre du contexte, rien n'est dit sur la manière de résoudre les problèmes qui leur sont assignés. C'est là que l'équipe a l'autonomie et la flexibilité.

Chapitre 21 - Profil : Lea Hickman d'Adobe

Pour les startups ou les petites entreprises, il suffit souvent d'une équipe produit forte avec un PDG ou un chef de produit orienté produit. Mais, dans les grandes entreprises, cela demande généralement plus que cela. Il faut un leadership produit fort, dans le meilleur sens du terme, notamment en fournissant une vision produit et une stratégie convaincantes.

L'une des missions les plus difficiles dans notre industrie est de tenter de provoquer un changement radical dans une grande entreprise financièrement prospère. C'est plus facile, à bien des égards, si l'entreprise est en difficulté et ressent une douleur importante, car cette douleur peut être utilisée pour motiver le changement.

Bien sûr, les grandes entreprises veulent se perturber elles-mêmes avant que d'autres ne les perturbent. La différence entre Amazon, Netflix, Google, Facebook, et les légions de grandes entreprises qui déclinent lentement réside généralement précisément dans cela : le leadership produit.

En 2011, Lea Hickman dirigeait le produit pour la Creative Suite d'Adobe. Lea avait passé plusieurs années chez Adobe à les aider à bâtir une entreprise très large et prospère pour eux - de l'ordre de 2 milliards de dollars de revenus annuels de licences - avec sa Creative Suite basée sur le bureau.

Mais Lea savait que le marché était en train de changer, et l'entreprise devait passer de l'ancien modèle de mise à jour annuelle centré sur le bureau à un modèle d'abonnement prenant en charge tous les appareils que les designers utilisaient désormais - y compris les tablettes et mobiles sous toutes leurs nombreuses formes.

De manière plus générale, Lea savait que le modèle de mise à jour poussait l'entreprise à orienter le produit dans des directions qui n'étaient pas bonnes pour les clients d'Adobe et pas bonnes à long terme pour Adobe. Mais un changement de cette ampleur - les revenus de la Creative Suite représentaient environ la moitié des 4 milliards de dollars de revenus annuels d'Adobe - est extrêmement difficile.

Comprenez que chaque os et muscle du corps de l'entreprise travaille pour protéger ces revenus, et qu'une transition de cette envergure signifie pousser l'entreprise bien au-delà de sa zone de confort. La finance, le juridique, le marketing, les ventes, la technologie - peu de personnes dans l'entreprise resteraient intactes.

Vous pouvez commencer par les préoccupations typiques :

Le personnel financier était très inquiet des conséquences en termes de revenus du passage d'un modèle de licence à un modèle d'abonnement. Les équipes d'ingénierie s'inquiétaient de passer

d'un modèle de cycle de sortie de deux ans à un développement et un déploiement continu, tout en assurant la qualité. Elles étaient également préoccupées par le fait que la responsabilité de la disponibilité du service allait désormais être beaucoup plus élevée.

Le côté ventes s'attendait à ce que cette transition modifie la façon dont les produits Creative Suite étaient vendus. Plutôt qu'un grand réseau de revendeurs, Adobe aurait désormais une relation directe avec ses clients. Bien que beaucoup de personnes chez Adobe se réjouissaient généralement de ce changement, l'organisation des ventes savait que c'était risqué, car si les choses ne se passaient pas bien, les canaux de distribution ne seraient probablement pas indulgents.

Et ne sous-estimez pas les changements émotionnels - tant pour les clients que pour le personnel des ventes - de passer de la possession de logiciels à la location d'accès aux logiciels.

Avec plus d'un million de clients utilisant la Creative Suite existante, Lea comprenait la courbe d'adoption de la technologie et qu'un segment de la base de clients résisterait fortement à un changement de cette ampleur. Lea comprenait qu'il ne s'agissait pas seulement de savoir si le nouveau Creative Cloud serait meilleur, mais aussi qu'il serait différent de manière significative. Certaines personnes auraient besoin de plus de temps pour digérer ce changement que d'autres.

Comprenez aussi que la Creative Suite est, comme son nom l'indique, une suite d'applications intégrées - 15 principales et de nombreuses utilitaires plus petites. Cela signifiait donc que non seulement un produit devait se transformer, mais que toute la suite devait se transformer, ce qui augmentait considérablement le risque et la complexité. Il n'est pas surprenant que peu d'entreprises soient prêtes à s'attaquer à une transformation de produit d'une telle envergure.

Lea savait qu'elle avait un travail difficile devant elle et ses équipes. Elle comprenait que, pour que tous ces éléments interconnectés puissent avancer ensemble en parallèle, elle devait articuler clairement une vision convaincante du nouveau tout comme étant plus grand que la somme de ses parties.

Lea a travaillé avec le CTO d'Adobe de l'époque, Kevin Lynch, pour créer des prototypes convaincants montrant la puissance de cette nouvelle fondation et a utilisé cela pour rassembler les dirigeants et les équipes produit.

Lea a ensuite entamé une campagne soutenue et épuisante de communication continue avec les dirigeants et les parties prenantes de toute l'entreprise. Pour Lea, il n'y avait rien de tel qu'une sur communication. Un flux continu de prototypes a aidé à maintenir l'enthousiasme des gens quant à ce que ce nouvel avenir apporterait.

En raison du succès retentissant de Creative Cloud - au moment de cette rédaction, Adobe a généré plus d'un milliard de dollars de revenus récurrents plus rapidement que quiconque - Adobe a cessé de publier de nouvelles versions de la Creative Suite basée sur le bureau pour concentrer son innovation sur la nouvelle fondation. Aujourd'hui, plus de 9 millions de professionnels de la création s'abonnent à, et dépendent de, Creative Cloud. Grâce, en grande partie, à cette transition, Adobe a plus que triplé la capitalisation boursière qu'elle avait avant la transition. Aujourd'hui, l'entreprise vaut environ 60 milliards de dollars.

Il est facile de voir comment les grandes entreprises, avec beaucoup de revenus en jeu, hésiteraient à apporter les changements nécessaires pour non seulement survivre mais prospérer. Lea a abordé de front ces préoccupations et bien d'autres avec une vision et une stratégie claires et convaincantes, ainsi qu'une communication claire et continue avec les nombreuses parties prenantes.

C'est l'un des exemples les plus impressionnants, presque surhumains, que je connaisse d'un leader produit provoquant un changement massif et significatif dans une grande entreprise. Il ne fait aucun doute dans mon esprit qu'Adobe ne serait pas là où il est aujourd'hui sans quelqu'un comme Lea travaillant sans relâche pour conduire ce changement.

Et je suis très heureux de dire qu'aujourd'hui, Lea est partenaire chez Silicon Valley Product Group, aidant d'autres organisations à traverser la transformation vers des pratiques produit modernes.

Partie III - Le bon produit

Dans la deuxième partie, nous avons examiné les personnes, en analysant la structure et les rôles des équipes produit performantes. Dans la troisième partie, nous explorons comment déterminer sur quoi l'équipe produit doit travailler.

Les Feuilles de Route Produit

Aperçu

Maintenant que nous avons des équipes produit solides, nous devons répondre à cette question fondamentale : sur quoi notre équipe produit doit-elle travailler ?

Pour la plupart des entreprises (surtout celles décrites dans le chapitre 6, « Les causes profondes des échecs des efforts produit »), ce n'est pas une question à laquelle les équipes doivent beaucoup réfléchir car on leur dicte généralement les tâches sous forme de feuille de route produit.

Un des thèmes clés de ce livre est de se concentrer sur les résultats et non sur les livrables. Comprenez que les feuilles de route produit typiques concernent uniquement les livrables. Pourtant, les bonnes équipes sont appelées à obtenir des résultats commerciaux.

La plupart du monde produit a la même définition de feuille de route produit, mais il existe quelques variations. Je définis la feuille de route produit comme une liste priorisée de fonctionnalités et de projets que votre équipe a été chargée de réaliser. Ces feuilles de route produit sont généralement établies sur une base trimestrielle, mais parfois elles sont mises à jour tous les trois mois, et certaines entreprises élaborent des feuilles de route annuelles.

Dans certains cas, les feuilles de route produit sont dictées par la direction (souvent appelées feuille de route orientée par les parties prenantes), et parfois elles proviennent du chef de produit. Elles n'incluent généralement pas les petits éléments comme les bugs et les optimisations, mais elles contiennent normalement les fonctionnalités demandées, les projets et les grands efforts multi-équipes souvent appelés initiatives. Elles incluent généralement des dates de livraison ou au moins des périodes pendant lesquelles chaque élément doit être livré.

La direction sait que de nombreuses parties de l'entreprise ont besoin de choses de l'organisation produit ; pourtant, nous ne sommes rarement en mesure de tout faire. Ainsi, la direction peut aider à arbitrer cette bataille pour les ressources limitées. C'est dans ce contexte que les feuilles de route orientées par les parties prenantes sont particulièrement courantes.

La direction a des raisons légitimes de vouloir des feuilles de route produit :

- Premièrement, elle veut s'assurer que vous travaillez sur les éléments de plus grande valeur en premier.
- Deuxièmement, elle essaie de gérer une entreprise, ce qui signifie qu'elle a besoin de pouvoir planifier. Elle veut savoir quand les capacités clés seront lancées pour pouvoir coordonner les programmes marketing, l'embauche de la force de vente, les dépendances avec les partenaires, etc.

Ces désirs sont raisonnables. Pourtant, les feuilles de route typiques sont la cause principale de la plupart des gaspillages et des échecs dans les organisations produit.

Explorons pourquoi les feuilles de route produit posent tant de problèmes, puis examinons les alternatives.

Chapitre 22 : Les problèmes des feuilles de route produit

Même avec les meilleures intentions, les feuilles de route produit mènent généralement à de très mauvais résultats commerciaux. Je fais référence aux raisons de cela comme étant les deux vérités dérangeantes du produit.

La première vérité dérangeante est qu'au moins la moitié de nos idées de produit ne vont tout simplement pas fonctionner. Il y a de nombreuses raisons pour qu'une idée de produit ne fonctionne pas.

Parfois, les clients ne sont tout simplement pas aussi enthousiastes à propos de cette idée que nous le sommes, donc ils choisissent de ne pas l'utiliser ou de ne pas l'acheter (la valeur n'est pas là). C'est la situation la plus courante.

Parfois, ils veulent l'utiliser, et ils essaient de l'utiliser, mais c'est tellement compliqué que c'est tout simplement plus de problèmes que ça ne vaut, ce qui donne le même résultat : les utilisateurs ne l'utilisent pas (la convivialité n'est pas là).

Parfois, le problème est que les clients l'auraient adoré, mais il s'avère que c'est beaucoup plus complexe à construire que nous ne le pensions au départ, et nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre le temps et les coûts pour livrer (la faisabilité n'est pas là).

Et parfois, le problème est que nous rencontrons de sérieuses contraintes juridiques, financières ou commerciales qui empêchent le lancement de la solution (la viabilité commerciale n'est pas là).

Si cela ne suffit pas, la deuxième vérité dérangeante est que, même avec les idées qui s'avèrent être précieuses, utilisables, faisables et viables, il faut généralement plusieurs itérations pour amener l'exécution de cette idée au point où elle délivre la valeur commerciale attendue par la direction. Cela est souvent appelé le temps jusqu'à la rentabilité.

D'après mon expérience, il est tout simplement impossible d'échapper à ces vérités dérangeantes. Et j'ai eu l'opportunité de travailler avec de nombreuses équipes produit vraiment exceptionnelles. La différence réside dans la manière dont les équipes produit traitent ces vérités.

Les équipes faibles se contentent de suivre la feuille de route qui leur a été assignée, mois après mois. Et, quand quelque chose ne fonctionne pas - ce qui arrive souvent - elles commencent par blâmer la partie prenante qui a demandé/exigé la fonctionnalité, puis elles essaient de programmer une autre itération sur la feuille de route, ou elles suggèrent une refonte ou un ensemble différent de fonctionnalités qui, cette fois, elles espèrent, résoudront le problème.

Si elles ont suffisamment de temps et d'argent, elles peuvent éventuellement y arriver tant que la direction ne perd pas patience avant (ce qui est un grand "si").

En revanche, les équipes produit fortes comprennent ces vérités et les acceptent plutôt que de les nier. Elles sont très douées pour s'attaquer rapidement aux risques (peu importe d'où provient l'idée) et sont rapides à itérer vers une solution efficace. C'est ce qu'est la découverte produit, et c'est pourquoi je considère la découverte produit comme la compétence de base la plus importante d'une organisation produit.

Si nous pouvons prototyper et tester des idées avec des utilisateurs, des clients, des ingénieurs et des parties prenantes commerciales en quelques heures et jours - plutôt qu'en semaines et mois - cela change la dynamique, et surtout, les résultats.

Il est important de souligner que ce n'est pas la liste des idées sur la feuille de route qui pose un problème. Si ce n'était que des idées, il n'y aurait pas beaucoup de mal. Le problème est que dès que vous mettez une liste d'idées sur un document intitulé "feuille de route", peu importe combien de disclaimers vous y mettez, les gens dans toute l'entreprise interpréteront les éléments comme un engagement. Et c'est là que réside le problème, car maintenant vous êtes engagé à construire et à livrer cette chose, même si elle ne résout pas le problème sous-jacent.

Ne vous méprenez pas. Parfois, nous devons effectivement nous engager à une livraison à une date donnée. Nous essayons de minimiser ces cas, mais il y en a toujours quelques-uns. Mais nous devons prendre ce que l'on appelle un engagement à haute intégrité. Cela sera discuté en détail plus tard, mais l'idée clé ici est que nous devons résoudre le problème sous-jacent, pas seulement livrer une fonctionnalité.

Chapitre 23 : L'alternative aux feuilles de route

Dans ce chapitre, je décris l'alternative aux feuilles de route de produit. C'est un vaste sujet qui touche à des questions au-delà des feuilles de route, telles que la culture produit, le moral, l'autonomisation, l'autonomie et l'innovation. Mais j'espère ici poser les bases et fournir les détails dans les chapitres suivants.

Avant de plonger dans l'alternative, nous devons toutefois nous rappeler que les feuilles de route existent depuis si longtemps parce qu'elles répondent à deux besoins, et ces besoins ne disparaissent pas :

- Le premier est que la direction de l'entreprise veut s'assurer que les équipes travaillent d'abord sur les éléments ayant la plus grande valeur commerciale.
- Le second est que, comme ils essaient de gérer une entreprise, il y a des cas où ils doivent s'engager sur des dates, et la feuille de route est l'endroit où ils voient et suivent ces engagements (même si, dans la plupart des entreprises, ils ne font plus vraiment confiance aux dates).

Ainsi, pour être acceptée dans la plupart des entreprises, toute approche alternative aux feuilles de route doit répondre à ces besoins au moins aussi bien qu'elles le font aujourd'hui.

Dans le modèle d'équipe produit autonome sur lequel ce livre repose, les équipes sont elles-mêmes équipées pour trouver les meilleures façons de résoudre les problèmes commerciaux spécifiques qui leur sont assignés. Mais pour que cela se produise, il ne suffit pas d'avoir des personnes compétentes équipées d'outils et de techniques modernes. Les équipes produit doivent avoir le contexte commercial nécessaire. Elles doivent bien comprendre la direction que prend l'entreprise et savoir comment leur équipe particulière doit contribuer à la réalisation du but global.

Pour les entreprises technologiques, il y a deux composantes principales qui fournissent ce contexte commercial :

- **La vision et la stratégie produit**
Elles décrivent la vision d'ensemble de ce que l'organisation dans son ensemble tente d'accomplir et le plan pour réaliser cette vision. Chacune de nos équipes produit peut avoir son propre domaine d'intervention (par exemple, équipes axées sur les acheteurs et équipes axées sur les vendeurs), mais tout cela doit se réunir pour réaliser la vision produit.
- **Les objectifs commerciaux**
Ils décrivent les objectifs commerciaux spécifiques et prioritaires pour chaque équipe produit.

L'idée derrière les objectifs commerciaux est simple : dites à l'équipe ce dont vous avez besoin qu'elle accomplisse et comment les résultats seront mesurés, puis laissez l'équipe trouver la meilleure façon de résoudre les problèmes.

Considérez cet exemple d'objectif commercial et de résultat clé mesurable. Supposons que votre produit nécessite actuellement 30 jours pour qu'un nouveau client soit opérationnel. Mais pour évoluer efficacement, la direction estime que cela doit être réduit à trois heures ou moins.

C'est un bon exemple d'objectif commercial pour une ou plusieurs équipes produit : "Réduire considérablement le temps nécessaire pour qu'un nouveau client soit opérationnel." Et l'un des résultats clés mesurables serait : "Temps moyen de mise en service d'un nouveau client inférieur à trois heures."

Je décrirai beaucoup plus en détail la vision et la stratégie produit, ainsi que les objectifs commerciaux, dans les chapitres à venir. Mais pour l'instant, je tiens à souligner à quel point il est important que chaque équipe produit sache comment son travail contribue à l'ensemble et sur quoi l'entreprise a besoin qu'elle se concentre en ce moment.

Plus tôt, j'ai dit que nous devions reconnaître les deux moteurs des anciennes feuilles de route, et le premier est le désir de travailler d'abord sur les éléments ayant la plus grande valeur commerciale.

Dans le modèle que je décris, il incombe à la direction de fournir à chaque équipe produit les objectifs commerciaux spécifiques qu'elle doit aborder. La différence est qu'ils priorisent maintenant les résultats commerciaux, plutôt que les idées de produit. Et, oui, il est plus qu'ironique que nous devions parfois convaincre la direction de se concentrer sur les résultats commerciaux.

Le second moteur est le besoin occasionnel de s'engager sur une date fixe. Nous répondons à cela avec le concept d'engagements à haute intégrité, utilisé pour ces situations où nous devons nous engager sur une date ou un livrable spécifique.

Il y a plusieurs avantages à cette façon de travailler :

- Premièrement, les équipes sont beaucoup plus motivées lorsqu'elles sont libres de résoudre le problème de la meilleure façon qu'elles jugent appropriée. C'est encore la différence entre un missionnaire et un mercenaire. De plus, les équipes sont conçues pour être dans la meilleure position pour résoudre ces problèmes.

- Deuxièmement, l'équipe n'est pas exonérée en livrant simplement une fonctionnalité ou un projet demandé. La fonctionnalité doit résoudre le problème commercial (mesuré par les résultats clés) ; sinon, l'équipe doit essayer une approche différente de la solution.
- Troisièmement, peu importe d'où vient l'idée de la solution, ou à quel point cette personne est intelligente, très souvent l'approche initiale ne fonctionne pas. Plutôt que de prétendre que ce n'est pas le cas, ce modèle embrasse cette probabilité.

Il s'agit de l'atteinte du résultat, plutôt que de la production.

Il y a quelques équipes produit qui ont modifié leurs feuilles de route de produit de manière que chaque élément soit énoncé comme un problème commercial à résoudre, plutôt que comme une fonctionnalité ou un projet qui pourrait ou non le résoudre. Celles-ci sont appelées feuilles de route basées sur les résultats.

En général, lorsque je vois cela, je suis plutôt content parce que je sais que les équipes produit s'engagent à résoudre des problèmes commerciaux plutôt qu'à construire des fonctionnalités. Les feuilles de route basées sur les résultats sont essentiellement équivalentes à l'utilisation d'un système basé sur des objectifs commerciaux, comme le système OKR. C'est le format qui est différent plutôt que le contenu.

Il y a cependant une tendance avec les feuilles de route basées sur les résultats à mettre une date limite sur chaque élément, plutôt que seulement sur les éléments ayant une contrainte de date réelle. Cette pratique peut avoir des implications culturelles et motivationnelles pour l'équipe.

Engagements à Haute Intégrité

Dans la plupart des équipes Agile, lorsque vous mentionnez même le mot "engagements" (comme savoir ce que vous allez lancer et quand cela se produira), vous obtenez des réactions allant de l'inconfort au déni.

C'est une lutte constante entre ces dirigeants et parties prenantes qui essaient de gérer l'entreprise (avec des plans de recrutement, des programmes de marketing, des partenariats et des contrats dépendant de dates et de livrables spécifiques) et l'équipe produit qui est réticente à s'engager sur des dates et des livrables. Ils sont réticents lorsqu'ils ne comprennent pas encore ce qu'ils doivent livrer, s'ils fonctionnent en termes de fournir les résultats commerciaux nécessaires, en plus de ne pas savoir combien cela coûtera réellement car ils ne connaissent pas encore la solution.

Derrière tout cela se trouvent les leçons durement apprises par les équipes produit : de nombreuses idées ne fonctionneront pas comme nous l'espérons, et celles qui pourraient fonctionner prendront généralement plusieurs itérations pour arriver au point où elles feront une différence suffisante pour être considérées comme un succès commercial.

Dans un environnement de logiciels personnalisés, vous pourriez simplement itérer jusqu'à ce que l'entreprise soit satisfaite du logiciel (ou qu'elle abandonne). Dans une entreprise de produit, cela ne passera pas.

Ne vous méprenez pas, je viens de vous dire ce que je pense des dangers des feuilles de route conventionnelles. Les bonnes entreprises de produit minimisent ces engagements. Mais il y a toujours des engagements réels qui doivent être pris pour gérer efficacement une entreprise.

Alors, que faire ?

La clé est de comprendre que la cause principale de tout ce mécontentement concernant les engagements est le moment où ces engagements sont pris. Ils sont pris trop tôt. Ils sont pris avant que nous sachions si nous pouvons remplir cette obligation, et encore plus important, avant que nous sachions si ce que nous livrons résoudra le problème pour le client.

Dans le modèle de découverte et de livraison continue, le travail de découverte consiste à répondre à ces questions avant que nous ne consacrons du temps et de l'argent à construire des produits de qualité production.

Ainsi, la manière dont nous gérons les engagements repose sur un peu de compromis.

Nous demandons aux dirigeants et à nos autres parties prenantes de nous accorder un peu de temps dans la découverte produit pour enquêter sur la solution nécessaire. Nous avons besoin de temps pour valider cette solution auprès des clients afin de s'assurer qu'elle a la valeur et l'utilisabilité nécessaires, auprès des ingénieurs pour s'assurer de sa faisabilité, et auprès de nos parties prenantes pour s'assurer qu'elle est viable pour notre entreprise.

Une fois que nous avons trouvé une solution qui fonctionne pour notre entreprise, nous pouvons maintenant prendre un engagement informé et à haute intégrité quant au moment où nous pouvons la livrer et aux résultats commerciaux que nous pouvons en attendre.

Notez que nos responsables de la livraison sont essentiels pour déterminer toute date d'engagement. Juste parce que vos ingénieurs pensent que quelque chose pourrait prendre seulement deux semaines à construire et livrer, que faire si cette équipe est déjà occupée par

d'autres travaux et ne peut pas commencer ce travail avant un mois ? Les responsables de la livraison suivent ces engagements et dépendances.

Ainsi, le compromis est simple. L'équipe produit demande un peu de temps pour faire la découverte produit avant que les engagements ne soient pris, puis après la découverte, nous sommes disposés à nous engager sur des dates et des livrables afin que nos collègues puissent également effectuer leur travail efficacement.

Encore une fois, dans les bonnes entreprises, ces types d'engagements sont minimisés, mais il y en a toujours. Il est important que l'organisation se sente à l'aise avec la prise de ces engagements à haute intégrité et explique à l'entreprise que, bien que ce ne soit pas quelque chose que nous faisons fréquemment, lorsque nous les prenons, ils peuvent compter sur l'équipe produit pour respecter ces engagements.

Vision du Produit

Aperçu

Dans cette section, je discute de l'importance d'une vision de produit convaincante et inspirante, ainsi que du rôle crucial de la stratégie produit pour concrétiser cette vision.

Chapitre 24 - Vision du Produit et Stratégie Produit

La Vision du Produit

La vision du produit décrit le futur que nous essayons de créer, généralement sur une période de deux à cinq ans. Pour les entreprises axées sur le matériel ou les dispositifs, cette période est habituellement de cinq à dix ans.

Il est important de noter que cela ne correspond pas à la mission de l'entreprise. Des exemples de missions d'entreprise seraient « organiser l'information mondiale » ou « rendre le monde plus ouvert et connecté » ou encore « permettre à quiconque, où qu'il soit, d'acheter n'importe quoi à tout moment ». Les missions sont utiles, mais elles ne disent rien sur la manière dont nous prévoyons de les accomplir. C'est là que la vision du produit intervient.

Il est également important de noter que la vision n'est en aucun cas une spécification. Il s'agit principalement d'un document persuasif qui peut prendre la forme d'un storyboard, d'un récit tel qu'un livre blanc, ou d'un type particulier de prototype appelé "visiontype".

Son principal objectif est de communiquer cette vision et d'inspirer les équipes (ainsi que les parties prenantes, les investisseurs, les partenaires et, dans de nombreux cas, les clients potentiels) à vouloir contribuer à rendre cette vision réalité.

Lorsqu'elle est bien réalisée, la vision du produit devient l'un de nos outils de recrutement les plus efficaces, et elle motive les membres de votre équipe à venir travailler chaque jour. Les personnes talentueuses dans le domaine de la technologie sont attirées par une vision inspirante - elles veulent travailler sur quelque chose de significatif.

Vous pouvez tester la vision dans une certaine mesure, mais ce n'est pas la même chose que les tests de solutions spécifiques que nous réalisons lors de la découverte de produits. En vérité, adhérer à une vision demande toujours un certain acte de foi. Vous ne savez probablement pas comment, ni même si, vous serez capable de concrétiser cette vision. Mais rappelez-vous que vous avez plusieurs années pour découvrir les solutions. À ce stade, vous devriez croire que cela vaut la peine de poursuivre cette voie.

La Stratégie Produit

L'une des leçons les plus fondamentales que l'on puisse tirer du développement produit est que tenter de plaire à tout le monde à la fois finira presque toujours par ne plaire à personne. Donc, la dernière chose à faire est de se lancer dans un effort gigantesque, sur plusieurs années, pour créer une version qui tente de répondre à la vision du produit.

La stratégie produit est notre séquence de produits ou de versions que nous prévoyons de livrer sur le chemin de la réalisation de la vision du produit.

J'utilise ici le terme « produits ou versions » de manière vague. Il peut s'agir de différentes versions du même produit, d'une série de produits différents ou connexes, ou de tout autre ensemble d'étapes importantes.

Pour la plupart des types d'entreprises, j'encourage les équipes à construire une stratégie produit autour d'une série de "product/market fits". Il existe de nombreuses variations sur ce thème (la stratégie pour la stratégie produit, si vous voulez).

Pour les entreprises axées sur les affaires, chaque "product/market fit" peut se concentrer sur un marché vertical différent (par exemple, les services financiers, la fabrication, l'automobile).

Il n'existe pas une seule approche de la stratégie produit idéale pour tout le monde, et vous ne pouvez jamais savoir comment les choses auraient pu se dérouler si vous aviez séquencé votre travail produit différemment. Je dis aux équipes que le plus grand avantage est simplement que vous ayez décidé de concentrer votre travail produit sur un seul marché cible à la fois.

Pour les entreprises axées sur les consommateurs, nous structurons souvent chaque "product/market fit" autour d'un persona client ou utilisateur différent. Par exemple, un service lié à l'éducation pourrait avoir une stratégie qui cible d'abord les lycéens, ensuite les étudiants universitaires, puis ceux qui travaillent déjà mais souhaitent acquérir de nouvelles compétences.

Parfois, la stratégie produit repose sur la géographie, où nous abordons différentes régions du monde selon une séquence intentionnelle.

Et parfois, la stratégie produit repose sur l'accomplissement d'un ensemble d'étapes clés dans un certain ordre logique et important. Par exemple, « D'abord, livrer une fonctionnalité critique de notation et d'avis aux développeurs créant des applications de commerce électronique ; ensuite, utiliser les données générées par cette utilisation pour créer une base de données de sentiment sur les produits de consommation ; puis, exploiter ces données pour des recommandations avancées de produits. »

Il n'existe pas une seule approche de la stratégie produit idéale pour tout le monde, et vous ne pouvez jamais savoir comment les choses auraient pu se dérouler si vous aviez séquencé votre travail produit différemment. Je dis aux équipes que le plus grand avantage est simplement que vous ayez décidé de concentrer votre travail produit sur un seul marché cible à la fois. Ainsi, toutes les équipes savent que nous abordons actuellement le marché de la fabrication, et que

c'est le type de clients sur lesquels nous nous concentrons. Notre objectif est de concevoir le produit livrable le plus petit qui puisse rendre ces clients industriels satisfaits. Les idées qui concernent d'autres types de clients ou de marchés sont sauvegardées pour être examinées plus tard.

En plus d'augmenter de manière significative vos chances de livrer quelque chose qui puisse dynamiser votre entreprise, la stratégie produit vous donne désormais un outil pour aligner votre travail produit avec vos organisations de vente et de marketing.

Nous voulons que l'organisation de vente vende sur les marchés où nous avons démontré un "product/market fit". Dès que nous démontrons un "product/market fit" pour un nouveau marché (généralement en développant un ensemble initial de clients de référence), nous voulons que l'équipe de vente parte à la recherche d'autant de clients supplémentaires que possible sur ce marché.

Revenons au concept de fournir un contexte aux équipes produit.

Pour qu'une équipe produit soit autonome et agisse avec un certain degré d'autonomie significative, elle doit avoir une compréhension approfondie du contexte général. Cela commence par une vision du produit claire et convaincante, et le chemin pour atteindre cette vision est la stratégie produit.

Plus vous avez d'équipes produit, plus il est essentiel d'avoir cette vision unificatrice et cette stratégie pour que chaque équipe puisse faire de bons choix.

Et, pour être clair - l'idée n'est pas que chaque équipe produit ait sa propre vision du produit. Cela manquerait le but. L'idée est que notre organisation ait une vision du produit, et que toutes les équipes produit de cette organisation contribuent à faire de cette vision une réalité.

Bien sûr, dans les très grandes organisations, tandis que la mission peut s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise, il est probable que chaque unité commerciale ait sa propre vision et stratégie produit.

La différence entre vision et stratégie est analogue à la différence entre bon leadership et bonne gestion. Le leadership inspire et fixe la direction, et la gestion nous aide à y parvenir.

Le plus important est que la vision du produit doit être inspirante, et la stratégie produit doit être ciblée.

Priorisation des Marchés

En ce qui concerne la priorisation des marchés, tout ce que j'ai dit plus haut était de prioriser vos marchés et de vous concentrer sur eux un à la fois. Je n'ai pas dit comment les prioriser. Il n'y a pas de méthode unique pour ce faire, mais trois facteurs critiques influencent votre décision :

- La taille du marché, généralement appelée marché total adressable (TAM). Toutes choses étant égales, nous préférons les grands marchés aux petits. Mais, bien sûr, les choses ne sont jamais égales. Si le plus grand marché nécessitait deux ans de travail produit, mais que plusieurs des marchés un peu plus petits mais toujours significatifs sont beaucoup plus proches en termes de temps de mise sur le marché, la plupart des personnes de votre entreprise, du PDG au chef des ventes, préféreraient probablement que vous livriez sur un marché plus petit plus tôt.
- La distribution, généralement appelée go-to-market (GTM). Différents marchés peuvent nécessiter différents canaux de vente et stratégies de mise sur le marché. Encore une fois, même si le marché est plus grand, si ce marché nécessitait un nouveau canal de vente, il est fort probable que nous prioriserions un marché un peu plus petit qui peut tirer parti de nos canaux de vente existants.
- Une estimation (très approximative) du temps nécessaire, appelée temps de mise sur le marché (TTM).

Ce sont généralement les trois facteurs dominants pour prioriser vos marchés, mais d'autres peuvent également être importants. Je suggère généralement que le chef de produit, le chef de la technologie, et le chef du marketing produit se réunissent pour élaborer votre stratégie produit, en équilibrant ces différents facteurs.

Chapitre 25 - Principes de la vision produit

Voici les 10 principes clés pour élaborer une vision produit efficace.

1. Commencez par le pourquoi. C'est aussi, par coïncidence, le titre d'un excellent livre sur la valeur de la vision produit écrit par Simon Sinek. L'idée centrale ici est d'utiliser la vision produit pour articuler votre objectif. Tout découle de cela.
2. Tombez amoureux du problème, pas de la solution. J'espère que vous avez déjà entendu cela, car cela a été dit de nombreuses fois, de nombreuses manières, par de nombreuses personnes. Mais c'est très vrai et c'est quelque chose avec lequel un grand nombre de responsables produit luttent.
3. Ne craignez pas de penser grand pour la vision. Trop souvent, je vois des visions produit qui ne sont pas suffisamment ambitieuses, du genre que l'on peut réaliser en six mois à un an environ, et pas assez conséquentes pour inspirer qui que ce soit.
4. N'ayez pas peur de vous perturber vous-même, car si vous ne le faites pas, quelqu'un d'autre le fera. Tant d'entreprises concentrent leurs efforts sur la protection de ce qu'elles ont plutôt que de créer constamment de la nouvelle valeur pour leurs clients.
5. La vision produit doit inspirer. N'oubliez pas que nous avons besoin d'équipes produit de missionnaires, pas de mercenaires. Plus que tout autre chose, c'est la vision produit qui inspirera une passion de missionnaire au sein de l'organisation. Créez quelque chose qui vous enthousiasme. Vous pouvez rendre n'importe quelle vision produit significative si vous vous concentrez sur la manière dont vous aidez véritablement vos utilisateurs et clients.
6. Déterminez et adoptez les tendances pertinentes et significatives. Trop d'entreprises ignorent des tendances importantes pendant trop longtemps. Il n'est pas très difficile d'identifier les tendances importantes. Ce qui est difficile, c'est d'aider l'organisation à comprendre comment ces tendances peuvent être exploitées par vos produits pour résoudre les problèmes des clients de manière nouvelle et meilleure.
7. Anticipez où le marché se dirige, pas où il était. Un élément important de la vision produit est d'identifier les choses qui changent - ainsi que celles qui ne changeront probablement pas - dans le cadre temporel de la vision produit. Certaines visions produit sont excessivement optimistes et irréalistes quant à la rapidité des changements, et d'autres sont beaucoup trop conservatrices. C'est généralement l'aspect le plus difficile d'une bonne vision produit.

8. Soyez obstiné sur la vision mais flexible sur les détails. Cette citation de Jeff Bezos est très importante. Tant d'équipes abandonnent leur vision produit bien trop tôt. C'est généralement ce qu'on appelle un pivot de vision, mais la plupart du temps, c'est le signe d'une organisation produit faible. Ce n'est jamais facile, alors préparez-vous à cela. Mais, faites aussi attention à ne pas vous attacher aux détails. Il est très possible que vous deviez ajuster votre trajectoire pour atteindre votre destination souhaitée. Cela s'appelle un pivot de découverte, et il n'y a rien de mal à cela.
9. Réalisez que toute vision produit est un acte de foi. Si vous pouviez réellement valider une vision, alors votre vision n'est probablement pas assez ambitieuse. Il faudra plusieurs années pour le savoir. Assurez-vous donc que ce sur quoi vous travaillez est significatif, et recrutez des personnes dans les équipes produit qui partagent cette passion pour ce problème et qui sont prêtes à travailler plusieurs années pour réaliser la vision.
10. Faites de l'évangélisation de manière continue et implacable. Il n'existe pas de sur communication lorsqu'il s'agit d'expliquer et de vendre la vision. Surtout dans les grandes organisations, il est tout simplement inévitable de devoir évangéliser presque constamment. Vous constaterez que des personnes dans tous les coins de l'entreprise seront à des moments aléatoires nerveuses ou effrayées par quelque chose qu'elles voient ou entendent. Rassurez-les rapidement avant que leur peur ne contamine les autres.

Chapitre 26 - Principes de la stratégie produit

Comme nous l'avons déjà discuté, il existe de nombreuses approches pour la stratégie produit, mais les bonnes stratégies ont ces cinq principes en commun :

1. Se concentrer sur un marché cible ou un persona à la fois. Ne cherchez pas à plaire à tout le monde en une seule version. Concentrez-vous sur un nouveau marché cible, ou un nouveau persona cible, pour chaque version. Vous constaterez que le produit sera probablement encore utile à d'autres, mais au moins il sera aimé par certains, et c'est essentiel.
2. La stratégie produit doit être alignée avec la stratégie commerciale. La vision est destinée à inspirer l'organisation, mais l'organisation est là pour proposer des solutions qui répondent à la stratégie commerciale. Par exemple, si cette stratégie commerciale implique un changement de stratégie de monétisation ou de modèle économique, alors la stratégie produit doit être alignée avec cela.
3. La stratégie produit doit être alignée avec la stratégie de vente et de mise sur le marché. De même, si nous avons un nouveau canal de vente et de marketing, nous devons nous assurer que notre stratégie produit est alignée avec ce nouveau canal. Un nouveau canal de vente ou une nouvelle stratégie de mise sur le marché peut avoir un impact considérable sur un produit.
4. Obsessionnez-vous sur les clients, pas sur les concurrents. Trop d'entreprises oublient complètement leur stratégie produit dès qu'elles rencontrent un concurrent sérieux. Elles paniquent, puis se retrouvent à suivre les actions de leur concurrent et à ne plus se concentrer sur leurs clients. Nous ne pouvons pas ignorer le marché, mais souvenez-vous que les clients nous quittent rarement pour nos concurrents. Ils nous quittent parce que nous cessons de prendre soin d'eux.
5. Communiquer la stratégie à travers l'organisation. Cela fait partie de l'évangélisation de la vision. Il est important que tous les partenaires commerciaux clés de l'entreprise sachent quels sont les clients sur lesquels nous nous concentrons actuellement et ceux prévus pour plus tard. Restez particulièrement en phase avec les ventes, le marketing, la finance et le service.

Chapitre 27 - Principes de produits

J'aime toujours compléter la vision produit et la stratégie produit par un ensemble de principes de produit.

Alors que la vision produit décrit le futur que vous souhaitez créer, et que la stratégie produit décrit votre chemin pour atteindre cette vision, les principes de produit parlent de la nature des produits que vous voulez créer.

Les principes de produit ne sont pas une liste de fonctionnalités, et ils ne sont pas liés à une version spécifique du produit. Les principes sont alignés sur la vision produit pour toute une gamme de produits.

Un bon ensemble de principes peut inspirer certaines fonctionnalités du produit, mais il s'agit surtout de ce que l'entreprise et les équipes produit considèrent comme important.

Par exemple, au début chez eBay, nous avons réalisé qu'il nous fallait un principe de produit qui parlait de la relation entre les acheteurs et les vendeurs. La plupart des revenus provenaient des vendeurs, donc nous avons un fort intérêt à trouver des moyens de satisfaire les vendeurs, mais nous avons rapidement réalisé que la véritable raison pour laquelle les vendeurs nous aimaient était que nous leur fournissions des acheteurs. Cette prise de conscience a conduit à un principe essentiel qui stipulait : « Dans les cas où les besoins des acheteurs et des vendeurs sont en conflit, nous donnerons la priorité aux besoins des acheteurs, car c'est en fait la chose la plus importante que nous puissions faire pour les vendeurs. »

C'est cela que sont les principes. Vous pouvez imaginer comment ce type de principe aiderait à concevoir et à construire un marché, et combien de problèmes pourraient être résolus simplement en le gardant à l'esprit.

Que vous choisissiez de rendre vos principes publics dépend de votre objectif. Dans de nombreux cas, les principes sont simplement un outil pour les équipes produit. Mais, dans d'autres cas, les principes servent de déclaration claire de ce que vous croyez - destinée à vos utilisateurs, clients, partenaires, fournisseurs, investisseurs et employés.

Objectifs de produit

Aperçu

J'ai eu la grande chance de commencer ma carrière chez HP en tant qu'ingénieur à l'époque où l'entreprise était considérée comme l'exemple le plus réussi et durable d'innovation et d'exécution constantes dans l'industrie.

Dans le cadre du programme interne de formation en gestion de l'ingénierie de HP, appelé The HP Way, j'ai été initié à un système basé sur des objectifs commerciaux connu sous le nom de MBO—management par objectifs.

Dave Packard a affirmé : « Aucun [outil] n'a plus contribué au succès de Hewlett-Packard. [Le MBO] est l'antithèse de la gestion par contrôle. »

Le système MBO a été affiné et amélioré dans plusieurs entreprises au fil des ans, notamment par le légendaire Andy Grove chez Intel. Aujourd'hui, le principal système de gestion des objectifs commerciaux que nous utilisons est connu sous le nom de système OKR - objectifs et résultats clés.

John Doerr a apporté la technique d'Intel à un Google encore très jeune, et quelques décennies après que Dave Packard ait attribué une grande partie du succès de HP au MBO, Larry Page a dit essentiellement la même chose sur l'importance du processus OKR pour le succès de Google.

Le concept est simple et repose sur deux principes fondamentaux :

- Le premier peut facilement être résumé par la célèbre citation du général George Patton que j'ai mentionnée plus tôt : « Ne dites jamais aux gens comment faire les choses. Dites-leur quoi faire, et ils vous surprendront par leur ingéniosité. »
- Le second était capturé par le slogan de HP de cette époque : « Lorsque la performance est mesurée par les résultats. » L'idée ici est que vous pouvez lancer toutes les fonctionnalités que vous voulez, mais si cela ne résout pas le problème commercial sous-jacent, vous n'avez en réalité rien résolu.

Le premier principe concerne fondamentalement la manière d'autonomiser et de motiver les gens pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, et le second concerne la manière de mesurer le progrès de manière significative.

Beaucoup de choses ont changé dans notre industrie au fil des ans, mais ces deux principes fondamentaux de gestion sont toujours à la base du fonctionnement des meilleures entreprises et équipes technologiques.

Bien qu'il existe plusieurs systèmes et outils viables pour gérer ces objectifs commerciaux, dans ce livre, je me concentrerai sur la technique du système OKR. La plupart des grandes entreprises technologiques à succès l'utilisent depuis plusieurs années maintenant. Il semble avoir atteint un certain point de basculement et se répand maintenant à l'échelle mondiale.

Bien que le concept d'objectifs d'équipe puisse sembler simple, il existe de nombreuses façons de l'institutionnaliser au sein des équipes produit et des organisations, et il peut falloir quelques trimestres avant que l'organisation ne trouve son rythme.

Chapitre 29 - La technique OKR

La technique des Objectifs et Résultats Clés (OKR) est un outil pour la gestion, la concentration et l'alignement. Comme avec tout outil, il existe de nombreuses façons de l'utiliser. Voici les points critiques à garder à l'esprit lors de l'utilisation de cet outil pour les équipes produit dans les organisations produit.

1. Les objectifs doivent être qualitatifs ; les résultats clés doivent être quantitatifs / mesurables.
2. Les résultats clés doivent mesurer les résultats commerciaux, et non la production ou les tâches.
3. Le reste de l'entreprise utilisera les OKR de manière légèrement différente, mais pour la gestion produit, la conception et l'organisation technologique, concentrez-vous sur les objectifs de l'organisation et les objectifs de chaque équipe produit, qui sont conçus pour se regrouper et atteindre les objectifs de l'organisation. Ne laissez pas les objectifs personnels ou les objectifs des équipes fonctionnelles diluer ou confondre la concentration.
4. Trouvez une bonne cadence pour votre organisation (en général, annuelle pour les objectifs de l'organisation et trimestrielle pour les objectifs des équipes).
5. Gardez le nombre d'objectifs et de résultats clés pour l'organisation et pour chaque équipe réduit (un à trois objectifs, avec un à trois résultats clés chacun est typique).
6. Il est crucial que chaque équipe produit suive ses progrès actifs par rapport à ses objectifs (ce qui est généralement hebdomadaire).
7. Les objectifs ne doivent pas couvrir chaque détail du travail de l'équipe, mais ils doivent couvrir ce que l'équipe doit accomplir.
8. Il est important que, d'une manière ou d'une autre, les équipes se sentent responsables de l'atteinte de leurs objectifs. Si elles échouent substantiellement, il est utile de réaliser une analyse rétrospective avec certains de leurs pairs ou de la direction.
9. Convenir en tant qu'organisation de la manière dont vous évaluerez ou noterez vos résultats clés. Il existe différentes approches pour cela, et c'est en grande partie un reflet

de la culture particulière de votre entreprise. Ce qui est important ici est la cohérence à travers l'organisation, afin que les équipes sachent quand elles peuvent compter les unes sur les autres. Il est courant de définir un score de 0 (sur une échelle de 0 à 1,0) si vous n'avez essentiellement fait aucun progrès, 0,3 si vous avez juste fait le minimum—ce que vous savez pouvoir réaliser, 0,7 si vous avez accompli plus que le minimum et fait réellement ce que vous espériez atteindre, et 1,0 si vous avez vraiment surpris vous-mêmes et les autres avec un résultat exceptionnel, au-delà de ce que les gens espéraient.

10. Établissez des moyens très clairs et cohérents pour indiquer lorsqu'un résultat clé est en réalité un engagement de haute intégrité (décrit plus tôt) plutôt qu'un objectif normal. En d'autres termes, pour la plupart des résultats clés, vous pouvez viser ce score de 0,7. Mais pour un engagement de haute intégrité, ces engagements sont spéciaux, et c'est plus binaire. Vous avez soit tenu ce que vous avez promis, soit vous ne l'avez pas fait.
11. Soyez très transparent (à travers l'organisation produit et technologie) sur les objectifs sur lesquels chaque équipe produit travaille et leurs progrès actuels.
12. La direction générale (PDG et équipe dirigeante) est responsable des objectifs et des résultats clés de l'organisation. Les responsables produit et technologie sont responsables des objectifs des équipes produit (et de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs de l'organisation). Les équipes produit individuelles sont responsables de la proposition des résultats clés pour chaque objectif qui leur a été assigné. Il est normal d'avoir un processus de donner et recevoir chaque trimestre à mesure que les OKR sont finalisés pour chaque équipe et pour l'organisation.

Chapitre 30 - Objectifs produits à l'échelle

Le système des OKR (Objectives and Key Results) est très évolutif. Je dirais qu'un certain type d'outil pour gérer et aligner le travail est crucial pour évoluer efficacement, mais il est également vrai que de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés à étendre leur utilisation des OKR.

Dans ce chapitre, j'explique ce qui doit changer lorsque vous utilisez le système OKR à grande échelle. Rappelez-vous que je parle ici uniquement de l'organisation des produits et de la technologie (gestion des produits, conception de l'expérience utilisateur et ingénierie), et bien que vous puissiez utiliser les techniques que je vais décrire à n'importe quelle échelle, je me concentre ici sur les organisations en phase de croissance ou les grandes entreprises.

1. Pour les startups ou les petites organisations, lorsque tout le monde sait essentiellement ce que les autres font et pourquoi, il est normal que chaque équipe produit propose ses objectifs et ses résultats clés. Il y a un certain degré de concessions mutuelles, puis les gens se mettent au travail. Dans les grandes organisations, les équipes produit ont besoin de plus d'aide.

La première aide dont elles ont besoin est une compréhension très claire des objectifs au niveau de l'organisation. Supposons que les deux principaux objectifs de l'entreprise soient d'améliorer la valeur vie client et de s'étendre à l'international. Supposons également que vous ayez environ 25 équipes produit. Toutes les équipes produit ont probablement des idées sur ces deux objectifs organisationnels, mais il est clair que l'entreprise devra être intelligente quant à la répartition de ces objectifs entre les équipes. Certaines équipes pourraient se concentrer sur un seul, d'autres pourraient contribuer aux deux, et d'autres équipes encore pourraient s'occuper de travaux critiques au-delà de ces deux objectifs.

La direction (en particulier le responsable des produits, le responsable de la technologie et le responsable de la conception) devra discuter des objectifs de l'entreprise et déterminer quelles équipes sont les mieux placées pour poursuivre chaque objectif.

2. De plus, à grande échelle, il est très courant d'avoir un nombre significatif d'équipes produit qui soutiennent les autres équipes produit. On les appelle souvent des équipes produit de plateforme ou des équipes produit de services partagés. Elles sont très influentes, mais elles sont un peu différentes dans la mesure où elles ne servent généralement pas directement les clients. Elles servent les clients de manière indirecte, généralement à travers les équipes produit de niveau supérieur, axées sur les solutions. Ces équipes de plateforme recevront des demandes de la plupart, voire de la totalité des équipes produit de niveau supérieur, et elles sont là pour les aider à réussir. Mais, encore une fois, la direction devra aider à coordonner les objectifs de ces équipes et s'assurer que nous coordonnons les dépendances et alignons les intérêts.

3. Une fois que vous avez vos objectifs, il est très important de procéder à un processus de réconciliation critique dans lequel l'équipe de direction examine les résultats clés proposés par les équipes produit, identifie les lacunes et voit ensuite ce qui pourrait être ajusté pour combler ces lacunes (par exemple, en sollicitant l'aide d'équipes supplémentaires ou en révisant la priorité des travaux).
4. À grande échelle, il est beaucoup plus difficile de savoir sur quels objectifs travaillent les équipes produit et les progrès qu'elles réalisent. Il existe aujourd'hui une variété d'outils en ligne qui aident les organisations à rendre les objectifs transparents pour l'ensemble de l'organisation. Mais même avec ces outils, nous comptons sur la gestion pour aider à connecter les points entre les équipes.
5. Plus l'organisation est grande, plus la liste des engagements à haute intégrité est longue, et plus ils doivent être gérés et suivis activement. Les gestionnaires de livraison jouent un rôle clé dans le suivi et la gestion de ces dépendances et de nos engagements.
6. Dans de nombreuses organisations à l'échelle d'une entreprise, il y a essentiellement plusieurs unités d'affaires. Lors de l'utilisation des OKR à grande échelle, il y a une charge plus importante sur la direction et la gestion pour s'assurer que l'organisation est réellement alignée, que chaque équipe produit comprend comment elle s'intègre dans l'ensemble et qu'elle est là pour contribuer.

En résumé, lors de l'utilisation des OKR à grande échelle, il y a une charge plus importante sur la direction et la gestion pour s'assurer que l'organisation est réellement alignée, que chaque équipe produit comprend comment elle s'intègre dans l'ensemble et ce qu'elle est là pour contribuer.

Chapitre 31 - Évangélisation du produit

L'évangélisation de produit consiste, comme l'a dit Guy Kawasaki il y a des années, à "vendre le rêve". C'est aider les gens à imaginer l'avenir et les inspirer à contribuer à la création de cet avenir.

Si vous êtes un fondateur de startup, un PDG ou un responsable de produit, cela représente une part très importante de votre travail, et il sera difficile de constituer une équipe solide si vous ne vous améliorez pas dans ce domaine.

Si vous êtes un chef de produit - surtout dans une grande entreprise - et que vous n'êtes pas doué pour l'évangélisation, il est fort probable que vos efforts en matière de produit soient détournés avant même de voir le jour. Et même si le produit est finalement lancé, il suivra probablement le même chemin que des milliers d'autres efforts dans les grandes entreprises et finira par déperir.

Nous avons parlé de l'importance d'avoir une équipe de missionnaires, et non de mercenaires, et l'évangélisation est une responsabilité clé pour y parvenir. La responsabilité de cela incombe principalement au chef de produit.

Il existe plusieurs techniques pour aider à communiquer la valeur de ce que vous proposez à votre équipe, à vos collègues, à vos parties prenantes, à vos dirigeants et à vos investisseurs. Voici mes dix principaux conseils pour les chefs de produit pour vendre le rêve :

1. Utilisez un prototype. Pour beaucoup de gens, il est très difficile de voir la forêt à travers les arbres. Lorsque vous n'avez qu'une série de récits utilisateurs, il peut être difficile de voir l'ensemble et comment les choses s'imbriquent (ou même si elles s'imbriquent). Un prototype leur permet de voir clairement la forêt et les arbres.
2. Partagez la douleur. Montrez à l'équipe la douleur des clients que vous abordez. C'est pourquoi j'aime emmener les ingénieurs lors des visites et des réunions avec les clients. Pour beaucoup de gens, ils doivent voir (ou ressentir) la douleur eux-mêmes pour la comprendre.
3. Partagez la vision. Assurez-vous d'avoir une compréhension très claire de votre vision produit, de votre stratégie produit et de vos principes produit. Montrez comment votre travail contribue à cette vision et respecte ces principes.
4. Partagez généreusement les apprentissages. Après chaque test utilisateur ou visite client, partagez vos apprentissages - non seulement les choses qui se sont bien passées, mais partagez aussi les problèmes. Donnez à votre équipe les informations dont elle a besoin pour aider à trouver la solution.
5. Partagez généreusement le mérite. Assurez-vous que l'équipe considère que c'est son produit, et pas seulement le vôtre. Cependant, lorsque les choses ne se passent pas bien, prenez vos responsabilités pour l'échec et montrez à l'équipe que vous apprenez aussi de vos erreurs. Ils vous respecteront pour cela.
6. Apprenez à faire une excellente démo. C'est une compétence particulièrement importante à utiliser avec les clients et les dirigeants clés. Nous n'essayons pas de leur apprendre à utiliser le produit, et nous n'essayons pas de faire un test utilisateur sur eux. Nous essayons de leur montrer la valeur de ce que nous construisons. Une démo n'est pas une formation, et ce n'est pas un test. C'est un outil de persuasion. Devenez vraiment, vraiment bon dans ce domaine.

7. Faites vos devoirs. Votre équipe et vos parties prenantes seront beaucoup plus enclines à vous suivre si elles croient que vous savez de quoi vous parlez. Soyez l'expert incontesté de vos utilisateurs et de vos clients. Et soyez l'expert incontesté de votre marché, y compris de vos concurrents et des tendances pertinentes.
8. Soyez réellement enthousiaste. Si vous n'êtes pas enthousiaste à propos de votre produit, vous devriez probablement y remédier - soit en changeant ce sur quoi vous travaillez, soit en changeant de rôle. Soyez absolument sincère, mais laissez les gens voir que vous êtes vraiment enthousiaste. L'enthousiasme est vraiment contagieux.
9. Apprenez à montrer un peu d'enthousiasme. En supposant que vous soyez vraiment enthousiaste, il est incroyable de voir combien de chefs de produit sont mauvais ou mal à l'aise pour montrer de l'enthousiasme. Cela compte - beaucoup. Soyez absolument sincère, mais laissez les gens voir que vous êtes vraiment enthousiaste. L'enthousiasme est vraiment contagieux.
10. Passez du temps avec votre équipe. Si vous ne passez pas un temps significatif en face à face avec votre designer et chaque ingénieur de votre équipe, alors ils ne peuvent pas voir l'enthousiasme dans vos yeux. Si votre équipe n'est pas colocalisée, vous devrez fournir un effort particulier pour vous y rendre et le faire au moins tous les quelques mois. Passer du temps personnel avec chaque personne de l'équipe a un grand impact sur leur niveau de motivation et, par conséquent, sur la vélocité de l'équipe. Cela vaut votre temps.

Si votre entreprise est de taille moyenne à grande, il est normal que le marketing produit joue le rôle d'évangéliste auprès de vos clients et de votre force de vente. Vous pouvez encore être sollicité pour aider sur les gros contrats et partenariats, mais vous devrez concentrer votre évangélisation sur votre équipe, car la meilleure chose que vous puissiez faire pour vos clients est de leur fournir un excellent produit.

Chapitre 32 - Profil : Alex Pressland de la BBC

Je dois admettre que j'ai un faible pour la BBC. Ils existent depuis près de 100 ans, mais ils ont adopté la technologie et Internet relativement tôt. J'ai vu tellement de personnes incroyables travailler sur des produits à la BBC, et beaucoup sont maintenant dispersées à travers l'Europe et au-delà.

En 2003 - quatre ans avant le lancement de l'iPhone - une jeune chef de produit à la BBC, Alex Pressland, venait de terminer la direction d'un projet qui a permis à la BBC de devenir l'une des premières entreprises médiatiques au monde à syndiquer du contenu. La plupart des gens à la BBC n'avaient aucune idée de l'importance ou même de l'utilité de cela, mais Alex comprenait que cette technologie pouvait être utilisée de manière nouvelle et inattendue pour accroître la portée de la BBC, un élément majeur de la mission de l'institution.

Parce qu'Alex comprenait le potentiel de la technologie de syndication de contenu basée sur IP, elle a commencé à chercher des moyens nouveaux et utiles de l'exploiter. Elle a commencé par examiner les personnes au Royaume-Uni qui n'étaient pas atteintes par les médias de diffusion conventionnels de la BBC (télévisions et radios dans les foyers et les voitures).

Une des premières utilisations qu'elle a identifiées était les grands écrans électroniques dans de nombreux centres-villes, capables d'afficher des vidéos. Mais elle a remarqué que ces lieux diffusaient simplement les mêmes programmes que vous pouviez regarder chez vous, bien que le contexte et l'audience soient très différents.

Alex a donc proposé une série d'expériences dans lesquelles elle ferait en sorte que les équipes éditoriales assemblent un contenu spécifique et adapté pour des lieux et des publics spécifiques, puis mesurerait la portée et l'engagement de l'audience.

Bien que cela puisse sembler évident aujourd'hui, à l'époque, c'était un concept très étranger à la culture du journalisme de diffusion de la BBC. Il y avait une longue liste d'obstacles pour essayer de pousser la BBC dans cette direction, notamment sur le plan éditorial et juridique.

L'éditorial n'était pas habitué au modèle dans lequel le contenu serait créé puis diffusé dans différents contextes. Cela touche au cœur de la culture éditoriale de la BBC et a nécessité une persuasion considérable pour montrer pourquoi c'était une très bonne chose à la fois pour la BBC et pour le public.

Le service juridique n'était pas habitué à la distribution via des dispositifs compatibles IP. Imaginez la pile de contrats de licence de contenu qu'il aurait fallu mettre à jour ou renégocier.

Les résultats des expériences d'Alex et ses premiers succès lui ont toutefois donné la confiance nécessaire pour proposer à la direction de la BBC une nouvelle vision et stratégie produit qu'elle a appelée "BBC Out of Home".

Il est important de noter qu'elle a fait cela en tant que chef de produit contributeur individuel.

Ce travail a fini par alimenter un changement radical à la BBC - de la diffusion de contenu à la distribution de contenu - et ce travail a considérablement influencé la portée de la BBC et est rapidement devenu la base des efforts mobiles de la BBC. Aujourd'hui, plus de 50 millions de personnes dans le monde dépendent des services mobiles de la BBC chaque semaine.

Ce n'est pas seulement une histoire d'application de la technologie pour résoudre des problèmes ; c'est aussi une histoire sur le pouvoir de la force de volonté. Avec les grandes entreprises, il n'est

jamais facile de provoquer des changements importants, mais c'est exactement ce que les chefs de produit compétents parviennent à faire.

Alex a quitté la BBC pour poursuivre une carrière formidable dans plusieurs entreprises technologiques et médiatiques et est maintenant une leader produit à New York.

Partie IV - Le bon processus

Nous avons exploré les équipes produit dans la deuxième partie et décrit comment décider sur quoi chaque équipe doit se concentrer dans la troisième partie. Dans la quatrième partie, j'explique comment les équipes produit accomplissent leur travail. Nous passerons en revue les techniques, activités et meilleures pratiques utilisées pour découvrir et livrer à plusieurs reprises des produits à succès.

Même si cette partie est intitulée "Le bon processus", j'espère que vous réaliserez bientôt que le bon processus n'est pas un processus unique. Il est plus précisément décrit comme une combinaison de techniques, d'état d'esprit et de culture.

Je mets principalement l'accent sur les techniques de découverte, car notre focus est sur les chefs de produit, et c'est leur responsabilité principale.

La majeure partie du temps du chef de produit doit être consacrée à travailler avec son équipe produit, avec ses parties prenantes clés, et avec ses clients pour découvrir des solutions que ses clients adorent et qui fonctionnent pour l'entreprise.

Cependant, il faut garder à l'esprit que le chef de produit et le designer produit doivent s'assurer qu'ils sont disponibles pour répondre aux questions des ingénieurs qui surgissent lors des activités de livraison. Normalement, répondre à ces questions de livraison prend environ une demi-heure à une heure par jour.

Découverte de produit

Vue d'ensemble

La plupart d'entre nous travaillent sur la résolution de problèmes assez complexes, et cela finit généralement par nécessiter des systèmes assez complexes pour alimenter ces solutions. Pour la plupart des équipes, il y a deux défis très importants à relever.

Premièrement, découvrir en détail ce que la solution client doit être. Cela inclut tout, de s'assurer qu'il y a suffisamment de clients qui ont même besoin de cette solution (la demande), à trouver une solution qui fonctionne pour nos clients et pour notre entreprise.

Encore plus difficile, nous devons nous assurer que nous proposons une solution unique qui fonctionne pour de nombreux clients, et non une série de solutions spéciales. Pour cela, nous devons être capables de tester de nombreuses idées, et nous devons le faire rapidement et à moindre coût.

Deuxièmement, nous devons nous assurer de livrer une implémentation robuste et évolutive sur laquelle nos clients peuvent compter pour une valeur fiable et constante. Votre équipe doit être capable de livrer avec confiance. Bien que vous ne puissiez jamais avoir une confiance absolue, vous ne devriez pas avoir à "livrer et prier".

Nous devons donc apprendre rapidement, tout en livrant avec confiance.

Il est compréhensible que beaucoup de gens puissent naturellement voir ces deux objectifs difficiles comme étant en conflit l'un avec l'autre. Nous sommes pressés de mettre quelque chose en avant pour apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Pourtant, nous ne

voulons pas livrer quelque chose qui n'est pas prêt pour le grand public et risquer de nuire à nos clients et de ternir notre marque.

Je passe beaucoup de temps à rendre visite à des équipes produit. Il m'est parfois arrivé d'être critiqué pour avoir poussé une équipe à être beaucoup plus agressive en matière de retour client et de retours précoces sur leurs idées, puis juste quelques minutes plus tard, avoir poussé cette même équipe à ne pas compromettre leurs normes sur la livraison de logiciels évolutifs, tolérants aux pannes, fiables, performants et sécurisés.

Vous pourriez également reconnaître ce problème sous une autre forme. De nombreuses équipes rencontrent de nombreux problèmes avec le concept de produit minimum viable (MVP) car, d'une part, nous sommes très motivés pour le mettre rapidement devant les clients afin d'obtenir des retours et d'apprendre. Et, d'autre part, lorsque nous le faisons, les gens ont l'impression que ce soi-disant produit est une honte pour la marque et l'entreprise. Comment pourrions-nous envisager de lancer cela ?

Dans cette section, je clarifie comment les équipes solides travaillent pour atteindre ces deux objectifs simultanés de rapidité d'apprentissage en découverte, tout en construisant des versions stables et solides en livraison.

En général, je trouve que la plupart des équipes produit ont une bien meilleure idée de la façon d'accomplir le deuxième objectif de livraison de logiciels solides que du premier objectif d'expérimentation rapide et de découverte. La livraison continue est un bon exemple de technique avancée de livraison que je trouve dans les équipes qui comprennent l'importance d'une série de petits changements incrémentiels à un système complexe.

Une partie de ce qui cause la confusion est une dilution de ce que l'on entend vraiment lorsque l'on appelle quelque chose un "produit" ou "de qualité produit" ou "productisé" ou "en production".

J'essaie toujours de réserver le terme produit pour décrire l'état dans lequel nous pouvons en faire une entreprise. Plus précisément, il est évolutif et performant à un degré nécessaire. Il dispose d'une suite solide de tests de régression automatisés. Il est instrumenté pour collecter les analyses nécessaires. Il a été internationalisé et localisé là où c'est approprié. Il est maintenable. Il est conforme à la promesse de la marque. Et, surtout, c'est quelque chose que l'équipe peut livrer en toute confiance.

Ce n'est pas facile - c'est là que la plupart du temps est consacré lorsque nos ingénieurs construisent. En tant que tel, nous essayons très fort de ne pas gaspiller cet effort.

Faire tout ce travail alors que le chef de produit n'est même pas sûr que ce soit la solution que le client veut ou a besoin est une recette pour l'échec du produit et un énorme gaspillage. Le but de la découverte de produit est donc de s'assurer que nous avons des preuves que, lorsque nous demandons aux ingénieurs de construire un produit de qualité production, ce ne sera pas un effort perdu. Et c'est pourquoi nous avons tant de techniques différentes en matière de découverte de produit.

Nous avons des techniques pour obtenir une compréhension beaucoup plus approfondie de nos utilisateurs et clients, et pour valider les idées de produit à la fois qualitativement et quantitativement. Et, en fait, la plupart des techniques ne nécessitent pas le temps des développeurs (ce qui est important, car nous apprécions combien de temps et d'efforts doivent être consacrés à la création de logiciels de qualité production en livraison).

Une grande partie de la clé pour une découverte de produit efficace est d'accéder à nos clients sans essayer de pousser nos expériences rapides en production.

Si vous êtes une startup en phase initiale et que vous n'avez pas de clients, alors bien sûr, ce n'est pas vraiment un problème (et il est très probablement prématuré de créer même des logiciels de qualité production).

Mais, pour la plupart d'entre nous, nous avons de vrais clients et de vrais revenus, nous devons donc nous en préoccuper. Plus tard dans cette section, nous parlerons des techniques qui permettent une expérimentation rapide de manière responsable dans les grandes entreprises.

Mais voici la clé. Si vous voulez découvrir de grands produits, il est vraiment essentiel que vous présentiez vos idées aux utilisateurs et clients réels tôt et souvent.

Si vous voulez livrer de grands produits, vous voulez utiliser les meilleures pratiques en ingénierie et essayer de ne pas ignorer les préoccupations des ingénieurs.

Chapitre 33 - Principes de la découverte de produit

Le but de la découverte de produit est de traiter ces risques critiques :

- Le client achètera-t-il cela ou choisira-t-il de l'utiliser ? (Risque de valeur)
- L'utilisateur saura-t-il comment l'utiliser ? (Risque d'utilisabilité)
- Pouvons-nous le construire ? (Risque de faisabilité)
- Cette solution fonctionne-t-elle pour notre entreprise ? (Risque de viabilité commerciale)

Et il ne suffit pas que ce soit simplement l'opinion du chef de produit sur ces questions. Nous devons recueillir des preuves.

Lorsqu'il s'agit de la manière dont nous effectuons la découverte de produit, il existe un ensemble de principes fondamentaux qui guident notre travail. Si vous comprenez ces principes, vous comprendrez non seulement comment bien travailler aujourd'hui, mais aussi comment intégrer facilement de nouvelles techniques à mesure qu'elles apparaissent à l'avenir.

1. **Nous savons que nous ne pouvons pas compter sur nos clients (ou nos dirigeants ou parties prenantes) pour nous dire quoi construire.**

Les clients ne savent pas ce qui est possible, et avec les produits technologiques, aucun de nous ne sait vraiment ce que nous voulons tant que nous ne l'avons pas vu. Ce n'est pas que les clients ou nos dirigeants aient forcément tort ; c'est simplement que c'est notre travail de nous assurer que la solution que nous fournissons résout le problème sous-jacent. C'est probablement le principe le plus fondamental de tout produit moderne. Historiquement, dans la grande majorité des innovations de notre industrie, les clients n'avaient aucune idée que ce qu'ils adorent aujourd'hui était même une possibilité. Cela ne fait que devenir de plus en plus vrai avec le temps.

2. **La chose la plus importante est d'établir une valeur convaincante.**

Tout est difficile, mais la partie la plus difficile de tout est de créer la valeur nécessaire pour que les clients choisissent finalement d'acheter ou d'utiliser. Nous pouvons survivre un certain temps avec des problèmes d'utilisabilité ou de performance, mais sans la valeur fondamentale, nous n'avons vraiment rien. En conséquence, c'est généralement là que nous devons passer la majeure partie de notre temps de découverte.

3. **Aussi difficile et important que soit l'ingénierie, concevoir une bonne expérience utilisateur est généralement encore plus difficile, et plus critique pour le succès.**

Bien que chaque équipe produit ait des ingénieurs, toutes les équipes n'ont pas les compétences nécessaires en design de produit, et même lorsqu'elles les ont, sont-elles utilisées de la manière dont nous en avons besoin ?

4. La fonctionnalité, le design et la technologie sont intrinsèquement liés.

Dans l'ancien modèle en cascade, le marché dictait la fonctionnalité (alias les exigences), ce qui dictait le design, ce qui dictait l'implémentation.

Aujourd'hui, nous savons que la technologie dicte (et permet) autant la fonctionnalité que l'inverse. Nous savons que la technologie dicte (et permet) le design. Nous savons que le design dicte (et permet) la fonctionnalité. Il suffit de regarder votre propre téléphone pour voir de nombreux exemples des deux. Le point est que ces trois éléments sont complètement imbriqués. C'est la raison principale pour laquelle nous insistons autant pour que le chef de produit, le designer produit et le responsable technique soient physiquement proches les uns des autres.

5. Nous nous attendons à ce que bon nombre de nos idées ne fonctionnent pas, et celles qui fonctionnent nécessiteront plusieurs itérations.

Pour citer Marc Andreessen, "La chose la plus importante est de savoir ce que vous ne pouvez pas savoir", et nous ne pouvons pas savoir à l'avance lesquelles de nos idées fonctionneront avec les clients et lesquelles ne fonctionneront pas. Ainsi, nous abordons la découverte avec l'état d'esprit que beaucoup, sinon la plupart, de nos idées ne fonctionneront pas. La raison la plus courante est la valeur, mais parfois le design est trop compliqué, parfois cela prendrait beaucoup trop de temps à construire, et parfois il s'avère qu'il y a des problèmes juridiques ou de confidentialité. L'essentiel est que nous devons être ouverts à résoudre le problème sous-jacent de différentes manières si nécessaire.

6. Nous devons valider nos idées sur des utilisateurs et clients réels.

L'un des pièges les plus courants dans le domaine des produits est de croire que nous pouvons anticiper la réponse réelle de nos clients à nos produits. Nous basons cela sur des recherches clients réelles ou sur nos propres expériences, mais dans tous les cas, nous savons aujourd'hui que nous devons valider nos idées réelles sur des utilisateurs et clients réels. Nous devons le faire avant de prendre le temps et de dépenser les ressources pour construire un produit réel, et non après.

7. Notre objectif dans la découverte est de valider nos idées de la manière la plus rapide et la moins coûteuse possible.

La découverte concerne le besoin de rapidité. Cela nous permet d'essayer de nombreuses idées, et pour les idées prometteuses, d'essayer plusieurs approches. Il existe de nombreux types d'idées, de nombreux types de produits, et une variété de risques différents que nous devons traiter (risque de valeur, risque d'utilisabilité, risque de faisabilité et risque commercial). Ainsi, nous disposons d'une large gamme de techniques, chacune adaptée à différentes situations.

8. Nous devons valider la faisabilité de nos idées pendant la découverte, et non après.

Si la première fois que vos développeurs voient une idée est lors de la planification du sprint, vous avez échoué. Nous devons nous assurer de la faisabilité avant de décider de construire, et non après. Non seulement cela permet d'économiser beaucoup de temps perdu, mais il s'avère que l'obtention de la perspective de l'ingénieur plus tôt tend également à améliorer la solution elle-même, et c'est crucial pour l'apprentissage partagé.

9. Nous devons valider la viabilité commerciale de nos idées pendant la découverte, et non après.

De même, il est absolument crucial de s'assurer que la solution que nous construisons répondra aux besoins de notre entreprise - avant que nous ne prenions le temps et n'engagions les dépenses pour développer ce produit. La viabilité commerciale inclut les considérations financières, le marketing (à la fois la marque et les considérations de mise sur le marché), les ventes, le juridique, le développement commercial et les dirigeants seniors. Peu de choses détruisent plus le moral ou la confiance envers le chef de produit que de découvrir après qu'un produit a été construit que le chef de produit n'avait pas compris un aspect essentiel du business.

10. Il s'agit d'un apprentissage partagé.

L'une des clés pour avoir une équipe de missionnaires plutôt qu'une équipe de mercenaires est que l'équipe a appris ensemble. Ils ont vu la douleur du client ensemble, ils ont regardé ensemble certaines idées échouer et d'autres réussir, et ils comprennent tous le contexte de pourquoi cela est important et ce qui doit être fait.

Tout ce qui suit est basé sur ces principes fondamentaux.

Éthique : Devons-nous le construire ?

En général, la découverte de produit consiste à s'attaquer aux risques liés à la valeur, à l'utilisabilité, à la faisabilité et à la viabilité commerciale. Cependant, dans certains cas, il existe un risque supplémentaire : l'éthique.

Je sais que c'est un sujet sensible, et je ne veux pas donner l'impression de prêcher ou de condescendre le moins du monde, mais personnellement, j'encourage les équipes avec lesquelles je travaille à également se poser la question "Devons-nous le construire ?" Vous pourriez penser qu'il s'agit de faire quelque chose d'illégal, mais dans la grande majorité des cas où l'éthique est en jeu, il ne s'agit généralement pas de droit. Plutôt, juste parce que nous avons la technologie pour construire quelque chose, et même si cela fonctionne autrement pour atteindre l'objectif commercial spécifique, cela ne signifie pas nécessairement que nous devrions le construire.

Le plus souvent, le problème est que nos compétences technologiques et en design sont telles que nous pourrions trouver une solution qui répond à nos objectifs commerciaux (par exemple, en termes d'engagement, de croissance ou de monétisation) mais qui peut avoir pour effet secondaire de causer des dommages aux utilisateurs ou à l'environnement.

Donc, j'encourage les équipes produit à considérer les implications éthiques de leurs solutions. Lorsqu'un risque éthique significatif est identifié, voyez si vous ne pouvez pas trouver des solutions alternatives qui résolvent le problème d'une manière qui n'a pas de conséquences négatives.

J'ai une dernière note, mais d'une importance cruciale, concernant le fait de soulever des questions d'éthique avec la direction. Vous devez absolument avoir une solide compréhension de votre entreprise, en particulier de la manière dont vous gagnez de l'argent. Vous devez faire preuve de bon sens et être sensible dans votre discussion. Vous n'êtes pas là pour essayer de réguler l'organisation, mais plutôt pour identifier des problèmes et proposer des solutions potentielles.

Itérations de découverte

La plupart des équipes produit considèrent normalement une itération comme une activité de livraison. Si vous livrez chaque semaine, vous pensez en termes d'itérations d'une semaine.

Mais nous avons également le concept d'une itération dans la découverte. Nous définissons vaguement une itération dans la découverte comme essayer au moins une nouvelle idée ou approche. Il est vrai que les idées viennent sous toutes les formes et tailles, et que certaines sont beaucoup plus risquées que d'autres, mais le but de la découverte est de faire cela beaucoup plus rapidement et à moindre coût que nous ne pouvons le faire dans la livraison.

Pour vous donner une idée, les équipes compétentes en techniques de découverte modernes peuvent généralement tester environ 10 à 20 itérations par semaine. Cela peut vous sembler beaucoup, mais vous verrez bientôt que ce n'est pas si difficile que cela avec les techniques de découverte modernes.

De plus, réalisez que de nombreuses itérations ne vont jamais au-delà de vous, de votre designer et de votre responsable technique. L'acte même de créer un prototype expose souvent des problèmes qui vous font changer d'avis. En règle générale, une itération en découverte devrait prendre au moins un ordre de grandeur moins de temps et d'efforts qu'une itération en livraison.

Chapitre 34 - Techniques de découverte, vue d'ensemble

Il n'existe pas une taxonomie parfaite pour les techniques de découverte car plusieurs de ces techniques sont utiles pour différentes situations. Néanmoins, voici les techniques clés dans le cadre que j'utilise personnellement et que je trouve utile.

Techniques de cadrage de la découverte

Les techniques de cadrage nous aident à identifier rapidement les problèmes sous-jacents qui doivent être abordés lors de la découverte de produit. Si une solution potentielle nous est proposée, nous devons clarifier le problème sous-jacent à résoudre. Nous devons identifier les risques et déterminer où il est logique de concentrer notre temps. Nous devons également nous assurer de comprendre comment notre travail s'intègre avec celui des autres équipes.

Techniques de planification de la découverte

Il existe quelques techniques qui sont utiles tout au long de l'effort de découverte de produit et qui aident à identifier les plus grands défis et à planifier comment vous allez aborder ce travail. Nous en discuterons ici.

Techniques d'idéation pour la découverte

Il existe, bien sûr, de nombreuses façons de trouver des idées. Mais certaines sources sont meilleures que d'autres en ce qui concerne leur potentiel à nous garder concentrés sur les problèmes les plus importants. Les techniques d'idéation sont conçues pour fournir à l'équipe produit une richesse de solutions prometteuses visant les problèmes sur lesquels nous nous concentrons actuellement.

Techniques de prototypage pour la découverte

Notre outil de prédilection pour la découverte de produit est généralement un prototype. Nous discuterons des quatre principaux types de prototypes et soulignerons pour quel type chacun est le mieux adapté.

Techniques de test pour la découverte

La découverte de produit consiste principalement à essayer rapidement une idée. Nous essayons essentiellement de séparer les bonnes idées des mauvaises. Ici, nous définissons une bonne idée comme étant celle qui résout le problème sous-jacent de manière que les clients l'achètent, qu'ils puissent comprendre comment l'utiliser, que nous disposions du temps, des compétences et de la technologie nécessaires dans l'équipe pour la construire, et qu'elle fonctionne pour les différents aspects de notre entreprise.

Il est important de reconnaître que de nombreuses idées ne présentent pas beaucoup de risques. Elles peuvent être très simples. Ou elles peuvent n'avoir qu'un seul domaine à risque, comme l'inquiétude de notre service juridique concernant un problème de confidentialité potentiel.

Parfois, cependant, nous devons aborder des problèmes beaucoup plus difficiles, et il se peut que nous ayons en fait des risques significatifs dans la plupart, voire la totalité, de ces domaines.

Ainsi, la manière de penser à la découverte est que nous ne validons que ce que nous devons, puis nous choisissons la bonne technique en fonction de la situation particulière.

Tester la faisabilité

Ces techniques sont conçues pour que les ingénieurs abordent les domaines où ils identifient des préoccupations. La solution testée pourrait nécessiter une technologie que l'équipe ne connaît pas. Il peut y avoir des défis importants en termes d'échelle ou de performance. Ou il peut y avoir des composants tiers qui doivent être évalués.

Tester l'utilisabilité

Ces techniques sont conçues pour que les designers de produit abordent les domaines où ils ont identifié des préoccupations. Bon nombre de nos produits ont des workflows complexes et les designers doivent s'assurer que leurs conceptions d'interaction ont du sens pour l'utilisateur et que les sources potentielles de confusion sont identifiées et anticipées.

Tester la valeur

Une grande partie de notre temps en découverte de produit est consacrée à valider la valeur ou à augmenter la valeur perçue. S'il s'agit d'un nouveau produit, nous devons nous assurer que les clients l'achèteront, au prix auquel nous devons le vendre, et qu'ils passeront de ce qu'ils utilisent aujourd'hui à notre produit. S'il s'agit d'un produit existant, et que nous l'améliorons (comme avec une nouvelle fonctionnalité ou un nouveau design), où le client a déjà acheté le produit, nous devons nous assurer que les clients choisiront d'utiliser la nouvelle fonctionnalité ou le nouveau design.

Tester la viabilité commerciale

Malheureusement, il ne suffit pas de créer un produit ou une solution que nos clients aiment, qui est utilisable, et que nos ingénieurs peuvent livrer. Le produit doit également fonctionner pour notre entreprise. C'est ce que signifie être viable. Cela signifie que nous pouvons nous permettre le coût de construction et de mise en service du produit ainsi que les coûts de marketing et de vente du produit. Il doit être quelque chose que notre force de vente est capable de vendre. Cela signifie que la solution doit également fonctionner pour nos partenaires en développement commercial. Elle doit fonctionner pour nos collègues juridiques. Elle doit être cohérente avec la promesse de marque de notre entreprise. Ces techniques visent à valider ces types de risques.

Techniques de transformation

Lorsque vous travaillez pour migrer votre organisation de la façon dont vous travaillez aujourd'hui à la façon dont vous pensez devoir travailler, il existe un ensemble de techniques qui se sont avérées utiles pour transformer votre façon de travailler.

Je partage ici les techniques que je crois essentielles pour toute équipe produit moderne.

Donc, comme vous pouvez le voir, nous avons besoin d'un large éventail de techniques. Certaines des techniques sont quantitatives, et certaines sont qualitatives. Certaines des techniques sont conçues pour collecter des preuves (ou au moins des résultats statistiquement significatifs), et certaines sont conçues pour recueillir des éléments de preuve. Toutes sont conçues pour nous aider à apprendre rapidement.

Pour être clair, je partage ici les techniques que je crois essentielles pour toute équipe produit moderne. Au cours d'une ou deux années, vous utiliserez probablement chacune des techniques plusieurs fois. Il existe, comme vous pouvez l'imaginer, de nombreuses autres techniques utiles en fonction des types de produits ou de situations spécifiques, et de nouvelles techniques émergent toujours. Mais, ce sont vos techniques de base.

Techniques de cadrage de la découverte

Aperçu

Une grande partie de notre travail de découverte de produit ne nécessite pas beaucoup de cadrage ou de planification. Nous devons trouver une solution à un problème particulier, et souvent, c'est simple, et nous pouvons passer directement à la phase de livraison.

Mais pour de nombreux efforts, ce n'est clairement pas le cas, et un certain cadrage ainsi qu'une véritable résolution de problèmes deviennent crucialement importants. Les grands projets, et en particulier les initiatives (projets impliquant plusieurs équipes), en sont des exemples courants.

Dans cette section, j'examine comment nous cadrions notre travail de découverte pour garantir l'alignement et identifier les principaux risques.

Il y a vraiment deux objectifs ici :

1. Le premier est de s'assurer que l'équipe est sur la même longueur d'onde en termes de clarté d'objectif et d'alignement. En particulier, nous devons nous mettre d'accord sur l'objectif commercial sur lequel nous nous concentrons, le problème spécifique que nous avons l'intention de résoudre pour nos clients, quel utilisateur ou client vous ciblez pour résoudre ce problème, et comment vous saurez si vous avez réussi. Ces éléments doivent s'aligner directement avec les objectifs et résultats clés de votre équipe produit.
2. Le second objectif est d'identifier les grands risques qui devront être abordés pendant le travail de découverte. Je constate que la plupart des équipes ont tendance à se concentrer sur un type particulier de risque avec lequel elles sont le plus à l'aise.

Assurez-vous que l'équipe est sur la même longueur d'onde en termes de clarté d'objectif et d'alignement.

Deux exemples que je trouve souvent sont les équipes qui s'attaquent immédiatement aux risques technologiques - en particulier ceux liés à la performance ou à l'échelle - et les équipes qui se concentrent sur les risques d'utilisabilité. Elles savent que ce changement implique un flux de travail complexe, et elles sont nerveuses à ce sujet, donc elles veulent plonger directement là-dedans.

Ce sont tous deux des risques légitimes, mais selon mon expérience, ce sont généralement les risques les plus faciles à aborder.

Nous devons également prendre en compte le risque de valeur - les clients veulent-ils vraiment que ce problème particulier soit résolu, et notre solution proposée est-elle suffisamment bonne pour inciter les gens à passer de ce qu'ils ont maintenant ?

Et puis il y a le risque commercial souvent compliqué, où nous devons nous assurer que la solution que nous proposons fonctionne pour les différentes parties de notre entreprise. Voici quelques exemples courants de ce risque :

- Risque financier - pouvons-nous nous permettre cette solution ?
- Risque de développement commercial - cette solution fonctionne-t-elle pour nos partenaires ?

- Risque marketing - cette solution est-elle cohérente avec notre marque ?
- Risque de vente - cette solution est-elle quelque chose que notre personnel de vente est capable de vendre ?
- Risque juridique - pouvons-nous légalement ou conformément à la réglementation mettre en œuvre cette solution ?
- Risque éthique - cette solution est-elle quelque chose que nous devrions faire ?

Pour beaucoup de choses, nous n'aurons pas de préoccupations sur ces dimensions, mais, lorsque c'est le cas, c'est quelque chose que nous devons aborder de manière agressive.

Si le chef de produit, le designer, et le responsable technique ne sentent pas qu'il y a un risque significatif dans l'une de ces zones, alors normalement nous passerions directement à la phase de livraison - en réalisant pleinement qu'il y a une chance que l'équipe se trompe de temps en temps. Cependant, cela est préférable à l'alternative où l'équipe serait extrêmement conservatrice et testerait chaque hypothèse.

Nous aimons utiliser notre temps de découverte et nos techniques de validation pour ces situations où nous savons qu'il y a un risque significatif, ou lorsque des membres de l'équipe ne sont pas d'accord.

Il existe de nombreuses façons d'évaluer une opportunité. Certaines entreprises exigent une rigueur et une analyse significatives, tandis que d'autres laissent simplement cela au jugement de l'équipe produit.

Dans cette section, je décris trois de mes techniques préférées, chacune adaptée à des efforts de tailles différentes :

1. Une évaluation d'opportunité est conçue pour la grande majorité du travail produit, qui va d'une simple optimisation à une fonctionnalité ou à un projet de taille moyenne.
2. Une lettre client est conçue pour les projets ou initiatives plus importants qui ont souvent plusieurs objectifs et un résultat souhaité plus complexe.
3. Un canevas startup pour les moments où vous créez une nouvelle gamme de produits ou une nouvelle entreprise.

Notez que ces techniques ne sont pas mutuellement exclusives. Vous pouvez par exemple trouver utile de faire à la fois une évaluation d'opportunité et une lettre client.

Problèmes contre solutions

Il y a un thème sous-jacent que vous verrez dans toutes les techniques de cadrage, et la raison en est que c'est tout simplement dans la nature humaine de penser et de parler en termes de solutions plutôt que des problèmes sous-jacents. Cela s'applique surtout aux utilisateurs et aux clients, mais aussi aux parties prenantes dans notre entreprise, aux autres dirigeants de l'entreprise, et si nous sommes honnêtes avec nous-mêmes, cela s'applique très souvent à nous aussi.

Plus souvent qu'autrement, nos solutions initiales ne résolvent pas le problème - du moins pas d'une manière qui puisse propulser une entreprise prospère.

Ce problème concerne particulièrement les fondateurs de startups. Les fondateurs réfléchissent souvent à une solution potentielle pendant des mois, voire des années, avant d'obtenir le financement et le courage de la poursuivre.

Mais l'une des leçons les plus importantes dans notre industrie est de tomber amoureux du problème, pas de la solution.

Pourquoi est-ce si important ? Parce que, plus souvent qu'autrement, nos solutions initiales ne résolvent pas le problème - du moins pas d'une manière qui puisse propulser une entreprise prospère. Il faut généralement essayer plusieurs approches différentes d'une solution avant de trouver celle qui résout le problème sous-jacent.

C'est une autre raison pour laquelle les feuilles de route de produits typiques posent un problème. Ce sont des listes de fonctionnalités et de projets où chaque fonctionnalité ou projet est une solution potentielle. Quelqu'un croit que cette fonctionnalité résoudra le problème ou elle ne serait pas sur la feuille de route, mais il est tout à fait possible qu'ils se trompent. Ce n'est pas leur faute - il n'y a tout simplement aucun moyen de savoir à l'étape où elle est mise sur la feuille de route.

Cependant, il y a très probablement un problème légitime derrière cette solution potentielle, et c'est notre travail dans l'organisation produit de faire ressortir le problème sous-jacent et de nous assurer que la solution que nous livrons résout ce problème sous-jacent.

Un peu de temps passé au début à cadrer le problème à résoudre - et à communiquer ce cadrage - peut faire une différence dramatique dans les résultats.

Chapitre 35 - Évaluation d'opportunités techniques

Une évaluation d'opportunité est une technique extrêmement simple mais qui peut vous faire gagner beaucoup de temps et éviter bien des tracas.

L'idée est de répondre à quatre questions clés concernant le travail de découverte que vous vous apprêtez à entreprendre :

1. Quel objectif commercial ce travail vise-t-il à atteindre ? (Objectif)
2. Comment saurez-vous si vous avez réussi ? (Résultats clés)
3. Quel problème cela résoudra-t-il pour nos clients ? (Problème client)
4. Quel type de client ciblons-nous ? (Marché cible)

Objectif Commercial

La première question doit correspondre à un ou plusieurs des objectifs assignés à votre équipe. Par exemple, si l'on vous a demandé de vous concentrer sur le problème de la croissance, de réduire le temps nécessaire à l'intégration d'un nouveau client, ou de réduire le pourcentage de clients qui se désengagent chaque mois, alors nous voulons être clairs sur le fait que ce travail abordera au moins un des problèmes qui nous ont été assignés.

Résultats Clés

Nous voulons savoir dès le départ quelle sera la mesure du succès. Par exemple, si nous essayons de réduire le désengagement, une amélioration de 1 % serait-elle considérée comme excellente ou serait-elle perçue comme une perte de temps ? La deuxième question doit correspondre à au moins un des résultats clés assignés à notre équipe produit.

Problème Client

Nous voulons garder l'accent sur nos clients. Tout ce que nous faisons est, bien sûr, destiné à bénéficier à notre propre entreprise d'une manière ou d'une autre, sinon nous ne le ferions pas. Mais nous voulons garder l'accent sur nos clients, et cette question doit clairement articuler le problème que nous voulons résoudre pour eux. Il nous arrive occasionnellement de faire quelque chose pour aider les utilisateurs internes, donc si c'est le cas, nous pouvons le mentionner ici. Mais même dans ce cas, nous essayons de le relier aux avantages pour nos clients finaux.

Marché Cible

Beaucoup de travaux sur les produits échouent parce qu'ils essaient de plaire à tout le monde et finissent par ne plaire à personne. Cette question vise à rendre très clair pour l'équipe produit qui est le principal bénéficiaire visé par ce travail. Normalement, il s'agit d'un type particulier d'utilisateur ou de client. Cela peut être décrit comme un persona d'utilisateur ou de client, un marché cible spécifique, ou un travail spécifique à accomplir.

Il y a d'autres facteurs que vous pouvez vouloir considérer lors de l'évaluation d'une opportunité, en fonction de la nature de celle-ci, mais je considère que ces quatre questions sont le strict minimum. Vous devez vous assurer que chaque membre de votre équipe produit connaît et comprend les réponses à ces quatre questions avant de vous lancer dans votre travail de découverte de produit.

Répondre à ces questions est la responsabilité du chef de produit, et cela prend normalement quelques minutes pour préparer ces réponses. Mais ensuite, le chef de produit doit les partager avec son équipe produit et avec les parties prenantes clés pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

Une mise en garde importante : Parfois, le PDG ou un autre dirigeant supérieur expliquera qu'il y a quelque chose au-delà du travail normal sur le produit qui doit être fait. Sachez qu'il y a parfois des raisons stratégiques de réaliser un travail spécifique sur un produit, comme soutenir un partenariat. Si cela arrive souvent, alors c'est un problème différent, mais c'est généralement peu fréquent. Si c'est le cas, ne vous inquiétez pas. Donnez simplement à l'équipe autant de contexte que possible - ces quatre questions peuvent encore être pertinentes.

Chapitre 36 - Technique de la lettre client

Pour des efforts de plus petite taille et de taille typique, l'évaluation d'opportunité est généralement suffisante. Mais lorsqu'on se lance dans un effort un peu plus important, il peut y avoir en réalité plusieurs raisons, plusieurs problèmes clients à résoudre ou des objectifs commerciaux à atteindre. Pour communiquer la valeur efficacement, il peut être nécessaire de faire plus que de répondre aux quatre questions listées dans le chapitre précédent.

Un exemple typique d'un effort de cette envergure serait une refonte. Il est probable qu'il y ait plusieurs objectifs dans la refonte, et peut-être est-elle destinée à la fois à améliorer l'expérience des clients actuels et à mieux fonctionner pour les nouveaux clients.

L'une de mes entreprises de produits technologiques préférées est Amazon. Ils ont constamment innové, y compris plusieurs innovations véritablement perturbatrices, et ont montré qu'ils pouvaient continuer à le faire à grande échelle. À mon avis, il y a de nombreuses raisons à ce succès continu des produits, allant du leadership au talent, en passant par la culture, et surtout leur passion sincère pour prendre soin des clients. Mais il y a quelques techniques qui sont centrales dans la façon dont Amazon construit ses produits, et l'une d'elles est appelée le processus de « travail à rebours », où l'on commence l'effort par un communiqué de presse fictif.

L'idée est que le chef de produit encadre le travail à venir pour l'équipe en rédigeant un communiqué de presse imaginaire de ce que serait le lancement de ce produit. Comment cela améliore-t-il la vie de nos clients ? Quels sont les véritables avantages pour eux ? Vous avez tous déjà lu un communiqué de presse - la seule différence est que celui-ci est entièrement imaginaire. Il décrit un état futur que nous voulons créer.

Il est tellement tentant pour les équipes produit de se lancer immédiatement dans une énumération de toutes les fonctionnalités qu'elles prévoient de développer, sans vraiment réfléchir aux avantages réels pour nos clients. Cette technique est destinée à contrer cela et à garder l'équipe concentrée sur le résultat, et non sur la production.

Le lecteur réel de ce communiqué de presse est l'équipe produit, les équipes concernées ou impactées, et la direction. C'est une excellente technique d'évangélisation - si les gens ne voient pas la valeur après avoir lu le communiqué de presse, alors le chef de produit a encore du travail à faire, ou peut-être devrait-il reconsidérer l'effort.

Certaines personnes considèrent également cela comme une technique de validation de la demande (si vous ne pouvez pas enthousiasmer votre équipe, cela ne vaut peut-être pas la peine de le faire). Cependant, elle ne valide la demande ou la valeur qu'auprès de vos collègues plutôt qu'auprès de vrais clients, donc je la considère principalement comme une technique de cadrage.

Dans tous les cas, Walker Lockhart, un ancien employé de longue date d'Amazon qui a rejoint Nordstrom il y a quelques années, m'a partagé une variation de cette technique qui a été développée et perfectionnée chez Nordstrom. L'idée est que, plutôt que de communiquer les avantages sous forme de communiqué de presse, vous les décriviez sous la forme d'une lettre client rédigée du point de vue hypothétique de l'un de vos personas utilisateurs ou clients bien définis.

La lettre - envoyée au PDG par un client très heureux et impressionné - explique pourquoi il ou elle est si heureux(se) et reconnaissant(e) pour le nouveau produit ou la refonte. Le client décrit

comment cela a changé ou amélioré sa vie. La lettre inclut également une réponse fictive de félicitations du PDG à l'équipe produit expliquant comment cela a aidé l'entreprise.

J'espère que vous voyez que cette variation de la lettre client est très similaire au communiqué de presse imaginaire d'Amazon, et qu'elle vise à susciter le même type de réflexion. Une version sous forme de communiqué de presse inclut également une citation client.

J'aime encore mieux cette variation de la lettre client que le style du communiqué de presse pour deux raisons. Premièrement, le format du communiqué de presse est un peu daté. Le communiqué de presse ne joue plus le rôle qu'il avait dans notre industrie, donc ce n'est pas quelque chose que tout le monde connaît. Deuxièmement, je pense que la lettre client effectue un travail encore meilleur pour créer de l'empathie pour la douleur actuelle du client et met plus clairement en évidence pour l'équipe comment leurs efforts peuvent améliorer la vie de ces clients.

Je dois également admettre que j'adore les vraies lettres de clients. Je les trouve extrêmement motivantes. Et il est bon de noter que même lorsqu'une lettre de client est critique à l'égard du produit, cela aide l'équipe à comprendre le problème de manière viscérale, et ils se sentent souvent obligés de trouver une solution.

Chapitre 37 - Technique du Startup Canvas

Jusqu'à présent, nous avons exploré des techniques pour des efforts de taille typique, plus petits, comme l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité, ou des efforts de taille moyenne à grande, comme une refonte. Cela couvre la plupart des travaux sur lesquels les équipes produit travaillent réellement. Cependant, une autre situation particulièrement difficile nécessite une technique de cadrage plus complète. C'est le cas d'une startup en phase précoce, où vous essayez de concevoir un nouveau produit qui pourrait alimenter une nouvelle entreprise, ou, pour ceux qui travaillent dans une grande entreprise, lorsque vous êtes chargé de vous attaquer à une toute nouvelle opportunité commerciale pour l'entreprise.

En d'autres termes, on ne vous demande pas d'améliorer un produit existant, mais d'inventer un produit entièrement nouveau.

Dans cette situation, vous avez un ensemble de risques beaucoup plus large, y compris la validation de votre proposition de valeur, la manière dont vous comptez gagner de l'argent, comment vous envisagez de faire parvenir ce produit à vos clients et de leur vendre, combien cela coûtera de produire et de vendre ce produit, et ce que vous mesurerez pour suivre vos progrès - sans oublier de déterminer si le marché est suffisamment vaste pour soutenir une entreprise.

Pendant des décennies, les gens rédigeaient de longs plans d'affaires pour essayer de mettre en évidence ces sujets et la manière dont ils prévoyaient de les aborder. Mais de nombreuses personnes, y compris moi-même, ont écrit sur les nombreuses raisons pour lesquelles ces anciens plans d'affaires étaient souvent plus nuisibles qu'utiles.

Un startup canvas, ses proches cousins le business model canvas et le lean canvas, sont conçus pour être des outils légers qui mettent en évidence ces risques tôt et encouragent l'équipe à les aborder dès le début.

Je préfère de loin le startup canvas aux plans d'affaires à l'ancienne, mais j'ai aussi observé que de nombreuses équipes de startups passent encore trop de temps sur le canvas et continuent de repousser ce petit problème agaçant de découvrir une solution que les gens veulent acheter.

Vous pouvez utiliser un canvas pour tout changement de produit, quelle que soit sa taille, mais vous vous rendrez probablement rapidement compte qu'une fois que vous avez un produit et une entreprise existants, la majorité du canvas ne change pas et est simplement dupliquée. Vous avez déjà un modèle de vente ou de distribution. Vous avez déjà une stratégie de monétisation. Vous avez une structure de coûts bien définie. Vous essayez principalement de créer plus de valeur dans votre solution. Dans ce cas, il est probablement judicieux de regarder l'une des techniques de cadrage précédentes.

Cela dit, vous pouvez utiliser le startup canvas pour un travail plus simple, surtout si vous avez un nouveau chef de produit. Le startup canvas peut aider ce nouveau chef de produit à obtenir une bonne compréhension globale de son produit et à comprendre les domaines clés de l'entreprise affectée.

Le plus grand risque

L'une des choses que j'aime à propos du startup canvas est qu'il aide à mettre en évidence rapidement les principales hypothèses et les risques majeurs auxquels une startup ou un

nouveau produit significatif dans une entreprise existante est confronté. C'est une bonne chose. L'idée est d'aborder d'abord les plus grands risques. Du moins, c'est la théorie.

En pratique, je continue de rencontrer des entrepreneurs et des leaders produit qui se concentrent sur des risques secondaires plutôt que sur les risques principaux.

C'est dans la nature humaine de se concentrer davantage sur les domaines où l'on se sent capable de contrôler et que l'on connaît bien.

Je pense que c'est au moins en partie parce que le risque est subjectif et difficile à quantifier. Donc, selon votre point de vue, vous pouvez penser qu'un risque est secondaire alors que je pense qu'il est principal.

Cependant, je pense que la raison majeure est que c'est dans la nature humaine de se concentrer davantage sur les domaines où l'on se sent capable de contrôler et que l'on connaît bien.

Donc, disons que le fondateur de votre startup est quelqu'un issu d'un milieu commercial, probablement formé en tant que MBA. Il ou elle est probablement très conscient(e) des risques associés à l'élaboration d'un bon modèle commercial. Ils se concentrent souvent sur la proposition de valeur unique, le prix, les canaux et les coûts. Ce sont tous de vrais risques, qui font partie de l'évaluation de la viabilité d'une entreprise.

Mais, je dois souvent m'asseoir avec ces personnes et leur expliquer que, bien que ces risques soient réels, ils sont en grande partie académiques à ce stade. Et ensuite, j'essaie de les orienter vers ce qui, selon mon expérience, est la principale raison pour laquelle les startups et les nouveaux produits échouent.

Vous pensez probablement que je parle du risque de marché - que le nouveau produit se concentre sur la résolution d'un problème dont les clients ne se soucient tout simplement pas suffisamment. C'est un risque très réel, et l'un de ceux qui sont responsables d'une part des échecs, mais je soutiens que ce n'est généralement pas le risque le plus important.

Je dois mentionner quelques mises en garde ici.

Premièrement, je dois dire que la grande majorité des équipes que je rencontre ne résolvent pas de véritables nouveaux problèmes. Ils travaillent sur des problèmes de longue date avec des marchés depuis longtemps prouvés. Ce qui est différent avec la startup ou le produit, c'est leur approche pour résoudre le problème (leur solution), le plus souvent - et de plus en plus - parce qu'ils utilisent une technologie nouvellement disponible pour résoudre le problème de manière innovante.

Deuxièmement, si le marché est vraiment nouveau, alors aujourd'hui les techniques que nous avons pour valider la demande n'ont jamais été meilleures. Si vous n'utilisez pas ces techniques, vous avancez à vos risques et périls. C'est une erreur particulièrement flagrante car ces techniques ne sont pas coûteuses en termes d'argent et de temps, donc il n'y a tout simplement aucune excuse pour ne pas le faire.

Je crois que le principal risque auquel sont confrontés la plupart des efforts est le risque de valeur. Sur un startup canvas, cela apparaît sous le risque de solution - découvrir une solution convaincante pour les clients. Une solution que vos clients choisiront d'acheter et d'utiliser.

C'est généralement assez difficile, mais réalisez que pour amener quelqu'un à passer à notre nouveau produit, il ne suffit pas qu'il soit comparable (parfois appelé parité des fonctionnalités), il doit être nettement et substantiellement meilleur. C'est une barre haute.

Cependant, si vous avez déjà créé un canvas, vous savez qu'il y a très peu d'éléments sur la solution. La justification officielle de cela est qu'il est beaucoup trop facile de tomber amoureux de votre approche particulière et de vous enfermer prématurément. En toute honnêteté, c'est un problème très réel pour les équipes. Je vois souvent ce comportement. Mais une conséquence de cette représentation maigre de la solution dans un canvas est qu'elle joue sur la tendance de nombreux à se concentrer sur les risques qu'ils se sentent plus à l'aise et à laisser la solution comme "un exercice pour les ingénieurs."

Plutôt que de déléguer ou de différer la recherche de la solution, nous devons embrasser la découverte de produits comme la compétence de base la plus importante de la startup.

Écoutez, si vous pouvez découvrir une solution que vos clients adorent, alors vous pouvez aborder les risques de monétisation et d'échelle. Cependant, sans cette solution, le reste de votre travail sera très probablement gaspillé. Donc, que votre ressource limitée soit de l'argent ou la patience de la direction, vous devez vous assurer d'utiliser principalement votre temps pour découvrir une solution gagnante. Résolez ce risque en premier, puis vous pourrez vous concentrer sur les autres risques.

Le point est que vous n'avez pas besoin de passer votre temps à faire des tests d'optimisation des prix, des outils de vente, des programmes de marketing et à réduire les coûts, tant que vous n'avez pas découvert un produit véritablement précieux.

Planification de la Découverte Techniques - Vue d'ensemble

Maintenant que nous avons cadré notre travail de découverte, nous sommes prêts à plonger et commencer à trouver des solutions. Pour des efforts de produit compliqués, il est souvent utile d'avoir un moyen de définir et de planifier vos efforts de découverte.

Dans cette section, je décris deux de mes techniques de planification de la découverte préférées. L'une est simple (les cartes d'histoires), et l'autre est assez compliquée (le programme de découverte client), mais elles sont toutes deux remarquablement puissantes et efficaces.

Je ne veux pas vous décourager d'utiliser une technique simplement parce qu'elle demande beaucoup de travail. Je dis souvent aux équipes produit que si elles ne pouvaient en choisir qu'une seule, celle que je recommanderais est le programme de découverte client. Oui, c'est beaucoup de temps et d'efforts - surtout pour le chef de produit - mais c'est mon indicateur principal préféré du succès futur. J'attribue une grande partie de mon succès dans ma propre carrière à cette technique.

Chapitre 38 - La technique de story map

Les story maps sont l'une des techniques les plus utiles que je connaisse. Elles sont essentiellement une technique de cadrage et de planification, mais elles sont tout aussi utiles pour l'idéation. Elles sont également utilisées comme une technique de conception lors du travail sur des prototypes, et elles sont excellentes pour communiquer avec votre équipe et vos parties prenantes. Elles jouent aussi un rôle très pratique dans la gestion et l'organisation de votre travail. De plus, une story map est utile tout au long de la découverte et de la livraison du produit.

Je pense que vous conviendrez que cela fait beaucoup d'avantages. Mais le meilleur, c'est à quel point c'est simple.

L'origine des story maps vient de la frustration face à la typique liste plate de user stories. Il n'y a pas de contexte, juste une liste de stories priorisées. Comment l'équipe peut-elle savoir comment une story s'inscrit dans la vision d'ensemble ? Que signifie même prioriser à ce niveau de granularité avec si peu de contexte ? Et quel ensemble de stories constitue un jalon significatif ou une version ?

Jeff Patton, l'un des premiers penseurs Agile, était frustré par cela, alors il a exploité certaines techniques de conception UX éprouvées, les a adaptées aux concepts Agile et a introduit les story maps.

Beaucoup d'équipes que je connais considèrent un prototype utilisateur haute fidélité et une story map comme leurs techniques de référence. Ce sont des cartes bidimensionnelles, dans lesquelles les principales activités utilisateur sont disposées le long de la dimension horizontale, vaguement ordonnées par le temps de gauche à droite. Donc, s'il y a une douzaine d'activités utilisateur majeures, elles seraient disposées en haut de gauche à droite, généralement dans l'ordre dans lequel vous les feriez - ou du moins, si vous décriviez le système global à quelqu'un d'autre, l'ordre dans lequel vous les décririez.

Le long de la dimension verticale, nous avons un niveau de détail progressif. À mesure que nous développons chaque activité majeure en ensembles de tâches utilisateur, nous ajoutons des stories pour chacune de ces tâches. Les tâches critiques sont placées plus haut verticalement que les tâches optionnelles.

Si vous disposez votre système de cette manière, vous pouvez, d'un coup d'œil, obtenir une vue d'ensemble et envisager où tracer la ligne en termes de différentes versions et leurs objectifs associés.

Maintenant, chaque story a du contexte. Toute l'équipe peut voir comment elle s'intègre avec les autres stories. Et pas seulement comme un instantané dans le temps. L'équipe peut voir comment le système est censé évoluer au fil du temps.

Nous pouvons utiliser cette story map pour cadrer nos prototypes, puis, à mesure que nous recevons des retours sur nos prototypes et apprenons comment les gens interagissent avec nos idées de produits, nous pouvons facilement mettre à jour la story map pour qu'elle serve de reflet vivant des prototypes. Au fur et à mesure que nous finalisons notre travail de découverte et progressons dans la livraison, les stories de la carte sont directement intégrées dans le backlog produit.

Beaucoup d'équipes que je connais considèrent un prototype utilisateur haute fidélité et une story map comme leurs techniques de référence.

Un autre livre incontournable pour les chefs de produit : *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*, de Jeff Patton (O'Reilly Media, 2014).

Chapitre 39 - Programme de découverte client

Technique du programme Notre travail dans l'organisation produit est de créer des produits capables de maintenir une entreprise. Ne vous y trompez pas : tout dépend de la solidité des produits.

Sans produits solides, nos programmes marketing nécessitent des coûts d'acquisition client trop élevés ; notre organisation de vente est obligée de devenir "créative", ce qui augmente le coût des ventes, allonge le cycle de vente et exerce une pression à la baisse sur les prix ; et notre organisation de réussite client est contrainte de subir quotidiennement les plaintes des clients frustrés.

La spirale descendante continue car l'organisation de vente perd de nombreuses affaires lorsqu'elle essaie de rivaliser avec un produit faible. Que font-ils alors ? Ils commencent à vous crier dessus à propos de toutes les fonctionnalités que vous n'avez pas, et du concurrent contre lequel ils ont perdu, ce qui aggrave généralement la situation. Ensuite, vous commencez à vous plaindre de travailler dans une entreprise orientée ventes.

Beaucoup d'entre vous pensent peut-être que je viens de décrire votre entreprise. Malheureusement, je trouve que c'est la situation dans trop d'entreprises, surtout celles avec une organisation de vente directe ou une organisation de vente publicitaire.

Tout ce livre, d'une manière ou d'une autre, est destiné à prévenir ou à corriger cette situation. Cependant, dans ce chapitre, je parle de ce que je considère comme l'une des techniques les plus puissantes que nous ayons pour garantir et prouver que nous avons un produit solide et viable, et pour éviter la situation que je viens de décrire.

La puissance des clients de référence

Tout d'abord, nous devons parler du pouvoir presque magique d'un client de référence satisfait.

Il y a peu de choses plus puissantes pour une organisation produit que des clients de référence.

Soyons clairs sur ce que signifie être un client de référence : il s'agit d'un vrai client (pas des amis ou de la famille), qui utilise votre produit en production (pas un essai ou un prototype), qui a payé de l'argent réel pour le produit (il n'a pas été donné pour les inciter à l'utiliser), et, surtout, qui est prêt à dire aux autres à quel point il aime votre produit (volontairement et sincèrement).

Veuillez me croire quand je dis qu'il y a peu de choses plus puissantes pour une organisation produit que des clients de référence. C'est le meilleur outil de vente que vous puissiez fournir à votre organisation de vente et de marketing, et cela change complètement la dynamique entre l'organisation produit et le reste de l'entreprise.

Demandez à n'importe quel bon vendeur quel est le meilleur outil que vous pouvez lui fournir pour l'aider dans son travail, et elle vous dira : "des clients de référence satisfaits".

Si vous constatez que vous êtes constamment frustré par la nécessité de réagir aux ventes et au dernier grand prospect qu'ils ont réussi à attirer, c'est ainsi que vous pouvez inverser la situation.

Sans clients de référence, il est très difficile pour l'équipe de vente de savoir où se trouve la véritable adéquation produit/marché. Et n'oubliez pas - ils ont un quota et sont payés à la

commission. Donc, sans bons exemples, ils vendront comme ils le peuvent et ce qu'ils peuvent. Sans clients de référence, cette situation n'est pas leur faute - c'est de votre faute.

La raison pour laquelle j'aime tellement la technique du programme de découverte client est qu'elle est conçue pour produire ces clients de référence. Nous découvrons et développons un ensemble de clients de référence en parallèle avec la découverte et le développement du produit réel.

Je vous avertis que cette technique demande des efforts considérables, principalement de la part du chef de produit. J'aimerais que ce soit plus facile. Mais je dirai aussi que si vous utilisez cette technique, je la considère comme le meilleur indicateur de succès futur du produit.

Je dirai également que cette technique n'est pas nouvelle, bien que tous les quelques années, une personne influente dans le monde du produit redécouvre sa puissance et elle attire de nouveau l'attention. Elle porte aussi plusieurs noms. Quoi qu'il en soit, je suis convaincu que tout le monde utiliserait la technique si elle ne demandait pas autant de travail.

Quatre principales variantes de cette technique pour quatre situations différentes :

1. Développement de produits pour les entreprises
2. Développement de produits plateformes (par exemple, API publiques)
3. Développement d'outils facilitant le travail des employés de votre entreprise
4. Développement de produits pour les consommateurs

Le concept de base est le même pour les quatre variantes, mais il y a quelques différences. Je vais d'abord décrire la variante pour les entreprises, puis décrire les différences pour chacun des autres usages.

Je dois également souligner que vous ne feriez pas ce programme pour de petits efforts comme des fonctionnalités ou des projets mineurs. Ceci est destiné à des efforts plus importants. De bons exemples seraient la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle entreprise, l'introduction d'un produit existant sur un nouveau marché ou dans une nouvelle géographie, ou une refonte d'un produit.

Le moteur principal derrière cette technique est que, avec un nouveau produit significatif, l'objection la plus courante est que les clients potentiels veulent voir que d'autres entreprises, comme eux, utilisent déjà le produit avec succès. Ils veulent voir les clients de référence. En général, plus il y a de clients de référence, mieux c'est, mais trop peu, et le client potentiel craint que le produit ne soit particulier et ne fonctionne que pour ces un ou deux clients.

Pour les produits et services destinés aux entreprises, on m'a appris il y a des années que le chiffre clé est de six clients de référence. Ce n'est pas censé être statistiquement significatif - c'est censé inspirer confiance - et j'ai constaté que ce chiffre a tenu au fil du temps. Encore une fois, plus de six serait encore mieux, mais nous visons six parce que chacun demande beaucoup de travail.

Marché Cible Unique

Ce ne sont pas simplement six clients quelconques. Nous cherchons à développer six clients de référence dans notre marché ou segment cible spécifique. L'idée est de trouver six clients similaires. Si vous finissez par cibler deux ou trois clients de deux ou trois marchés différents, ce programme ne vous donnera pas le focus que vous souhaitez et dont vous avez besoin.

Dans les chapitres précédents sur la vision produit et la stratégie, nous avons parlé de la stratégie produit consistant à poursuivre une vision produit en abordant un marché vertical après l'autre. Par exemple, développez d'abord six références pour l'industrie des services financiers, puis six pour l'industrie manufacturière, et ainsi de suite. Ou vous pouvez vous étendre géographiquement de la même manière (par exemple, développez d'abord six références pour les États-Unis, six pour l'Allemagne, puis six pour le Brésil, et ainsi de suite).

Je fais de mon mieux pour persuader les équipes de ne pas lancer un produit sur le marché avant d'avoir ces six clients de référence. Nous ne voulons pas activer la machine à vendre ou de marketing avant d'avoir des preuves que nous pouvons les aider à réussir, et les clients de référence sont nos meilleures preuves.

Le concept derrière cette technique est de se concentrer sur le développement de cet ensemble de clients de référence pour un marché cible spécifique, ce qui facilite ensuite le travail des ventes pour s'attaquer à ces types spécifiques de clients. Une fois que nous avons ces clients de référence pour ce marché cible initial, nous pouvons passer à l'expansion du produit pour répondre aux besoins du marché cible suivant.

Recrutement des Clients de Référence Potentiels

Nous voulons finir avec six clients de référence, donc nous recruterons généralement entre six et huit au cas où un ou deux ne correspondraient pas ou seraient indisponibles. Nous avons besoin qu'ils proviennent du marché cible spécifique que nous visons. Ils peuvent provenir de votre base de clients existante, de prospects, ou d'un mélange des deux.

Nous cherchons des clients potentiels qui ressentent vraiment la douleur et sont presque désespérés pour la solution que nous voulons construire. S'ils pouvaient trouver une solution qui fonctionne pour eux ailleurs, ils l'auraient déjà achetée.

Cependant, il est également important de filtrer les technologues. Ces personnes sont principalement intéressées par la technologie, pas parce qu'elles ont désespérément besoin de la valeur commerciale.

Nous avons besoin qu'ils aient des personnes et du temps prêts à travailler étroitement avec nous. Ils doivent être disposés à passer du temps avec l'équipe produit, à tester les premiers prototypes et à aider l'équipe à s'assurer que le produit fonctionne bien pour eux. Si possible, nous aimerions qu'ils soient des noms bien reconnus, car cela sera le plus précieux pour le personnel de vente et de marketing.

Trouver le bon ensemble est généralement quelque chose que le chef de produit fait en étroite collaboration avec le responsable marketing produit.

La Relation

Le bénéfice pour le client potentiel est qu'il obtient des contributions réelles, et non des paroles en l'air, à la solution - et, surtout, il obtient une solution qui fonctionne réellement pour lui.

Le bénéfice pour l'équipe produit est que vous avez un accès direct à un ensemble d'utilisateurs et de clients avec lesquels vous pouvez approfondir et trouver une solution qui fonctionnera pour eux. Ils vous ont donné accès à leurs utilisateurs. Ils ont accepté de tester les premières versions. Et, ce qui est vraiment important, ils ont accepté d'acheter le produit et de servir de référence publique si le produit final fonctionne pour eux.

Il est crucial d'expliquer à chaque membre potentiel du programme que votre travail est de créer un produit général - quelque chose que votre entreprise peut vendre avec succès à un grand nombre de clients. Vous ne cherchez pas à construire une solution personnalisée qui ne fonctionne que pour cette seule entreprise (et ils ne voudraient de toute façon pas cela car ils se retrouveraient avec un logiciel non supporté et sans avenir). Vous êtes, cependant, profondément engagé à créer un produit qui fonctionne extrêmement bien pour eux et pour seulement quelques autres entreprises.

De plus, votre travail en tant que chef de produit n'est pas d'inclure toutes les fonctionnalités demandées par les six entreprises. Bien que cela serait beaucoup plus facile, cela donnerait un produit horrible. Votre travail est de plonger profondément avec chacun des six clients et d'identifier une seule solution qui fonctionne bien pour les six clients.

Il y a plusieurs points importants à considérer avec cette technique.

Certaines personnes ne sont pas d'accord avec moi là-dessus, mais je n'aime personnellement pas que le client paie à l'avance pour participer à ce programme. Cela rend la relation différente. Vous voulez un partenaire pour créer le produit. Vous ne voulez pas construire une solution personnalisée juste pour eux, et vous n'êtes pas un atelier de projets personnalisés. Vous pouvez prendre leur argent après leur avoir livré un produit qu'ils adorent. Cela dit, si vous êtes une startup en très début de phase avec peu de fonds, vous devrez peut-être assouplir cette règle un peu. Un compromis consiste à faire déposer l'argent en séquestre.

Si vous travaillez sur un problème important et difficile, vous serez probablement submergé par des clients qui veulent participer. C'est vraiment une bonne affaire, et les clients le savent. Si vous avez une organisation de vente, elle essaiera d'utiliser cela comme levier, et le résultat sera que vous serez poussé à inclure beaucoup plus de clients que vous ne pouvez gérer. Cela demandera parfois de la finesse, mais il est important que les membres du programme de découverte client soient le bon ensemble, et pas plus de huit. Cependant, il n'y a pas de problème à avoir également un programme de lancement précoce qui est essentiellement illimité pour les clients qui veulent le logiciel plus tôt, mais que vous déterminez comme ne convenant pas pour le programme de découverte client.

Notez que, dans de nombreux cas, vous aurez des personnes qui disent qu'elles sont extrêmement intéressées par ce produit, mais qu'elles veulent d'abord voir vos références. Lorsque vous expliquez que vous cherchez à travailler avec eux pour devenir l'une de ces références, ils diront probablement qu'ils sont simplement trop occupés, mais qu'ils reviendront une fois que vous aurez les références. C'est bien. Ce sont des pistes utiles. Mais nous cherchons ces clients qui sont tellement affamés et désespérés pour une solution qu'ils feront absolument de la place pour cela. Chaque marché a ce segment.

Cela dit, si vous constatez que vous avez réellement du mal à recruter même quatre ou cinq clients potentiels pour cet effort, il est très probable que vous poursuiviez un problème qui n'est pas si important, et vous aurez presque certainement beaucoup de mal à vendre ce produit. C'est l'un des tout premiers contrôles de la réalité (ou validation de la demande) pour vous assurer que vous passez du temps sur quelque chose de valable. Si les clients ne sont pas intéressés par ce problème, vous voudrez peut-être repenser vos plans.

Vous devez vous assurer que vos clients proviennent réellement de votre marché cible et non de plus d'un marché cible. Un grand avantage de ce programme est le focus, et cela signifie que les clients proviennent d'un seul marché cible.

Vous voudrez travailler avec votre responsable marketing produit pour vous assurer que le client potentiel a la permission de son organisation marketing pour servir de référence publique. Vous voudrez également garder votre partenaire marketing produit continuellement impliqué dans ce programme, car elle peut aider à transformer votre client de référence en outils et supports de vente précieux. Mais, rappelez-vous, c'est votre travail de développer ces véritables clients de référence - alors assurez-vous de livrer un produit qu'ils adorent.

Considérez ces premiers clients potentiels comme des partenaires de développement. Vous êtes dans le même bateau. Vous devez les traiter comme des collègues - ouvrez le kimono, vous vous aidez mutuellement. Vous constaterez que les relations que vous créez peuvent durer de nombreuses années.

Vous interagirez avec ces personnes tout au long de l'effort - vous leur montrerez des prototypes et testerez avec leurs utilisateurs, vous poserez de nombreuses questions détaillées, et vous testerez les premières versions dans leur environnement.

Assurez-vous de livrer le produit aux ces personnes avant la sortie générale, et assurez-vous qu'elles sont satisfaites avant le lancement. Lorsque vous lancerez, elles seront prêtes à vous soutenir.

Maintenant, considérons les variations courantes de ce programme pour différents types de produits.

Produits plateforme/API

Pour les produits destinés aux développeurs, le programme est très similaire à celui destiné aux entreprises, mais la principale différence est que nous travaillons avec les équipes de développement (ingénieurs et chefs de produits) qui utiliseront nos API pour les amener à utiliser notre produit avec succès. Le résultat du programme est un ensemble d'applications de référence plutôt que de clients de référence. Nous nous concentrons sur les applications réussies créées avec nos API.

Outils de facilitation pour les clients

Pour les outils de facilitation pour les clients, tels qu'un nouveau tableau de bord pour vos agents de service client, nous choisissons de six à huit utilisateurs internes/influents respectés - les personnes que les autres agents considèrent comme des leaders d'opinion - et nous travaillons en étroite collaboration avec eux pour découvrir le produit nécessaire. Évidemment, ce ne sont

pas des clients et ils ne paient rien, mais nous leur demandons plutôt de travailler étroitement avec nous pendant la découverte du produit pour rendre cet outil excellent. Une fois qu'ils croient que le produit est prêt, nous leur demandons de dire à leurs collègues combien ils aiment le nouvel outil.

Produits grand public

Pour les produits grand public, le même concept général s'applique. Mais, plutôt que de se concentrer sur six entreprises avec lesquelles travailler étroitement (où nous avons accès à de nombreux utilisateurs différents chez chaque client), nous nous concentrons sur un nombre légèrement plus élevé de consommateurs (de l'ordre de 10 à 50) avec lesquels nous interagissons pour les amener à adorer notre produit.

Il est important de souligner que, pour les produits grand public, nous aurons besoin de compléter ce programme par des tests beaucoup plus larges de nos idées de produits - typiquement avec des personnes qui n'ont jamais été exposées au produit. Mais il est souvent très utile d'avoir un groupe plus petit d'utilisateurs potentiels auxquels nous pouvons revenir au fil du temps, et c'est ce que ce programme permet.

En termes de marketing, lorsqu'un consommateur décide d'acheter ou d'utiliser un produit, il ne regarde peut-être pas les clients de référence comme le ferait un acheteur d'entreprise. Mais il est influencé par les médias sociaux, la presse et d'autres influenceurs, et lorsque la presse écrit un article sur votre produit, la première chose qu'ils rechercheront est de véritables utilisateurs.

Résumé

Bien que vous puissiez voir que cela peut nécessiter beaucoup d'efforts, en particulier pour le chef de produit, cette technique puissante aide à garantir que vous construisez un produit que les clients adorent.

Rappelez-vous que cette technique n'est pas conçue pour découvrir le produit nécessaire - cela vient après. Elle est plutôt conçue pour vous donner un accès direct aux clients cibles où vous trouverez les idées de produits nécessaires pour générer des clients de référence.

Définir l'Ajustement Produit/Marché

L'ajustement produit/marché se manifeste par des clients plus heureux, des taux de désabonnement plus bas, des cycles de vente raccourcis et une croissance organique rapide. Il existe de nombreuses façons de définir ce concept crucial d'ajustement produit/marché. Malheureusement, la plupart d'entre elles sont en grande partie subjectives.

Il est vrai que l'ajustement produit/marché est l'une de ces choses que "vous savez quand vous la voyez." Il se manifeste certainement par des clients plus heureux, des taux de désabonnement plus bas, des cycles de vente raccourcis et une croissance organique rapide. Mais le seuil pour l'un de ces critères peut être difficile à définir.

Les entreprises passent souvent d'innombrables heures à débattre de ce que l'ajustement produit/marché devrait signifier pour elles et si elles l'ont atteint.

L'une des techniques les plus courantes pour évaluer l'ajustement produit/marché est connue sous le nom de test de Sean Ellis. Cela consiste à interroger vos utilisateurs (ceux dans votre marché cible qui ont utilisé le produit récemment, au moins quelques fois, et vous savez grâce aux analyses qu'ils ont au moins atteint la valeur essentielle du produit) et à leur demander comment ils se sentiraient s'ils ne pouvaient plus utiliser ce produit. (Les choix sont : « très déçu », « quelque peu déçu », « indifférent », et « plus pertinent car je ne l'utilise plus »). La règle générale est que si plus de 40 % des utilisateurs seraient « très déçus », alors il y a de fortes chances que vous soyez en phase d'ajustement produit/marché.

Bien que ce test soit utile, comme vous pouvez l'imaginer, il y a beaucoup de réserves ici, en fonction du type de produit et de la taille de l'échantillon. J'aime ce test pour les produits et services grand public, mais pour les produits destinés aux entreprises, l'une des raisons pour lesquelles j'apprécie tant ce programme de découverte client est que je considère cela comme une définition très pratique et très efficace de l'ajustement produit/marché.

Si nous pouvons atteindre le point où nous avons six clients de référence dans un marché cible spécifique, nous déclarerons généralement l'ajustement produit/marché pour ce marché.

Rappelez-vous que l'ajustement produit/marché ne signifie pas que vous avez terminé de travailler sur ce produit. Pas du tout. Nous continuerons à améliorer ce produit de manière continue pendant des années. Cependant, une fois que nous avons ces six clients de référence, nous pouvons vendre ce produit de manière agressive et efficace à d'autres clients dans ce marché.

Ainsi, chaque client de référence est un jalon vraiment significatif. Mais, par exemple, obtenir six clients de référence dans un marché cible donné pour une entreprise B2B est peut-être le résultat d'affaires le plus significatif et le plus significatif pour une organisation produit et quelque chose qui vaut vraiment la peine d'être célébré.

Chapitre 40 - Profil : Martina Lauchengco de Microsoft

En 1993, Word 6.0 était la plus grande version en termes de fonctionnalités que Microsoft ait jamais produite.

En plus de toutes les nouvelles fonctionnalités, l'équipe avait un autre objectif très important. Leur base de code s'était diversifiée, et il était extrêmement lent et coûteux pour Microsoft de mettre en œuvre Word séparément pour chaque plateforme : Windows, DOS et Mac. Cet effort de convergence du code était censé faire gagner un temps de développement considérable à Microsoft et - ils essayaient de s'en convaincre - améliorer l'offre puisque Word aurait les mêmes fonctionnalités sur chaque plateforme.

Cela signifiait également qu'il y avait une forte pression pour sortir la version afin qu'ils puissent commencer à profiter des gains d'efficacité d'une base de code unique.

À l'époque, Word pour Mac était un marché relativement petit. Il ne représentait que 60 millions de dollars, contre Windows, qui, à ce moment-là, était un marché de plus d'un milliard de dollars. Si vous vous en souvenez, à cette époque, les machines Windows dominaient totalement, et l'avenir d'Apple n'était pas assuré. Cependant, la communauté Mac était également très vocale - avec des fans passionnés de leur plateforme- et cette communauté n'aimait guère Microsoft. Les PowerMacs venaient juste de sortir sur le marché, avec des puces nettement plus rapides et plus de mémoire. La plupart des membres de l'équipe utilisaient ces nouveaux ordinateurs car la version bêta de Word 6.0, dans ses premiers jours, était tout simplement trop lente sur des Macs ordinaires. Bien sûr, la plupart des utilisateurs Mac n'étaient pas sur des PowerMacs récents - ils utilisaient des Macs ordinaires. Les cycles de mise à niveau du matériel étaient beaucoup plus lents à l'époque.

Ainsi, lorsque Microsoft a publié le « traitement de texte le plus complet jamais conçu pour le Mac », il était d'une lenteur affligeante sur leurs Macs - il fallait compter deux minutes juste pour le démarrer.

La communauté a immédiatement commencé à publier dans les groupes de discussion que Microsoft essayait de « tuer le Mac ». Des courriers haineux ont commencé à affluer de partout, y compris des courriels directement adressés à Bill Gates, qui les transmettait à l'équipe avec des messages du type « Cela déprime le cours de l'action de MSFT. Réparez ça. »

C'est alors qu'intervient Martina Lauchengco, une jeune chef de produit tout juste sortie de Stanford, dont le travail consistait à aider à redresser la situation.

L'équipe a rapidement appris que, bien qu'il puisse être un objectif louable d'aboutir à une base de code commune, c'est une victoire vide de sens si le produit qui en résulte n'est pas bon. De plus, les utilisateurs choisissent leurs appareils et leurs plateformes parce qu'ils apprécient ce qui est différent, pas ce qui est identique. Du point de vue du client, ils préfèrent attendre un peu plus longtemps et avoir une meilleure solution spécifique à leur plateforme, plutôt que de recevoir simultanément un produit générique sur toutes les plateformes.

L'équipe s'est finalement concentrée intensément sur les performances et sur l'exploitation des capacités du Mac. Ils ont examiné quand et comment charger les polices, car les utilisateurs de Mac avaient tendance à en avoir beaucoup plus que les utilisateurs de Windows, et se sont assurés que tous les raccourcis clavier Mac fonctionnaient toujours.

Ils se sont concentrés sur le nombre de mots - qui est utilisé 10 fois par jour par chaque journaliste - pour s'assurer qu'il soit extrêmement rapide, car la presse utilisait cette fonctionnalité comme

baromètre de performance. Ils l'ont même rendu plus rapide que la fonctionnalité sur Windows. Le résultat fut qu'en quelques mois, ils ont produit une version 6.1 qui a été envoyée à chaque utilisateur enregistré avec une lettre d'excuses - signée par Martina - accompagnée d'un bon de réduction pour des achats futurs.

C'est un bon exemple de la difficulté qu'il peut y avoir à faire ce qui est juste pour le client, souvent face à des pressions énormes. Mais c'est exactement ce que les chefs de produit forts réussissent à faire.

La version a réussi à résoudre les problèmes de perception, mais plus important encore, elle a vraiment amélioré la version de manière spectaculaire pour le Macintosh. C'était un produit dont l'équipe Mac pouvait être fière et ce que l'équipe pensait devoir avoir livré dès le départ. C'est un bon exemple de la difficulté qu'il peut y avoir à faire ce qui est juste pour le client, souvent face à des pressions énormes. Mais c'est exactement ce que les chefs de produit forts réussissent à faire.

Dans les années qui ont suivi, non seulement Microsoft a de nouveau décidé de diverger la base de code, mais ils ont complètement séparé les équipes dans différents bâtiments et unités commerciales et les ont fait adopter pleinement tout ce qui concerne le Mac. Stratégiquement, c'était un virage à 180 degrés.

Il est difficile d'estimer à quel point cela a été important pour Microsoft et Apple. Même aujourd'hui, plus de 20 ans plus tard, de nombreuses entreprises et consommateurs considèrent Word et le reste de la suite Office comme absolument essentiels à l'utilisation de leur Mac pour un usage professionnel et personnel. Ce qui a commencé à cette époque est devenu une victoire de plusieurs milliards de dollars pour Apple et Microsoft.

Plus d'un milliard de Macs et de PC utilisent Office dans le monde.

Martina a poursuivi une carrière remarquable à la fois dans la gestion de produit et dans le marketing de produit. De Microsoft, elle est passée chez Netscape, où elle était responsable du marketing du navigateur Netscape, puis chez Loudcloud. Et maintenant, je suis heureux de dire qu'elle est mon associée chez SVPG depuis plus de dix ans, et qu'elle enseigne également le marketing à l'Université de Californie, Berkeley.

Permettez-moi également d'ajouter qu'il y a peu de choses aussi puissantes qu'une personne du marketing qui est également forte en produit. La combinaison est incroyable.

Techniques d'idéation pour la découverte

Aperçu

Il existe, bien sûr, un certain nombre de techniques pour générer des idées de produits. Je n'ai vraiment pas rencontré beaucoup de techniques d'idéation que je n'ai pas aimées. Mais pour moi, la question la plus pertinente est : "Comment générons-nous les types d'idées qui sont susceptibles de réellement nous aider à résoudre les problèmes commerciaux difficiles que nos dirigeants nous ont demandé de traiter en ce moment ?"

Fait remarquable, dans la grande majorité des entreprises (pas celles qui sont bonnes en matière de produits), les équipes produit ne font pas beaucoup d'idéation elles-mêmes. En effet, ce qui se passe réellement, c'est que les idées sont déjà fournies aux équipes produit sous la forme de fonctionnalités prioritaires sur les feuilles de route des produits, où la plupart des éléments de ces feuilles de route proviennent soit des demandes de grands clients (ou de clients potentiels), soit des parties prenantes ou des dirigeants de l'entreprise. Malheureusement, ce ne sont que rarement les types d'idées que nous recherchons.

En général, si l'équipe produit reçoit de réels problèmes commerciaux à résoudre plutôt que des solutions, et si l'équipe produit effectue son travail et interagit directement et fréquemment avec les utilisateurs et clients réels, alors obtenir une quantité et une qualité suffisantes d'idées de produits n'est pas vraiment un problème.

Comment générons-nous les types d'idées qui sont susceptibles de réellement nous aider à résoudre les problèmes commerciaux difficiles que nos dirigeants nous ont demandé de traiter en ce moment ?

J'ai quelques techniques préférées qui offrent de manière constante à l'équipe des idées de produits très prometteuses et très pertinentes.

Une mise en garde importante cependant. Si vous utilisez ces techniques, je suis presque certain que vous serez très enthousiasmé par bon nombre des idées que vous découvrirez. Mais cela ne signifie pas que vous devriez simplement les développer. Dans la plupart des cas, nous devons encore les tester pour nous assurer qu'elles sont précieuses et utilisables pour nos clients, qu'elles sont réalisables pour nos ingénieurs, et qu'elles sont viables pour notre entreprise.

Chapitre 41 - Entretien avec les clients

L'entretien avec les clients est la technique la plus basique que je vais aborder dans ce livre. J'aimerais ne pas avoir à l'inclure, car j'aimerais pouvoir tenir pour acquis que les chefs de produit savent déjà bien le faire et le font fréquemment.

Cependant, la réalité est souvent différente. Ou, si des entretiens avec des clients ont lieu, le chef de produit n'est pas présent, si bien que les apprentissages ne sont pas compris de manière viscérale ou ne sont pas pris aussi au sérieux qu'ils devraient l'être (voir le principe de découverte n°10 sur l'apprentissage partagé).

Mais sans aucun doute, c'est l'une des compétences les plus puissantes et importantes pour tout chef de produit, et très souvent la source ou l'inspiration de nombreuses idées de produits révolutionnaires. Plus tard, lorsque nous discuterons des techniques pour tester vos idées de produits qualitativement, ces compétences seront une condition préalable.

Il existe de nombreuses formes d'entretiens avec les clients, il ne s'agit donc pas vraiment d'une technique unique. Certains sont informels et d'autres sont plus formels. Certains reposent sur une méthodologie de recherche utilisateur (l'une de mes préférées est l'enquête contextuelle), et d'autres consistent simplement à sortir du bureau et à apprendre ce que vous ne savez pas encore.

Mais dans chaque interaction avec un utilisateur ou un client, nous avons toujours l'opportunité d'apprendre des insights précieux. Voici ce que j'essaie toujours de comprendre :

- Vos clients sont-ils vraiment ceux que vous pensez qu'ils sont ?
- Ont-ils vraiment les problèmes que vous pensez qu'ils ont ?
- Comment le client résout-il ce problème aujourd'hui ?
- Que faudrait-il pour qu'ils changent de solution ?

Il existe de nombreuses façons d'obtenir ces réponses, et si vous avez accès à un chercheur utilisateur, vous suivrez normalement ses recommandations. Voici quelques conseils pour tirer le meilleur parti de ces opportunités d'apprentissage :

Fréquence. Établissez un rythme régulier d'entretiens avec les clients. Cela ne doit pas être une activité ponctuelle. Un minimum absolu serait de deux à trois heures d'entretiens avec des clients par semaine, chaque semaine.

Objectif. Vous n'essayez pas de prouver quoi que ce soit au cours de ces entretiens, d'une manière ou d'une autre. Vous essayez simplement de comprendre et d'apprendre rapidement. Cet état d'esprit est crucial et doit être sincère.

Recrutement d'utilisateurs et de clients. J'en parle beaucoup plus lorsque nous discutons de la technique des tests d'utilisabilité, mais pour l'instant, assurez-vous de parler principalement aux personnes de votre marché cible. Vous recherchez environ une heure de leur temps.

Lieu. Il est toujours fascinant de voir les clients dans leur habitat naturel. Il y a tellement de choses à apprendre simplement en observant leur environnement. Mais il est aussi tout à fait acceptable de les rencontrer dans un endroit pratique ou de les faire venir à votre bureau. Si vous devez le faire par appel vidéo, ce n'est pas aussi bien, mais c'est bien mieux que de ne pas le faire du tout.

Préparation. Soyez clair à l'avance sur le problème que vous pensez qu'ils ont, et réfléchissez à la manière dont vous allez soit confirmer, soit contredire cela.

Qui doit assister. Mon option préférée est de faire venir trois personnes à ces entretiens : le chef de produit, le designer produit, et l'un des ingénieurs de l'équipe (nous faisons habituellement tourner ceux qui souhaitent participer). En général, le designer dirige l'entretien (car il a généralement été formé pour bien le faire), le chef de produit prend des notes, et le développeur observe.

Entretien. Travaillez pour que les choses restent naturelles et informelles, posez des questions ouvertes, et essayez d'apprendre ce qu'ils font aujourd'hui (pas tant ce qu'ils souhaiteraient faire, même si cela est également intéressant).

Après l'entretien. Débriefez avec vos collègues pour voir si vous avez tous entendu les mêmes choses et tiré les mêmes enseignements. Si vous avez fait des promesses au client lors de cette session, assurez-vous de les tenir.

Je soutiens que cette heure apporte toujours un excellent retour sur le temps investi. Il est essentiel d'apprendre les réponses à ces questions clés. Cependant, je suis un grand adepte de profiter de l'opportunité d'un entretien avec un client pour également tester certaines de nos idées de produits. Nous faisons cela après avoir appris les réponses à ces questions clés, mais c'est une si belle opportunité que j'aime vraiment en profiter.

Plus tard, lorsque nous parlerons des tests d'utilisabilité et de valeur, vous verrez les techniques pour cela. Mais pour l'instant, sachez simplement que vous n'avez pas à conclure après l'entretien : vous pouvez le suivre avec un test utilisateur de vos dernières idées de produits.

Chapitre 42 - Technique du test concierge

Un test concierge est l'une de mes techniques préférées pour générer rapidement des idées de produits de haute qualité tout en développant la compréhension et l'empathie du client, ce qui est si important pour motiver l'équipe et offrir des solutions solides.

Un test concierge est un nom relativement nouveau pour décrire une technique ancienne mais efficace. L'idée est que nous effectuons le travail du client pour lui - manuellement et personnellement. C'est comme si vous alliez voir un concierge d'hôtel et lui demandiez s'il pouvait vous trouver des billets de théâtre pour un spectacle populaire. Vous ne savez pas vraiment ce que fait ce concierge pour obtenir ces billets, mais vous savez qu'il fait quelque chose.

Avec cette technique, vous devenez le concierge. Vous faites ce que l'utilisateur ou le client a besoin que vous fassiez pour lui. Vous devrez peut-être leur demander de vous former d'abord, mais vous vous mettez à leur place en effectuant les tâches qu'ils feraient.

Un test concierge nécessite d'aller voir les utilisateurs et clients réels et de leur demander de vous montrer comment ils travaillent, afin que vous puissiez apprendre à effectuer leur travail et leur proposer une solution bien meilleure.

Cela ressemble, mais ce n'est pas la même chose, à passer du temps avec votre service client ou votre équipe de réussite client. Cela est également précieux et souvent une bonne source d'idées de produits, mais cela consiste à aider les clients une fois qu'ils appellent avec un problème.

Un test concierge nécessite d'aller voir les utilisateurs et clients réels et de leur demander de vous montrer comment ils travaillent, afin que vous puissiez apprendre à effectuer leur travail et leur proposer une solution bien meilleure.

Si vous développez un produit permettant de faciliter le travail des clients, les utilisateurs peuvent être des employés de votre entreprise, mais la technique est la même - vous allez voir ces collègues et leur demandez de vous apprendre comment ils effectuent leur travail.

Comme le principe de l'apprentissage partagé, il est plus utile si le chef de produit, le designer produit, et l'un des ingénieurs réalisent ensemble le test concierge.

Chapitre 43 - Le pouvoir du mauvais comportement des clients

Historiquement, les deux principales approches utilisées par les bonnes équipes pour trouver des opportunités de produits ont été les suivantes :

1. Essayer d'évaluer les opportunités du marché et choisir des domaines potentiellement lucratifs où des douleurs significatives existent.
2. Examiner ce que la technologie ou les données permettent - ce qui est désormais possible - et l'associer à la douleur significative.

Vous pouvez considérer la première approche comme suivant le marché, et la seconde comme suivant la technologie. L'une ou l'autre peut vous conduire à un produit gagnant.

Cependant, certaines des entreprises les plus prospères aujourd'hui ont adopté une troisième approche, et bien qu'elle ne soit pas appropriée pour toutes les entreprises, je voudrais suggérer qu'il s'agit d'une technique extrêmement puissante, largement sous-utilisée et sous-estimée dans notre industrie.

Cette technique consiste à permettre, et même encourager, nos clients à utiliser nos produits pour résoudre des problèmes autres que ceux pour lesquels nous les avons conçus et que nous soutenons officiellement.

Mike Fisher, un ami de longue date, a écrit un livre intitulé *The Power of Customer Misbehavior*. Ce livre raconte les histoires d'eBay et de Facebook sous l'angle de la croissance virale, mais il contient également plusieurs autres exemples très pertinents.

Depuis ses débuts, eBay a toujours eu une catégorie « Tout le reste ». C'est là que les gens pouvaient acheter et vendre des choses que nous, chez eBay, ne pouvions pas anticiper que les gens voudraient échanger. Et bien que nous ayons anticipé beaucoup de choses (il y avait et il y a toujours des milliers de catégories), certaines des plus grandes innovations et surprises sont venues de l'observation de ce que les clients voulaient faire.

Nous avons réalisé très tôt chez eBay que c'était là que se produisaient bon nombre des meilleures innovations, et nous avons fait tout ce que nous pouvions pour encourager et favoriser l'utilisation du marché eBay par les clients pour acheter et vendre presque tout.

Bien que le marché ait été initialement conçu pour faciliter le commerce d'articles comme l'électronique et les objets de collection, les gens ont rapidement commencé à échanger des billets de concert, des œuvres d'art, et même des voitures. Aujourd'hui, étonnamment, eBay est l'une des plus grandes entreprises de vente de voitures d'occasion au monde.

Comme vous pouvez l'imaginer, il existe des différences très significatives entre l'achat et le transport en toute sécurité d'une voiture et l'achat d'un billet valable pour une soirée et ensuite sans valeur. Mais ce travail n'a été réalisé qu'après que la demande ait été établie en permettant aux clients d'échanger des articles et de le faire de manières que l'équipe et l'entreprise n'avaient pas anticipées.

Certains responsables de produits peuvent être contrariés lorsqu'ils découvrent que les clients utilisent leurs produits pour des cas d'utilisation non prévus. Cette préoccupation est généralement liée aux obligations de support. Cependant, je suggère que ce cas particulier peut être très stratégique et mérite bien l'investissement pour être soutenu. Si vous découvrez que vos

clients utilisent votre produit de manière imprévue, cela peut être une information potentiellement très précieuse. Creusez un peu et apprenez quel problème ils essaient de résoudre et pourquoi ils pensent que votre produit pourrait fournir la base appropriée. Faites cela suffisamment et vous verrez bientôt des schémas et, potentiellement, de grandes opportunités de produits.

Le pouvoir du mauvais comportement des développeurs

Je considère les développeurs comme l'une des sources les plus constantes d'idées de produits véritablement innovantes.

Alors que l'exemple d'eBay était destiné à être utilisé par les utilisateurs finaux (acheteurs et vendeurs), ce même concept est à l'origine de la tendance à exposer certains ou tous les services d'un produit via des interfaces programmatiques (API publiques).

Avec une API publique, vous dites essentiellement à la communauté des développeurs : « Voici ce que nous pouvons faire - peut-être que vous pouvez exploiter ces services pour réaliser quelque chose de formidable que nous ne pouvions pas anticiper nous-mêmes. »

La stratégie de plateforme de Facebook en est un bon exemple. Ils ont ouvert l'accès à leur graphe social pour découvrir le type de choses que les développeurs pourraient être capables de faire une fois qu'ils pourraient exploiter cet atout.

Je suis depuis longtemps un fan des API publiques en tant que partie intégrante de la stratégie produit d'une entreprise. Je considère les développeurs comme l'une des sources les plus constantes d'idées de produits véritablement innovantes.

Les développeurs sont les mieux placés pour voir ce qui est désormais possible, et tant d'innovations sont alimentées par ces idées.

Chapitre 44 - Jour de hack

Il existe de nombreuses variations des jours de hack, mais dans ce chapitre, je décris l'une de mes techniques préférées pour obtenir rapidement une gamme d'idées à fort potentiel axées sur la résolution d'un problème commercial ou client urgent.

Les deux principaux types de jours de hack sont dirigés et non dirigés. Lors d'un jour de hack non dirigé, les participants peuvent explorer toutes les idées de produits qu'ils souhaitent, tant qu'elles sont au moins vaguement liées à la mission de l'entreprise.

C'est l'une de mes techniques préférées pour construire une équipe de missionnaires plutôt que de mercenaires.

Lors d'un jour de hack dirigé, il y a un problème client (par exemple, quelque chose est vraiment difficile à apprendre et à utiliser, ou cela prend trop de temps à réaliser) ou un objectif commercial qui nous a été assigné (par exemple, « Réduire le taux de désabonnement des clients » ou « Augmenter la valeur de la durée de vie des clients »), et nous demandons aux membres des équipes produit de s'auto-organiser et de travailler sur les idées qu'ils souhaitent pour atteindre cet objectif.

L'objectif est que les groupes auto-organisés explorent leurs idées et créent une forme de prototype pouvant être évalué, et, si approprié, testé auprès des utilisateurs réels. Il y a deux grands avantages à ces jours de hack dirigés. Le premier est pratique, car la technique facilite l'inclusion des ingénieurs dès la phase de génération d'idées. J'ai mentionné plusieurs fois dans ce livre que bon nombre des meilleures idées viennent des ingénieurs de l'équipe, et nous devons nous assurer que cela se produit. Cela devrait se faire de manière continue, mais cette technique garantira que cela se passe.

Le deuxième avantage est culturel. C'est l'une de mes techniques préférées pour construire une équipe de missionnaires plutôt que de mercenaires. Les ingénieurs, s'ils ne l'ont pas déjà fait, plongent désormais beaucoup plus profondément dans le contexte commercial et jouent un rôle beaucoup plus important en termes d'innovation.

Prototypage de Découverte Techniques Vue d'ensemble

Les prototypes sous diverses formes existent depuis aussi longtemps que nous avons appliqué la technologie pour résoudre des problèmes. Selon la célèbre citation de Fred Brooks, « Prévoyez de jeter un prototype ; vous le ferez de toute façon. »

Bien que la citation de Fred soit aussi pertinente aujourd'hui qu'au moment de sa première publication (en 1975 !), de nombreuses choses ont changé, dont les outils et techniques dont nous disposons pour développer et tester des prototypes ont progressé de manière spectaculaire.

Cela dit, je constate encore que des équipes, et même des personnes que je considérerais comme des leaders d'opinion, ont une interprétation très étroite de ce que signifie le terme prototype. Lorsque je pousse les gens à s'expliquer, ce que je trouve généralement, c'est qu'ils associent le terme prototype au type auquel ils ont été initialement exposés. Si le premier que vous avez vu était utilisé pour tester la faisabilité, c'est ce à quoi vous pensez. Si le premier que vous avez vu était utilisé pour des tests d'utilisabilité, c'est ce à quoi vous pensez.

Mais il existe en réalité de nombreuses formes très différentes de prototypes, chacune avec des caractéristiques distinctes et chacune adaptée au test de choses différentes. Et, oui, certaines personnes se retrouvent en difficulté en essayant d'utiliser le mauvais type de prototype pour le travail à accomplir.

Dans cette vue d'ensemble, je mets en avant les principales catégories de prototypes, et dans les chapitres suivants, j'examine en détail chacune d'entre elles.

Prototypes de Faisabilité

Ceux-ci sont conçus par des ingénieurs pour aborder les risques de faisabilité technique pendant la découverte de produit - avant que nous décidions si quelque chose est faisable. Parfois, les ingénieurs essaient une nouvelle technologie. Parfois, il s'agit d'un nouvel algorithme. Souvent, il s'agit d'évaluer la performance. L'idée est que le développeur écrive juste assez de code pour pouvoir aborder le risque de faisabilité.

Prototypes Utilisateurs

Les prototypes utilisateurs sont des simulations. Il existe un large éventail de prototypes utilisateurs - ceux intentionnellement conçus pour ressembler à des maquettes esquissées sur papier (appelés prototypes utilisateurs basse fidélité) jusqu'à ceux qui ressemblent et se sentent comme la vraie chose (appelés prototypes utilisateurs haute-fidélité), où il peut être difficile de dire qu'il s'agit simplement d'une simulation.

Prototypes avec Données Réelles

Les prototypes avec données réelles sont un peu plus compliqués à expliquer, mais ils sont un outil critique pour plusieurs situations. Le but principal d'un prototype avec données réelles est de collecter des données réelles pour que nous puissions prouver quelque chose, ou du moins recueillir des preuves - normalement pour découvrir si une idée (une fonctionnalité, une approche

de design, un flux de travail) fonctionne réellement. Cela signifie généralement deux choses. Premièrement, nous avons besoin que le prototype accède à nos sources de données en temps réel, et deuxièmement, nous devons être capables d'envoyer du trafic en temps réel en quantité suffisante pour obtenir des données utiles au prototype.

L'idée est que nous ne voulons pas avoir à construire, tester et déployer un produit commercialement viable pour cela. Cela prendrait beaucoup trop de temps, coûterait beaucoup trop cher, et entraînerait très probablement un énorme gaspillage. Un prototype avec données réelles coûte une fraction de ce qu'il en coûterait pour construire un produit commercialement viable, ce qui rend cet outil si puissant.

Prototypes Hybrides

Il existe aussi de nombreux hybrides, qui combinent des aspects des autres types. Par exemple, lorsqu'on travaille sur la recherche et les recommandations en se concentrant sur la pertinence, nous pouvons avoir besoin que le prototype accède aux sources de données en temps réel, mais nous n'avons pas besoin de pouvoir envoyer du trafic en temps réel. Dans ce cas, nous n'essayons de prouver rien, mais nous pouvons apprendre beaucoup en observant et en discutant des résultats avec les utilisateurs.

Rappelez-vous que la découverte de produit consiste à trouver le moyen le plus rapide et le moins coûteux pour tester nos idées. Donc, en fonction de votre idée particulière et de votre situation, vous voudrez choisir le type de prototype qui répond le mieux à vos besoins.

Bien que nous puissions tous avoir nos préférés, si vous êtes en concurrence avec de bonnes équipes de produit, vous devrez être compétent dans chacun de ces types.

Chapitre 45 - Principe des prototypes

Comme discuté au Chapitre 44, il existe de nombreuses formes de prototypes. Le meilleur choix pour vous dépend du risque particulier à traiter et du type de produit. Mais toutes les formes de prototypes ont certaines caractéristiques et avantages en commun. Voici cinq principes clés derrière leur utilisation.

1. Le but principal de toute forme de prototype est d'apprendre quelque chose à un coût beaucoup plus bas en termes de temps et d'efforts que de construire un produit. Toutes les formes de prototype devraient nécessiter au moins un ordre de grandeur de temps et d'efforts en moins que le produit final.
2. Réalisez qu'un des avantages clés de toute forme de prototype est de vous obliger à réfléchir à un problème à un niveau beaucoup plus profond que si nous en parlions simplement ou écrivions quelque chose. C'est pourquoi le simple fait de créer un prototype expose souvent des problèmes majeurs qui autrement resteraient non découverts jusqu'à beaucoup plus tard.
3. De même, un prototype est également un outil puissant pour la collaboration en équipe. Les membres de l'équipe produit et les partenaires commerciaux peuvent tous expérimenter le prototype pour développer une compréhension partagée.
4. Il existe de nombreux niveaux de fidélité possibles pour un prototype. La fidélité fait principalement référence à la façon dont le prototype semble réaliste. Il n'existe pas de niveau de fidélité approprié unique. Parfois, nous n'avons pas besoin que le prototype paraisse réaliste du tout, et d'autres fois, il doit être très réaliste. Le principe est que nous créons le niveau de fidélité approprié pour son objectif prévu, et nous reconnaissons que la fidélité moindre est plus rapide et moins coûteuse que la fidélité plus élevée, donc nous n'utilisons une fidélité plus élevée que lorsque nous en avons besoin.
5. Le but principal d'un prototype est de traiter un ou plusieurs risques de produit (valeur, utilisabilité, faisabilité ou viabilité) lors de la découverte ; cependant, dans de nombreux cas, le prototype fournit un second avantage, qui est de communiquer aux ingénieurs et à l'organisation plus large ce qui doit être construit. Cela est souvent appelé prototype comme spécification. Dans de nombreux cas, le prototype est suffisant pour cela, mais dans d'autres cas - surtout lorsque les ingénieurs ne sont pas colocalisés ou lorsque le produit est particulièrement complexe - le prototype devra probablement être complété par des détails supplémentaires (généralement, des cas d'utilisation, des règles métier et des critères d'acceptation).

Chapitre 46 - Prototype de faisabilité technique

La plupart du temps, vos ingénieurs examineront vos idées de produit et vous diront qu'ils n'ont pas de véritables préoccupations concernant la faisabilité. Cela est dû au fait qu'ils ont probablement construit des choses similaires de nombreuses fois auparavant. Cependant, il y a plusieurs situations dans lesquelles vos ingénieurs peuvent identifier un risque de faisabilité significatif lié à la résolution d'un problème particulier sur lequel ils travaillent. Des exemples courants incluent :

- Problèmes d'algorithmes
- Problèmes de performance
- Problèmes d'évolutivité
- Problèmes de tolérance aux pannes
- Utilisation d'une technologie que l'équipe n'a pas encore utilisée
- Utilisation d'un composant ou d'un service tiers que l'équipe n'a pas encore utilisé
- Utilisation d'un système hérité que l'équipe n'a pas encore utilisé
- Dépendance à des changements nouveaux ou connexes par d'autres équipes

L'idée est d'écrire juste assez de code pour atténuer le risque de faisabilité.

La technique principale utilisée pour aborder ces types de risques est qu'un ou plusieurs ingénieurs construisent un prototype de faisabilité. Un ingénieur créera le prototype de faisabilité car il s'agit généralement de code (contrairement à la plupart des prototypes créés par des outils spécialisés destinés à être utilisés par des concepteurs de produits). Un prototype de faisabilité est loin d'un produit commercialisable - l'idée est d'écrire juste assez de code pour atténuer le risque de faisabilité. Cela représente généralement seulement un petit pourcentage du travail pour le produit final commercialisable.

De plus, la plupart du temps, le prototype de faisabilité est censé être du code jetable - il est normal et acceptable d'être rapide et approximatif avec cela. Il est destiné à être juste suffisant pour collecter les données, par exemple, pour montrer que la performance serait probablement acceptable ou non. Il n'y a généralement pas d'interface utilisateur, de gestion des erreurs, ni aucun des travaux typiques impliqués dans la commercialisation.

D'après mon expérience, la construction d'un prototype de faisabilité nécessite généralement un jour ou deux. Si vous explorez une nouvelle technologie majeure, comme une nouvelle approche utilisant la technologie d'apprentissage automatique, alors le prototype de faisabilité pourrait bien prendre beaucoup plus de temps.

Le temps estimé pour le prototype de faisabilité provient des ingénieurs, mais le fait que l'équipe prenne ce temps ou non dépend du jugement du chef de produit quant à savoir s'il vaut la peine de poursuivre cette idée. Elle pourrait dire que de nombreuses autres approches à ce problème n'ont pas le risque de faisabilité technologique, donc elle préférerait passer cette idée.

Bien que ce soient les ingénieurs qui effectuent ce travail de prototypage de faisabilité, il est considéré comme un travail de découverte et non de livraison. Il est réalisé dans le cadre de la décision de savoir s'il faut même poursuivre cette approche ou idée particulière.

En termes de leçons apprises, j'ai vu de nombreuses équipes passer à la livraison sans avoir suffisamment pris en compte le risque de faisabilité. Chaque fois que vous entendez des histoires d'équipes produit qui ont grossièrement sous-estimé la quantité de travail nécessaire pour construire et livrer quelque chose, c'est généralement la raison sous-jacente.

Il se peut que les ingénieurs aient simplement été trop inexpérimentés avec leurs estimations, que les ingénieurs et le chef de produit aient eu une compréhension insuffisante de ce qui serait nécessaire, ou que le chef de produit n'ait pas donné aux ingénieurs suffisamment de temps pour enquêter réellement.

Chapitre 47 - Technique du prototype utilisateur

Un prototype utilisateur - l'un des outils les plus puissants dans la découverte de produit - est une simulation. Fumée et miroirs. C'est tout un façade. Il n'y a rien derrière le rideau. Autrement dit, si vous avez un prototype utilisateur d'un site de commerce en ligne, vous pouvez entrer vos informations de carte de crédit autant de fois que vous le souhaitez - vous n'achèterez en fait rien.

Il existe une large gamme de prototypes utilisateurs.

À un bout du spectre se trouvent les prototypes utilisateurs basse fidélité. Un prototype utilisateur basse fidélité n'a pas l'air réel - c'est essentiellement une maquette interactive. De nombreuses équipes les utilisent pour réfléchir au produit entre elles, mais il y a d'autres utilisations également. Les prototypes utilisateurs basse fidélité, cependant, représentent seulement une dimension de votre produit - les informations et le flux de travail - il n'y a rien sur l'impact du design visuel ou les différences causées par les données réelles, pour ne mentionner que quelques exemples importants.

À l'autre bout du spectre se trouvent les prototypes utilisateurs haute-fidélité. Un prototype utilisateur haute-fidélité est toujours une simulation ; cependant, il semble et se sent très réel. En fait, avec de nombreux bons prototypes utilisateurs haute-fidélité, il faut regarder de près pour voir que ce n'est pas réel. Les données que vous voyez sont très réalistes, mais elles ne sont pas réelles non plus - principalement parce qu'elles ne sont pas en direct.

Par exemple, si dans mon exemple de prototype utilisateur de commerce en ligne, j'effectue une recherche pour un type particulier de vélo tout terrain, cela revient toujours avec le même ensemble de vélos tout terrain. Mais si je regarde de près, ce ne sont pas les vélos réels que j'ai demandés. Et je remarque qu'à chaque fois que j'effectue une recherche, c'est toujours le même ensemble de vélos peu importe le prix ou le style que je spécifie.

Si vous essayez de tester la pertinence des résultats de recherche, ce ne serait pas le bon outil pour le travail. Mais si vous essayez de concevoir une bonne expérience de shopping globale ou de comprendre comment les gens veulent rechercher des vélos tout terrain, cela est probablement plus que suffisant, et il est très rapide et facile à créer.

Il existe de nombreux outils pour créer des prototypes utilisateurs - pour chaque type de dispositif, et pour chaque niveau de fidélité. Les outils sont principalement développés pour les concepteurs de produits. En fait, votre concepteur de produits a presque certainement déjà un ou plusieurs outils de prototypage utilisateur préférés.

Il arrive aussi que certains concepteurs préfèrent coder eux-mêmes leurs prototypes utilisateurs haute-fidélité, ce qui est acceptable tant qu'ils sont rapides et qu'ils sont prêts à considérer le prototype comme jetable.

La grande limitation d'un prototype utilisateur est qu'il n'est pas bon pour prouver quoi que ce soit - comme savoir si votre produit se vendra ou non.

Où beaucoup de personnes novices en produit se trompent, c'est lorsqu'elles créent un prototype utilisateur haute-fidélité et le présentent à 10 ou 15 personnes qui disent toutes combien elles l'aiment. Elles pensent avoir validé leur produit, mais malheureusement, ce n'est pas ainsi que cela fonctionne. Les gens disent toutes sortes de choses et ensuite font quelque chose de différent.

Nous avons des techniques beaucoup meilleures pour valider la valeur, donc il est important que vous compreniez pour quoi un prototype utilisateur n'est pas approprié.

C'est l'une des techniques les plus importantes pour les équipes produit, il vaut donc la peine de développer les compétences et l'expérience de votre équipe dans la création de prototypes utilisateurs à tous les niveaux de fidélité. Comme vous le verrez dans les chapitres à venir, un prototype utilisateur est clé pour plusieurs types de validation et est également l'un de nos outils de communication les plus importants.

Chapitre 48 - Prototype technique de données en temps réel

Parfois, pour aborder un risque majeur identifié lors de la découverte, nous devons être capables de collecter des données d'utilisation réelles. Mais nous devons collecter ces preuves pendant la phase de découverte, bien avant de prendre le temps et les dépenses nécessaires pour construire un produit réellement évolutif et commercialisable. Certains de mes exemples préférés de cela sont lorsqu'on applique des dynamiques de jeu, la pertinence des résultats de recherche, de nombreuses fonctionnalités sociales et le travail sur les entonnoirs de produit.

C'est le but d'un prototype de données en direct.

Un prototype de données en direct est une implémentation très limitée. Il n'a généralement aucun des éléments de commercialisation normalement requis, tels que l'ensemble complet des cas d'utilisation, les tests automatisés, l'instrumentation complète d'analyse, l'internationalisation et la localisation, la performance et l'évolutivité, le travail sur le SEO, etc.

Le prototype de données en direct est substantiellement plus petit que le produit final, et les exigences en termes de qualité, de performance et de fonctionnalité sont considérablement réduites. Il doit fonctionner suffisamment bien pour collecter des données pour certains cas d'utilisation très spécifiques, et c'est à peu près tout.

Lors de la création d'un prototype de données en direct, nos ingénieurs ne gèrent pas tous les cas d'utilisation. Ils ne traitent pas les travaux d'internationalisation et de localisation, ils ne s'attaquent pas à la performance ou à l'évolutivité, ils ne créent pas les tests automatisés, et ils n'incluent que l'instrumentation pour les cas d'utilisation spécifiques que nous testons.

Un prototype de données en direct représente juste une petite fraction de l'effort de commercialisation (d'après mon expérience, entre 5 et 10 pour cent du travail de commercialisation du produit final), mais vous en retirez une grande valeur.

Cependant, il y a deux grandes limitations dont il faut tenir compte :

- Tout d'abord, c'est du code, donc les ingénieurs doivent créer le prototype de données en direct, et non vos concepteurs.
- Deuxièmement, ce n'est pas un produit commercialisable, il n'est pas prêt pour le grand public, et vous ne pouvez pas baser une entreprise dessus.

Donc, si les tests de données en direct se passent bien, et que vous décidez d'aller de l'avant et de commercialiser, vous devrez permettre à vos ingénieurs de prendre le temps nécessaire pour effectuer le travail de livraison requis. Il n'est absolument pas acceptable que le chef de produit dise aux ingénieurs que c'est « assez bien ». Ce jugement n'appartient pas au chef de produit. Et le chef de produit doit également s'assurer que les cadres clés et les parties prenantes comprennent les limitations.

Aujourd'hui, la technologie pour créer des prototypes de données en direct est tellement avancée que nous pouvons souvent obtenir ce dont nous avons besoin en seulement quelques jours à une semaine. Et une fois que nous l'avons, nous pouvons itérer très rapidement.

Plus tard, nous discuterons des techniques de validation quantitative et vous verrez les différentes manières d'utiliser ce prototype de données en direct. Mais pour l'instant, sachez que la clé est de pouvoir envoyer une quantité limitée de trafic et de collecter des analyses sur la manière dont ce prototype de données en direct est utilisé.

Ce qui est important, c'est que les utilisateurs réels utiliseront le prototype de données en direct pour un travail réel, et cela générera des données réelles (analyses) que nous pourrons comparer à notre produit actuel ou à nos attentes pour voir si cette nouvelle approche fonctionne mieux.

Chapitre 49 - Technique du prototype hybride

Jusqu'à présent, nous avons exploré les prototypes utilisateur - qui sont des simulations pures - les prototypes de faisabilité pour aborder les risques techniques, et les prototypes de données en direct conçus pour collecter des preuves, voire des preuves statistiquement significatives, quant à l'efficacité d'un produit ou d'une idée.

Bien que ces trois catégories de prototypes couvrent la plupart des situations de manière satisfaisante, une grande variété de prototypes hybrides combinent également différents aspects de chacun d'eux de différentes manières.

Un de mes exemples préférés de prototype hybride - et un outil exceptionnellement puissant pour apprendre rapidement lors de la découverte de produits - est aujourd'hui souvent appelé prototype magicien d'Oz. Un prototype magicien d'Oz combine l'expérience utilisateur de haute-fidélité d'un prototype utilisateur, mais avec une personne réelle en coulisses effectuant manuellement ce qui serait finalement géré par l'automatisation.

Un prototype magicien d'Oz n'est absolument pas évolutif, et nous n'enverrions jamais une quantité significative de trafic à cela. Mais l'avantage de notre point de vue est que nous pouvons créer cela très rapidement et facilement, et du point de vue de l'utilisateur, cela ressemble et se comporte comme un vrai produit.

Ces types d'hybrides sont de bons exemples de la philosophie de découverte de produit qui consiste à construire des choses qui ne sont pas évolutives.

Par exemple, imaginez que vous avez aujourd'hui un type d'aide par chat en direct pour vos clients, mais qu'il n'est disponible que pendant les heures où votre personnel de service clientèle est au bureau. Vous savez que vos clients utilisent votre produit de partout dans le monde à tout moment, donc vous aimeriez développer un système de chat automatisé qui fournit des réponses utiles à tout moment.

Vous pourriez (et devriez) parler à votre personnel de service clientèle des types de demandes qu'ils reçoivent régulièrement et comment ils y répondent (un test de conciergerie pourrait vous aider à l'apprendre rapidement). Bientôt, vous voudrez vous attaquer aux défis de ce genre d'automatisation.

Une façon d'apprendre très rapidement et de tester plusieurs approches différentes est de créer un prototype magicien d'Oz qui fournit une interface de chat simple. Cependant, en coulisses, c'est littéralement vous en tant que chef de produit, ou un autre membre de votre équipe, qui reçoit les demandes et compose les réponses. Bientôt, nous commencerons à expérimenter avec des réponses générées par le système, peut-être même en utilisant un prototype de données en direct de notre algorithme.

Ces types d'hybrides sont de bons exemples de la philosophie de découverte de produit qui consiste à construire des choses qui ne sont pas évolutives. En étant un peu astucieux, nous pouvons créer rapidement et facilement des outils qui nous permettent d'apprendre très rapidement. Certes, il s'agit principalement d'apprentissage qualitatif, mais c'est souvent là que se trouvent nos plus grands insights de toute façon.

Techniques de test de découverte

Aperçu

Dans la découverte de produit, nous essayons essentiellement de séparer rapidement les bonnes idées des mauvaises alors que nous travaillons à résoudre les problèmes commerciaux qui nous sont assignés. Mais que cela signifie-t-il réellement ?

Nous pensons à quatre types de questions auxquelles nous essayons de répondre pendant la découverte :

1. L'utilisateur ou le client choisira-t-il d'utiliser ou d'acheter cela ? (Valeur)
2. L'utilisateur peut-il comprendre comment utiliser cela ? (Utilisabilité)
3. Pouvons-nous construire cela ? (Faisabilité)
4. Cette solution est-elle viable pour notre entreprise ? (Viabilité commerciale)

Souvenez-vous que pour beaucoup de choses sur lesquelles nous travaillons, la plupart ou toutes ces questions sont très simples et peu risquées. Votre équipe est confiante. Ils ont déjà fait cela plusieurs fois auparavant, et nous allons donc passer à la livraison.

L'activité principale de la découverte intervient lorsque ces réponses ne sont pas si claires.

Il n'y a pas d'ordre prescrit pour répondre à ces questions. Cependant, de nombreuses équipes suivent une certaine logique.

D'abord, nous évaluerons généralement la valeur. C'est souvent la question la plus difficile - et la plus importante - à répondre, et si la valeur n'est pas là, peu importe ce qui se passe. Nous devons probablement aborder l'utilisabilité avant que l'utilisateur ou le client puisse même reconnaître la valeur. Dans tous les cas, nous évaluons généralement l'utilisabilité et la valeur avec les mêmes utilisateurs et clients en même temps.

Une fois que nous avons quelque chose que nos clients estiment vraiment précieux, et que nous l'avons conçu de manière que nous croyons que nos utilisateurs peuvent comprendre comment l'utiliser, nous passerons généralement en revue l'approche avec les ingénieurs pour nous assurer que cela est réalisable de leur point de vue technique.

Si nous sommes également bons sur la faisabilité, alors nous le montrerons aux parties clés de l'entreprise où il pourrait y avoir des préoccupations (pensez à juridique, marketing, ventes, PDG, etc.). Nous aborderons souvent ces risques commerciaux en dernier lieu car nous ne voulons pas perturber l'organisation à moins que nous ne soyons convaincus que cela en vaut la peine. De plus, parfois les idées qui survivent ne sont pas si similaires aux idées originales avec lesquelles nous avons commencé, et ces idées originales peuvent provenir d'une partie prenante commerciale. Il est beaucoup plus efficace de pouvoir montrer à ce partie prenante quelques preuves de ce qui a fonctionné ou non avec les clients et pourquoi et comment vous en êtes arrivé là.

Chapitre 50 - Tests d'utilisabilité

Test de l'utilisabilité

Le test d'utilisabilité est généralement la forme de test de découverte la plus mature et la plus directe, et il existe depuis de nombreuses années. Les outils sont meilleurs et les équipes en font beaucoup plus maintenant qu'auparavant, et ce n'est pas de la science fusée. La principale différence aujourd'hui est que nous faisons des tests d'utilisabilité lors de la découverte - en utilisant des prototypes, avant de construire le produit - et non à la fin, où il est vraiment trop tard pour corriger les problèmes sans gaspillage significatif ou pire.

Si votre entreprise est suffisamment grande pour avoir son propre groupe de recherche utilisateur, assurez-vous de sécuriser autant de leur temps pour votre équipe que vous le pouvez. Même si vous ne pouvez pas obtenir beaucoup de leur temps, ces personnes sont souvent d'excellentes ressources, et si vous pouvez vous faire un ami dans ce groupe, cela peut être un énorme coup de pouce pour vous.

Si votre organisation a des fonds réservés pour des services externes, vous pourriez être en mesure d'utiliser l'un des nombreux cabinets de recherche utilisateur pour effectuer les tests pour vous. Mais au prix que la plupart des entreprises facturent, il y a de fortes chances que vous ne puissiez pas vous permettre autant de ce type de test que votre produit en aura besoin. Si vous êtes comme la plupart des entreprises, vous avez peu de ressources disponibles et encore moins d'argent. Mais vous ne pouvez pas laisser cela vous arrêter. Donc, je vais vous montrer comment faire ce test vous-même.

Non, vous ne serez pas aussi compétent qu'un chercheur utilisateur formé - du moins au début - et il vous faudra quelques sessions pour vous y habituer, mais, dans la plupart des cas, vous constaterez que vous pouvez toujours identifier les problèmes graves et les points de friction avec votre produit, ce qui est l'essentiel.

Il existe plusieurs excellents livres qui décrivent comment réaliser des tests d'utilisabilité informels, donc je ne vais pas essayer de les recréer ici. Au lieu de cela, je vais simplement souligner les points clés.

Recrutement des utilisateurs pour les tests

Vous devrez rassembler des sujets de test. Si vous utilisez un groupe de recherche utilisateur, ils recruteront et planifieront probablement les utilisateurs pour vous, ce qui est une grande aide, mais si vous êtes seul, vous avez plusieurs options :

- Si vous avez établi le programme de découverte client que j'ai décrit plus tôt, vous êtes probablement prêt - du moins si vous construisez un produit pour les entreprises. Si vous travaillez sur un produit grand public, vous voudrez compléter ce groupe.
- Vous pouvez faire de la publicité pour des sujets de test sur Craigslist, ou vous pouvez mettre en place une campagne SEM en utilisant Google AdWords pour recruter des utilisateurs (ce qui est particulièrement bon si vous recherchez des utilisateurs qui sont en train d'essayer d'utiliser un produit comme le vôtre).
- Si vous avez une liste d'adresses électroniques de vos utilisateurs, vous pouvez en faire une sélection. Votre responsable marketing produit peut souvent vous aider à affiner la liste.

- Vous pouvez solliciter des bénévoles sur le site web de votre entreprise - beaucoup de grandes entreprises le font maintenant. N'oubliez pas que vous devrez toujours appeler et filtrer les bénévoles pour vous assurer que les personnes que vous sélectionnez sont dans votre marché cible.
- Vous pouvez toujours aller là où vos utilisateurs se rassemblent. Salons professionnels pour les logiciels d'entreprise, centres commerciaux pour le commerce électronique, bars sportifs pour les sports fantastiques - vous comprenez l'idée. Si votre produit répond à un besoin réel, vous n'aurez généralement pas de problème à obtenir des personnes prêtes à vous consacrer une heure. Apportez des cadeaux de remerciement.
- Si vous demandez aux utilisateurs de venir à votre emplacement, vous devrez probablement les compenser pour leur temps. Nous organiserons souvent une rencontre avec le sujet de test dans un endroit mutuellement pratique, comme un Starbucks. Cette pratique est si courante qu'elle est généralement appelée test à Starbucks.

Préparation du test

- Nous réalisons généralement des tests d'utilisabilité avec un prototype utilisateur haute-fidélité. Vous pouvez obtenir des retours utiles avec un prototype utilisateur basse ou moyenne fidélité, mais pour le test de valeur qui suit généralement le test d'utilisabilité, nous avons besoin que le produit soit plus réaliste (plus d'informations là-dessus plus tard).
- La plupart du temps, lorsque nous effectuons un test d'utilisabilité et/ou de valeur, c'est avec le chef de produit, le designer de produit, et un des ingénieurs de l'équipe (de ceux qui aiment assister à ces tests). J'aime faire tourner les ingénieurs. Comme je l'ai mentionné plus tôt, la magie se produit souvent lorsqu'un ingénieur est présent, donc j'essaie d'encourager cela chaque fois que possible. Si vous avez un chercheur utilisateur qui aide avec le test proprement dit, il administrera généralement le test, mais absolument le chef de produit et le designer doivent être présents pour chaque test.
- Vous devrez définir à l'avance l'ensemble des tâches que vous souhaitez tester. En général, celles-ci sont assez évidentes. Si, par exemple, vous construisez une application de réveil pour un appareil mobile, vos utilisateurs devront faire des choses comme régler une alarme, trouver et appuyer sur le bouton de répétition, etc. Il peut également y avoir des tâches plus obscures, mais concentrez-vous sur les tâches principales - celles que les utilisateurs feront la plupart du temps.
- Certaines personnes croient encore que le chef de produit et le designer de produit sont trop proches du produit pour effectuer ce type de test de manière objective, et ils pourraient soit se blesser, soit n'entendre que ce qu'ils veulent entendre. Nous surmontons cet obstacle de deux manières. Premièrement, nous formons les chefs de produit et les designers sur la manière de se comporter, et deuxièmement, nous nous assurons que le test se fait rapidement - avant qu'ils ne tombent amoureux de leurs propres idées. Les bons chefs de produit savent qu'ils se tromperont initialement et que personne n'y parvient du premier coup. Ils savent que l'apprentissage à partir de ces tests est le chemin le plus rapide vers un produit réussi.
- Vous devez avoir une personne pour administrer le test d'utilisabilité et une autre pour prendre des notes. Il est utile d'avoir au moins une autre personne pour faire un debriefing après pour s'assurer que vous avez tous les deux vu les mêmes choses et tiré les mêmes conclusions.

- Les laboratoires de test formels auront généralement des installations avec des miroirs sans tain ou des moniteurs vidéo en circuit fermé avec des caméras capturant à la fois l'écran et l'utilisateur de face. C'est bien si vous en avez, mais je ne peux pas compter combien de prototypes j'ai testé sur une petite table dans un Starbucks - juste assez grande pour trois ou quatre chaises autour de la table. En fait, de nombreuses manières, c'est préférable au laboratoire de test car l'utilisateur se sent beaucoup moins comme un cobaye de laboratoire.
- L'autre environnement qui fonctionne très bien est le bureau de votre client. Cela peut être chronophage, mais même 30 minutes dans leur bureau peuvent vous en dire beaucoup. Ils sont maîtres de leur domaine et souvent très bavards. De plus, tous les indices sont là pour leur rappeler comment ils pourraient utiliser le produit. Vous pouvez également apprendre en voyant à quoi ressemble leur bureau. Quelle est la taille de leur moniteur ? Quelle est la vitesse de leur ordinateur et de leur connexion réseau ? Comment communiquent-ils avec leurs collègues sur leurs tâches de travail ?
- Il existe des outils pour réaliser ce type de test à distance, et je les encourage, mais ils sont principalement conçus pour les tests d'utilisabilité et non pour le test de valeur qui suit généralement. Donc, je considère les tests d'utilisabilité à distance comme un complément plutôt qu'un remplacement.

Tester votre prototype

Nous voulons savoir si l'utilisateur ou le client a vraiment les problèmes que nous pensons qu'ils ont, et comment ils résolvent ces problèmes aujourd'hui, et ce qu'il faudrait pour les amener à changer.

Maintenant que vous avez préparé votre prototype, recruté vos sujets de test, et préparé les tâches et les questions, voici une série de conseils et de techniques pour administrer le test réel.

Avant de commencer, nous voulons profiter de l'occasion pour apprendre comment ils pensent à ce problème aujourd'hui. Si vous vous souvenez des questions clés de la Technique d'entretien client, nous voulons savoir si l'utilisateur ou le client a vraiment les problèmes que nous pensons qu'ils ont, et comment ils résolvent ces problèmes aujourd'hui, et ce qu'il faudrait pour les amener à changer.

- Lorsque vous commencez le test d'utilisabilité, assurez-vous de dire à votre sujet que ce n'est qu'un prototype, c'est une idée de produit très précoce, et ce n'est pas réel. Expliquez-lui qu'elle ne vous blessera pas en donnant un retour sincère, bon ou mauvais. Vous testez les idées dans le prototype, vous ne testez pas elle. Elle ne peut pas réussir ou échouer - seul le prototype peut réussir ou échouer.
- Une chose de plus avant de commencer vos tâches : voyez si elle peut dire à partir de la page d'accueil de votre prototype ce que vous faites, et surtout ce qui pourrait être précieux ou attrayant pour elle. Encore une fois, une fois qu'ils se lancent dans les tâches, vous perdrez ce contexte de visiteur initial, donc ne gaspillez pas l'occasion. Vous constaterez que les pages d'accueil sont incroyablement importantes pour combler le fossé entre les attentes.
- Lors des tests, vous voudrez faire tout ce que vous pouvez pour maintenir vos utilisateurs en mode d'utilisation et non en mode critique. Ce qui compte, c'est si les utilisateurs peuvent facilement réaliser les tâches qu'ils doivent accomplir. Peu importe si l'utilisateur pense que quelque chose sur la page est laid ou devrait être déplacé ou modifié. Parfois,

des testeurs mal orientés poseront des questions aux utilisateurs comme « Quelles sont les trois choses sur la page que vous changeriez ? » Pour moi, à moins que cet utilisateur ne soit un designer de produit, je ne suis pas vraiment intéressé par cela. Si les utilisateurs savaient vraiment ce qu'ils voulaient, le logiciel serait beaucoup plus facile à créer. Donc, observez ce qu'ils font plutôt que ce qu'ils disent.

- Pendant les tests, la compétence principale à acquérir est de rester silencieux. Lorsque nous voyons quelqu'un avoir du mal, la plupart d'entre nous ont une tendance naturelle à aider la personne. Vous devez supprimer cette impulsion. Votre tâche est de devenir un mauvais conversant. Habituez-vous au silence, c'est votre ami.
- Il y a trois cas importants que vous recherchez :
 - (1) l'utilisateur a terminé la tâche sans problème et sans aide ;
 - (2) l'utilisateur a eu du mal et s'est plaint un peu, mais il a finalement réussi ;
 - ou (3) il a été tellement frustré qu'il a abandonné.Parfois, les gens abandonnent rapidement, donc vous devrez peut-être les encourager à essayer un peu plus longtemps. Mais, s'il en arrive au point où vous pensez qu'il quitterait vraiment le produit pour aller chez un concurrent, alors c'est le moment où vous notez qu'il a vraiment abandonné.
- En général, vous voudrez éviter de donner de l'aide ou de guider le témoin de quelque manière que ce soit. Si vous voyez l'utilisateur faire défiler la page et chercher clairement quelque chose, il est acceptable de demander à l'utilisateur ce qu'il recherche spécifiquement, car cette information est très précieuse pour vous. Certaines personnes demandent aux utilisateurs de faire une narration continue de ce qu'ils pensent, mais je trouve que cela tend à mettre les gens en mode critique, car ce n'est pas un comportement naturel.
- Agissez comme un perroquet. Cela aide de plusieurs manières. Tout d'abord, cela aide à éviter de guider. S'ils sont silencieux et que vous ne pouvez vraiment pas le supporter parce que vous êtes mal à l'aise, dites-leur ce qu'ils font : « Je vois que vous regardez la liste sur la droite. » Cela les incitera à vous dire ce qu'ils essaient de faire, ce qu'ils recherchent, ou quoi que ce soit. S'ils posent une question, plutôt que de donner une réponse dirigée, vous pouvez répéter la question. Ils demandent : « Cliquer sur cela créera-t-il une nouvelle entrée ? » et vous demandez en retour : « Vous vous demandez si cliquer sur cela créera une nouvelle entrée ? » En général, ils continueront à partir de là parce qu'ils voudront répondre à votre question : « Oui, je pense que cela le fera. » Répéter les points clés aide également votre preneur de notes car elle a plus de temps pour écrire des choses importantes.
- Fondamentalement, vous essayez de comprendre comment vos utilisateurs cibles pensent à ce problème et d'identifier les endroits dans votre prototype où le modèle que le logiciel présente est incohérent ou incompatible avec la manière dont l'utilisateur pense au problème. C'est ce que signifie être contre-intuitif. Heureusement, lorsque vous repérez cela, il n'est généralement pas difficile à corriger, et cela peut être un grand gain pour votre produit.
- Vous découvrirez que vous pouvez en apprendre beaucoup par le langage corporel et le ton. Il est douloureusement évident lorsqu'ils n'aiment pas vos idées, et il est également clair lorsqu'ils les aiment vraiment. Ils demanderont presque toujours un courriel lorsque le produit sera disponible s'ils aiment ce qu'ils voient. Et, s'ils l'aiment vraiment, ils essaieront de l'obtenir plus tôt de votre part.

Résumé de l'apprentissage

Le but est de comprendre plus profondément vos utilisateurs et clients et, bien sûr, d'identifier les points de friction dans le prototype pour pouvoir les corriger. Cela pourrait être des problèmes de nomenclature, de flux, de design visuel, ou de modèle mental, mais dès que vous pensez avoir identifié un problème, corrigez-le dans le prototype. Il n'y a pas de loi qui dit que vous devez garder le test identique pour tous vos sujets de test. Ce genre de réflexion découle d'une mauvaise compréhension du rôle de ce type de test qualitatif. Nous n'essayons pas de prouver quoi que ce soit ici ; nous essayons juste d'apprendre rapidement.

Après chaque sujet de test, ou après chaque série de tests, quelqu'un - généralement soit le chef de produit soit le designer - rédige un court courriel de résumé des enseignements clés et l'envoie à l'équipe produit. Mais oubliez les grands rapports qui prennent beaucoup de temps à rédiger, sont rarement lus, et sont obsolètes au moment où ils sont livrés car le prototype a déjà beaucoup évolué depuis les tests. Ils ne valent vraiment pas le temps de quiconque.

Chapitre 51 - Tester la valeur

Les clients ne sont pas obligés d'acheter nos produits, et les utilisateurs ne sont pas obligés de choisir d'utiliser une fonctionnalité. Ils ne le feront que s'ils perçoivent une réelle valeur. Une autre façon de voir les choses est que, ce n'est pas parce que quelqu'un peut utiliser notre produit qu'il choisira de l'utiliser. Cela est particulièrement vrai lorsque vous essayez d'inciter vos clients ou utilisateurs à passer de leur produit ou système précédent à votre nouveau produit. Et, la plupart du temps, nos utilisateurs et clients passent d'un produit à un autre, même si ce produit est une solution développée en interne.

Tant d'entreprises et d'équipes produits pensent qu'il leur suffit d'égaliser les fonctionnalités (ce que l'on appelle la parité des fonctionnalités), et elles ne comprennent pas pourquoi leur produit ne se vend pas, même à un prix inférieur. Le client doit percevoir que votre produit est considérablement meilleur pour être motivé à acheter votre produit, puis à surmonter les difficultés et les obstacles du passage de leur ancienne solution à la vôtre.

Tout cela pour dire que les bonnes équipes produits passent la majeure partie de leur temps à créer de la valeur. Si la valeur est présente, nous pouvons résoudre tout le reste. Si elle ne l'est pas, peu importe la qualité de notre ergonomie, fiabilité ou performance.

Il existe plusieurs éléments de valeur, et il existe des techniques pour tester chacun d'eux.

Tester la demande

Parfois, il n'est pas clair s'il existe une demande pour ce que nous voulons construire. En d'autres termes, même si nous pouvions proposer une solution incroyable à ce problème, est-ce que les clients se soucient vraiment de ce problème ? Assez pour acheter un nouveau produit et passer à celui-ci ? Ce concept de test de demande s'applique à des produits entiers, mais aussi à une fonctionnalité spécifique d'un produit existant.

Nous ne pouvons pas simplement supposer qu'il existe une demande, bien que celle-ci soit souvent bien établie, car la plupart du temps, nos produits entrent dans un marché existant avec une demande démontrée et mesurable. Le véritable défi dans cette situation est de savoir si nous pouvons proposer une solution manifestement meilleure en termes de valeur que les alternatives.

Tester la valeur qualitativement

Le type de test de valeur qualitatif le plus courant est axé sur la réponse ou la réaction. Les clients adorent-ils cela ? Seront-ils prêts à payer pour cela ? Les utilisateurs choisiront-ils d'utiliser cela ? Et plus important encore, sinon, pourquoi pas ?

Tester la valeur quantitativement

Pour de nombreux produits, nous devons tester l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de cette solution à résoudre le problème sous-jacent. Pour certains types de produits, cela est très objectif et quantitatif. Par exemple, dans la technologie publicitaire, nous pouvons mesurer les revenus générés et les comparer facilement aux autres technologies publicitaires. Pour d'autres types de produits, comme les jeux, c'est beaucoup moins objectif.

Chapitre 52 - Technique de test de la demande

L'un des plus grands gaspillages possibles de temps et d'efforts, et la raison pour laquelle tant de startups échouent, est lorsqu'une équipe conçoit et développe un produit - testant l'utilisabilité, testant la fiabilité, testant la performance, et faisant tout ce qu'elle pense devoir faire - mais, au moment de lancer le produit, elle découvre que les gens ne l'achètent pas.

Pire encore, ce n'est pas comme si un grand nombre de personnes s'inscrivait pour un essai, mais ne décidait pas d'acheter. Nous pouvons généralement nous en sortir dans ce cas. Le problème est qu'ils ne veulent même pas s'inscrire pour l'essai. C'est un problème énorme et souvent fatal.

Vous pourriez expérimenter avec le prix, le positionnement et le marketing, mais vous concluez finalement que ce n'est tout simplement pas un problème qui préoccupe suffisamment les gens.

La pire partie de ce scénario est que, d'après mon expérience, il est si facile à éviter.

Le problème que je viens de décrire peut se produire au niveau du produit, comme un tout nouveau produit issu d'une startup, ou au niveau des fonctionnalités. L'exemple des fonctionnalités est malheureusement très courant. Chaque jour, de nouvelles fonctionnalités sont déployées sans être utilisées. Et ce cas est encore plus facile à prévenir.

Supposons que vous envisagiez une nouvelle fonctionnalité, peut-être parce qu'un grand client la demande, ou peut-être parce que vous avez vu qu'un concurrent a cette fonctionnalité, ou encore parce que c'est la fonctionnalité préférée de votre PDG. Vous en discutez avec votre équipe, et vos ingénieurs vous font remarquer que le coût de mise en œuvre est important. Ce n'est pas impossible, mais ce n'est pas facile non plus - suffisamment pour que vous ne souhaitiez pas prendre le temps de la développer seulement pour découvrir plus tard qu'elle n'est pas utilisée.

La technique de test de la demande est appelée un test de demande par fausse porte. L'idée est d'ajouter le bouton ou l'élément de menu dans l'interface utilisateur exactement à l'endroit où nous pensons qu'il devrait être. Mais, lorsque l'utilisateur clique sur ce bouton, au lieu de l'amener à la nouvelle fonctionnalité, il est dirigé vers une page spéciale qui explique que vous étudiez la possibilité d'ajouter cette nouvelle fonctionnalité et que vous cherchez des clients avec qui en discuter. La page propose également à l'utilisateur de se porter volontaire (en fournissant par exemple son courriel ou son numéro de téléphone).

Ce qui est crucial pour que cela fonctionne, c'est que les utilisateurs ne doivent pas avoir d'indication visible que c'est un test avant de cliquer sur le bouton. L'avantage est que nous pouvons rapidement collecter des données très utiles qui nous permettront de comparer le taux de clics sur ce bouton avec nos attentes ou avec d'autres fonctionnalités. Ensuite, nous pouvons suivre les clients pour mieux comprendre ce qu'ils attendraient de cette fonctionnalité.

Le même concept de base s'applique à des produits entiers. Au lieu d'un bouton sur une page, nous créons la page d'atterrissage pour l'entonnoir de produit de la nouvelle offre. C'est ce qu'on appelle un test de demande par page d'atterrissage. Nous décrivons cette nouvelle offre exactement comme nous le ferions si nous la lancions réellement. La différence est que si l'utilisateur clique sur l'appel à l'action, au lieu de s'inscrire à l'essai (ou quelle que soit l'action), l'utilisateur voit une page expliquant que vous étudiez la possibilité d'ajouter cette nouvelle offre et que vous aimeriez en discuter avec lui s'il est intéressé.

Dans les deux formes de test de la demande, nous pouvons montrer le test à chaque utilisateur (dans le cas d'une startup en phase de démarrage) ou à un très petit pourcentage d'utilisateurs ou dans une zone géographique spécifique (dans le cas d'une grande entreprise).

J'espère que vous pouvez voir que c'est très facile à faire, et vous pouvez rapidement collecter deux choses très utiles : (1) des preuves solides sur la demande et (2) une liste d'utilisateurs prêts et disposés à parler de cette nouvelle capacité spécifique.

En pratique, la demande n'est généralement pas le problème. Les gens s'inscrivent à notre essai. Le problème est qu'ils essaient notre produit et ne s'enthousiasment pas - du moins pas suffisamment pour passer de ce qu'ils utilisent actuellement. Et c'est pour cela que les techniques qualitatives et quantitatives des chapitres suivants existent.

Test de découverte dans les entreprises réticentes au risque

Beaucoup a été écrit sur la manière de faire de la découverte produit dans les startups, par moi et par beaucoup d'autres. Il y a de nombreux défis pour les startups, mais le plus important est la survie.

Un des véritables avantages des startups du point de vue produit, c'est qu'il n'y a pas d'héritage à traîner, pas de revenus à préserver et pas de réputation à protéger. Cela nous permet d'avancer très rapidement et de prendre des risques importants sans beaucoup d'inconvénients. Cependant, une fois que votre produit atteint le point où il peut soutenir une entreprise viable (félicitations !), vous avez maintenant quelque chose à perdre, et il n'est pas surprenant que certaines dynamiques de la découverte produit doivent changer. Mon objectif ici est de souligner ces différences et de décrire comment les techniques sont modifiées dans les grandes entreprises.

D'autres ont également écrit sur la façon d'appliquer ces techniques dans les entreprises, mais dans l'ensemble, je n'ai pas été particulièrement impressionné par les conseils que j'ai vus. Trop souvent, la suggestion est de créer une équipe protégée et de leur fournir une couverture pour qu'ils puissent partir et innover. Tout d'abord, que cela dit-il sur les personnes qui ne font pas partie de ces équipes d'innovation spéciales ? Que cela dit-il sur les produits existants de l'entreprise ? Et, même lorsqu'une chose obtient une certaine traction, comment pensez-vous que les équipes produit existantes accepteront cet apprentissage ? Ce sont quelques-unes des raisons pour lesquelles je ne suis pas un défenseur des soi-disant laboratoires d'innovation en entreprise.

J'ai longtemps soutenu que les techniques de découverte produit et de test et apprentissage rapides s'appliquent absolument aux grandes entreprises, et pas seulement aux startups. Les meilleures entreprises de produits - y compris Apple, Amazon, Google, Facebook et Netflix - sont d'excellents exemples où ce type d'innovation est institutionnalisé. Dans ces entreprises, l'innovation n'est pas quelque chose que seules quelques personnes obtiennent la permission de poursuivre. C'est la responsabilité de toutes les équipes produit.

Mais avant d'aller plus loin, je veux souligner le point le plus important pour les entreprises technologiques : si vous cessez d'innover, vous mourrez. Peut-être pas immédiatement, mais si tout ce que vous faites est d'optimiser vos solutions existantes, et que vous cessez d'innover, ce n'est qu'une question de temps avant que vous ne deveniez la proie de quelqu'un d'autre. Je crois qu'il est non négociable que nous devons simplement continuer à faire avancer nos produits et à offrir une valeur accrue à nos clients.

Cela dit, nous devons le faire de manière responsable. Cela signifie vraiment faire deux choses très importantes - protéger vos revenus et votre marque, et protéger vos employés et vos clients.

Protéger les revenus et la marque

L'entreprise a bâti une réputation et généré des revenus, et il incombe aux équipes produit de faire la découverte produit de manière à protéger cette réputation et ces revenus. Nous avons plus de techniques que jamais pour cela, y compris de nombreuses techniques pour créer des prototypes à très faible coût et faible risque, et pour prouver que les choses fonctionnent avec un investissement minimal et une exposition limitée. Nous adorons les prototypes en données réelles et les cadres de test A/B.

Beaucoup de choses ne posent pas de risque pour la marque ou les revenus, mais pour celles qui le font, nous utilisons des techniques pour atténuer ce risque. La plupart du temps, un test A/B avec moins de 1 % des clients exposés est suffisant pour cela.

Parfois, cependant, nous devons être encore plus prudents. Dans de tels cas, nous faisons un test en données réelles sur invitation uniquement, ou nous utilisons les clients de notre programme de découverte clients sous accord de confidentialité (NDA). Il existe de nombreuses autres techniques dans le même esprit de test et d'apprentissage de manière responsable.

Protéger les employés et les clients

En plus de protéger les revenus et la marque, nous devons également protéger nos employés et nos clients. Si notre service client, nos services professionnels ou notre personnel commercial sont pris au dépourvu par des changements constants, il leur devient très difficile d'effectuer leur travail et de bien s'occuper des clients.

De même, les clients qui ont l'impression que votre produit est une cible mouvante qu'ils doivent constamment réapprendre ne seront pas des clients satisfaits très longtemps. C'est pourquoi nous utilisons des techniques de déploiement en douceur, y compris l'évaluation de l'impact client. Bien que cela puisse sembler contre-intuitif, le déploiement continu est une technique de déploiement en douceur très puissante, et lorsqu'il est utilisé correctement avec une évaluation de l'impact client, c'est un outil puissant pour protéger nos clients. Encore une fois, la plupart des expériences et des changements ne posent pas de problèmes, mais il est de notre responsabilité d'être proactifs avec les clients et les employés et d'être sensibles aux changements.

Ne vous méprenez pas. Je ne dis pas que l'innovation dans les grandes entreprises est facile - ce n'est pas le cas. Mais ce n'est pas parce que les techniques de découverte produit sont des obstacles à l'innovation. Elles sont absolument essentielles pour offrir constamment une valeur accrue aux clients.

Il existe des problèmes plus vastes dans les grandes entreprises qui créent généralement des obstacles à l'innovation.

Si vous êtes dans une grande entreprise, sachez que vous devez absolument agir de manière agressive pour améliorer continuellement votre produit, bien au-delà des petites optimisations.

Mais vous devez également effectuer ce travail produit de manière à protéger la marque et les revenus, ainsi que vos employés et vos clients.

Chapitre 53 - Techniques de test de la valeur qualitative

Les tests quantitatifs nous disent ce qui se passe (ou pas), mais ils ne peuvent pas expliquer pourquoi, ni ce qu'il faut faire pour corriger la situation. C'est pourquoi nous faisons des tests qualitatifs. Si les utilisateurs et les clients ne réagissent pas au produit comme nous l'espérons, il faut comprendre pourquoi.

Je rappelle que les tests qualitatifs ne visent pas à prouver quoi que ce soit. C'est le rôle des tests quantitatifs. Les tests qualitatifs visent à apprendre rapidement et à obtenir de grandes révélations.

Je soutiens que les tests qualitatifs de vos idées de produit avec de vrais utilisateurs et clients sont probablement l'activité de découverte la plus importante pour vous et votre équipe produit.

Lorsque vous faites ce type de tests utilisateurs qualitatifs, vous ne trouvez pas la réponse chez un seul utilisateur, mais chaque utilisateur testé est comme une pièce du puzzle. Finalement, vous en voyez assez pour comprendre où vous vous êtes trompé.

Je sais que c'est une affirmation audacieuse, mais je soutiens que les tests qualitatifs de vos idées de produit avec de vrais utilisateurs et clients sont probablement l'activité de découverte la plus importante pour vous et votre équipe produit. C'est tellement important et utile que j'encourage les équipes produit à réaliser au moins deux ou trois tests de valeur qualitative chaque semaine. Voici comment procéder :

Commencez par une interview

Nous commençons généralement le test utilisateur par une courte interview pour nous assurer que notre utilisateur a bien les problèmes que nous pensons, comment il résout ces problèmes aujourd'hui, et ce qu'il faudrait pour qu'il change (voir la technique de l'entretien client).

Test de l'utilisabilité

Nous disposons de nombreuses bonnes techniques pour tester la valeur qualitativement, mais elles dépendent toutes d'une compréhension préalable par l'utilisateur de ce qu'est votre produit et de son fonctionnement. C'est pourquoi un test de valeur est toujours précédé d'un test d'utilisabilité.

Pendant le test d'utilisabilité, nous vérifions si l'utilisateur peut comprendre comment utiliser notre produit. Mais, plus important encore, après un test d'utilisabilité, l'utilisateur sait de quoi il s'agit et comment l'utiliser. Ce n'est qu'à ce moment-là que nous pouvons avoir une conversation utile avec l'utilisateur sur la valeur (ou son absence).

La préparation d'un test de valeur inclut donc la préparation d'un test d'utilisabilité. J'ai décrit comment préparer et réaliser un test d'utilisabilité dans le chapitre précédent, donc pour l'instant, je réitère qu'il est important de réaliser le test d'utilisabilité avant le test de valeur, et de les enchaîner immédiatement.

Si vous essayez de réaliser un test de valeur sans donner à l'utilisateur ou au client l'occasion d'apprendre à utiliser le produit, le test de valeur se rapproche davantage d'un groupe de discussion où les gens parlent de manière hypothétique de votre produit, et essaient d'imaginer

comment il pourrait fonctionner. Pour être clair : les groupes de discussion peuvent être utiles pour obtenir des informations sur le marché, mais ils ne sont pas utiles pour découvrir le produit que nous devons livrer (voir le Principe de la découverte produit n°1).

Test de valeur spécifique

Le principal défi lors des tests de valeur en face à face avec de vrais utilisateurs et clients est que les gens sont généralement gentils et ne veulent pas vraiment vous dire ce qu'ils pensent. C'est pourquoi tous nos tests de valeur sont conçus pour nous assurer que la personne ne fait pas que se montrer polie.

Utiliser l'argent pour démontrer la valeur

Une technique que j'aime pour évaluer la valeur est de voir si l'utilisateur serait prêt à payer pour le produit, même si vous n'avez pas l'intention de lui faire payer. Nous cherchons à ce que l'utilisateur sorte sa carte de crédit sur le champ et demande à acheter le produit (mais nous ne voulons pas vraiment ses informations de carte). Si c'est un produit coûteux pour les entreprises, au-delà de ce que quelqu'un mettrait sur une carte de crédit, vous pouvez demander aux gens s'ils signeront une "lettre d'intention non contraignante d'achat", ce qui est un bon indicateur que les gens sont sérieux.

Utiliser la réputation pour démontrer la valeur

Mais il existe d'autres façons pour un utilisateur de "payer" pour un produit. Vous pouvez voir s'il serait prêt à payer avec sa réputation. Vous pouvez lui demander à quel point il est susceptible de recommander le produit à ses amis ou collègues ou à son patron (généralement sur une échelle de 0 à 10). Vous pouvez lui demander de partager sur les réseaux sociaux. Vous pouvez lui demander d'envoyer le courriel de son patron ou de ses amis pour une recommandation (même si nous ne sauvegardons pas les courriels, c'est très significatif si les gens sont prêts à les fournir).

Utiliser le temps pour démontrer la valeur

Surtout avec les entreprises, vous pouvez également demander à la personne si elle serait prête à planifier du temps significatif avec vous pour travailler sur ce sujet (même si nous n'en avons pas besoin). C'est une autre façon pour les gens de payer pour la valeur.

Utiliser l'accès pour démontrer la valeur

Vous pouvez également demander aux gens de fournir les identifiants de connexion pour le produit qu'ils utiliseraient actuellement (parce que vous leur dites qu'il y a un utilitaire de migration ou quelque chose du genre). Encore une fois, nous ne voulons vraiment pas leurs identifiants et mot de passe - nous voulons juste savoir s'ils apprécient suffisamment notre produit pour être prêts à faire la transition immédiatement.

Itérer le prototype

Rappelez-vous, il ne s'agit pas de prouver quoi que ce soit. Il s'agit d'un apprentissage rapide. Dès que vous pensez avoir un problème, ou que vous voulez essayer une approche différente, vous l'essayez. Par exemple, si vous montrez votre prototype à deux personnes différentes et que les réponses que vous recevez sont sensiblement différentes, votre travail est d'essayer de comprendre pourquoi. Peut-être avez-vous deux types de clients différents, avec des problèmes différents. Peut-être avez-vous des types d'utilisateurs différents, avec des compétences ou des connaissances du domaine différentes. Peut-être utilisent-ils des solutions différentes aujourd'hui, et l'un est satisfait de sa solution actuelle et l'autre non. Vous pourriez déterminer que vous n'arrivez tout simplement pas à intéresser les gens à ce problème, ou que vous ne pouvez pas rendre cela assez utilisable pour que vos utilisateurs cibles réalisent cette valeur. Dans ce cas, vous pouvez décider d'arrêter là et de mettre l'idée de côté. Certains chefs de produit considèrent cela comme un grand échec. Moi, je considère cela comme un gain pour l'entreprise, évitant les coûts de construction et de mise sur le marché d'un produit que vos clients ne valorisent pas (et n'achèteront pas), ainsi que le coût d'opportunité de ce que votre équipe d'ingénieurs pourrait construire à la place.

Le fait remarquable à propos de ce type de test qualitatif est à quel point il est facile et efficace. La meilleure façon de vous en convaincre est de prendre votre ordinateur portable ou votre appareil mobile avec votre produit ou prototype dessus, et de le montrer à quelqu'un qui ne l'a pas encore vu, et simplement d'essayer.

Une note importante. En tant que chef de produit, vous devez vous assurer d'assister à chaque test de valeur qualitatif. Ne déléguiez pas cela, et ne tentez certainement pas d'engager une société pour le faire à votre place. Votre contribution à l'équipe vient du fait d'expérimenter directement avec autant d'utilisateurs que possible, interagissant avec et répondant aux idées de votre équipe. Si vous travailliez pour moi, la continuation de votre salaire mensuel en dépendrait.

Chapitre 54 - Techniques de tests de valeur quantitatifs

Alors que les tests qualitatifs visent à un apprentissage rapide et à de grandes idées, les techniques quantitatives consistent à collecter des preuves. Nous collecterons parfois suffisamment de données pour obtenir des résultats statistiquement significatifs (surtout avec des services destinés aux consommateurs ayant beaucoup de trafic quotidien), et d'autres fois nous fixerons la barre plus bas et nous nous contenterons de données d'utilisation réelles que nous considérons comme des preuves utiles - avec d'autres facteurs - pour prendre une décision éclairée.

C'est le but principal du prototype de données en temps réel dont nous avons discuté précédemment. Pour rappel, un prototype de données en temps réel est une des formes de prototype créées dans la découverte de produit, destiné à exposer certains cas d'utilisation à un groupe limité d'utilisateurs pour collecter des données d'utilisation réelles.

Nous avons quelques moyens clés pour collecter ces données, et la technique que nous choisissons dépend de la quantité de trafic que nous avons, du temps dont nous disposons, et de notre tolérance au risque.

Dans un véritable environnement de startup, nous n'avons pas beaucoup de trafic et nous n'avons également pas beaucoup de temps, mais nous acceptons généralement le risque (nous n'avons pas encore beaucoup à perdre). Dans une entreprise plus établie, nous avons souvent beaucoup de trafic, nous avons un certain temps (principalement nous craignons que la direction perde patience), et l'entreprise est généralement plus aversive au risque.

Test A/B

Le standard d'or pour ce type de test est le test A/B. La raison pour laquelle nous aimons les tests A/B est que l'utilisateur ne sait pas quelle version du produit il voit. Cela produit des données très prédictives, ce que nous recherchons idéalement.

Gardez à l'esprit qu'il s'agit d'un type légèrement différent de test A/B par rapport aux tests A/B d'optimisation. Les tests d'optimisation consistent à expérimenter avec différents appels à l'action, différentes couleurs de boutons, etc. Conceptuellement, ils sont les mêmes, mais en pratique, il y a quelques différences. Les tests d'optimisation concernent normalement des changements de surface, à faible risque, que nous testons souvent dans un test fractionné (50:50).

Dans les tests A/B de découverte, nous avons généralement le produit actuel affiché à 99 % de nos utilisateurs, et le prototype de données en temps réel affiché à seulement 1 % de nos utilisateurs ou moins. Nous surveillons le test A/B de plus près.

Test sur invitation uniquement

Si votre entreprise est plus aversive au risque, ou si vous n'avez tout simplement pas suffisamment de trafic pour pouvoir le montrer à 1 % - ou même à 10 % - et obtenir des résultats utiles dans un avenir proche, alors une autre manière efficace de collecter des preuves est le test sur invitation uniquement. Il s'agit de sélectionner un ensemble d'utilisateurs ou de clients que

vous contactez et invitez à essayer la nouvelle version. Vous leur indiquez qu'il s'agit d'une version expérimentale, donc ils choisissent effectivement de participer s'ils acceptent de l'utiliser.

Les données générées par ce groupe ne sont pas aussi prédictives que celles d'un véritable test A/B aveugle. Nous réalisons que ceux qui choisissent de participer sont généralement des adopteurs précoces ; néanmoins, nous obtenons un ensemble d'utilisateurs réels utilisant notre prototype de données en temps réel, et nous collectons des données vraiment intéressantes.

Je ne peux pas vous dire combien de fois nous pensons avoir quelque chose qu'ils vont adorer, et ensuite nous le rendons disponible à un groupe limité comme celui-ci et nous découvrons qu'ils ne l'apprécient pas vraiment. Malheureusement, avec un test quantitatif comme celui-ci, tout ce que nous savons avec certitude est qu'ils ne l'utilisent pas - nous ne pouvons pas savoir pourquoi. C'est alors que nous suivons avec un test qualitatif pour essayer d'apprendre rapidement pourquoi ils ne sont pas aussi intéressés que nous l'avions espéré.

Programme de Découverte Client

Une variation du test sur invitation uniquement est d'utiliser les membres du programme de découverte client dont nous avons parlé dans la section sur les techniques d'idéation. Ces entreprises ont déjà choisi de tester de nouvelles versions, et vous avez déjà une relation étroite avec elles, ce qui vous permet de les suivre facilement.

Pour les produits destinés aux entreprises, j'utilise généralement cette technique comme ma principale méthode pour collecter des données d'utilisation réelles. Nous avons les clients du programme de découverte client recevant des mises à jour fréquentes du prototype de données en temps réel, et nous comparons leurs données d'utilisation avec celles de nos clients plus larges.

Le Rôle des Analyses

L'un des changements les plus significatifs dans la façon dont nous concevons les produits aujourd'hui est notre utilisation des analyses. Tout gestionnaire de produit compétent aujourd'hui est censé être à l'aise avec les données et comprendre comment exploiter les analyses pour apprendre et améliorer rapidement.

J'attribue ce changement à plusieurs facteurs. Tout d'abord, à mesure que le marché pour nos produits s'est considérablement élargi grâce à l'accès mondial - et également par le biais des dispositifs connectés - le volume de données a considérablement augmenté, ce qui nous donne des résultats intéressants et statistiquement significatifs beaucoup plus rapidement.

Deuxièmement, les outils pour accéder à ces données et en apprendre sont devenus significativement meilleurs. Cependant, je vois surtout une prise de conscience accrue du rôle que les données peuvent jouer pour vous aider à apprendre et à vous adapter rapidement.

Il y a cinq principaux usages des analyses dans les équipes produit performantes. Examinons de plus près chacun de ces usages :

- Comprendre le comportement des utilisateurs et des clients

Lorsque la plupart des gens pensent aux analyses, ils pensent aux analyses des utilisateurs. Cependant, il s'agit là d'un seul type d'analyse. L'idée est de comprendre comment nos utilisateurs et clients utilisent nos produits (rappelez-vous, il peut y avoir de nombreux utilisateurs chez un seul client - au moins dans le contexte B2B). Nous pouvons faire cela pour identifier les fonctionnalités qui ne sont pas utilisées, ou pour confirmer que les fonctionnalités sont utilisées comme nous le prévoyons, ou simplement pour mieux comprendre la différence entre ce que les gens disent et ce qu'ils font réellement.

Ce type d'analyse a été collecté et utilisé à cette fin par de bonnes équipes produit pendant au moins 30 ans. Une solide décennie avant l'émergence du web, les ordinateurs de bureau et les serveurs étaient capables de transmettre des analyses de comportement, qui étaient ensuite utilisées par l'équipe produit pour faire des améliorations. Pour moi, c'est l'un des très rares éléments non négociables dans le produit. Mon avis est que, si vous allez introduire une fonctionnalité, vous devez au moins y inclure les analyses d'utilisation de base pour cette fonctionnalité. Sinon, comment saurez-vous si elle fonctionne comme elle le doit ?

- Mesurer les progrès du produit

Je suis depuis longtemps un fervent défenseur de l'utilisation des données pour guider les équipes produit. Plutôt que de fournir à l'équipe une feuille de route à l'ancienne énumérant les meilleures suppositions sur ce qui pourrait ou non fonctionner, je préfère de loin fournir à l'équipe produit un ensemble d'objectifs commerciaux- avec des buts mesurables - et ensuite l'équipe décide des meilleures façons d'atteindre ces objectifs. C'est une partie de la tendance plus large dans le produit à se concentrer sur le résultat et non sur la production.

- Prouver si les idées de produit fonctionnent

Aujourd'hui, en particulier pour les entreprises de consommation, nous pouvons isoler la contribution des nouvelles fonctionnalités, des nouvelles versions de workflows ou des nouveaux designs en effectuant des tests A/B et en comparant les résultats. Cela nous permet de prouver quelles idées fonctionnent. Nous n'avons pas besoin de le faire avec tout, mais pour les choses qui présentent un risque élevé ou des coûts de déploiement élevés, ou qui nécessitent des changements dans le comportement des utilisateurs, cela peut être un outil extrêmement puissant. Même lorsque le volume de trafic est tel que la collecte de résultats statistiquement significatifs est difficile ou longue, nous pouvons toujours collecter des données réelles à partir de nos prototypes de données en temps réel pour prendre des décisions beaucoup mieux informées.

- Informer les décisions de produit

D'après mon expérience, la pire chose à propos des produits dans le passé était leur dépendance aux opinions. Et, généralement, plus la personne qui exprimait cette opinion était haut placée dans l'organisation, plus cette opinion comptait. Aujourd'hui, dans l'esprit de « les données battent les opinions », nous avons la possibilité de simplement effectuer un test, de collecter des données, puis d'utiliser ces données pour éclairer nos décisions. Les données ne sont pas tout, et nous ne sommes pas esclaves d'elles, mais je trouve de nombreux exemples aujourd'hui dans

les meilleures équipes produit de décisions éclairées par les résultats des tests. J'entends constamment les équipes parler de combien elles sont souvent surprises par les données, et comment les esprits sont changés par celles-ci.

- Inspirer le travail sur le produit

Bien que je sois personnellement accro à chacun des rôles ci-dessus des analyses, je dois admettre que mon préféré est ce dernier point. Les données que nous agrégeons (de toutes les sources) peuvent être une mine d'or. Cela se résume souvent à poser les bonnes questions. Mais en explorant les données, nous pouvons trouver des opportunités de produit très puissantes. Certains des meilleurs travaux sur les produits que je vois en ce moment ont été inspirés par les données. Oui, nous obtenons souvent de très bonnes idées en observant nos clients, et nous obtenons souvent de très bonnes idées en appliquant de nouvelles technologies. Mais étudier les données elles-mêmes peut fournir des insights qui mènent à des idées de produits révolutionnaires.

En grande partie, c'est parce que les données nous prennent souvent au dépourvu. Nous avons un ensemble d'hypothèses sur la façon dont le produit est utilisé - dont nous ne sommes même pas conscients - et lorsque nous voyons les données, nous sommes surpris qu'elles ne correspondent pas à ces hypothèses. Ce sont ces surprises qui conduisent à de réels progrès.

Il est également important pour les responsables produits technologiques d'avoir une compréhension large des types d'analyses qui sont importantes pour votre produit. Beaucoup ont une vision trop étroite. Voici le noyau pour la plupart des produits technologiques :

- Analyses du comportement des utilisateurs (chemins de clics, engagement)
- Analyses commerciales (utilisateurs actifs, taux de conversion, valeur à vie, rétention)
- Analyses financières (ASP, facturations, temps de conclusion)
- Performance (temps de chargement, disponibilité)
- Coûts opérationnels (stockage, hébergement)
- Coûts de mise sur le marché (coûts d'acquisition, coût des ventes, programmes)
- Sentiment (NPS, satisfaction client, enquêtes)

J'espère que vous pouvez voir le pouvoir des analyses pour les équipes produit. Cependant, aussi puissant que soit le rôle des données pour nous, la chose la plus importante à garder à l'esprit au sujet des analyses est que les données mettront en lumière ce qui se passe, mais ne permettront pas d'expliquer pourquoi. Nous avons besoin de nos techniques qualitatives pour expliquer les résultats quantitatifs.

Voler à l'aveugle

Il est remarquable que je rencontre encore trop d'équipes produit qui ne mesurent pas leur produit pour collecter des analyses, ou le font à un niveau si minime qu'elles ne savent pas si et comment leur produit est utilisé.

Mes propres équipes - et toutes les équipes auxquelles je peux penser avec lesquelles j'ai travaillé - le font depuis si longtemps maintenant qu'il est difficile d'imaginer ne pas avoir ces informations. Il est difficile pour moi de me souvenir de ce que c'était de ne pas savoir réellement comment le produit était utilisé, ou quelles fonctionnalités aidaient réellement le client, par rapport à celles que nous pensions devoir être présentes juste pour conclure une vente.

C'est plus facile à faire avec les produits et services basés sur le cloud, et la plupart d'entre nous utilisent des outils d'analyse web, mais parfois nous utilisons aussi des outils faits maison pour cela.

Les bonnes équipes produisent le font depuis des années. Et, pas seulement avec les sites basés sur le cloud, mais aussi avec les applications mobiles ou de bureau installées - logiciels sur site, matériels, et dispositifs qui se connectent périodiquement pour envoyer les données d'utilisation aux équipes. Quelques entreprises sont très conservatrices et demandent la permission avant d'envoyer les données, mais généralement cela se fait silencieusement.

Nous devrions tous anonymiser et agréger les données pour qu'il n'y ait rien de personnellement identifiable. Parfois, cependant, nous voyons dans les nouvelles qu'une autre entreprise est en difficulté pour avoir envoyé des données brutes dans la précipitation vers le marché. Il semble que la presse pense que nous suivons ces données à des fins malveillantes, mais au moins avec les entreprises que je connais et avec lesquelles je travaille, elles essaient simplement d'améliorer les produits - de les rendre plus précieux et plus utilisables. Cela a longtemps été l'un de nos outils les plus importants pour ce faire.

Le processus global fonctionne ainsi : nous commençons par nous demander ce que nous devons savoir sur l'utilisation de nos produits, puis nous instrumentons le produit pour collecter ces informations (les techniques particulières dépendent de l'outil que vous utilisez et de ce que vous souhaitez collecter). Enfin, nous générons diverses formes de rapports en ligne pour visualiser et interpréter ces données.

Pour tout ce que nous ajoutons de nouveau, nous veillons à avoir l'instrumentation nécessaire en place pour savoir immédiatement si cela fonctionne comme nous l'attendons, et s'il y a des conséquences inattendues significatives. Franchement, sans cette instrumentation, je ne me donnerais même pas la peine de déployer la fonctionnalité. Comment sauriez-vous si cela fonctionne ?

Pour la plupart des gestionnaires de produit, la première chose qu'ils font le matin est de vérifier les analyses pour voir ce qui s'est passé pendant la nuit précédente. Ils sont généralement en train de faire fonctionner une forme de test presque tout le temps, donc ils sont très intéressés par ce qui s'est passé.

Il y a bien sûr certains environnements extrêmes où tout vit derrière des pare-feux très stricts, mais même dans ce cas, les produits peuvent générer des rapports d'utilisation périodiques à examiner et à approuver avant d'être envoyés (par voie électronique ou imprimée, si nécessaire) aux équipes.

Je suis très favorable à la simplification radicale des produits en supprimant les fonctionnalités qui n'assurent pas leur propre poids. Mais, sans savoir ce qui est utilisé, et comment cela est utilisé, c'est un processus très pénible de le faire lorsque vous ne savez pas ce qui se passe réellement. Nous n'avons pas les données pour étayer nos théories ou décisions, donc la direction (à juste titre) hésite.

Mon avis personnel est que vous devriez partir du principe que vous devez absolument avoir ces données, puis travailler en arrière pour trouver le meilleur moyen de les obtenir.

Chapitre 55 - Tester la faisabilité

Quand nous parlons de valider la faisabilité, les ingénieurs essaient réellement de répondre à plusieurs questions connexes :

- Savons-nous comment construire cela ?
- Avons-nous les compétences nécessaires dans l'équipe pour construire cela ?
- Avons-nous assez de temps pour construire cela ?
- Avons-nous besoin de modifications architecturales pour construire cela ?
- Avons-nous tous les composants nécessaires pour construire cela ?
- Comprendons-nous les dépendances impliquées dans la construction de cela ?
- La performance sera-t-elle acceptable ?
- Cela évoluera-t-il aux niveaux requis ?
- Avons-nous l'infrastructure nécessaire pour tester et faire fonctionner cela ?
- Pouvons-nous nous permettre le coût de mise en place de cela ?

Je ne veux pas vous effrayer. Avec la plupart des idées de produits que vos ingénieurs examinent en phase de découverte, ils prendront rapidement en compte ces points et diront simplement « Pas de problème. » C'est parce que la plupart de notre travail n'est pas si nouveau, et les ingénieurs ont généralement construit des choses similaires de nombreuses fois auparavant.

Cependant, il y a certainement des idées où ce n'est pas le cas, et certaines ou nombreuses de ces questions peuvent être très difficiles pour les ingénieurs à répondre.

Un exemple très courant actuellement est que de nombreuses équipes évaluent la technologie d'apprentissage automatique, considèrent les décisions de construction/achat, et évaluent si la technologie est adaptée à la tâche à accomplir - et, plus généralement, essaient de comprendre son potentiel.

Voici un conseil très pratique et important à considérer. Tenir une réunion de planification hebdomadaire où vous soumettez une série d'idées aux ingénieurs - et exigez qu'ils vous donnent une estimation en temps, en points d'histoire, ou dans toute autre unité d'effort - est presque certain de mal se passer. Si vous mettez un ingénieur sous pression, sans temps pour enquêter et réfléchir, vous êtes très susceptible d'obtenir une réponse conservatrice, en partie conçue pour vous faire partir.

Cependant, si les ingénieurs ont suivi l'évolution des idées avec les clients (en utilisant des prototypes) et ont vu quels étaient les problèmes et comment les gens réagissent à ces idées, les ingénieurs ont probablement déjà réfléchi aux problèmes depuis un certain temps. Si c'est quelque chose que vous pensez valable, alors vous devez donner aux ingénieurs le temps nécessaire pour enquêter et le considérer.

La question n'est pas « Pouvez-vous faire cela ? » Mais plutôt, vous leur demandez d'examiner et de répondre à la question « Quelle est la meilleure façon de faire cela et combien de temps cela prendrait ? »

Les ingénieurs reviendront parfois en disant qu'ils ont besoin de créer un prototype de faisabilité pour répondre à une ou plusieurs de ces questions.

Beaucoup de nos meilleures idées de produits reposent sur des approches pour résoudre le problème qui ne sont possibles que maintenant, ce qui signifie de nouvelles technologies et du temps pour enquêter et apprendre cette technologie.

Si c'est le cas, considérez d'abord si l'idée vaut potentiellement l'investissement de temps nécessaire en phase de découverte. Si oui, alors encouragez les ingénieurs à procéder.

Un dernier point sur l'évaluation de la faisabilité : je rencontre de nombreux chefs de produits qui détestent toute idée de produit pour laquelle les ingénieurs disent qu'ils ont besoin de temps supplémentaire pour enquêter.

Pour ces chefs de produits, cela signifie que c'est déjà trop risqué et coûteux si cela se produit.

Je dis à ces chefs de produits que j'apprécie personnellement ces éléments pour plusieurs raisons. D'abord, beaucoup de nos meilleures idées de produits reposent sur des approches pour résoudre le problème qui ne sont possibles que maintenant, ce qui signifie de nouvelles technologies et du temps pour enquêter et apprendre cette technologie. Deuxièmement, je trouve que lorsque les ingénieurs ont même un jour ou deux pour enquêter, ils reviennent souvent non seulement avec de bonnes réponses à la question de faisabilité mais aussi avec de meilleures façons de résoudre le problème. Troisièmement, ces sortes d'éléments sont souvent très motivants pour l'équipe, car cela leur donne l'occasion d'apprendre et de briller.

Découverte pour les produits matériels

Avec le matériel, les conséquences d'une erreur en termes de temps et d'argent sont beaucoup plus sévères.

De nombreux produits technologiques aujourd'hui ont un élément matériel en eux. Des téléphones aux montres en passant par la robotique, les voitures, les instruments médicaux et les thermostats, les dispositifs intelligents sont partout autour de nous.

Alors, comment l'ajout de matériel à l'équation affecte-t-il tout ce que nous avons discuté jusqu'à présent ?

Il y a des différences évidentes, comme des compétences d'ingénierie différentes, le besoin de design industriel, et bien sûr, la fabrication prend encore beaucoup plus de temps que le logiciel, bien que cela continue de s'améliorer.

Pour la plupart, cependant, tout ce que nous avons discuté jusqu'à présent s'applique toujours, bien qu'il y ait aussi des défis supplémentaires.

De plus, lorsque le matériel fait partie de l'équation, les techniques de découverte que nous avons discutées sont encore plus importantes, en particulier le rôle du prototypage.

La raison est que, avec le matériel, les conséquences d'une erreur en termes de temps et d'argent sont beaucoup plus sévères. Avec le logiciel, nous pouvons généralement corriger les erreurs relativement peu coûteusement. Avec le matériel, pas de chance.

Plus précisément, il y a plus de risques de faisabilité technique avec le matériel, et il y a des risques supplémentaires de viabilité commerciale. Par exemple, avec le matériel, nous avons

besoin d'une analyse beaucoup plus sophistiquée des pièces, des coûts de fabrication et des prévisions. Cela dit, le prototypage nécessaire du dispositif matériel a été considérablement facilité avec l'avènement de la technologie d'impression 3D.

La conclusion est que les produits matériels nécessitent de s'attaquer aux risques de valeur, d'utilisabilité, de faisabilité et de viabilité de manière agressive et d'élever votre niveau de confiance avant de vous engager dans la fabrication.

Chapitre 56 - Tester la faisabilité commerciale

Il ne fait aucun doute que c'est déjà suffisamment difficile de concevoir un produit que vos clients adorent et que vos ingénieurs peuvent construire et livrer. De nombreux produits n'atteignent jamais ce stade.

Cependant, la vérité est que ce n'est pas suffisant. La solution doit également fonctionner pour votre entreprise. Et je vous avertis maintenant que cela est souvent beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît.

Beaucoup de chefs de produits me confient que c'est la partie qu'ils préfèrent le moins dans leur travail. Bien que je comprenne cela, je leur explique également que c'est souvent ce qui distingue les bons chefs de produits des excellents, et que c'est ce que signifie vraiment être le PDG du produit.

Construire une entreprise est toujours difficile. Vous devez avoir un modèle économique viable. Les coûts de production, de commercialisation et de vente de votre produit doivent être suffisamment inférieurs aux revenus générés par votre produit. Vous devez opérer dans le cadre des lois des pays où vous vendez. Vous devez respecter vos engagements commerciaux et vos partenariats. Votre produit doit s'intégrer dans la promesse de marque des autres offres de votre entreprise.

Vous devez aider à protéger les revenus, la réputation, les employés et les clients de votre entreprise pour lesquels vous avez travaillé si dur.

Dans ce chapitre, je nomme les principales parties prenantes dans une entreprise de produits technologiques, discute de leurs préoccupations et contraintes typiques, et explique comment le chef de produit testerait la faisabilité commerciale avec chaque domaine.

Bien que ce soit une liste très courante, et que la plupart ou la totalité de ces domaines s'appliquent probablement à vos produits, il est également très courant que toute entreprise ait une ou plusieurs parties prenantes spéciales qui sont uniques à son activité. Ce n'est pas parce que ce n'est pas listé ci-dessous que ce n'est pas absolument crucial pour vous.

La dernière chose que vous voulez qu'il se passe est que votre équipe avance et prenne le temps de commercialiser la solution et de livrer un produit prêt à être expédié, pour découvrir ensuite que vous ne pouvez pas expédier parce que vous violez une de ces contraintes. Ne vous y trompez pas, quand cela se produit, c'est au chef de produit. Il est de votre responsabilité de vous assurer que vous comprenez chacune des contraintes pertinentes et de prendre des mesures positives pour travailler dans ces limites.

Marketing

Nous avons déjà discuté du marketing produit, que nous considérons plus comme un membre de l'équipe produit que comme une partie prenante. Mais, plus généralement, le marketing se soucie de la facilitation des ventes, de la marque et de la réputation de l'entreprise, ainsi que de la compétitivité et de la différenciation sur le marché. Le marketing a besoin que les produits résultants soient pertinents et convaincants, et qu'ils fonctionnent avec les canaux de mise sur le marché.

Donc, tout ce que vous envisagez qui met en péril ces aspects sera une grande préoccupation.

Si ce que vous proposez pourrait avoir un impact sur le canal de vente, les programmes de marketing majeurs, ou est potentiellement en dehors de la promesse de marque (la gamme de choses que vos clients attendent de votre entreprise), alors vous devrez en discuter avec le marketing et leur montrer des prototypes de ce que vous proposez avant de considérer la construction de quoi que ce soit. Travaillez avec eux pour trouver des moyens de répondre à leurs préoccupations.

Ventes

Si votre entreprise dispose d'une organisation de ventes directes ou d'une organisation de ventes publicitaires, cela a un impact très important sur l'organisation des produits. Les produits réussis doivent généralement être conçus autour des forces et des limitations du canal de vente.

Par exemple, un canal de vente directe est très coûteux, et cela nécessite un produit et un prix de grande valeur. Ou bien, vous avez peut-être développé un canal de vente avec un certain ensemble de compétences, et si votre nouveau produit nécessite un ensemble de compétences et de connaissances très différent, votre force de vente pourrait totalement rejeter le produit.

Si ce que vous proposez représenterait un départ par rapport à ce que le canal de vente a prouvé pouvoir vendre, asseyez-vous avec la direction des ventes et montrez-leur ce que vous proposez avant de construire quoi que ce soit, et voyez si ensemble vous pouvez trouver un moyen de vendre ce produit efficacement.

Succès client

Certaines entreprises technologiques ont ce que l'on appelle un modèle de haute interaction pour aider leurs clients, et d'autres ont un modèle de faible interaction. Vous devez comprendre quelle est la stratégie de succès client de votre entreprise, et vous devez vous assurer que vos produits sont alignés avec cette stratégie.

Encore une fois, si vous proposez quelque chose qui représenterait un changement, vous devrez vous asseoir avec la direction et discuter des options.

En passant, si vous avez un modèle de service à haute interaction, ces personnes sont exceptionnellement utiles pour obtenir des informations sur le produit et tester les prototypes.

Finance

La finance représente souvent plusieurs contraintes et considérations différentes, dont la moins importante est de savoir si vous pouvez vous permettre de construire, vendre et faire fonctionner votre nouveau produit. Mais, l'analyse commerciale et les rapports sont souvent dans les services financiers, et les relations avec les investisseurs et d'autres préoccupations peuvent apporter leur propre ensemble de contraintes.

S'il y a des problèmes de coûts, s'asseoir avec quelqu'un en finance et modéliser les coûts sera crucial pour démontrer à la direction que vous avez trouvé une approche viable.

Légal

Pour de nombreuses entreprises technologiques, en particulier celles qui travaillent dur pour perturber les marchés, le juridique peut jouer un rôle très significatif. Les préoccupations en matière de confidentialité, de conformité, de propriété intellectuelle et de questions concurrentielles sont toutes des contraintes courantes liées au juridique. Vous pouvez vous épargner beaucoup de temps et de tracas en vous asseyant tôt avec quelqu'un de votre équipe juridique et en discutant avec eux de ce que vous proposez et de s'ils anticipent des problèmes ou des domaines auxquels vous devez prêter attention.

Développement commercial

La plupart des entreprises ont un certain nombre de relations commerciales étroites avec des partenaires de différents types, généralement avec un contrat derrière chacun qui a un ensemble défini d'engagements et de contraintes. Parfois, ces accords peuvent paralyser la capacité de votre entreprise à concurrencer. Parfois, ils sont un énorme succès. Dans tous les cas, vous devez comprendre l'impact de ces relations sur vos produits et ce que vous proposez de faire.

Sécurité

Nous penserions normalement à la sécurité non pas comme une partie prenante, mais plus comme une partie intégrante de l'organisation technique et donc de l'équipe produit. Cependant, les questions de sécurité sont si importantes pour de nombreuses entreprises technologiques que je pense qu'il est utile de le mentionner. Si vous proposez quelque chose de vaguement lié à la sécurité, vous devrez probablement amener votre responsable technique et vous asseoir avec la direction de la sécurité dès le début pour discuter des idées et de la manière dont vous allez répondre à leurs préoccupations.

PDG/COO/GM

Bien sûr, dans chaque entreprise, il y a un PDG ou un directeur général responsable de l'unité commerciale. Ils sont très probablement au courant de toutes ces contraintes et, normalement, ils s'en inquiètent. Et si le chef de produit n'est pas également au courant des problèmes, ou n'a pas de plan pour les gérer, l'exécutif ne fera pas confiance au chef de produit ou à l'équipe produit.

Il ne faut pas longtemps à un PDG pour comprendre si un chef de produit a fait ses devoirs et comprend les différents aspects de l'entreprise.

Tester la faisabilité commerciale signifie s'assurer que la solution produit que votre équipe propose fonctionnera dans les contraintes de chacun de ces domaines. Pour les parties prenantes concernées, il est important qu'elles aient la possibilité de revoir la proposition et de s'assurer que leurs préoccupations ont été prises en compte.

Test utilisateur contre démonstration de produit contre présentation

Tout au long de ce livre, j'ai parlé de "montrer le prototype". En réalité, il existe trois techniques très différentes pour présenter le prototype, et vous devez faire attention à utiliser la bonne technique pour la bonne situation.

Un test utilisateur est lorsque nous testons nos idées de produit sur de vrais utilisateurs et clients. C'est une technique qualitative de test d'utilisabilité et de valeur, et nous laissons l'utilisateur prendre les commandes. L'objectif est de tester l'utilisabilité et la valeur du prototype ou du produit.

Une démonstration de produit est lorsque vous vendez votre produit à des utilisateurs et clients potentiels, ou que vous faites la promotion de votre produit au sein de votre entreprise. C'est un outil de vente ou de persuasion. Le marketing produit crée généralement une démonstration de produit soigneusement scénarisée, mais le chef de produit peut parfois être invité à faire la démonstration du produit, en particulier avec des clients ou des cadres importants. Dans ce cas, le chef de produit prend les commandes. L'objectif est de mettre en avant la valeur du prototype ou du produit.

Une présentation est lorsque vous montrez votre prototype à un interlocuteur et que vous voulez vous assurer qu'il voit et note absolument tout ce qui pourrait poser problème. L'objectif est de donner à l'interlocuteur toutes les occasions de repérer un problème. Le chef de produit dirige généralement, mais si l'interlocuteur souhaite manipuler le prototype, nous sommes heureux de le lui permettre. Vous n'essayez pas de lui vendre quoi que ce soit, vous n'essayez pas de le tester, et vous n'essayez certainement pas de lui cacher quoi que ce soit.

J'ai vu de nombreux chefs de produit inexpérimentés faire une présentation à un client potentiel alors qu'ils auraient dû préparer une démonstration de produit. Une autre erreur courante chez les débutants est de faire une démonstration de produit lors d'un test utilisateur, puis de demander à l'utilisateur ce qu'il en pense.

Assurez-vous d'être clair sur le fait que vous faites un test utilisateur, une démonstration de produit ou une présentation. Et assurez-vous de maîtriser les trois techniques.

Chapitre 57 - Profil : Kate Arnold de Netflix

Netflix est l'un de mes produits et entreprises préférés de tous les temps. Mais en 1999, une Netflix encore très jeune - basée à Los Gatos, avec moins de 20 employés - était au bord de la faillite. Ils avaient quelques co-fondateurs expérimentés, dont le désormais légendaire Reed Hastings, mais le problème était qu'ils étaient bloqués à environ 300 000 clients. Ils offraient essentiellement le même service de location à l'unité que Blockbuster, mais en ligne. Comme toujours, il y avait quelques premiers adeptes, et certaines personnes vivaient dans des endroits sans magasin de vidéos, mais en réalité, il n'y avait pas vraiment de raison de louer des DVD via le service postal américain alors qu'on pouvait simplement passer au Blockbuster local en rentrant du travail. Les gens louaient une fois sur Netflix puis oublièrent rapidement le service. Ils ne semblaient pas très enclins à changer. L'équipe savait que le service n'était pas suffisamment meilleur pour inciter les gens à changer.

Pire encore, les ventes de DVD commençaient à ralentir, et une réaction négative d'Hollywood compliquait encore la situation. Ensuite, il y avait des défis logistiques liés à la gestion des stocks, des difficultés à maintenir la qualité des DVD, et la question de savoir comment faire tout cela tout en couvrant les coûts et en générant un peu de liquidités.

Kate Arnold était la chef de produit de cette petite équipe, et ils savaient qu'ils devaient faire quelque chose de différent.

L'une des nombreuses idées qu'ils ont testées était de passer à un service par abonnement. L'idée était d'inciter les gens à s'inscrire pour un mois, en leur offrant des films illimités. Est-ce que cela serait perçu comme suffisamment mieux pour changer leurs habitudes de consommation de médias ?

La bonne nouvelle, c'est que oui, cette approche plaisait vraiment aux gens. Un tarif mensuel fixe et tous les films qu'ils pouvaient regarder semblaient très attractifs.

La mauvaise nouvelle, c'est que l'équipe s'est créé de vrais problèmes. Sans surprise, les clients de Netflix voulaient principalement louer des films récemment sortis ; or, ces derniers étaient bien plus coûteux pour Netflix à stocker, et il leur faudrait en avoir suffisamment de copies pour ne pas être à court d'argent rapidement.

Le défi produit était donc de trouver un moyen pour que les clients de Netflix puissent regarder des films qu'ils adoreraient, tout en évitant de faire faillite.

Ils savaient qu'ils devaient, d'une manière ou d'une autre, inciter les clients à vouloir et à demander un mélange de titres coûteux et moins coûteux. La nécessité étant mère de l'invention, c'est ainsi qu'est né le système de file d'attente, le système de notation, et le moteur de recommandations de Netflix. Ce sont ces innovations technologiques qui ont permis de créer un modèle commercial beaucoup plus attractif.

L'équipe s'est donc mise au travail. En trois mois, ils ont redessiné le site, introduisant la file d'attente, le système de notation et le moteur de recommandations, le tout au service de Netflix en tant que service par abonnement.

Ils ont également réécrit le système de facturation pour gérer le modèle d'abonnement mensuel (une petite anecdote amusante est qu'ils ont lancé sans ce système, grâce au mois d'essai gratuit de 30 jours, ce qui leur a permis de gagner le temps nécessaire).

Avec tant d'éléments en mouvement et d'efforts interconnectés, presque tous les employés de l'entreprise participaient aux réunions quotidiennes.

Entre travailler avec les co-fondateurs sur la stratégie, valider les concepts avec les utilisateurs, analyser les données, développer les fonctionnalités avec l'équipe, et collaborer avec les finances sur le nouveau modèle économique, le marketing sur l'acquisition, et l'entrepôt sur la gestion des stocks, on peut imaginer la charge de travail que Kate affrontait au quotidien.

Cependant, l'équipe a réussi à mettre en place le nouveau service, qui a permis de propulser et de faire croître leur entreprise pendant encore sept ans, jusqu'à ce qu'ils se disruptent à nouveau en passant agressivement au modèle de streaming.

Kate serait la première à créditer une équipe vraiment incroyable, avec des ingénieurs exceptionnels, et la vision et le courage des fondateurs. Mais je dirais que sans Kate poussant pour des solutions technologiques permettant de soutenir ce modèle commercial, il y a de fortes chances que Netflix, tel que nous le connaissons, n'aurait jamais vu le jour.

Un autre fait intéressant à propos des débuts de Netflix : lorsqu'ils manquaient d'argent, ils ont proposé de se vendre à Blockbuster pour 50 millions de dollars, mais Blockbuster les a refusés. Aujourd'hui, Blockbuster a disparu, tandis que Netflix vaut plus de 40 milliards de dollars. Kate est aujourd'hui leader produit à New York.

Techniques de transformations

Aperçu

Jusqu'à présent, nous avons discuté de techniques pour découvrir des produits réussis. Mais il est important de reconnaître que faire en sorte que les équipes produisent et les entreprises adoptent ces nouvelles techniques et travaillent différemment est souvent plus facile à dire qu'à faire.

En partie, cela est dû au fait que les gens sont ce qu'ils sont. Mais surtout, c'est difficile car les changements sont souvent d'ordre culturel.

À titre d'exemple très explicite, passer d'équipes mercenaires axées sur les feuilles de route produit et la production, à des équipes produisant réellement autonomes et responsables, mesurées par les résultats commerciaux, représente un changement culturel majeur et un transfert substantiel de pouvoir et de contrôle de la direction vers les membres des équipes. Crois-moi, ce n'est pas le genre de changement qui se produit facilement. Heureusement, il existe des techniques qui peuvent aider l'organisation à traverser cela.

Chapitre 58 - Technique du sprint de découverte

Je constate que de nombreuses équipes, surtout celles qui découvrent les techniques de produit modernes, cherchent une introduction structurée à la découverte produit. Dans ce chapitre, je décris le concept de sprint de découverte.

Un sprint de découverte est une période de travail de découverte produit d'une semaine, conçue pour résoudre un problème ou un risque important auquel votre équipe produit est confrontée.

Un sprint de découverte est utile pour bien plus que la simple transformation. Il pourrait tout aussi bien être considéré comme une technique de planification ou de prototypage de découverte. Mais je trouve qu'il est particulièrement utile de regrouper toutes ces choses, c'est pourquoi je l'inclus ici.

Certaines personnes utilisent le terme de sprint de design plutôt que sprint de découverte, mais comme l'objectif du travail - lorsqu'il est bien fait - va bien au-delà du design, je préfère le terme plus général.

De plus, si votre entreprise a eu du mal avec le concept de MVP, c'est une très bonne façon de commencer à tirer profit de cette technique clé.

J'ai rencontré pour la première fois l'équipe de Google Ventures (GV) il y a de nombreuses années, alors qu'ils commençaient tout juste. Ils font partie du bras d'investissement de Google, mais encore plus précieux que leur argent, GV a créé une petite équipe pour aider les entreprises dans lesquelles ils investissent à bien démarrer leurs efforts produit. Leur modèle est de passer une semaine avec la startup, en mettant la main à la pâte et en leur montrant comment faire de la découverte produit en le faisant avec eux côte à côte.

Je connais également plusieurs autres personnes expérimentées dans les produits, connues sous le nom de coaches en découverte, qui font essentiellement la même chose pour les équipes qu'ils aident.

Dans tous les cas, pendant cette semaine de travail intense de découverte, vous et votre équipe explorerez probablement des dizaines d'idées et d'approches de produits différentes, dans le but de résoudre un problème commercial significatif. Vous terminerez toujours votre semaine en validant votre solution potentielle avec des utilisateurs et clients réels. Et, d'après mon expérience, le résultat est toujours un apprentissage et des idées importantes - le type d'apprentissage qui peut changer la trajectoire de votre produit ou de votre entreprise.

Dans ce cadre général, les coaches en découverte préconisent une variété de méthodes différentes pour aider l'équipe à traverser le processus et obtenir de grands apprentissages en seulement cinq jours.

Après avoir travaillé avec plus de 100 équipes produits et affiné leurs méthodes en fonction de ce qui fonctionnait bien et de ce qui ne fonctionnait pas, l'équipe GV a décidé de partager ses apprentissages dans un livre intitulé *Sprint: Comment résoudre de gros problèmes et tester de nouvelles idées en seulement cinq jours*, par Jake Knapp, John Zeratsky et Braden Kowitz.

Les auteurs exposent une semaine de cinq jours qui commence par cadrer le problème en cartographiant l'espace du problème, en choisissant le problème à résoudre et le client cible, puis en poursuivant avec plusieurs approches différentes de la solution. L'équipe affine ensuite les différentes solutions potentielles, puis crée un prototype haute-fidélité, enfin en plaçant ce

prototype devant des utilisateurs cibles réels et en observant leurs réactions. Et, oui, vous pouvez absolument faire tout cela en une semaine.

Coach en découverte

Les coaches en découverte sont généralement d'anciens chefs de produit ou designers produits, et ils ont généralement travaillé pour, ou avec, des entreprises de produits leaders. Lorsque les équipes sont passées aux méthodes Agile (elles commencent généralement par Scrum), de nombreuses entreprises ont décidé de faire appel à ou d'embaucher un coach Agile. Ces coaches aident l'équipe élargie - en particulier les ingénieurs, les testeurs QA, les chefs de produit et les designers produits - à apprendre les méthodes et l'état d'esprit associés à la transition vers Agile.

Cela semble suffisamment simple, mais de nombreux problèmes surgissent parce que la grande majorité de ces coaches Agile n'ont pas d'expérience avec des entreprises de produits technologiques, donc leur expérience se limite à la livraison. Ils devraient donc plus précisément être appelés coaches en livraison Agile. Ils comprennent le côté ingénierie et mise en production, mais pas le côté découverte des choses.

Chaque coach en découverte possède sa manière préférée de s'engager avec une équipe, mais ils travaillent généralement avec une ou un petit nombre d'équipes produits pendant environ une semaine. Pendant ce temps, ils vous aident à traverser un ou plusieurs cycles de découverte d'idéation ; en créant des prototypes ; et en validant ces prototypes auprès des clients pour évaluer leurs réactions, avec des ingénieurs pour évaluer la faisabilité, et avec des parties prenantes commerciales pour voir si cette solution fonctionnerait pour votre entreprise.

Il m'est difficile d'imaginer un coach en découverte efficace qui n'ait pas une expérience directe en tant que chef de produit ou designer produit dans une entreprise de produits moderne. C'est probablement l'une des principales raisons pour lesquelles il y a une pénurie de coaches en découverte aujourd'hui. Il est également important que le coach en découverte sache comment inclure l'ingénierie dans le processus - être attentif à leur temps, mais comprendre le rôle essentiel qu'ils jouent dans l'innovation.

Les coaches en découverte ne sont pas très différents des coaches Lean Startup. La principale différence est que les coaches Lean Startup se concentrent souvent sur l'aide à une équipe pour découvrir non seulement leur produit, mais aussi leur modèle d'affaires, ainsi que leur stratégie de vente et de marketing. Une fois que la nouvelle entreprise a pris son envol, la découverte consiste généralement à améliorer en continu un produit existant de manière substantielle, plutôt qu'à créer une toute nouvelle entreprise. En raison de cette différence, de nombreux coaches Lean Startup ne disposent pas de l'expérience produit nécessaire. À mon avis, la découverte produit est la compétence la plus importante pour une nouvelle startup, donc je pense qu'un coach Lean Startup efficace doit également être très compétent en produit.

Chapitre 59 - Technique des équipes pilotes

Plus tôt dans ce livre, nous avons discuté de la courbe d'adoption technologique et de la manière dont cette théorie décrit comment différentes personnes acceptent le changement. Il s'avère que cette théorie s'applique également à notre propre organisation et, en particulier, à la manière dont nous apportons des changements à son fonctionnement.

Certaines personnes dans votre organisation adorent le changement, certaines préfèrent voir d'abord quelqu'un d'autre l'utiliser avec succès, d'autres ont besoin de plus de temps pour assimiler les changements, et quelques-unes détestent le changement et ne s'y plieront que si elles y sont forcées.

Si vous vous emballez trop et déployez un changement important à l'ensemble de l'organisation en même temps, alors les retardataires (ceux qui détestent le changement) peuvent résister ou même saboter vos efforts.

Plutôt que de lutter contre cette réalité, nous pouvons l'accepter. L'une des techniques les plus simples pour faciliter la transition vers de nouvelles méthodes de travail est l'utilisation d'équipes pilotes. Les équipes pilotes permettent de déployer un changement sur une partie limitée de l'organisation avant de l'implémenter plus largement. L'idée est de chercher une équipe produisant volontaire pour essayer de nouvelles techniques. Vous les laissez fonctionner pendant un certain temps (généralement un ou deux trimestres) avec cette nouvelle façon de travailler et observez ce qui se passe.

Les mesures spécifiques de succès dépendront de vos objectifs, mais en fin de compte, vous cherchez à comparer l'efficacité de l'équipe à atteindre des résultats commerciaux ; c'est-à-dire, dans quelle mesure les équipes pilotes atteignent-elles leurs objectifs par rapport aux autres ou par rapport à ce qu'elles faisaient dans le passé ?

Étant donné la nature de l'expérience, vos comparaisons seront qualitatives, mais cela ne les rend pas moins convaincantes.

Si les choses se passent bien, vous aurez probablement plusieurs autres équipes désireuses d'adopter la nouvelle méthode. Si les choses ne se passent pas bien, vous pourriez décider que cette technique ne vous convient pas ou que vous devez apporter des ajustements.

Pour maximiser les chances que les équipes pilotes obtiennent un bon résultat, nous réfléchissons soigneusement aux personnes impliquées, à leur localisation et à leur degré d'autonomie. Idéalement, nous avons des personnes ouvertes à de nouvelles méthodes de travail, les membres clés de l'équipe sont colocalisés et l'équipe contrôle en grande partie son mode de travail, sans trop dépendre d'autres équipes qui fonctionnent encore selon les anciennes méthodes.

Chapitre 60 - Sevrer une organisation des feuilles de route

De nombreuses équipes produit souhaitent se détacher des feuilles de route produits, mais leurs organisations sont traditionnelles, accros à l'ancienne feuille de route trimestrielle. En conséquence, elles ne voient pas comment faire évoluer leurs organisations.

Voici ce que je préconise dans ce cas : prévoyez de continuer avec votre processus de feuille de route existant pendant six à douze mois. Cependant, dès maintenant, chaque fois que vous faites référence à un élément de la feuille de route produit ou que vous en discutez dans une présentation ou une réunion, assurez-vous d'inclure un rappel de l'objectif métier réel que cette fonctionnalité est censée atteindre.

L'objectif est qu'avec le temps, l'organisation passe d'une focalisation sur des fonctionnalités spécifiques lancées à des dates précises à une attention sur les résultats métiers.

Si la fonctionnalité sur laquelle vous travaillez consiste à ajouter PayPal comme méthode de paiement, et que la raison est d'augmenter le taux de conversion, assurez-vous toujours de montrer le taux de conversion actuel et le résultat que vous espérez atteindre. Le plus important, après le lancement de la fonctionnalité, est de mettre en évidence l'impact sur ce taux de conversion.

Si l'impact est positif, célébrez-le. Si l'impact n'est pas celui espéré, alors insistez auprès de tout le monde sur le fait que, bien que la fonctionnalité ait été mise en ligne, le résultat n'a pas été concluant. Indiquez précisément ce qui a été appris, mais expliquez que vous avez d'autres idées pour atteindre le résultat souhaité.

L'objectif est qu'au fil du temps (cela peut prendre jusqu'à un an), l'organisation passe de la focalisation sur des fonctionnalités spécifiques à des dates spécifiques à une attention portée aux résultats métiers.

Pour que cela fonctionne, il est important de reconnaître les deux grandes raisons pour lesquelles les parties prenantes sont particulièrement attirées par les feuilles de route :

1. Elles veulent une certaine visibilité sur ce sur quoi vous travaillez et s'assurer que vous travaillez sur les éléments les plus importants.
2. Elles veulent pouvoir planifier l'activité et doivent savoir quand des choses critiques se produiront.

L'alternative moderne aux feuilles de route abordée ici répond à ces deux préoccupations. Les équipes travaillent sur les objectifs métier prioritaires déterminés par les dirigeants ; nous partageons nos résultats clés de manière transparente ; et nous nous engageons à des engagements de haute intégrité lorsque des dates de livraison critiques sont nécessaires.

Processus à Grande Échelle

Aperçu

Il est compréhensible qu'à mesure que les entreprises grandissent, elles deviennent plus averses au risque. Quand vous êtes petit, il n'y a pas grand-chose à perdre, mais à mesure que vous grandissez, il y a beaucoup en jeu, et de nombreuses personnes au sein de l'entreprise essaient de protéger ces actifs.

Il est trop facile d'instaurer des processus qui régissent la manière dont vous produisez des produits, ce qui peut freiner l'innovation.

Une façon pour les entreprises de protéger ce qu'elles ont accompli est d'instaurer des processus en formalisant et en standardisant la manière dont les choses sont faites au nom de la réduction des erreurs ou des risques. Cela s'applique à la façon dont nous obtenons des remboursements de frais de voyage, à la façon dont nous demandons une modification d'un rapport, et à la manière dont nous découvrons et livrons des produits.

Dans de nombreux domaines, comme les rapports de dépenses, c'est un irritant mais cela ne devrait pas faire la différence entre le succès et l'échec de l'entreprise.

En revanche, il est trop facile d'instaurer des processus qui régissent la manière dont vous produisez des produits et qui peuvent freiner l'innovation. Personne ne fait cela intentionnellement, mais cela arrive si souvent, dans tant d'entreprises, que je trouve cela assez remarquable.

Comme exemple dans le domaine des processus, les méthodes Agile sont généralement très propices à l'innovation constante. Pourtant, il existe plusieurs cabinets de conseil en processus spécialisés dans « Agile à Grande Échelle », qui introduisent des méthodes et des structures destinées à s'adapter à un grand nombre d'ingénieurs, mais qui détruisent absolument tout espoir d'innovation.

Il n'est pas nécessaire que ce soit ainsi. De nombreuses meilleures entreprises de produits au monde sont de très grandes entreprises qui ont réussi à développer leurs organisations de produits et de technologies. Les techniques et méthodes décrites ici visent à maintenir votre capacité à innover de manière cohérente à mesure que vous continuez à croître et à vous développer.

Chapitre 61 - Gestion des parties prenantes

Pour de nombreux chefs de produit, la gestion des parties prenantes est probablement la partie la moins appréciée de leur travail. Je ne veux pas suggérer que cela sera toujours facile, mais cela peut généralement être considérablement amélioré.

Tout d'abord, considérons simplement qui est une partie prenante, puis quelles sont les responsabilités du chef de produit vis-à-vis de ces parties prenantes. Ensuite, nous parlerons des techniques pour réussir.

Définition des parties prenantes

Dans de nombreuses entreprises de produits, à peu près tout le monde a l'impression d'avoir son mot à dire sur les produits. Ils se soucient certainement du produit, et ils ont souvent de nombreuses idées, soit dérivées de leur propre utilisation, soit de ce qu'ils entendent des clients. Mais, peu importe ce qu'ils pensent, nous ne considérerions pas la plupart d'entre eux comme des parties prenantes. Ils font simplement partie de la communauté en général - une autre source de retours sur le produit, parmi beaucoup d'autres.

Un test pratique pour savoir si une personne est considérée comme une partie prenante est de déterminer si elle a un droit de veto ou peut autrement empêcher votre travail de se lancer.

Ce groupe de personnes inclut généralement :

- L'équipe dirigeante (PDG et responsables du marketing, des ventes et de la technologie)
- Les partenaires commerciaux (pour s'assurer que le produit et les affaires sont alignés)
- Les finances (pour s'assurer que le produit s'inscrit dans les paramètres et le modèle financier de l'entreprise)
- Le service juridique (pour s'assurer que ce que vous proposez est défendable)
- La conformité (pour s'assurer que ce que vous proposez respecte les normes ou politiques pertinentes)
- Le développement commercial (pour s'assurer que ce que vous proposez ne viole aucun contrat ou relation existante)

Il peut y en avoir d'autres, mais vous saisissez l'idée.

Dans une startup, il y a peu de parties prenantes parce que l'entreprise est très petite, et franchement, il n'y a pas beaucoup à perdre. Mais dans les grandes entreprises, beaucoup de personnes sont là pour protéger les actifs importants de l'entreprise.

Responsabilités du chef de produit

En ce qui concerne les parties prenantes, le chef de produit a la responsabilité de comprendre les considérations et contraintes des différentes parties prenantes et d'apporter cette connaissance à l'équipe produit. Il n'est d'aucune utilité de créer des choses qui peuvent fonctionner pour le client, mais qui, lors d'une réunion de révision, révèlent que vous n'êtes pas

autorisé à déployer ce qui a été créé. Cela arrive beaucoup plus souvent que vous ne le pensez, et chaque fois que cela se produit, l'entreprise perd un peu plus confiance dans l'équipe produit.

Cependant, au-delà de la compréhension des contraintes et préoccupations de chaque partie prenante, si vous voulez la latitude pour trouver les solutions les plus efficaces, il est crucial que le chef de produit convainque chacune de ces parties prenantes qu'elle comprend non seulement les problèmes, mais qu'elle est également déterminée à trouver des solutions qui fonctionnent non seulement pour le client, mais aussi pour la partie prenante. Et cela doit être sincère. Je souligne cela parce que, si la partie prenante n'a pas cette confiance que vous allez résoudre ses préoccupations également, alors elle escaladera ou essaiera de contrôler.

Stratégies pour le succès

Le succès en gestion des parties prenantes signifie que vos parties prenantes vous respectent et apprécient votre contribution. Elles ont confiance en votre compréhension de leurs préoccupations et en votre capacité à garantir que les solutions fonctionnent également pour elles. Elles ont confiance en vous pour les tenir informées des décisions importantes ou des changements. Et, surtout, elles vous donnent la liberté de trouver les meilleures solutions possibles, même lorsque ces solutions finissent par être assez différentes de ce qu'elles avaient peut-être envisagé à l'origine.

Il n'est pas si difficile d'avoir ce genre de relation avec les parties prenantes, mais cela nécessite avant tout d'être un bon chef de produit. Cela signifie notamment avoir une compréhension approfondie de vos clients, des analyses, de la technologie, de votre secteur et en particulier, de votre entreprise. Sans cela, elles ne vous feront pas confiance (et, en toute honnêteté, elles ne devraient pas).

La principale façon de démontrer cette connaissance à l'organisation est de partager très ouvertement ce que nous apprenons.

Avec cela comme base, la technique clé est de passer du temps en tête-à-tête avec les parties prenantes clés. Asseyez-vous avec elles et écoutez. Expliquez que plus vous comprenez leurs contraintes, meilleures seront vos solutions. Posez beaucoup de questions. Soyez ouvert et transparent.

Une des erreurs les plus courantes que les chefs de produit commettent avec les parties prenantes est de leur montrer leur solution après l'avoir déjà construite. Et, parfois, il y a des problèmes parce que le chef de produit n'avait pas une compréhension suffisamment claire des contraintes. Non seulement la partie prenante sera frustrée, mais votre équipe d'ingénierie sera également frustrée avec tout le travail de révision. Donc, engagez-vous à prévisualiser vos solutions pendant la phase de découverte avec les parties prenantes clés avant de mettre ce travail sur le backlog produit.

C'est l'une des clés de la découverte produit. Lors de la découverte, vous vous assurez non seulement que vos solutions sont précieuses et utilisables (avec les clients), et réalisables (avec les ingénieurs), mais aussi que vos parties prenantes soutiendront la solution proposée.

L'autre grande erreur que je vois souvent est lorsque les situations se résument à l'opinion du chef de produit contre l'opinion de la partie prenante. Dans ce cas, la partie prenante gagne généralement parce qu'elle est souvent plus senior. Cependant, comme nous l'avons déjà

discuté plusieurs fois, la clé est de changer la donne en réalisant rapidement un test et en recueillant des preuves. Déplacez la discussion des opinions aux données. Partagez ce que vous apprenez très ouvertement. Il se peut que ni vos opinions ni celles de la partie prenante ne soient correctes. Encore une fois, le travail de découverte est conçu spécifiquement pour ces tests.

Principalement, il s'agit de créer une relation personnelle collaborative et respectueuse. Pour la plupart des entreprises, il faut environ deux à trois heures par semaine - en rencontrant chaque partie prenante clé pendant une demi-heure environ - pour les tenir informées et obtenir leur avis sur les nouvelles idées. Ma façon préférée de le faire est de prendre un déjeuner ou un café hebdomadaire avec vos parties prenantes les plus impliquées.

Beaucoup de chefs de produit me disent qu'ils gèrent la validation de la viabilité des affaires avec tous leurs différents parties prenantes en planifiant une grande réunion de groupe et en invitant toutes les parties prenantes. Le chef de produit présente alors ce qu'il souhaite construire, généralement avec une présentation PowerPoint.

Il y a deux problèmes très graves (potentiellement limitants pour la carrière) avec cela.

Premièrement, les présentations sont notoirement mauvaises pour tester la viabilité des affaires. La raison est qu'elles sont beaucoup trop ambiguës. Un avocat a besoin de voir les écrans, pages et libellés proposés. Un responsable marketing veut voir le design réel du produit. Un responsable de la sécurité a besoin de voir exactement ce que le produit essaie de faire. Les présentations sont terribles pour cela.

En revanche, les prototypes utilisateurs haute-fidélité sont idéaux pour cela. Je supplie les chefs de produit dans les grandes entreprises de ne pas faire confiance à une approbation sur autre chose qu'un prototype haute-fidélité. J'ai vu trop de fois où les dirigeants acceptent quelque chose basé sur une présentation, mais lorsqu'ils voient le produit réel, ils sont complètement choqués, frustrés, et souvent visiblement en colère.

Le deuxième problème est qu'un cadre de groupe n'est pas le forum pour concevoir des produits solides. Cela entraîne un design par comité, ce qui donne des résultats médiocres au mieux. Au lieu de cela, rencontrez en privé chaque partie prenante, montrez-leur le prototype haute-fidélité et donnez-leur la chance de soulever d'éventuelles préoccupations.

Cela peut vous sembler plus de travail, mais croyez-moi, à long terme, cela s'avérera bien moins de travail, de temps et de tracas.

Une note finale : dans de nombreuses entreprises, certaines parties prenantes peuvent même ne pas comprendre ce que fait le produit, et certaines peuvent même se sentir menacées par ce rôle. Soyez sensible à cela. Vous devrez peut-être passer du temps à expliquer le rôle et comment les entreprises de produits technologiques fonctionnent et pourquoi.

Devenir de Bon à Mauvais

Beaucoup de personnes ont écrit sur les défis de la gestion de la croissance, et notamment sur l'importance de travailler dur pour maintenir la qualité du personnel à mesure que l'organisation se développe.

Il ne fait aucun doute que la plupart des organisations deviennent moins efficaces pour livrer une innovation cohérente à mesure qu'elles croissent, et pourtant, la plupart des gens attribuent cela

à la qualité du personnel, aux processus et aux problèmes de communication liés à l'échelle. Certains croient que cela est inévitable.

Il y a un anti-modèle que je vois dans de nombreuses entreprises qui réussissent très bien, croissent de manière agressive, mais qui parfois, avec le temps et sans intention, remplacent leurs bons comportements par de mauvais comportements.

Je n'ai jamais vu cet anti-modèle écrit ailleurs, et je soupçonne qu'il va mettre mal à l'aise plus d'une personne. Mais c'est un problème sérieux qui, je pense, doit être mis en lumière, car il n'est pas difficile à prévenir si vous en êtes conscient.

Le scénario est que vous êtes probablement une startup en phase de croissance ou une entreprise en croissance. Vous avez probablement atteint l'adéquation produit/marché, du moins pour un produit initial, et pour y parvenir, vous avez probablement fait certaines choses importantes correctement. Mais ensuite, vous obtenez un financement substantiel ou un membre du conseil d'administration suggère fortement que vous devez recruter une certaine "supervision adulte" ou des personnes expérimentées venant d'entreprises renommées.

Voici le problème. Les nouvelles personnes que vous recrutez proviennent souvent de ces grandes entreprises de renom qui ont cessé de croître, ont depuis longtemps perdu leur capacité à innover et vivent de leur marque depuis de nombreuses années. En raison de cela, elles ne sont plus sur la trajectoire qu'elles avaient autrefois, et les gens partent.

Préfereriez-vous recruter tout votre personnel et vos leaders chez Google, Facebook, Amazon et Netflix ? Bien sûr, mais ces personnes sont en très petite quantité et il y a beaucoup de talents forts dans d'autres entreprises.

Mais, disons que vous êtes dans une jeune entreprise en phase de croissance et que vous décidez de recruter un leader senior - peut-être le responsable produit, le responsable ingénierie ou le responsable marketing - d'une marque comme Oracle. Votre conseil d'administration sera probablement content.

Le problème est que, à moins que vous ne le précisiez dès le départ, ce nouveau leader pourrait supposer que vous les recrutez pour leur connaissance des processus et de la manière de définir et de livrer des produits. Et ainsi, ils apportent avec eux leurs vues sur la façon dont les choses devraient fonctionner. Encore pire, ils ont souvent tendance à recruter des personnes qui veulent travailler de cette manière.

Notez que je prends Oracle comme exemple ici, mais ce n'est certainement pas le seul. Il y a beaucoup de personnes très fortes à recruter chez Oracle car ils aiment acquérir des entreprises, souvent de très bonnes entreprises, mais ces personnes fortes en produit, design et technologie qu'ils ont également acquises n'aiment que rarement la culture ou les méthodes de création de produits d'Oracle.

J'ai vu cet anti-modèle se manifester à tous les niveaux d'une entreprise - des ingénieurs individuels jusqu'au PDG. Cela ne se produit pas du jour au lendemain ; cela se passe sur plusieurs années. Mais je l'ai suffisamment vu pour être convaincu que c'est un anti-modèle. Beaucoup de gens ressentent intuitivement ce problème mais l'attribuent généralement à un "personne de grande entreprise", mais il s'agit moins d'être issu d'une grande entreprise que d'une entreprise qui n'est pas forte en produit.

Je connais deux façons de prévenir ce problème afin qu'il n'infecte pas votre entreprise :

La première est d'avoir une culture produit très forte et très intentionnelle, et de bien établir cette culture afin que les nouvelles recrues sachent qu'elles rejoignent un type d'entreprise différent qui est fier de son travail et utilise les meilleures pratiques. Lorsque vous rejoignez Netflix, Airbnb ou Facebook, c'est quelque chose que vous comprenez dès vos premiers jours, et c'est leur intention.

La deuxième manière de prévenir cela est de le rendre explicite lors du processus d'entretien et d'intégration. Dans le cadre de mon travail de conseil, je fais souvent partie de l'équipe d'entretien pour des postes de direction, et lorsque la personne vient de ce type d'entreprises, je suis franc avec le candidat potentiel. Nous discuterons des raisons pour lesquelles leur ancienne entreprise n'a pas produit de nouveaux produits réussis depuis de nombreuses années, et je leur soulignerai que la nouvelle entreprise est intéressée par eux en raison de leur esprit et de leurs talents, et qu'ils ne voudraient bien sûr pas apporter avec eux les mauvaises pratiques de leur ancienne entreprise.

D'après mon expérience, les gens sont vraiment bons à ce sujet lorsque vous en parlez ouvertement et honnêtement. En fait, les gens me disent souvent que c'est une raison majeure pour laquelle ils veulent quitter leur ancienne entreprise. Il s'agit surtout de faire en sorte que cela soit quelque chose dont vous et eux êtes très conscients.

Chapitre 62 - Communiquer les apprentissages produits

Partager ce que nous apprenons dans une startup se fait naturellement car l'équipe produit et l'entreprise sont pratiquement la même chose. Cependant, à mesure que les entreprises se développent, cela devient beaucoup plus difficile, mais il est également de plus en plus important de le faire.

Une technique que j'adore pour aider dans ce domaine est que le responsable produit, lors d'une réunion générale de l'entreprise ou d'une réunion similaire toutes les semaines ou toutes les deux semaines, consacre 15 à 30 minutes à mettre en avant ce qui a été appris lors de la découverte produit à travers les différentes équipes produit.

Notez que cela doit couvrir les apprentissages majeurs et non les détails mineurs — ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et ce que les équipes prévoient d'essayer la semaine suivante.

Cette mise à jour doit être rapide et se concentrer sur les grands apprentissages, c'est pourquoi je préfère que le VP produit s'en charge. Ce n'est pas le moment pour chaque chef de produit de se présenter devant tout le monde pour une mise à jour détaillée, prenant une à deux heures et avec plus de détails que ce que la plupart des gens souhaitent voir. Ce n'est pas non plus censé être une répétition des revues de sprint.

Au lieu de cela, la mise à jour vise plusieurs objectifs, certains tactiques et d'autres culturels :

- Les grands apprentissages sont importants à partager largement, surtout lorsque les choses ne se passent pas comme espéré. Comme bénéfice secondaire, parfois quelqu'un dans l'audience a une idée sur ce qui pourrait expliquer les résultats.
- C'est un moyen utile et facile pour les différentes équipes produit de rester informées de ce que les autres équipes apprennent, tout en s'assurant que les apprentissages utiles parviennent aux dirigeants.
- Cette technique encourage les équipes produit à se concentrer sur les grands apprentissages et non sur des expérimentations mineures qui n'ont pas d'impact réel sur le client ou l'entreprise.
- Culturellement, il est crucial que l'organisation comprenne que la découverte et l'innovation consistent à mener en continu ces expériences rapides et à apprendre des résultats.
- Il est également important culturellement que l'organisation produit soit transparente et généreuse dans ce qu'elle apprend et comment elle travaille. Cela aide l'organisation plus large à comprendre que l'organisation produit n'est pas là "pour servir l'entreprise" mais, plutôt, pour résoudre des problèmes pour nos clients de manière qu'ils fonctionnent pour notre entreprise.

Chapitre 63 - Profil : Camille Hearst d'Apple

J'aimerais vous présenter une autre très bonne responsable produit, Camille Hearst.

Camille était responsable produit de l'équipe iTunes chez Apple, et comme vous pouvez l'imaginer avec un produit aussi perturbateur et novateur, elle a acquis et appris beaucoup au cours de ses années formatrices chez Apple. C'était particulièrement vrai parce qu'elle était là pendant les années de transition de la musique protégée par DRM d'iTunes à la musique sans DRM, ce qui a été crucial pour aider iTunes à devenir véritablement grand public.

Passer des premiers adopteurs au marché de masse a impliqué de nombreux efforts différents, certains produits, certains marketing, et certains un mélange des deux. Un bon exemple de ce mélange est la relation que l'équipe iTunes a entretenue avec le programme télévisé American Idol.

Cela s'est avéré être l'un des efforts produits les plus dramatiques et visibles - et pourtant difficiles - pour l'équipe iTunes.

Pendant 2008, American Idol était une icône culturelle - regardée par plus de 25 millions de personnes deux fois par semaine, avec un niveau d'engagement répété largement inégalé. Apple a vu en cela une opportunité d'exposer un marché cible idéal à la puissance d'iTunes et de la musique numérique. Non seulement en vendant la musique des participants présentés dans l'émission, mais en faisant d'iTunes une partie intégrante de la vie des consommateurs.

Cependant, bien que le potentiel fût considérable, les défis étaient également importants.

Le VP d'iTunes, Eddy Cue, et d'autres ont conclu l'accord commercial, mais Camille a travaillé en tant que responsable produit sur de nombreuses intégrations pour aider à résoudre ces problèmes.

À titre d'exemple, le programme American Idol est entièrement axé sur le vote, et Apple a rapidement réalisé que les ventes de musique des candidats seraient très probablement un indicateur fort des résultats des votes. Ainsi, bien que iTunes soit normalement conçu pour montrer la musique tendance et mettre en avant les titres populaires, dans ce cas, il était important de faire extrêmement attention à ne pas influencer le vote.

Cela était évidemment crucial pour les producteurs d'Idol - cela réduirait ou éliminerait même le suspense pour savoir quels candidats continueraient la semaine suivante.

L'intégration a également permis à l'équipe de cibler un persona très spécifique et de travailler pour augmenter l'engagement avec ce groupe. L'une des clés était de faciliter l'accès à iTunes pour ceux qui n'avaient pas encore l'application installée.

En abordant ces défis et bien d'autres de front, Camille et son équipe ont mis au point des solutions technologiques qui complétaient l'expérience American Idol, tout en intégrant iTunes comme un élément clé de la vie des fans. Cela a contribué à ce qui était en 2014, avant le passage au streaming, une entreprise d'environ 20 milliards de dollars.

Pour moi, c'est un excellent exemple de la façon dont les grands responsables produits trouvent des solutions créatives à des problèmes très difficiles.

Camille a ensuite rejoint l'équipe YouTube puis dirigé le produit chez Hailo, basé à Londres. Je suis maintenant très heureux de dire qu'elle est CEO d'une startup basée à New York.

Partie V - La bonne culture

Nous avons traité pas mal d'informations, et je pense qu'il serait utile à ce stade de prendre du recul et de considérer la gamme et la portée de la façon dont le rôle de chef de produit est défini, comment ces personnes travaillent en collaboration avec leur équipe produit, et les techniques qu'elles utilisent pour concevoir rapidement des produits qui valent la peine d'être construits et livrés aux clients.

Il est facile de se perdre dans les détails de tout cela, mais ce qui est vraiment important ici, c'est de créer la bonne culture produit pour réussir.

Dans ces derniers chapitres, je vais orienter votre attention sur ce qui est le plus important pour votre succès. En particulier, comment une excellente équipe produit se comporte-t-elle, et comment les grandes entreprises produit offrent-elles à ces équipes un environnement où elles peuvent s'épanouir ?

Chapitre 64 - Bonne équipe produit / Mauvaise équipe produit

J'ai eu la chance exceptionnelle de travailler avec de nombreuses équipes de produits technologiques parmi les meilleures au monde - les personnes qui créent les produits que vous utilisez et aimez chaque jour, des équipes qui changent littéralement le monde.

J'ai également été amené à aider des entreprises qui ne se portaient pas si bien. Des startups qui tentent de gagner du terrain avant que l'argent ne s'épuise. Des entreprises plus grandes qui peinent à reproduire leur innovation initiale. Des équipes qui échouent à ajouter continuellement de la valeur à leur entreprise. Des leaders frustrés par le temps qu'il faut pour passer de l'idée à la réalité. Des ingénieurs exaspérés par leurs chefs de produit.

Ce que j'ai appris, c'est qu'il existe une différence profonde entre la manière dont les meilleures entreprises de produits créent des produits technologiques et toutes les autres. Et je ne parle pas de différences mineures. Tout, de la manière dont les leaders se comportent au niveau d'autonomisation des équipes en passant par la façon dont l'organisation pense au financement, au personnel et à la production de produits, jusqu'à la manière dont les produits, le design et l'ingénierie collaborent pour découvrir des solutions efficaces pour leurs clients.

Avec une reconnaissance reconnaissante du classique de Ben Horowitz « Bon Chef de Produit/Mauvais Chef de Produit », pour ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de participer ou d'observer une équipe produit solide de près, dans ce chapitre, je vous donne un aperçu de certaines des différences importantes entre les équipes produit solides et les équipes faibles :

- Les bonnes équipes ont une vision produit convaincante qu'elles poursuivent avec une passion missionnaire. Les mauvaises équipes sont des mercenaires.
- Les bonnes équipes obtiennent leur inspiration et leurs idées de produit de leur vision et de leurs objectifs, en observant les difficultés des clients, en analysant les données générées par les clients lors de l'utilisation de leur produit, et en cherchant constamment à appliquer de nouvelles technologies pour résoudre de vrais problèmes. Les mauvaises équipes recueillent des exigences auprès des ventes et des clients.
- Les bonnes équipes comprennent qui est chacune de leurs parties prenantes clés, elles comprennent les contraintes dans lesquelles ces parties prenantes évoluent, et elles sont engagées à inventer des solutions qui fonctionnent non seulement pour les utilisateurs et les clients, mais aussi dans les contraintes de l'entreprise. Les mauvaises équipes recueillent des exigences auprès des parties prenantes.
- Les bonnes équipes maîtrisent les nombreuses techniques pour essayer rapidement des idées de produit afin de déterminer lesquelles valent vraiment la peine d'être développées. Les mauvaises équipes tiennent des réunions pour générer des feuilles de route prioritaires.
- Les bonnes équipes adorent avoir des discussions de brainstorming avec des penseurs intelligents de toute l'entreprise. Les mauvaises équipes se sentent offensées lorsque quelqu'un en dehors de leur équipe ose suggérer de faire quelque chose.
- Les bonnes équipes ont produit, design et ingénierie côte à côte, et elles embrassent le compromis entre la fonctionnalité, l'expérience utilisateur et la technologie habilitante. Les mauvaises équipes restent dans leurs silos respectifs et demandent aux autres de faire des demandes pour leurs services sous forme de documents et de réunions.

- Les bonnes équipes essaient constamment de nouvelles idées pour innover, mais de manière à protéger les revenus et la marque. Les mauvaises équipes attendent encore la permission pour réaliser un test.
- Les bonnes équipes insistent sur le fait qu'elles ont les compétences nécessaires dans leur équipe, telles que le design produit, nécessaires pour créer des produits gagnants. Les mauvaises équipes ne savent même pas ce que sont les designers produits.
- Les bonnes équipes veillent à ce que leurs ingénieurs aient le temps de tester les prototypes en phase de découverte chaque jour afin qu'ils puissent contribuer avec leurs réflexions sur la manière d'améliorer le produit. Les mauvaises équipes montrent les prototypes aux ingénieurs pendant la planification des sprints afin qu'ils puissent faire des estimations.
- Les bonnes équipes interagissent directement avec les utilisateurs finaux et les clients chaque semaine, pour mieux comprendre leurs clients, et pour voir la réaction des clients face à leurs dernières idées. Les mauvaises équipes pensent qu'elles sont le client.
- Les bonnes équipes savent que beaucoup de leurs idées préférées ne fonctionneront pas pour les clients, et même celles qui pourraient nécessiter plusieurs itérations pour atteindre le point où elles fournissent le résultat désiré. Les mauvaises équipes se contentent de construire ce qui est sur la feuille de route, et sont satisfaites de respecter les dates et d'assurer la qualité.
- Les bonnes équipes comprennent la nécessité de la rapidité et comment l'itération rapide est la clé de l'innovation, et elles comprennent que cette rapidité vient des bonnes techniques et non du travail forcé. Les mauvaises équipes se plaignent d'être lentes parce que leurs collègues ne travaillent pas assez dur.
- Les bonnes équipes font des engagements de haute intégrité après avoir évalué la demande et s'être assurées qu'elles ont une solution viable qui fonctionnera pour le client et l'entreprise. Les mauvaises équipes se plaignent d'être une entreprise axée sur les ventes.
- Les bonnes équipes instrumentent leur travail afin de comprendre immédiatement comment leur produit est utilisé et d'ajuster en fonction des données. Les mauvaises équipes considèrent l'analyse et les rapports comme un bonus.
- Les bonnes équipes intègrent et publient en continu, sachant qu'un flux constant de petites publications fournit une solution beaucoup plus stable pour leurs clients. Les mauvaises équipes testent manuellement à la fin d'une phase d'intégration douloureuse puis publient tout d'un coup.
- Les bonnes équipes sont obsédées par leurs clients de référence. Les mauvaises équipes sont obsédées par leurs concurrents.
- Les bonnes équipes célèbrent lorsqu'elles obtiennent un impact significatif sur les résultats de l'entreprise. Les mauvaises équipes célèbrent lorsqu'elles réussissent enfin à publier quelque chose.

Si un nombre significatif de ces éléments vous semble trop proche de la réalité, j'espère que vous envisagerez de relever les exigences pour votre équipe. Voyez si vous pouvez utiliser les techniques de ce livre pour expérimenter la différence.

Chapitre 65 - Principales raisons de la perte d'innovation

Je définis l'innovation constante comme la capacité d'une équipe à ajouter de la valeur à l'entreprise de manière répétée. De nombreuses organisations perdent leur capacité à innover à grande échelle, et cela est incroyablement frustrant pour les leaders et les membres des équipes produit. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les gens quittent souvent les grandes entreprises pour les startups.

Mais perdre la capacité d'innover n'est absolument pas inévitable. Certaines des entreprises les plus constamment innovantes de notre secteur sont très grandes - pensez à Amazon, Google, Facebook et Netflix, par exemple.

Les organisations qui perdent la capacité d'innover à grande échelle manquent inévitablement une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

1. **Culture centrée sur le client.** Comme le dit Jeff Bezos, le PDG d'Amazon : « Les clients sont toujours magnifiquement et merveilleusement insatisfaits, même lorsqu'ils rapportent être heureux et que les affaires vont bien. Même s'ils ne le savent pas encore, les clients veulent quelque chose de mieux, et votre désir de ravir les clients vous poussera à inventer en leur nom. » Les entreprises qui n'ont pas ce focus sur les clients - et un contact direct et fréquent avec eux - perdent cette passion et source critique d'inspiration.
2. **Vision produit convaincante.** Au moment où de nombreuses entreprises atteignent une certaine échelle, leur vision produit initiale est maintenant largement réalisée, et l'équipe lutte pour comprendre ce qui vient ensuite. Cela est souvent aggravé par le fait que les fondateurs originaux ont pu partir, et ils étaient probablement les gardiens de la vision. Dans ce cas, quelqu'un d'autre - généralement soit le PDG, soit le VP produit - doit se manifester pour combler ce vide.
3. **Stratégie produit ciblée.** L'un des chemins les plus sûrs vers l'échec du produit est de tenter de plaire à tout le monde en même temps. Pourtant, les grandes entreprises oublient souvent cette réalité. La stratégie produit doit décrire une séquence logique et intentionnelle de marchés cibles sur lesquels les équipes produit doivent se concentrer.
4. **Chefs de produit solides.** L'absence d'un chef de produit fort et capable est généralement une raison majeure du manque d'innovation produit. Lorsque l'entreprise est petite, le PDG ou l'un des co-fondateurs joue généralement ce rôle, mais à grande échelle, chaque équipe produit dépend d'un chef de produit fort et capable.
5. **Équipes produit stables.** L'une des conditions préalables à l'innovation constante est une équipe qui a eu la chance d'apprendre l'espace, les technologies et la douleur des clients. Cela n'arrive pas si les membres de l'équipe changent constamment.
6. **Ingénieurs en phase de découverte.** Trop souvent, la clé de l'innovation est constituée par les ingénieurs de l'équipe, mais cela signifie (a) les inclure dès le début, et pas seulement à la fin, et (b) les exposer directement à la douleur des clients.
7. **Courage d'entreprise.** Il n'est pas secret que de nombreuses entreprises deviennent extrêmement averses au risque à mesure qu'elles grandissent. Bien sûr, il y a beaucoup plus à perdre. Mais les meilleures entreprises de produits technologiques savent que la

stratégie la plus risquée est d'arrêter de prendre des risques. Nous devons être intelligents sur la façon dont nous travaillons, mais la volonté de risquer des perturbations pour notre entreprise actuelle est essentielle à l'innovation constante.

8. **Équipes produit autonomes.** Même si votre organisation a peut-être commencé en utilisant les meilleures pratiques, de nombreuses organisations régressent à mesure qu'elles grandissent, et si vous êtes revenus à simplement remettre à vos équipes des feuilles de route de fonctionnalités, vous ne pouvez plus attendre les avantages des équipes produit autonomes. N'oubliez pas que l'autonomisation signifie que les équipes sont capables de s'attaquer et de résoudre les problèmes d'entreprise qui leur ont été assignés de la meilleure manière qu'elles jugent appropriée.
9. **Mentalité produit.** Dans une organisation à mentalité IT, les équipes produit existent pour servir les besoins de l'entreprise. En revanche, dans une organisation à mentalité produit, les équipes produit existent pour servir les clients de l'entreprise de manière à répondre aux besoins de l'entreprise. Les différences résultantes entre ces mentalités sont nombreuses et profondes.
10. **Temps pour innover.** À grande échelle, il est très possible que vos équipes produit soient entièrement absorbées par ce que nous appelons les activités de maintien en fonctionnement. Correction de bugs, mise en œuvre de capacités pour différentes parties de l'entreprise, gestion de la dette technique, etc. Si c'est votre situation, vous ne devriez pas être surpris par le manque d'innovation. Une partie de cela est normale et saine, mais assurez-vous que vos équipes ont également la marge nécessaire pour s'attaquer à des problèmes plus difficiles et plus impactants.

J'espère que vous remarquerez que la liste ci-dessus décrit essentiellement une culture d'innovation constante. Il s'agit beaucoup plus de culture que de processus - ou de tout autre chose.

Chapitre 66 - Principales raisons de la perte de vitesse

À mesure que les organisations grandissent, il n'est pas rare que les choses ralentissent. Elles ne devraient pas avoir à le faire, et dans les meilleures organisations, elles peuvent accélérer. Mais si vous observez un ralentissement, voici les premières choses à vérifier.

1. **Dette technique.** Souvent, l'architecture ne facilite ni n'autorise l'évolution rapide du produit. Ce n'est pas quelque chose qui peut être réglé du jour au lendemain, mais cela doit être abordé dans un effort continu et concerté.
2. **Absence de chefs de produit solides.** L'absence d'un chef de produit fort et capable est généralement une raison majeure de la lenteur du produit. L'impact d'un chef de produit faible se manifeste de nombreuses manières, mais il se montre très visiblement sous la forme d'une équipe de mercenaires plutôt que de missionnaires. Le chef de produit n'a pas inspiré ou évangélisé l'équipe, ou l'équipe a perdu confiance en son chef de produit.
3. **Absence de gestion de la livraison.** La fonction la plus importante du gestionnaire de livraison est de supprimer les obstacles, et la liste des obstacles croît de manière non linéaire à mesure que l'organisation technologique se développe. La plupart des obstacles ne disparaîtront pas rapidement sans quelqu'un qui les poursuit activement.
4. **Cycles de publication peu fréquents.** La plupart des équipes avec une vitesse lente ont des véhicules de publication trop peu fréquents. Votre équipe devrait publier au moins toutes les deux semaines (les très bonnes équipes publient plusieurs fois par jour). Corriger cela signifie généralement prendre au sérieux l'automatisation des tests et l'automatisation des publications afin que l'équipe puisse avancer rapidement et publier en toute confiance.
5. **Absence de vision et de stratégie produit.** Il est essentiel que l'équipe ait une vision claire du tableau global et comment son travail immédiat contribue à l'ensemble.
6. **Absence d'équipes produit colocalisées et durables.** Si les équipes sont réparties sur plusieurs sites - ou pire, si les ingénieurs sont externalisés - outre la diminution dramatique de l'innovation, la vitesse de l'organisation en souffrira considérablement. Même la communication simple devient difficile. Cela devient si grave que de nombreuses entreprises d'externalisation ajouteront une autre couche de personnes pour coordonner et communiquer, ce qui rend généralement les choses pires.
7. **Ne pas inclure les ingénieurs assez tôt pendant la découverte du produit.** Les ingénieurs doivent participer à la découverte du produit dès le début de l'idéation. Ils contribueront souvent avec des approches alternatives qui peuvent être significativement plus rapides à mettre en œuvre si vous les incluez suffisamment tôt dans le processus pour que le chef de produit et le designer puissent ajuster. Sinon, leur contribution critique arrivera trop tard dans le processus.
8. **Ne pas utiliser le design produit dans la découverte et plutôt les faire travailler en même temps que les ingénieurs essaient de construire.** Ne pas le faire ralentira les choses et mènera à des conceptions médiocres.
9. **Changements de priorités.** Réalisez que des priorités en constante évolution causent une rotation significative et réduisent considérablement le rendement global et le moral.

10. **Une culture de consensus.** De nombreuses organisations aspirent au consensus. Bien que cela provienne généralement de bonnes intentions, cela signifie en pratique que les décisions sont très difficiles à prendre et que tout ralentit considérablement.

Il existe bien sûr d'autres causes de lenteur du produit, mais selon mon expérience, celles-ci sont parmi les plus courantes.

Chapitre 67 - Établir une culture produit forte

Bien que nous ayons parlé des équipes produit et des techniques pour découvrir des produits réussis, j'espère que vous avez remarqué que ce dont nous parlons vraiment dans ce livre est la culture produit. Je vous ai décrit comment les grandes entreprises produit pensent, s'organisent et fonctionnent.

Je considère la culture produit selon deux dimensions. La première dimension est la capacité de l'entreprise à innover de manière constante pour trouver des solutions précieuses pour ses clients. C'est ce dont il s'agit dans la découverte produit.

La deuxième dimension est l'exécution. Peu importe la qualité des idées si vous ne pouvez pas livrer une version produitisée et expédiable à vos clients. C'est ce dont il s'agit dans la livraison produit.

Mon objectif dans ce dernier chapitre est de décrire les caractéristiques d'une culture d'innovation forte par rapport à celles d'une culture d'exécution forte.

Que signifie vraiment avoir une forte culture d'innovation ?

- Culture de l'expérimentation : les équipes savent qu'elles peuvent réaliser des tests ; certains réussiront et beaucoup échoueront, et cela est acceptable et compris.
- Culture d'esprit ouvert : les équipes savent que les bonnes idées peuvent venir de partout et ne sont pas toujours évidentes dès le départ.
- Culture de l'autonomisation : les individus et les équipes se sentent habilités à essayer une idée.
- Culture de la technologie : les équipes réalisent que la véritable innovation peut être inspirée par une nouvelle technologie et l'analyse des données, ainsi que par les clients.
- Culture de la compréhension des affaires et des clients : les équipes, y compris les développeurs, ont une compréhension approfondie des besoins et des contraintes de l'entreprise, ainsi qu'une compréhension des utilisateurs et des clients.
- Culture de la diversité des compétences et du personnel : les équipes apprécient que des compétences et des antécédents différents contribuent à des solutions innovantes, en particulier en ingénierie, design et produit.
- Culture des techniques de découverte : les mécanismes sont en place pour tester rapidement et en toute sécurité les idées (en protégeant la marque, les revenus, les clients et les collègues).

Que signifie vraiment avoir une forte culture d'exécution ?

- Culture de l'urgence : les gens ont l'impression d'être en temps de guerre, et que s'ils ne trouvent pas un moyen d'avancer rapidement, de mauvaises choses pourraient arriver.
- Culture des engagements avec intégrité : les équipes comprennent la nécessité (et le pouvoir) des engagements, mais insistent également sur des engagements de haute intégrité.

- Culture de l'autonomisation : les équipes sentent qu'elles ont les outils, les ressources et l'autorisation de faire tout ce qui est nécessaire pour respecter leurs engagements.
- Culture de la responsabilité : les personnes et les équipes ressentent une profonde responsabilité de respecter leurs engagements. La responsabilité implique également des conséquences - pas nécessairement une rupture, sauf dans des situations extrêmes et répétées, mais plus probablement des conséquences sur leur réputation auprès de leurs pairs.
- Culture de la collaboration : bien que l'autonomie et l'autonomisation des équipes soient importantes, les équipes comprennent leur besoin encore plus grand de travailler ensemble pour accomplir de nombreux objectifs importants et significatifs.
- Culture des résultats : l'accent est-il mis sur la production ou sur les résultats ?
- Culture de la reconnaissance : les équipes prennent souvent leurs indices de ce qui est récompensé et ce qui est accepté. Est-ce uniquement l'équipe qui propose la nouvelle idée géniale qui est récompensée, ou l'équipe qui a tenu un engagement difficile ? Et quel est le message si le manquement à un engagement est considéré comme facilement excusable ?

Donc, si ces caractéristiques aident à définir chaque culture, cela pose quelques questions difficiles :

- Une culture d'innovation est-elle en quelque sorte intrinsèquement en désaccord avec une culture d'exécution ?
- Une forte culture d'exécution conduit-elle à un environnement de travail stressant (ou pire) ?
- Quels types de personnes, y compris les leaders, sont attirées par, et nécessaires pour, chaque type de culture ?

Je peux vous dire qu'il existe des entreprises qui sont très fortes à la fois en innovation constante et en exécution. Amazon est l'un des meilleurs exemples. Cependant, il est également bien connu que l'environnement de travail chez Amazon n'est pas fait pour les âmes sensibles. J'ai constaté que la plupart des entreprises exceptionnellement fortes en exécution sont des endroits de travail assez difficiles.

D'après mon expérience avec les entreprises, seules quelques-unes sont fortes à la fois en innovation et en exécution. Beaucoup sont bonnes en exécution mais faibles en innovation ; certaines sont fortes en innovation et juste correctes en exécution ; et un nombre déprimant d'entreprises sont mauvaises à la fois en innovation et en exécution (souvent des entreprises plus anciennes qui ont perdu leur mojo produit depuis longtemps, mais qui ont encore une forte marque et une base de clients sur laquelle s'appuyer).

Dans tous les cas, ce que j'espère, c'est que vous et votre équipe envisagerez de vous évaluer selon ces dimensions d'innovation et d'exécution, puis de vous demander où vous aimeriez être, ou pensez devoir être, en tant qu'équipe ou entreprise.

Remerciements

La nature même de la réalisation de ce livre sur le partage des meilleures pratiques des meilleures entreprises de produits de l'industrie signifie que j'ai appris de nombreuses personnes exceptionnelles. J'ai eu la chance de travailler avec et pour certains des meilleurs esprits et entreprises de notre secteur. J'ai appris de chacun de ces individus, mais certains d'entre eux ont laissé une impression si profonde sur moi que je dois les remercier ici.

Tout d'abord, mes partenaires du Silicon Valley Product Group. Ils sont mes collègues maintenant précisément parce que j'ai été si impressionné par leurs talents et j'ai beaucoup appris de chacun d'eux au fil des ans : Lea Hickman, Martina Lauchengco et Chris Jones.

Je dois également remercier Peter Economy, Jeff Patton et Richard Narramore pour leur aide dans la révision et l'amélioration de ce livre.

La genèse de ce livre est le matériel développé chez Netscape Communications. Netscape a offert une opportunité d'apprentissage inégalée, et j'ai acquis de nombreux éclairages sur les produits et le leadership en travaillant pour et avec des esprits véritablement brillants, dont Marc Andreessen, Barry Appelman, Jennifer Bailey, Jim Barksdale, Peter Currie, Eric Hahn, Basil Hashem, Mike Homer, Ben Horowitz, Omid Kordestani, Keng Lim, Bob Lisbonne, Debby Meredith, Mike McCue, Danny Shader, Sharmila Shahani, Ram Shriram, Bill Turpin et David Weiden.

Chez eBay, je dois particulièrement créditer Marty Abbott, Mike Fisher, Chuck Geiger, Jeff Jordan, Josh Kopelman, Shri Mahesh, Pierre Omidyar, Lynn Reedy, Stephanie Tilenius et Maynard Webb.

Chacune de ces personnes m'a directement influencé et a informé des sujets spécifiques de ce livre, soit par leur aide et leur coaching explicites, soit simplement par leur leadership et leurs actions que j'ai eu la chance de constater de première main.

Bien que mon temps passé à travailler pour ces entreprises exceptionnelles ait été une expérience d'apprentissage inestimable, j'ai découvert qu'en commençant à travailler avec des équipes techniques dans mon travail de conseil et de coaching au sein de SVPG, j'ai grandement bénéficié de la rencontre et du travail avec les leaders produits de nombreuses des meilleures entreprises de notre secteur. Il y a tout simplement trop de personnes à mentionner, mais elles savent qui elles sont, et je suis reconnaissant envers chacune d'elles.

Ce livre est basé sur du matériel produit pour un blog et une newsletter que j'ai publiés pendant de nombreuses années, et chaque sujet a été amélioré grâce aux retours et commentaires de littéralement des milliers de gestionnaires de produits et de leaders produits du monde entier. Je remercie tous ceux qui ont lu, partagé et commenté ces articles.

Enfin, ceux qui connaissent la culture des entreprises pour lesquelles j'ai travaillé comprennent que de très longues heures ont été impliquées, et je n'aurais pas pu contribuer à ces entreprises sans le soutien de ma femme et de mes enfants.

À propos de l'auteur

Avant de fonder le Silicon Valley Product Group pour poursuivre ses intérêts dans l'aide à la création de produits réussis à travers ses écrits, ses conférences, ses conseils et son coaching, Marty Cagan a occupé des postes de direction responsables de la définition et de la construction de produits pour certaines des entreprises les plus prospères au monde, notamment Hewlett-Packard, Netscape Communications et eBay.

Marty a commencé sa carrière avec une décennie en tant qu'ingénieur logiciel chez Hewlett-Packard Laboratories, où il a mené des recherches sur la technologie logicielle et développé plusieurs produits logiciels pour d'autres développeurs de logiciels.

Après HP, Marty a rejoint la jeune société Netscape Communications Corporation, où il a eu l'opportunité de participer à la naissance de l'industrie de l'Internet. Marty a travaillé directement pour le co-fondateur Marc Andreessen, où il était vice-président des plateformes et outils de Netscape, et plus tard des applications e-commerce, et a travaillé pour aider les startups Internet et les entreprises du Fortune 500 à comprendre et utiliser la technologie émergente.

Marty était récemment vice-président senior des produits et du design pour eBay, où il était responsable de la définition des produits et services pour le site de commerce électronique mondial de l'entreprise.

Au cours de sa carrière, Marty a personnellement exercé et géré la plupart des rôles d'une organisation moderne de produits logiciels, y compris l'ingénierie, la gestion de produits, le marketing produit, la conception de l'expérience utilisateur, les tests logiciels, la gestion de l'ingénierie et la gestion générale.

Dans le cadre de son travail avec SVPG, Marty est un conférencier invité lors de grandes conférences et de grandes entreprises à travers le monde.

Marty est diplômé de l'Université de Californie à Santa Cruz avec des diplômes en informatique et en économie appliquée (1981) et de l'Institut Exécutif de l'Université de Stanford (1994).

En savoir plus

Le site web du Silicon Valley Product Group (www.svpg.com) est conçu comme une ressource gratuite et ouverte où nous partageons nos dernières réflexions et apprentissages du monde des produits technologiques.

Vous trouverez également des exemples des techniques décrites dans le livre (voir www.svpg.com/examples) ainsi qu'une liste de lecture recommandée actuelle (voir www.svpg.com/recommended-reading).

Pour les futurs chefs de produit, nous organisons des sessions de formation intensives occasionnelles, généralement à San Francisco, New York et Londres. Notre objectif est de partager les apprentissages les plus récents et de fournir une expérience déterminante pour les aspirants chefs de produit technologique (voir www.svpg.com/public-workshops/).

Pour les entreprises qui estiment avoir besoin de changements significatifs et significatifs dans leur organisation technologique et produit pour produire des produits technologiques de manière compétitive, nous proposons également des engagements personnalisés sur site.

Vous pouvez trouver plus d'informations sur ces différentes options et en apprendre davantage sur les partenaires de SVPG qui fournissent ces services, sur www.svpg.com