



# CULTURE PRODUIT



THERE IS A BETTER WAY

“ Les  
Alchimistes  
cherchaient  
de l'Or  
ils ont trouvé  
la Science  
qui vaut mieux  
que l'or. ”

“ Les alchimistes cherchaient de l'or, ils ont trouvé la science qui vaut mieux que l'or. ”

Victor Cherbuliez

# Préface

De Audric Chauveau - CPO Inarix

Alors que je prends ma plume aujourd'hui pour vous parler de Product Management, un événement d'envergure internationale vient de secouer l'écosystème entrepreneurial mondial.

Yvon Chouinard, 83 ans, vient de léguer Patagonia à la planète.

L'homme dont l'autobiographie était mon livre de chevet à 18 ans, et qui m'a inspiré tout au long de ma carrière professionnelle et, disons-le, de ma vie d'adulte, vient de céder son entreprise, que dis-je, son empire !... À une ONG.

Ce fait marquant, non content de constituer un véritable séisme dans le paysage du capitalisme moderne, contribue à mettre en lumière le parcours exceptionnel de cet entrepreneur de renom, dont se rappelleront sans nul doute les générations à venir.

Alors, qu'est-ce qui prédestinait l'homme à un tel succès ?

La réponse tient en quatre lettres : rien.

Yvon Chouinard a construit les fondations de sa carrière sur un échec personnel : Black Diamond. Cette marque, aujourd'hui réputée dans le milieu de l'alpinisme, existe encore aujourd'hui uniquement grâce à sa reprise après faillite de ses fidèles salariés.

L'entrepreneur n'a pas passé son temps à chercher ce fameux filon d'or (concept avec lequel vous deviendrez très bientôt familier par la lecture de cet ouvrage), et il l'a pourtant trouvé.

Comment ?

En identifiant, comprenant, et répondant à un besoin précis de sa cible d'utilisateurs.

En proposant une **technologie innovante**, destinée à un usage déterminé, associée à une **vision forte**, à une **culture d'entreprise prégnante**, et à des **valeurs fortes et incarnées**.

Homme de convictions, Yvon Chouinard a su convaincre et diffuser sa vision au plus grand nombre malgré un discours audacieux : qui peut se targuer, parmi les acteurs majeurs de l'industrie du textile, d'avoir invité ses clients à ne pas acheter ses produits ? Et, finalement, cela ne constitue-t-il pas le meilleur exemple de Product Management qui soit ?

Cela serait, je vous l'accorde, une conclusion - ou, dans notre contexte, une préface - un peu simple dont se satisfaire.

Et pour cause, la réussite de l'Homme, et par conséquent de son Produit, a reposé tout d'abord sur sa capacité à bien s'entourer.

Par s'entourer, j'entends faire appel à des individus, des personnalités capables d'exceller dans le Product Management ; autrement dit, dans la méthodologie qui permet de construire un Produit sur des éléments objectifs au profit d'une Vision.

Certes, l'entourage d'Yvon Chouinard ne comptait pas des titres de CPO, de PM, ou encore de PO ; mais qu'importe ! Faire du Produit n'est pas simplement une tendance récente propulsée à la Silicon Valley et consacrée sur LinkedIn.

Le Product Management est une discipline qui, bien qu'encore méconnue de certains, doit vous mener à trouver vos utilisateurs, à les comprendre de manière durable, et à générer de la valeur et par extension du profit ; soit en adressant un nouveau besoin, soit en répondant à des points de douleur existants.

Somme toute, le Product Management vous permet d'être profitable en répondant à une attente du marché.

Et n'est-ce pas là le but de toute entreprise ?  
En quoi cela, me direz-vous, est-il différenciant  
de ce que font tous les dirigeants ou fondateurs  
de sociétés à but lucratif ?

Et bien, en ce qui concerne le Product Management, la frontière de l'objectif est mince, mais celle de la méthode ne l'est pas.

Car oui, notre métier, c'est avant tout de la méthodologie.

Car nos entreprises, bien qu'ayant besoin de visions et de dirigeants inspirants, ont aussi besoin d'hommes et de femmes, dont le métier est d'écouter le marché, de comprendre les utilisateurs et de répondre à leurs attentes en construisant la meilleure expérience qui soit.

Combien de start-ups, aujourd'hui, reposent-elles exclusivement sur une conviction, sur la vision individuelle d'un·e fondateur·rice ? Bien que pertinentes pour séduire des investisseurs et primo-financer un projet, ces deux composantes sont-elles suffisantes pour qu'une entreprise reste viable sur le long terme ?

Ce que vous allez apprendre lors de la lecture de cet ouvrage, c'est que le Product Management est une discipline à part entière. Ce n'est pas une source de coûts, non, c'est un passage obligatoire pour la croissance de l'entreprise. C'est la capacité à injecter de l'objectivité dans un projet bâti sur de l'intuition.

Vous vous apprêtez à découvrir un travail réalisé par des Product Managers, pour des Product Managers. Pourtant, notre métier est l'affaire de Toutes et de Tous ; et j'invite très fortement toutes celles et ceux qui le méconnaissent encore à venir le découvrir afin d'en explorer la profondeur et d'en comprendre l'importance cruciale au sein des organisations.

Enfin, je remercie les équipes Produit d'OCTO Technology, avec lesquelles j'ai pu travailler pendant plusieurs années, auprès desquelles j'ai beaucoup appris, et qui m'ont permis de vous partager ces quelques lignes.

# Les orpailleurs alias les auteurs

*Samuel  
Retière*

## Le maçon

“ Le plus grand voyageur commence par un pas. Le plus grand bâtisseur commence par une brique. ”

Nanan-akassimandou

*Xaviera  
Meyer Bosque*

## L'affineuse

“ La méthode est une technique qui vise à rendre maîtrisable le chemin, qui essaie d'en réduire les courbes et les aspérités par l'usage de la ligne droite. ”

Jacques Derrida

*Benoit  
Ricand*

## Le polisseur

“ Pour s'améliorer, il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut avoir changé souvent. ”

Winston Churchill

## 🕒 Remerciements

Un grand merci à tous les octos contributeurs.

Direction artistique : Caroline Bretagne assistée par Camille Vermorel

Relecture formelle : Alexandra Caussard.

# À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse à ceux qui veulent “ **maximiser** ” leur chance de faire un bon produit :

- Vous êtes un faiseur dans le monde du produit, vous voulez vous **remettre la théorie en tête** et vous êtes ouvert à **découvrir d'autres façons de faire** ;
- Vous êtes dans une société qui passe à l'échelle, et vous vous demandez comment nous pourrions mieux travailler **tous ensemble** ;
- Vous faites des projets centrés utilisateur, et vous vous interrogez sur ce que cela veut dire de passer à une **approche produit** ;
- Vous êtes plus technique que produit ou bien vous êtes manager, et vous voulez **comprendre** ce qu'est **le monde du développement produit**.

# Sommaire

<b>01</b>	<b>Les mots ont un sens</b>	<b>11-17</b>
	Un peu d'histoire	13
	Qu'est-ce qu'un produit numérique ?	14
	Approche Produit vs. Projet	15
	Les étapes	16
<b>02</b>	<b>Product Strategy : de l'inspiration à l'ambition</b>	<b>18-53</b>
	De l'arrache à l'anarchie	20
	De l'inspiration à l'ambition : les conditions de succès	21
	L'origine du monde	22
	Rome ne s'est pas faite en un jour	30
	Explorer la zone - ou la recherche d'opportunités	33
	Filon après filon	45
	La fin de l'étape	53
<b>03</b>	<b>Product Discovery : De l'ambition à la promesse</b>	<b>56-80</b>
	Transmettre la dynamite allumée	56
	Guide pratique de l'orpaillage	58
	Poser cartes sur table	75
	La fin de l'étape	80
<b>04</b>	<b>Product Delivery : De la promesse à l'expérimentation</b>	<b>82-106</b>
	Tout le monde a des idées	84
	Le plan de la mine	85
	Lâcher les chevaux	91
	Forcer le destin	98
	Allumer la mèche	103
	La fin de l'étape	106

<b>O5</b>	<b>Product Learning : De l'expérimentation à l'usage</b>	<b>107-126</b>
	Fermer la mine	109
	L'arrivée de la cavalerie	112
	Observer	113
	S'orienter	116
	Décider	120
	Agir	123
	La fin de l'étape	126
<b>O6</b>	<b>Product Structure : L'organisation produit</b>	<b>127-147</b>
	Je pense donc je suis	129
	La carte au trésor	131
	Penser l'exploitation	135
	Les orpailleurs : les types d'équipes	137
	Les vendeurs de pelles : les contributeurs	139
	La nouvelle carte	141
	L'expédition	142
<b>O7</b>	<b>Conclusion</b>	<b>146-149</b>
<b>O8</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>150</b>
<b>O9</b>	<b>Remerciements</b>	<b>150</b>



# Les mots ont un sens.

“ Une langue ne se limite pas aux mots. C'est une culture, une tradition, l'unification d'une communauté, une histoire entière qui constitue ce qu'est une communauté, le tout réuni dans une langue. ”

Noam Chomsky



# Un peu d'histoire

Au début de l'informatique, nous construisions des applications, comme nous construisions des ponts. Nous analysions les besoins avec un esprit très cartésien, puis nous proposons LA solution pour, enfin, la construire. À l'arrivée, il ne nous restait plus qu'à valider que le résultat était bien conforme aux spécifications. La limite de ce modèle est que nous ne validions pas que le résultat était utilisable. Nous avions la certitude qu'en livrant un produit conforme, il répondrait nécessairement aux besoins réels.

C'est ainsi qu'apparurent dans les années 90 des méthodes<sup>1</sup> prenant davantage en compte l'incertitude inhérente au métier du développement de produits numériques. Avec elles, nous sommes beaucoup plus dans de l'exploratoire, nous ne codons jamais deux fois la même ligne. Elles résonnent avec l'émergence de ce monde que l'armée américaine décrit avec l'acronyme VUCA<sup>2</sup> pour Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu.

En 2001, apparaît le manifeste agile<sup>3</sup> : une nouvelle approche du développement logiciel avec une meilleure prise en compte de l'incertitude et du feedback utilisateur. Si nous avons compris qu'il était nécessaire de raccourcir les boucles de feedback pour améliorer notre capacité à nous ajuster en fonction de la réalité,

nous avons, à ce moment, encore assez peu de leviers techniques et méthodologiques pour le faire.

Nous avons dû attendre l'arrivée de courants de pensée comme le Lean Start Up, le Software Craftsmanship et le Devops pour avoir la capacité de récupérer plus rapidement du feedback. À cela, s'ajoutera l'apparition de produits centrés sur l'utilisabilité afin de répondre à de " vrais " problèmes. Nous sommes au début des années 2010, où le développement produit prend alors son envol.

Nous arrivons maintenant à une période de maturité du développement produit, tant sur la définition des rôles que sur celle des pratiques. Bienvenue dans " Culture Produit ".

<sup>1</sup> Extreme programming, Crystal clear, Scrum. <sup>2</sup> Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity - Wikipedia <sup>3</sup> Manifeste agile - <https://agilemanifesto.org/>

# Qu'est-ce qu'un produit numérique ?

Qui dit développement produit dit que nous devons expliquer ce que nous entendons par "produit". Et c'est déjà là que cela se complique... Nous pourrions prendre une approche basique qui est de dire qu'un produit est **un outil qui rend un service à un client**. Cependant, nous allons nous rendre assez vite compte que cette description va être limitante :

## ① Un client n'est pas obligatoirement un utilisateur du produit

En effet, cette définition va être adaptée aux applications B2C (Business to Customer), mais elle fonctionnera mal si l'utilisateur n'est pas lui-même le client comme, par exemple, dans le B2B2C.

## ② Un produit peut être lié à la façon dont on le vend et non à la façon dont on le développe

Les produits vendus aux clients peuvent parfois être regroupés pour une question de stratégie commerciale et dès lors, peuvent n'avoir aucun rapport avec une logique de développement produit. Nous pouvons prendre l'exemple du

pack Office de Microsoft de l'époque : nous devons acheter l'ensemble de la suite alors que seul Word pouvait nous intéresser.

## ③ Un produit peut toucher indirectement un client, ou encore un client n'est pas nécessairement l'acheteur du produit

Les produits dits "couches basses" (par exemple, une brique de paiement), qui n'ont pas un utilisateur en direct, vont souvent être considérés comme des modules fonctionnels. Pour l'anecdote, AWS (le cloud d'Amazon) n'aurait probablement pas vu le jour en tant que produit vendable à des clients externes sans une approche Produit avec des clients internes.

Il n'y a pas de définition unique du mot produit. Nous préférons utiliser la définition d'Ellen Gottesdiener et Mary Gorman<sup>④</sup>, car elle nous donne la souplesse nécessaire à l'adaptation du mot "valeur" à un contexte donné : **"Un produit est un logiciel, un système, un service ou une combinaison, qui génère de la valeur à un client ou à un partenaire."**

<sup>④</sup> Discover to Deliver : Agile Product Planning and Analysis, Ellen Gottesdiener & Mary Gorman, 2001

# Approche Produit vs. Projet

Avant de rentrer dans le fond du sujet de ce livre, nous nous devons de préciser un autre terme : **l'approche Produit**. Pour définir cette approche, nous allons tout d'abord commencer par donner un contre-exemple, à savoir **le développement d'un produit en mode projet, centré utilisateur**, puis en voir les différences.

Une équipe doit développer une nouvelle application pour gérer le renouvellement des passeports, l'ancienne application n'étant plus maintenable. Pour réaliser cette refonte, l'équipe a une date de début, une date de fin ainsi qu'un périmètre à développer. Afin d'améliorer le rendu du produit final par rapport à l'existant, elle décide de faire des interviews utilisateurs, de valider l'ergonomie avec des prototypes et de faire du développement itératif et incrémental. Ensuite, elle livre en production le périmètre demandé en une seule fois, puis l'équipe travaille sur un autre sujet ou s'en va. À la fin, il est très probable que l'équipe soit en

incapacité de dire si elle a ou non livré de la valeur. Avec cette approche projet, l'équipe part du postulat que le produit livré répondra aux besoins utilisateurs s'il est conforme à la demande initiale.

En quoi cet exemple ne peut-il être défini comme partant d'une approche Produit ?

**S'il fallait résumer tout cela en peu de mots et avec beaucoup de bon sens : l'approche Produit, c'est boucler et produire de nouvelles boucles de feedback.**

“

notre produit (ou nos nouvelles fonctionnalités) aux utilisateurs, et **mesurer l'effet** afin de **prendre des décisions** en conséquence.

Pour avoir **une approche Produit**, une composante essentielle est de prendre en compte l'incertitude en considérant qu'un besoin exprimé est avant tout une hypothèse, qui répond à un problème utilisateur et une espérance business. L'objectif est alors de mettre en place des **boucles de feedback** afin d'ajuster notre trajectoire en fonction de ces retours. Nous allons donc devoir **livrer le plus fréquemment possible** en production pour soumettre

# Les étapes

Notre challenge, tout au long de cet ouvrage, va donc être de réussir à faire des boucles de feedback aux différentes étapes de la maturation “Produit”.

Bien que le format livre, du fait de sa linéarité, est peu adapté pour suivre les différentes interconnexions entre ces boucles, nous, les auteurs, avons tout de même fait le choix d'expliquer l'approche Produit de manière séquentielle, en partant de la genèse d'une idée depuis la stratégie jusqu'à sa déclinaison en usage, en production :

## ○ Product strategy : de l'inspiration à l'ambition

Nous commencerons par expliquer comment à partir d'un irritant, d'une idée, d'une demande client ou d'un objectif stratégique, nous passons à un macro-problème que nous pensons pouvoir résoudre dans un horizon de temps moyen terme. Il s'agit de rendre tangible ce qui est à la base du domaine de l'intuition. Qu'est-ce que nos utilisateurs pourront faire demain qu'ils ne peuvent faire aujourd'hui ? Nous parlerons **viabilité** du produit, mais aussi **priorisation des problèmes**.

## ○ Product discovery : de l'ambition à la promesse

Une fois que nous avons validé le macro-problème à résoudre pour nos utilisateurs, nous pouvons envisager les différents sous problèmes ainsi que les pistes pour y répondre. Nous entrerons dans le monde de la proposition de valeur. Nous ajouterons **désirabilité**, **faisabilité** et **utilisabilité** aux caractéristiques du produit. Il sera question de design de produit ainsi que de design applicatif.

## ○ Product delivery : de la promesse à l'expérimentation

Bienvenue dans le monde du développement logiciel, ce qui ne veut pas pour autant dire qu'il n'y a plus de sujets liés au produit. Nous parlerons **vitesse**, **taxonomie des demandes** et **gestion des priorités**. Cerise sur le gâteau, nous évoquerons comment **maximiser le flux de travail**.

## ○ Product Learning : de l'expérimentation à l'usage

Il ne nous reste plus qu'à livrer et activer les nouvelles fonctionnalités de notre produit. C'est généralement à cette étape que se séparent les approches Projet et Produit.

Nous verrons comment prendre en compte les feedbacks pour faire évoluer notre produit afin de **boucler la boucle**. En anglais, cette phase porte le nom de “ Learning Space ”.

◎ **Product structure :**  
l'organisation produit

Pour finir, nous parlerons d'organisation produit. Nous vous partagerons différentes possibilités qui s'offrent à vous pour **maximiser la valeur délivrée**.

Nous allons tout de même révéler tout de suite un secret : **il n'y a pas d'organisation magique, il n'y a que des organisations à adapter à la stratégie.**

La stratégie Produit est donc le point de départ pour guider les choix et donner du sens à tous les niveaux de l'organisation.

Bonne lecture !

# Product Strategy : de l'inspiration à l'ambition.

“ Avant que vous soyez tout excité par le fruit à portée de main, assurez-vous que vous êtes sous le bon arbre. ”

Shreyas Doshi





# De l'arrache à l'anarchie

Quand nous demandons à une start up de nous expliquer sa méthode de développement produit, nous pouvons assez souvent la résumer par la phrase suivante :

“ Comme on peut, l'important est de générer du cash, et vite. ”

Puis, d'ordinaire, celle-ci suivra :

“ On verra pour la qualité le jour où le produit aura trouvé sa cible. ”

Correspondant à l'un des nombreux raccourcis qui pourront être pris au tout début d'une aventure.

La suite, si le produit est un succès, sera de faire grossir son produit, ce qui impliquera, par essence, de faire de même avec son organisation. Nous passons alors d'une équipe unique à quelques-unes, parfois plus... C'est souvent lorsque l'entreprise atteindra le seuil des 50 personnes que cela se compliquera : le partage de connaissances informelles montrera généralement ses limites.

Nous pouvons laisser faire en nous disant que, la nature ayant horreur du vide, les trous se combleront d'eux-mêmes. C'est ce que l'on constate souvent dans la pratique, tout du moins en partie, sans prendre en considération

la dépense d'énergie employée pour faire bouger “ la même pelle ” : en effet, nous nous retrouvons souvent avec une équipe partant dans un sens, une autre à l'opposé, ou encore une troisième équipe faisant le même boulot que la première...

Nous le savons, nous sommes ici caricaturaux, et nous l'assumons. Nous souhaitons montrer qu'une organisation qui manque de focus et de principes communs va fatalement perdre en efficience à un moment. Après la phase d'émergence du produit, viendra alors celle de son passage à l'échelle.

# De l'inspiration à l'ambition : les conditions de succès

Si nous étions en mode ressources infinies, nous pourrions travailler sur tous les sujets en même temps et résoudre tous les problèmes du monde. Dans la pratique, nous avons des ressources limitées et nous devons faire des choix. À la fin de cette étape, nous souhaitons avoir décidé clairement **quels problèmes résoudre** ; nous les appellerons **opportunités**. Nous voulons passer de l'idée inspirationnelle, qui n'est par définition pas tangible, à une ambition sur un horizon de temps donné.

# L'origine du monde

Gardons en mémoire qu'une stratégie Produit ne sort pas du chapeau, elle découle de la **stratégie de l'organisation**. Dans le cas d'une organisation mono-produit, ces deux stratégies ont tendance à se superposer. Dans les autres cas, la stratégie Produit est une déclinaison de la stratégie de l'organisation.

## ○ La mission de l'organisation

La mission décrit une intention, un effet que nous voulons atteindre sur le monde. Elle peut être considérée comme l'étoile du berger qui va guider nos pas. Nous pouvons également employer le terme de **raison d'être**.

Prenons par exemple la mission de Michelin : " Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer<sup>5</sup>". La mission nous aide à expliquer simplement ce que nous cherchons à faire.

## ○ La vision de l'organisation

La vision représente la déclinaison de la mission en quelque chose de palpable. C'est un futur désiré.

Si nous nous projetons avec une baguette magique dans notre vision, nous sommes capables de **décrire des comportements visibles**. La vision décrit concrètement l'intention de la mission.

Côté horizon de temps, nous sommes avec la vision dans du long terme, ce qui est à contextualiser en fonction de l'organisation : dans certains cas, " loin " veut dire plusieurs

années, pour d'autres, c'est beaucoup plus proche. La vision est une forme d'arc-en-ciel. Elle nous donne une direction, mais jamais nous ne l'atteindrons, car celle-ci est glissante et bougera en même temps que nous.

**La vision représente la déclinaison de la mission en quelque chose de palpable. C'est un futur désiré.**



Nous souhaitons éviter le syndrome de la vision à 5 ans suivi d'un plan quinquennal pour y aller, qui nous laisse penser que nous pouvons tout prévoir à l'avance. Un autre problème que nous pouvons avoir avec les visions à dates fixes comme " Mon entreprise 202X ", est que quand nous nous rapprocherons de la date en question, nous n'aurons alors plus de futur et uniquement du présent. Nous devons attendre la prochaine grand-messe qui nous donnera la vision.

## © La stratégie de l'organisation

La stratégie explique comment nous comptons passer d'aujourd'hui à la vision de l'organisation.

Pour reprendre l'exemple de Michelin, comment allons-nous offrir à chacun une meilleure façon d'avancer de manière plus durable, plus écoresponsable ?

Si la vision nous décrit un futur désiré, elle ne nous explique pas **comment**. Dans le cas où nous devons passer d'un point A à un point B et qu'il n'y a qu'une seule façon de le faire, nous pouvons considérer la stratégie comme inutile. Dans la vraie vie, nous sommes rarement dans ce cas-là : nous avons de multiples options devant nous pour avancer vers notre vision.

La **stratégie** va nous aider à concentrer l'énergie de l'organisation en nous alignant sur la priorisation d'options. Si nous prenons tous des chemins différents, il est fortement probable que nous n'arrivons collectivement pas à destination. Sans stratégie, il y a un risque de passer beaucoup de temps à chercher où sont les autres, avec au final de fortes pertes d'énergie.

Mais entre stratégie et vision, par où commencer ? Il est aussi inutile d'avoir une vision sans stratégie (j'ai une cible, mais je ne sais pas comment y arriver), que d'avoir une stratégie sans vision (je ne sais pas où je vais, mais j'y

vais). Les deux sont liées et l'une alimente l'autre. Il nous faut voir cela comme des cycles d'affinage avec des boucles de rétroaction. Le point de départ, vision ou stratégie, n'a en fait que peu d'importance. Il faut surtout que les deux évoluent ensemble.

Voici quelques points à garder en tête lors de la définition d'une stratégie et d'une vision :

- Vous n'avez pas besoin de stratégie s'il n'y a pas d'écart entre la situation actuelle et la situation future de votre entreprise ;
- Définir une stratégie, c'est aussi renoncer. Il est intéressant de matérialiser les chemins que vous avez décidé de ne pas utiliser ;
- Ne confondez pas stratégie et planification : la stratégie est un groupe de choix qui positionnent votre entreprise pour réussir, la planification consiste à déterminer comment y arriver dans le temps ;
- Analysez uniquement vos forces et vos faiblesses par rapport à vos choix stratégiques ;
- Si le contraire de votre choix est stupide, alors chaque entreprise va faire le même choix que vous et vous n'avez aucun avantage ;
- La stratégie ne consiste pas à choisir le meilleur marché, mais plutôt à choisir le marché où vous avez un avantage concurrentiel évident ;

- Choisissez toujours, en même temps, votre terrain de jeu et la façon dont vous gagnerez sur ce terrain ;
- Si vous détenez moins de 20 % du marché, changez votre façon de voir le marché pour qu'il soit plus précis par rapport aux produits et aux services que vous offrez ;
- Tenez toujours compte de la façon dont vos concurrents réagiront lorsque vous exécuterez votre stratégie.

### ⦿ Expliciter une stratégie

Maintenant que nous avons une vision et une stratégie, il ne reste plus qu'à y aller, ce qui peut parfois être rude. Un des buts d'une stratégie, c'est d'emmener tout le monde dans une même direction, de donner de l'envie et de faire vibrer les cœurs. Elle est alors décrite sous la forme d'une **histoire**, ce qui est très bien pour l'engagement, mais qui peut générer un peu de bruit sur la partie alignement : " quand il dit ça, tu comprends comme moi que ça veut dire ça ? ".

Chacun mettant son ressenti dans les mots, nous ajoutons souvent une partie plus descriptive que nous appelons **les axes stratégiques**.

“ Si vous ne devez retenir que trois points de la stratégie, il s’agira de ceux-là (ces objectifs stratégiques) et nous pourrons en mesurer l’effet en suivant tel indicateur (l’ensemble décrivant un axe stratégique). ”

Pour définir nos axes stratégiques, nous pouvons partir de notre vision en **regroupant les comportements qui seront visibles par thème**. Nous nous posons ensuite la question de savoir comment nous passons d'aujourd'hui à ces thèmes. Ce sont ces changements que nous nommons axes stratégiques.

Par exemple :

Si notre vision est de diversifier nos sources de revenus pour être moins dépendant de notre produit phare.

Et que notre stratégie est de développer de nouveaux produits tout en assurant notre rentabilité court terme en optimisant nos coûts, que ce soit d'onboarding de nouveaux clients pour travailler avec de plus petits clients, ou que ce soient nos processus internes pour améliorer notre marge.

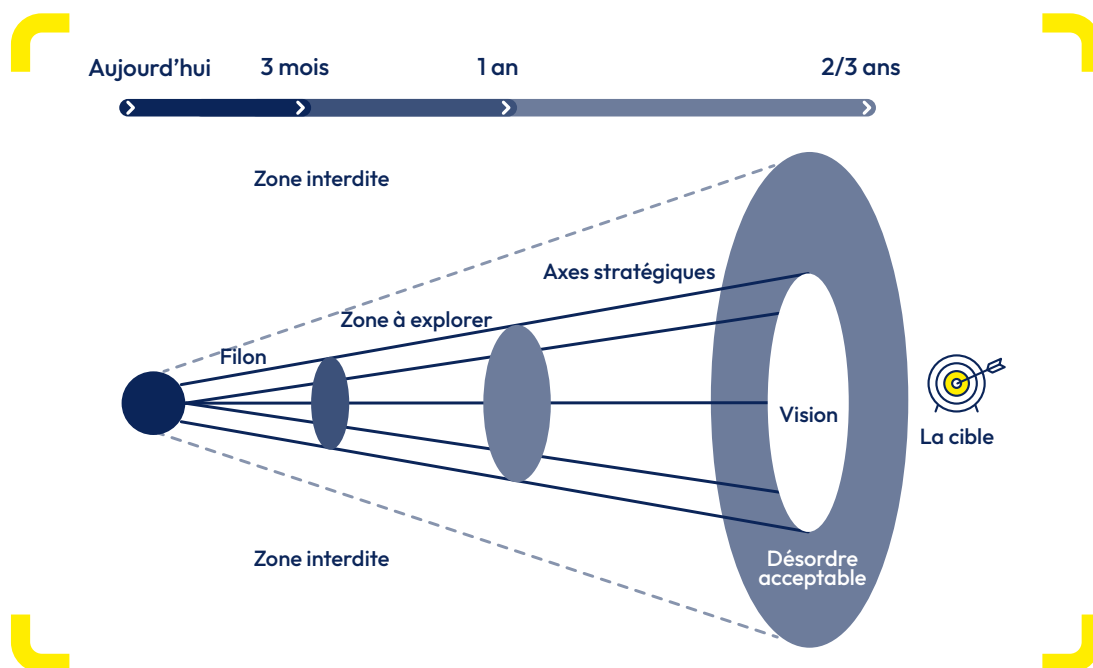
Alors nos axes stratégiques pourront être les suivants :

Axes stratégiques	Indicateur de suivi
Créer de nouveaux produits	Temps de création d'un nouveau produit
Travailler avec de plus petits clients	Nombre de petits prospects devenus clients
Améliorer l'efficacité	Ratio build vs run

Les axes stratégiques ont le même horizon de temps que notre stratégie, soit souvent pluriannuel. Ils nous servent à être plus précis sur la stratégie et à matérialiser qu'une stratégie ne consiste que rarement à mettre tous ses œufs dans le même panier. C'est l'option du " but

numéro 1 ", le sujet qui passe avant tout et que tout le monde doit connaître.

Visuellement, voici la relation entre notre état actuel et notre état futur telle que nous pourrions la représenter :



Le **cœur de cible** correspond à la vision. Les axes stratégiques sont les **lignes fortes** de notre stratégie.

Au delà de cette zone représentant nos axes, nous avons :

- Les **bordures** (en pointillé), qui délimitent les zones de recherche d'opportunités. Il ne s'agit pas de la priorité pour l'organisation, mais une personne peut néanmoins l'explorer. Si une

opportunité se présente, il pourrait être bon de la saisir. Par ailleurs : aucun plan ne résiste au contact avec l'ennemi, il est donc probable que nous devions parfois passer par des chemins non prévus initialement ;

- La **zone interdite** décrit là où personne ne doit aller. Les critères peuvent être éthiques comme, par exemple, le non-financement du secteur des énergies fossiles.

## ● D'où viennent vision et stratégie ?

D'un atelier vision bien entendu... comme on aura généralement tendance à vous le proposer... Cette réponse simpliste ne correspond évidemment pas à la réalité :

Dans la pratique, il s'agit beaucoup plus d'une combinaison de facteurs qui nous amène à décider d'une cible (la vision) et d'un chemin privilégié (la stratégie). Voici une liste non exhaustive de facteurs déclencheurs :

- la fin de vie ou l'obsolescence d'un produit, d'une application ou d'une régulation ;
- des changements de comportement utilisateur ;
- l'ouverture de nouveaux marchés géographiques avec des adaptations culturelles de l'offre ;
- des exigences de nos actionnaires ;
- des actions de nos concurrents ou l'ouverture d'un marché à la concurrence ;
- des problèmes d'opportunité (comme une croissance très forte) ou de risques (comme une décroissance prononcée) ;
- ou encore des feedbacks de nos précédentes livraisons...

Nous pouvons matérialiser les facteurs déclencheurs qui influencent nos choix sous la forme de **KIT (Key Intelligence Topics)** et de **KIQ (Key Intelligence Questions)**<sup>6</sup>.

### Les KIT correspondants sont de trois types :

1. Les signaux avant-coureurs que le monde change, ce qui nous ouvre des opportunités.
2. De la remontée d'informations sur notre stratégie actuelle, ce qui nous pousse à la faire évoluer.
3. Ce que font nos compétiteurs, ce qui nous menace.



Les KIQ sont plutôt des questions qui nous aident à nous situer par rapport à notre vision :

<b>Que savons-nous que nous savons ?</b>	Ce que nous considérons comme des postulats.
<b>Que savons-nous que nous ne savons pas ?</b>	Les zones que nous savons devoir explorer.
<b>Que ne savons-nous pas que nous savons ?</b>	Il est bien possible que quelqu'un en sache plus que ce que nous savons. Il se peut que nous ayons juste à regarder là où il y a de la lumière. En ouvrant le champ des possibles, il nous est possible de gagner du temps.
<b>Que ne savons-nous pas que nous ne savons pas ?</b>	C'est ce que nous allons découvrir en avançant. Si le précédent point nous apporte souvent des bonnes surprises, celui-ci fait plutôt l'inverse.

En ce qui concerne la fréquence de mise à jour de la vision et de la stratégie, nous aimons quand celles-ci sont régulièrement revues et communiquées, par exemple tous les 6 mois.

Nous fuyons les stratégies qui sont des plans d'actions détaillés sur plusieurs années, et qu'il ne reste plus qu'à exécuter. Nous partons du postulat que l'incertitude est trop grande pour penser ainsi. Nous préférons les stratégies qui laissent des options ouvertes : elles reflètent ainsi que nous sommes dans un monde incertain.

- Aligner la stratégie Produit avec la stratégie de l'organisation

Une fois que nous connaissons la vision et la stratégie de notre organisation, il reste à les

décliner au niveau de chaque produit. Nous allons donc nous poser la question de savoir en quoi un produit contribue à la stratégie de l'organisation. Une fois cela fait, nous pouvons cristalliser cette contribution dans la vision de chaque produit. Comme dans tout exercice de déclinaison d'objectifs dans une organisation, il y a un lien bidirectionnel entre stratégie de l'organisation et la stratégie Produit, avec des informations descendantes (top-down) et remontantes (bottom-up).

Comme dit précédemment, vision et stratégie sont intimement liées. Nous déclinons donc le couple vision/stratégie de l'organisation en un couple vision/stratégie du produit. En termes de définition, rien ne change : qu'elle soit de l'organisation ou du produit, la vision est

toujours la description d'un état désiré que nous pouvons caractériser par des comportements visibles. Il en est de même pour la stratégie de l'organisation et du produit, nous sommes toujours en train d'explicitier comment nous comptons passer d'aujourd'hui à notre vision.

© Vision Produit

Nous pouvons exprimer la vision Produit sous la forme de **comportements futurs visibles de notre produit.**

Nous pouvons aussi utiliser le format courant de la vision par le canevas :

Pour **<clients cible>**

Qui souhaitent **<énoncé du besoin ou de l'opportunité>**

Le **<nom du produit>** est un **<catégorie de produit>**

Qui permet **<avantage clé, raison impérieuse d'acheter>**

Contrairement à **<principale option concurrentielle>**

Notre produit **<énoncé de différenciation primaire>**

L'avantage de ce format est qu'il est compact et donc facile à retenir. Nous souhaitons toutefois mettre en avant que la plus grande valeur de ce canvas n'est pas le résultat, mais le chemin pour y parvenir. Il aide à aligner les parties prenantes sur un but commun.

⊙ Il était une fois des stratégies

### Example 1 :

C'est l'histoire d'une société du monde du loisir, une du monde de la finance, une du monde du commerce... qui présentent leur vision et leur stratégie pour les années futures. Nous entendons parler **d'expérience client totale, d'esprit d'équipe, de responsabilité environnementale irréprochable**. Nous prenons ici quelques exemples vécus, mais il suffit de lire la presse pour en avoir plein d'autres. Le problème de ces discours est qu'il n'y a quasiment jamais la déclinaison du discours extérieur à l'intérieur, pour comprendre ce qui est concrètement attendu.

Lorsque nous nous sommes retrouvés face à ces situations, nous avons essayé de poser des questions suivantes :

- La question de la baguette magique : mettons que nous soyons projetés dans le futur grâce à une baguette magique, quels comportements voyons-nous ?
- La question du changement : est-ce que vous pouvez nous expliquer ce qui change entre maintenant et le futur ?
- La question du vocabulaire : est ce que vous pourriez nous donner votre définition du mot irréprochable ?

À l'arrivée, nous avons une vision trop subjective pour ne pas avoir de divergences d'interprétation. Et comme nous ne nous sommes pas non plus mis d'accord sur le

point de départ, c'est-à-dire de convergence sur l'état des lieux, nous pouvons résumer la situation en disant qu'il n'y a tout simplement pas de stratégie.

### Exemple 2 :

Nous allons maintenant donner un exemple de ce qu'il est possible de faire, pour que tout le monde comprenne bien la direction souhaitée, et donc aider à concentrer l'énergie.

Soit une société du monde de la publicité. Tous les six mois, la direction communique à tout le monde la stratégie de l'entreprise avec sa déclinaison Produit. Sur la partie moyen terme, l'horizon de temps est glissant avec une projection à 18 mois. Il est décliné en axes stratégiques, explicités tant avec une histoire qu'avec un indicateur et une mesure : “ nous voulons augmenter la taille potentielle de notre marché en étant capable de travailler avec de plus petits clients. Cela passe par une réduction du coût d'exploitation des clients actifs ”.

Comme les chiffres sont une donnée sensible, nous n'allons pas les donner dans l'exemple, mais sachez qu'ils existent. Les renoncements de la stratégie sont matérialisés comme suit : " Toute initiative non rattachée à un axe stratégique ne sera pas financée " .

Une partie du budget est décentralisée pour de petites évolutions, ce qui peut permettre de tester une idée pour l'intégrer plus tard dans les axes stratégiques. Cette société qui se réinvente a besoin de focaliser son énergie sur quelques axes bien précis et de laisser peu de marge

pour le désordre, ce qui ne veut pas dire pour autant que tout est décidé en haut, le budget étant décentralisé. La ligne directrice, directive, permet alors de ne pas perdre d'énergie sur des frictions de désalignement.

### Exemple 3 :

Dernier exemple sur les marchés en croissance. Il s'agit donc plus de saisir des opportunités que d'être bien groupé. Les visions sont alors moins précises et plus floues, comme celles-ci : "nous sommes capables de créer de nouveaux produits rapidement, nous ouvrons de nouveaux marchés, nous travaillons avec de nouveaux types de clients".

C'est au niveau de la stratégie, sur le comment, qu'il convient d'être par contre plus précis. En exemple dans le monde des services : “ Il n'y a pas de chasse gardée d'une entité par rapport à une autre, tout le monde peut aller sur tout. Il n'y a par contre qu'une seule proposition pour une demande client ”.

Ce choix, car c'en est un, peut générer beaucoup de frictions dans un monde en contraction, mais est très efficace quand il y a plus de demandes que de capacité à faire.

# Rome ne s'est pas faite en un jour

## ⦿ Axes et objectifs stratégiques

Nous avons explicité notre stratégie sous la forme d'axes stratégiques qui courent sur quelques années.

Pour les rendre plus actionnables, nous allons les détailler sur un temps court en les annualisant sous la forme d'**objectifs stratégiques**. Si nous prenons un axe “ Travailler avec des clients étrangers ”, nous pouvons dire que sur l’année qui vient, nous allons **rendre notre produit utilisable par des non-francophones**, ce qui rendra les clients autonomes et diminuera fortement le coût d’acquisition de ces derniers de notre côté, en tant qu’entreprise. Nous saurons que c’est un succès si 90 % des nouveaux petits clients font leur onboarding sans aucune action manuelle de notre côté.

En point important, nous évitons de n'avoir que des objectifs stratégiques basés sur notre année fiscale, sous peine de perdre en visibilité en fin d'année. Nous cherchons plus à régulièrement en ouvrir, en fermer ou en amender. La fréquence de revue des objectifs stratégiques est usuellement trimestrielle.

### 🎯 Objectives & key results : OKR

Pour détailler nos objectifs stratégiques, nous pouvons utiliser le formalisme des OKRs<sup>7</sup> ; à ce niveau, nous parlerons d'OKRs stratégiques. Ils ont l'avantage de se concentrer davantage sur l'impact espéré que sur des livrables. Un OKR se compose d'un objectif qui explicite l'intention et de plusieurs résultats clés, qui sont les résultats attendus.

## Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif est une description de notre ambition, de ce que nous souhaitons réaliser à terme. Un objectif définit la direction à suivre, comme une destination donnée sur une carte.

## Qu'est-ce qu'un résultat clé ?

Un résultat clé est le résultat mesurable attendu. Il contient une métrique avec une valeur de départ et une valeur cible. Les résultats clés mesurent la progression vers l'objectif comme par exemple un panneau indicateur montrant à quelle distance nous sommes de notre objectif. On notera ici que l'ordre de grandeur de la mesure est souvent plus important que sa précision.

## Qu'est-ce qu'une initiative ?

Les initiatives sont l'ensemble des projets et des tâches qui nous aideront à atteindre un résultat clé.

Pour donner un exemple, si nous considérons une voiture comme une métaphore de l'organisation, alors :

- **L'objectif** est notre destination souhaitée ;
- **Les résultats** clés indiquent si nous allons dans la bonne direction ;
- **Les initiatives** sont ce que nous faisons pour faire avancer notre voiture.

⊙ Il était une fois des résultats clés

Dans ce chapitre, nous n'allons prendre que des exemples issus de différentes sociétés du monde du retail en mettant en avant deux points de contrôle :

## Le bon OKR est celui qui va nous aider à valider l'alignement

Il était une fois une déclinaison d'OKR au sein d'une organisation avec plusieurs niveaux hiérarchiques. Nous venions de faire ceux d'une ligne métier, et ils aidaient bien à comprendre le changement. Il y avait tant l'intention que la mesure permettant de comprendre si nous



## Objective

“ OÙ est ce que je veux aller ? ”

L'objectif est une intention exprimée sous forme littérale qui donne une direction sur du moyen/long terme. Usuellement, nous nous projetons entre 9 et 18 mois.



## Key Result

“ Comment je sais que je me rapproche ? ”

Le Key Result est une mesure qui permet de savoir si nous allons dans la bonne direction. Nous jalonnons l'objectif avec plusieurs OKRs.



## Initiative

“ Que dois-je faire pour y arriver ? ”

Les initiatives  
correspondent aux  
livrables que nous devons  
réaliser pour l'atteinte des  
OKRs.

avancions dans la bonne direction : “ Nous allons ouvrir ce produit en Allemagne avec ce type de clientèle...”.

Ils avaient été ensuite déclinés au sein des quatre départements qui la composaient. Et c’est à ce moment que le responsable de la ligne métier se rendit compte qu’un des OKRs à son niveau n’avait pas été repris par aucun département : “ Je n’ai aucun problème à remettre en cause cet objectif, mais je voudrais d’abord que nous en discutions pour comprendre pourquoi ”.

En conclusion, l’intention derrière l’OKR avait simplement été mal comprise et l’OKR fut modifié pour être plus clair. Sans cet ajustement, nous aurions pu rentrer dans la case “ erreurs à éviter ” avec un OKR flottant, c’est-à-dire un OKR utilisé pour communiquer, mais pour lequel personne ne se sent concerné. Un OKR qui serait là et ferait joli sur les supports de communication, mais qui serait inanimé.

### **Le bon OKR est celui qui va nous permettre de comprendre ce qui change**

Il était une fois des OKRs au niveau d’une petite organisation, avec un début de déclinaison aux niveaux d’en dessous. Nous nous retrouvons alors avec des OKRs du type : “ Plus de revenus, moins de coûts et une meilleure satisfaction client ”.

C’est le triptyque classique des erreurs à éviter : les OKRs, supports de la stratégie, doivent aider à comprendre le chemin à faire : “ quelles sont les hypothèses stratégiques qui doivent permettre de faire cela ? ”.

En l’absence de ligne directrice claire, tous les niveaux de dessous partirent alors dans des directions différentes, comme un joli feu d’artifice. C’est au moment de la phase de réconciliation des OKRs que le problème sauta aux yeux de tous : une équipe voulait augmenter la visibilité des offres de plateforme, une autre voulait créer de nouveaux produits, etc...

Chacun ayant vu midi à sa porte, était parti pour mettre le focus sur son besoin local, ce qui a eu pour conséquence de freiner tout le delivery car nous n’arrivions pas à faire les arbitrages inter-produits.

# Explorer la zone - ou la recherche d'opportunités

## Les objets

Nous allons par la suite passer beaucoup de temps à découper les sujets en plus petits sujets, et ainsi de suite. En faisant cela, nous allons au fur et à mesure manipuler des objets ayant chacun leur sens et leur but. C'est un point central de toute organisation Produit : nous devons parler un vocabulaire commun, sous peine de ne jamais réussir à s'aligner.

Voici la taxonomie des objets que nous aimons manipuler :

- La zone à explorer - ou l'objectif stratégique

Elle correspond à un premier tamis d'affinage de notre stratégie. C'est notre focus moyen terme (généralement un an), ce qui nous délimite une zone d'exploration tant en termes de périmètre que de budget. Nous pouvons l'expliciter sous la forme d'un OKR stratégique. Elle nous donne la direction à suivre et elle nous empêche de chercher dans la nature, au hasard.

> La zone à explorer donne une direction.

- Le filon – ou l’opportunité

Nous allons découper notre zone à explorer (une projection à un an qui décrit les effets attendus) en des problèmes que nous allons résoudre sur

un temps court. Dans la pratique, nous allons explorer un sujet sur une durée comprise entre 1 et 3 mois. En découpant ainsi, nous nous donnons la capacité de prendre une décision à moyen terme. La durée minimum correspond au temps nécessaire pour monter en compétences sur un sujet. La durée maximum correspond au temps que nous nous donnons avant de prendre une décision métier de type : continuer, arrêter, pivoter. Comme nous souhaitons prendre une décision, le corollaire est qu'il doit y avoir au moins une mise en production sur la période.

**> L'opportunité permet de prendre des décisions métier.**

- La pépète - ou la promesse - ou le changement de comportement utilisateur

Si le filon donne un horizon de temps et un budget pour travailler, la pépite correspond au changement de comportement utilisateur. Nous avons développé assez de fonctionnalités pour aller en production. Nous pouvons alors livrer, activer et apprendre, donc créer de la connaissance. Nous l'appelons " pépite ", car c'est le plus petit incrément de valeur utilisateur. Idéalement, nous souhaitons avoir plusieurs pépites pour un filon, ce qui revient à dire que nous souhaitons livrer plusieurs incréments de valeur sur un trimestre.

> La pépite nous aide à comprendre si nous délivrons la valeur attendue en production.

- Le grain d'or - ou le changement de comportement du produit

Cet objet sera utilisé plus tard, mais nous le détaillons dès maintenant. C'est un découpage fonctionnel du changement de comportement utilisateur. Il est utile pour récupérer du feedback en environnement de non-production. Cet objet sera utile quand nous passerons à l'étape " De la promesse à l'expérimentation ". Il nous permettra un développement itératif et incrémental avec prise en compte du feedback.

> Le grain d'or nous permet de récupérer du feedback avant d'aller en production.

## Les variantes

Dans l'explication des objets ci-dessus, nous partons d'objectifs stratégiques à un an que nous découpons en plus petits blocs d'environ trois mois. En procédant ainsi, nous avons tendance à ne pas prendre un sujet qui n'est pas directement lié à un objectif stratégique. Cela nous permet de mettre un focus fort sur l'exécution de la stratégie Produit, ainsi que de maîtriser assez facilement le gaz que nous souhaitons mettre sur chaque objectif stratégique.

Nous pouvons faire différemment en utilisant les objectifs stratégiques non pas comme un objet à découper, mais comme un filtre sur les nouvelles demandes.

Prenons un exemple B2B : un prospect nous demande des fonctionnalités qui n'existent pas aujourd'hui dans notre produit. Nous allons les

faire passer à la moulinette de nos objectifs stratégiques pour voir si oui ou non, nous souhaitons les explorer. Ce que nous allons découper par la suite, ce ne sera pas notre objectif stratégique, mais notre demande client.

En définitive, nous aurons les mêmes étapes, mais nous n'avons juste pas le même entrant. En travaillant ainsi, nous serons donc plus souples dans l'exécution de la stratégie, mais au risque de parfois oublier un objectif stratégique, car il n'y aura pas de demande client relatif à cet objectif.

Il existe différentes versions intermédiaires de ces deux options. Il n'y a d'ailleurs ni bonnes ni mauvaises options, il n'y a que des options qui mettent un poids plus ou moins fort sur l'exécution de la stratégie :

- Si nous laissons plus de marge par rapport à la stratégie, alors cela signifie que nous laissons de l'autonomie dans la structure avec un grand nombre d'options ouvertes ;
- Si nous mettons plus de poids sur la stratégie, alors ceci sera souvent lié à une faible liberté de manœuvre entre nos promesses et nos ressources. C'est un choix courant quand de nombreuses promesses ont été faites et que nous courons après leur exécution.

Quel que soit le choix fait sur l'alimentation des tuyaux en demandes, l'étape de Product Strategy va nous aider à passer de sujets que nous pouvons qualifier de flous, à des ambitions tangibles à tester à moyen terme.



## ○ Mettre nos hypothèses sur la table

Nous sommes devant notre zone à explorer, un objectif stratégique qui pose des impacts attendus à un an.

Dans un premier temps, nous proposons de mettre sur la table ce que nous avons dans la tête. Cela nous servira de base de départ pour ensuite itérer dans le but de détailler un peu plus ce que nous attendons de la zone :

Quelle proposition de valeur ?

Quels revenus ?

Quels coûts ?

Quels utilisateurs ?

Quels clients ?

Pour cela, nous pouvons utiliser le **Lean Canvas** créé par Ash Maurya<sup>8</sup>, outil composé d'une trame en 9 cases. Il est à noter qu'à ce stade le problème écrit est plus un **problème pressenti** qu'un **problème constaté**.

<b>Problème</b> Top 3 problèmes rencontrés par nos clients/ utilisateurs  <b>Alternatives :</b> Solutions actuelles pour gérer ces problèmes	<b>Solution</b> 3 principales fonctionnalités	<b>Proposition de valeur unique</b>  Promesse du bénéfice qu'en tireront vos utilisateurs	<b>Avantage déloyal</b>  Avantage que vous avez, difficile à acquérir ou à copier pour vos concurrents	<b>Segment de clientèle</b>  Utilisateurs Clients payeurs  <b>Early Adopter :</b> Premiers clients potentiels à démarcher
	<b>Indicateurs clés</b>  Indicateurs de mesure du succès		<b>Canaux</b>  Canal de com pour se faire connaître des cibles  Canal pour avoir le feedback utilisateur	
<b>Structure des coûts</b>  Capex : coûts de build Opex : coûts récurrents (com, vente, hébergement, maintenance ...)			<b>Revenus/ gains</b>  Revenus quantitatifs directs Gains qualitatifs indirects pour l'entreprise (image client, image employeur ...)	

## 🕒 Trouver les failles

Maintenant que nous avons posé nos hypothèses, il nous reste à les valider ou à les invalider, ou encore à creuser davantage si nous ne sommes pas en mesure de remplir le Canva de manière exhaustive.

L'outil va nous permettre de formaliser notre ambition et de catégoriser notre incertitude en nous interrogeant sur :

- **Le risque Produit** : sommes-nous en train de traiter le bon problème (Customer Problem)

Stack ranking<sup>9)</sup> ? Sommes-nous en train de mettre la bonne solution en face du bon problème ? Ce risque est aussi appelé **Problem-Solution fit**.

• **Le risque Client** : serons-nous capables de créer du lien avec nos utilisateurs ? Il s'agit de répondre à la question de notre stratégie de mise sur le marché autrement appelée **Go to market**.

- **Le risque Marché** : notre produit est-il viable ? Trouvera-t-il un public prêt à payer ? Ce risque est aussi appelé **Product-Market fit**.

<p><b>Problème</b></p> <p>Top 3 problèmes rencontrés par nos clients/ utilisateurs</p> <p>1</p> <p><b>Alternatives :</b> Solutions actuelles pour gérer ces problèmes</p> <p>1</p>	<p><b>Solution</b></p> <p>3 principales fonctionnalités</p> <p>2</p>	<p><b>Proposition de valeur unique</b></p> <p>Promesse du bénéfice qu'en tireront vos utilisateurs</p> <p>3</p>	<p><b>Avantage déloyal</b></p> <p>Avantage que vous avez, difficile à acquérir ou à copier pour vos concurrents</p>	<p><b>Segment de clientèle</b></p> <p>Utilisateurs Clients payeurs</p> <p>1</p> <p><b>Early Adopter :</b> Premiers clients potentiels à démarcher</p> <p>2</p>
<p><b>Structure des coûts</b> 4</p> <p>Capex : coûts de build Opex : coûts récurrents (com, vente, hébergement, maintenance ...)</p>	<p><b>Indicateurs clés</b></p> <p>Indicateurs de mesure du succès</p> <p>4</p>		<p><b>Canaux</b></p> <p>Canal de com pour se faire connaître des cibles 3</p> <p>Canal pour avoir le feedback utilisateur 4</p>	
		<p><b>Revenus/ gains</b></p> <p>Revenus quantitatifs directs 2</p> <p>Gains qualitatifs indirects pour l'entreprise (image client, image employeur ...) 3</p>		

● Le risque Produit    ● Le risque Client    ● Le risque Marché

## ○ Le risque Produit - ou s'assurer du problème

Nous allons donc d'abord commencer par nous interroger sur le risque Produit, ou comment augmenter la certitude que nous sommes en train de faire un produit qui correspond à un usage pour nos utilisateurs. Si le produit final n'a aucune utilité, même avec le meilleur commercial du monde, cela va être dur de le vendre.

### Qu'est-ce qu'un problème ?

Nous appelons **problème** une incapacité pour une personne à faire une action qu'elle aimerait bien faire, mais qu'elle ne peut faire aujourd'hui<sup>10</sup>. Nous préférons éviter l'usage du mot besoin, car il a l'inconvénient d'être utilisé autant pour décrire un problème (j'aimerais me déplacer d'un point A à un point B) qu'une solution (j'ai besoin (sic) d'un vélo). Deuxième point de sémantique important : un problème n'est pas forcément une douleur. Nous ne sommes pas obligés d'avoir mal pour avoir des envies.

### Les 5 questions pour caractériser un problème :

Nous proposons d'utiliser un modèle simple pour définir ce qu'est un problème :

#### Problem canvas

Quel est le problème ?

Pour qui ? (utilisateur / client)

Comment gérez-vous le problème aujourd'hui ?

Que pourrez-vous faire demain que vous ne pouvez pas faire aujourd'hui ?

#### Comment saurez-vous que c'est un succès ?

Ces questions élémentaires aident à mettre de l'ordre dans les idées. Elles vont être utilisées à différents moments dans le processus décisionnel :

- pour poser un problème ;
- pour rassembler des informations et les mettre en forme ;
- pour chercher les causes probables, les options de résolution possibles ;
- pour préparer un plan d'action.

## L'usage plus que les fonctionnalités

Ce qui est important ici est qu'un client n'achète pas un produit pour ce qu'il est, mais pour ce qu'il va en faire : on n'achète pas une pelle pour sa caractéristique (creuser) mais pour la valeur qu'elle procure (obtenir de l'or).

Pour parler théorie<sup>11</sup>, un **Job To Be Done** est une intention, ce qu'un utilisateur recherche quand il vise à changer sa situation existante en une préférée, mais ne peut, car des contraintes l'en empêchent. Les JTBD vont nous aider à décrire les actions que les utilisateurs aimeraient bien faire.

Nous allons rechercher dans l'étape de Product Strategy des macro-processus et nous serons sur des processus détaillés dans l'étape de Product Discovery. Pour prendre l'exemple de l'hôtellerie, nous pourrions être sur un JTBD de type Réserver une chambre d'hôtel, que nous pourrions ensuite détailler plus finement : soit sur tout le parcours Réserver une chambre dans un hôtel qui accepte les animaux par exemple, soit sur un sous-ensemble de la réservation de chambre d'hôtel tel que le fait de Permettre le paiement en 4 fois. Identifier les JTBD va donc nous permettre d'orienter notre recherche utilisateur.

## Recherche utilisateur exploratoire qualitative

Pour mieux comprendre un problème, nous pouvons commencer par essayer de mieux comprendre le quotidien des utilisateurs. L'interview utilisateur nous permet d'expliquer pourquoi les gens sont confrontés au problème, quand et comment ils y font face d'après eux. Attention cependant au fait que ce que déclare une personne est souvent sujet à différents

biais, donc il est intéressant de croiser ces informations avec des méthodes quantitatives comme des questionnaires.

Recherche utilisateur ex-  
ploratoire quantitative

Les données existantes  
sont souvent une mine

d'or sous-exploitée. Nous ne partons que rarement de rien. Nous pouvons disposer de bases de données d'achat, marketing, analytics, qui nous aident à dresser les typologies d'utilisateurs, les parcours les plus utilisés, etc. Nous pouvons aussi ajouter une analyse approfondie des données en provenance de notre support de production. Nous serons alors capables de segmenter les données et de mettre en lumière des comportements.

En croisant recherches utilisateur quantitatives et qualitatives, nous sommes capables de

on n'achète pas  
une pelle pour sa  
caractéristique  
(creuser) mais pour la  
valeur qu'elle procure  
(obtenir de l'or) ●●

matérialiser des comportements, ainsi que de les expliquer, ce qui nous permet de faire une première passe sur le risque Produit. À cette étape, nous ne rentrons pas dans la solution, nous sommes plutôt en train de détourner des problèmes qui pourraient être résolus.

## ◉ Le risque Client

Nous allons maintenant passer au risque client. La question n'est plus de savoir si un utilisateur peut trouver un usage à notre produit, mais de valider que nous avons un segment de clients qui trouvera utile le produit au moment où nous le sortirons. Nous allons parler temporalité,

car nous cherchons à résoudre les problèmes de demain, et non pas ceux d'hier.

### Tamiser les problèmes

Il ne suffit pas de valider que des utilisateurs ont un problème pour en faire une opportunité : nous avons tous des défauts, mais nous ne cherchons pas à tous les résoudre. Nous parlons des problèmes qui, certes, existent, mais que nous ne percevons pas comme prioritaires, ceux avec lesquels nous pouvons vivre ou encore ceux pour lesquels le futur effort à fournir serait trop élevé.

Nous allons chercher à positionner nos utilisateurs par rapport à leur problème :



Si nous avons une majorité de personnes sur le bord de la cible, c'est que notre problème ne vaut pas le coup d'être résolu.

Une autre façon d'arriver à la même conclusion, c'est de demander à nos utilisateurs de comparer leurs problèmes entre eux. Si nous sommes en train de régler le problème numéro 10, c'est que nous sommes sûrement à côté de la cible.

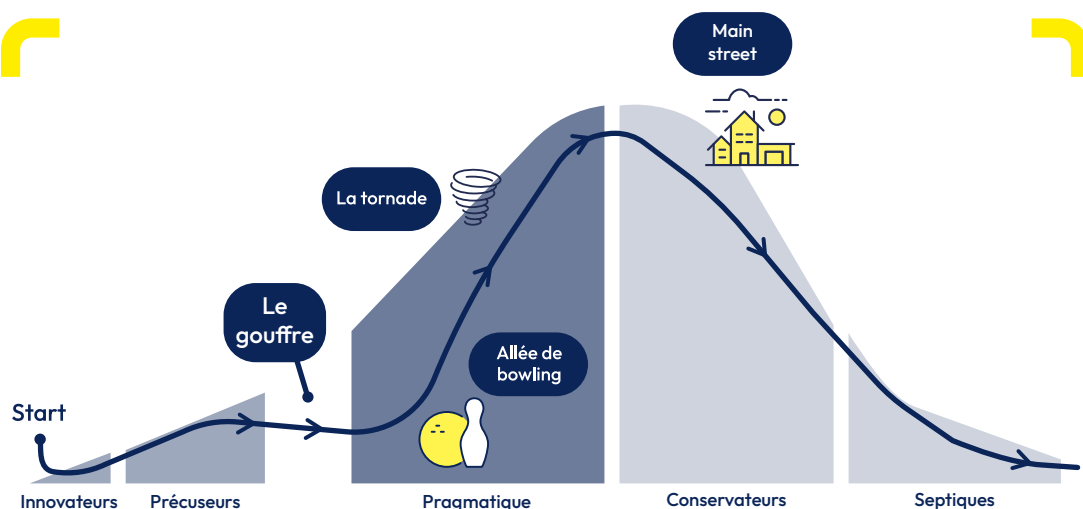
Maintenant que nous avons augmenté notre conviction qu'un problème vaut le coup d'être résolu, nous allons pouvoir nous interroger sur le fait de régler les problèmes de demain et non ceux d'hier. Nous allons donc positionner notre

problème par rapport à la maturité de notre produit.

## Le cycle de vie du produit

Dans l'imaginaire populaire, l'innovation consiste nécessairement à créer un nouveau produit. Geoffrey Moore nous donne une vision un peu plus détaillée du sujet, que nous pouvons résumer par : **il n'y a pas que l'innovation de rupture dans la vie. Nous pouvons simplement ajouter des services à un produit existant.**

En fonction du positionnement du produit dans son cycle de vie, nous allons rencontrer différents types d'options :



Source : Geoffrey Moore's - Crossing the chasm

Légende<sup>12</sup>

● Types d'innovations pour les marchés en croissance

● Types d'innovations pour les marchés matures

- Types d'innovations pour les marchés en déclin

Dans notre recherche de diminution du risque Client, nous allons ainsi déterminer la maturité du produit dans son cycle de vie, puis nous demander si nous sommes bien en train de proposer des évolutions qui correspondent aux attentes de nos clients à ce moment-là.

Ainsi, si un produit est en fin de vie, il s'agira du bon moment pour le laisser mourir ou voir comment il peut rebondir sur d'autres usages. À l'opposé, ce sera le mauvais moment pour ajouter de la finesse sur les services existants.

## Roadmap : les fenêtres de tir

« Si le produit arrive après Noël, ce n'est pas la peine de le commander ». Cet exemple illustre que certains produits peuvent avoir des dates de péremption. Si nous livrons trop tard, la valeur du produit pour un client peut être nulle. Si nous sommes dans le cas d'un business de type B2B, nous avons parfois des prospects prêts à signer si telle fonctionnalité est prête à telle date. Il est donc nécessaire d'avoir une macro-feuille de route qui nous aide à discuter avec nos clients et/ou prospects. Et dans le cas où aucun arbitrage n'est possible, il est préférable de ne rien faire du tout. Nous en reparlerons plus longuement dans le paragraphe sur les roadmaps Produit.

## La mise sur le marché

Il nous reste à nous interroger sur le modèle de distribution de notre produit à nos potentiels clients, afin de préparer l'ouverture du service. Cette stratégie de déploiement porte le nom de « Go to market ». Ce que nous allons chercher en premier lieu, ce sont les terrains de jeu les

plus propices, ceux où nous aurons un avantage compétitif. Il s'agit de choisir les options qui nous aideront à battre nos concurrents. Nous mettons en regard des segments de marché (taille du client, zone géographique, profitabilité...) avec les ressources que nous pouvons mettre en face (support, communication, infrastructure...) pour maximiser la pénétration de notre produit sur un marché donné.

Dans le cas où nous sommes en B2B, ceci est plus simple, car notre population cible est souvent plus petite et mieux connue. Dans le cas du B2C, nous pouvons nous demander dès maintenant si l'ouverture ne doit pas être couplée à de la promotion commerciale. Si nous nous rendons compte que nous n'arriverons pas à atteindre une masse critique de clients, nous devrions arrêter dès maintenant. Dans la pratique, cela arrive rarement : nous partirons plutôt sur des actions complémentaires pour diminuer le risque, que sur un arrêt pur et simple. Ce qu'il faut retenir est qu'il faut éviter de se poser les questions relatives à la stratégie d'ouverture quelques jours avant l'activation. En effet, c'est alors un euphémisme que de dire que ce sera rarement bien fait.

## Le risque Marché

À ce stade, sommes-nous dans la zone des problèmes ou dans celle des solutions ? Il y a un peu des deux car, dans notre Lean Canvas, nous avons posé sur la table des **hypothèses de revenus** (combien sommes-nous prêts à

payer pour résoudre ce problème ?) que nous avons mises en regard des hypothèses de coûts (avons-nous une idée du coût pour mettre en place cette solution ?).

Nous pouvons dès lors affiner ces hypothèses. En effet, si nos revenus sont basés sur la taille du marché, nous pouvons améliorer la précision de sa taille. Nous pouvons aussi faire des études pour connaître le prix que pourraient payer nos cibles potentielles. Nous pouvons par exemple regarder nos concurrents et voir comment nous pourrions nous positionner par rapport à eux. Pour la **partie coût**, nous n'avons à ce stade pas besoin d'une information précise, mais d'un ordre de grandeur.

Le TAM SAM SOM va nous aider à affiner nos hypothèses de revenus en discutant de la taille du marché.

KANO nous permettra de déterminer notre plancher de coûts en nous donnant la liste de fonctionnalités de base ou minimum pour une expérience utilisateur minimale.

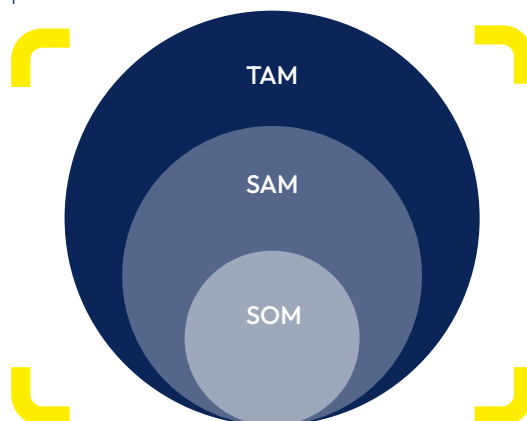
Le RAT et les Painted Door Tests vont nous aider à lever les risques sur le coût et le revenu.

La surface de la zone : TAM SAM SOM

Quel que soit le business model de notre produit, nous avons une corrélation entre notre nombre de clients et nos revenus. Le lien peut être directement proportionnel dans le cas où nos revenus sont basés sur notre nombre de

clients, ou toujours proportionnel mais indirect dans le cas où les revenus sont liés au montant de commandes. D'où l'intérêt d'éviter de trop se tromper sur la taille potentielle du marché que nous cherchons à atteindre.

Pour diminuer un biais sur-optimiste, nous pouvons décomposer le marché en 3 sous-parties :



**TAM** (Total Available Market) qui correspond à la taille totale du marché. Exemple : les personnes qui possèdent une télévision.

**SAM** (Serviceable Available Market) qui est un sous-ensemble du TAM obtenu en ne gardant que la partie où nous pouvons proposer un service. Exemple : les personnes qui possèdent une smart TV. Sans ça, nous ne sommes pas capables de proposer un service.

**SOM** (Serviceable Obtainable Market) qui est une réduction « réaliste » du SAM. Compte tenu des concurrents sur le marché, des tendances



technologiques et/ou d'autres éléments de contexte, nous pensons qu'il est pragmatique de viser telle taille.

Un des points importants de cette décomposition, c'est qu'elle nous force à expliciter nos hypothèses. Il est bon de s'appuyer sur les données qui nous aident à réduire la marge d'erreur.

## Les macro-fonctionnalités d'hygiène : KANO

Quand nous cherchons les problèmes des personnes, nous nous concentrons sur ce qu'elles veulent et pas nécessairement ce qu'elles considèrent comme un acquis. Quand nous allons aux toilettes, nous attendons qu'elles soient propres. Nous ne sommes pas spécialement prêts à payer pour que ce soit le cas, car nous considérons cela comme normal. Nous appelons « fonctionnalités d'hygiène » ce qui nous déçoit si nous ne l'avons pas, mais qui ne nous rend pas spécialement plus heureux si nous l'avons avec une qualité exceptionnelle. Le modèle KANO<sup>13</sup> nous aide à révéler ces fonctionnalités d'hygiène.

L'intérêt est d'éviter d'investir trop d'énergie dans de la maturation Produit alors que nous sommes sur des fonctionnalités de base. Nous allons chercher à passer du temps sur les sujets importants, ceux qui sont différenciants et/ou stratégiques. Nous pouvons faire le choix de copier-coller ce que fait la concurrence. L'utilisateur veut par défaut cette fonctionnalité,

mais cela ne sera pas un critère qui le fera choisir notre produit.

## Les zones d'ombre : le RAT

Si le Lean Canvas est intéressant, car il nous aide à poser nos hypothèses, il possède un angle mort avec **nos postulats**. Pour rappel, un postulat est une hypothèse que nous considérons comme vraie sans passer par une étape de validation. Par exemple, nous partons du principe que le plus important dans notre marketplace, ce sont les clients et pas les vendeurs. Six mois plus tard, nous pouvons nous rendre compte que sans la diversité de produits amenés par les vendeurs, nous n'avons pas de clients.

Les postulats correspondent aux principes de base que nous choisissons consciemment ou inconsciemment de ne pas remettre en question. Ils sont la base sur laquelle nous décidons de construire notre maison. Il se glisse quelquefois dans les postulats des principes risqués qui peuvent remettre en cause la suite.

Le RAT<sup>14</sup> (Riskiest Assumption Test) consiste à trier nos postulats par ordre de risque et à transformer le premier en hypothèse plutôt qu'en postulat. Cela veut dire que nous passerons du temps pour valider que ce postulat est vrai.

⑬ KANO - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le\\_de\\_Kano](https://fr.wikipedia.org/wiki/Mod%C3%A8le_de_Kano)

⑭ Riskiest Assumption Test: What Is RAT and Why You Need It? (cadabra.studio)

## Feinter pour mieux tirer

Nous pouvons faire beaucoup d'interviews utilisateurs, passer du temps à analyser des données, mais nous pourrions, dans certains cas, tout aussi bien aller en production directement pour valider certaines hypothèses. Nous aurons ainsi tout de suite du volume et pourrions valider nos hypothèses plus vite. Pour ce faire, nous pouvons utiliser les « **Painted Door Tests** ». Ces derniers ont pour objectif de faire croire, de simuler qu'une fonctionnalité existe sans avoir eu à la développer au préalable (exemple : un call-to-action vers une fonctionnalité non réalisée qui sera suivi par un message d'indisponibilité à l'utilisateur).

Ce type de technique nous permet de vérifier l'engagement de nos utilisateurs autour d'un besoin tout en réduisant les risques. La contrepartie évidente de l'usage de ce type de tests est la frustration qu'ils pourront susciter. Afin de limiter celle-ci, il sera nécessaire de générer de l'empathie, par exemple au travers d'une transparence et d'une communication envers le bénéfice de leur action pour le futur du produit.

# Filon après filon

## Prendre des décisions

En travaillant sur les risques Client, Marché et Produit, nous avons fait passer une intuition à la moulinette. À cette étape, il est parfois bon de se dire qu'une idée paraissait bonne sur le papier, mais qu'elle n'en vaut finalement pas le coup.

Si nous décidons qu'il est intéressant d'aller plus loin, nous pourrions partir sur une réalisation d'un an. Cela serait partir vite en besogne et oublier que bien que nous avons diminué l'incertitude, celle-ci reste encore présente. Nous allons donc chercher à valider au fur et à mesure que nous partons dans la direction souhaitée. C'est pourquoi nous allons découper en plus petits morceaux notre objectif à un an. Usuellement, nous allons arriver sur des blocs d'environ 3 mois qui nous aideront à régulièrement prendre des décisions business :

- Est-ce que ce filon a apporté la valeur espérée ?
- Devons-nous continuer à investir dessus ?
- Quel est le prochain filon le plus profitable ?

Pour être précis, nous allons donc mesurer la valeur en production tous les 3 mois. Nous créons ainsi une boucle de feedback pour questionner régulièrement la création de valeurs.

En comparant les valeurs espérées et réelles, nous serons en capacité de prendre les décisions, popularisées par le Lean Start Up<sup>15</sup>, que seront les suivantes :

**Arrêter :** nous arrêtons d'investir sur ce sujet, car la valeur attendue n'est pas là ;

**Pivoter** : nous continuons sur le sujet en retravaillant le problème et/ou la solution ;

**Continuer :** nous remettons un jeton dans la machine.

Voici un exemple possible de suivi de l'exploration des zones nous inspirant des travaux de Matthias Patzak<sup>16</sup> :

Pour découper une zone à explorer en filon(s), nous utilisons toute la matière acquise en creusant les risques Marché, Produit et Clients.

Par exemple, nous pouvons avoir découvert que nous avons plusieurs marchés potentiels, différentes options pour acquérir des clients, ou bien plusieurs problèmes importants...

Au début, nous n'aurons que les intitulés de ces filons, ce qui va s'avérer très vite limitant, et ce d'autant plus que nous n'allons pas vouloir explorer tous les sujets en même temps. Il va donc falloir choisir.

### ○ Modèle de valeur

Comme notre budget n'est pas infini, nous devons décider quel filon nous allons exploiter en premier. Tous les modèles que nous allons présenter ci-dessous sont des outils d'aide à la décision. Il ne faut pas oublier que tous les modèles sont faux, mais que certains sont utiles.

#### Le hasard

Nous souhaitons mettre en avant cette méthode qui peut paraître au premier abord complètement absurde, mais il a été montré qu'il est plus efficace de découper en petits lots puis d'y aller au hasard et d'apprendre au fur et à mesure plutôt que de passer beaucoup de temps sur l'application de modèles de valeur sur de gros sujets<sup>17</sup>. Ceci reste donc à méditer...

Product strategy

Product Discovery

Product Delivery

Product Learning

Axes stratégiques	Objectif stratégique	KPI	Capacité	Idées	Diverger & valider	à faire dans le trimestre	Préparer le dev	Dev en cours	Mesure du succès	Impact réalisé
○										
○										
○										
○										

© [https://static.sched.com/hosted\\_files/flowcon/dc/FlowCon%20-%20Impact%2C%20not%20just%20fast.pdf](https://static.sched.com/hosted_files/flowcon/dc/FlowCon%20-%20Impact%2C%20not%20just%20fast.pdf)  
© Dan Vacanti, <https://www.infoq.com/presentations/prioritization-scarcity-stress-uncertainty/>

Le hasard peut parfois vous aider à prendre des paris que vous n'auriez pas nécessairement pris.

Nous passons parfois beaucoup de temps à discuter de quel sujet prendre en premier alors que nous manquons concrètement d'informations pour prendre cette décision. Pour éviter de perdre du temps en discussions stériles, il est parfois préférable d'y aller, tout simplement. Ceci est d'autant plus vrai quand le coût est faible. Alors allons-y, nous verrons bien...

## L'indicateur composite : l'exemple du RICE

Le RICE est un indicateur de valeur dit « composite », car il combine plusieurs indicateurs. Nous allons l'utiliser au niveau du filon. Le RICE va ainsi nous aider à répondre à la question suivante : est-il plus intéressant d'exploiter ce filon plutôt qu'un autre ?

Le score du RICE va dépendre de 4 critères :

<b>Reach (Portée)</b>	<p>Pour calculer la portée, nous devons définir une échelle de temps et le nombre d'utilisateurs qui pourraient être concernés par cette fonctionnalité.</p> <p>Exemple : 5 000 utilisateurs/semaine</p>
<b>Impact</b>	<p>L'impact probable que la fonctionnalité aura sur le produit délivré.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 - peu d'impact</li> <li>2 - bon impact</li> <li>3 - excellent impact</li> </ul>
<b>Confidence (Confiance)</b>	<p>Notre estimation de confiance (en %) que la fonctionnalité donnera le résultat attendu sur le produit.</p> <p>Exemple : nous sommes à 90 % confiants que la fonctionnalité « traduction » permettra à notre produit d'être utilisé par des non-francophones.</p>
<b>Effort</b>	<p>Notre hypothèse de complexité de la fonctionnalité.</p> <p>Exemple : points d'effort utilisés par les équipes de développement</p>

$$(\text{Reach} \times \text{Impact} \times \text{Confidence}) \div \text{Effort}$$

Feature	Reach	Impact	Confidence	Effort	Score
Feature 1	10 000	1	100	13	77 000
Feature 2	5 000	2	80	5	160 000
Feature 3	2 000	3	100	5	120 000

En fonction du contexte, il pourra être tout à fait possible d'affiner le modèle. Nous pouvons par exemple avoir une grille de points sur le critère « Impact » pour le relier à la stratégie. Par exemple : +2 si c'est lié à cet axe stratégique, +1 si c'est tel type de clients...

À l'arrivée, les modèles composites sont (ou devraient être) le reflet des discussions de priorisation au travers des critères utilisés. Nous commençons par des discussions ouvertes, pour ensuite avoir un modèle plus scientifique. Cela nous aide à sortir de prises de décision de type « celui qui crie le plus fort ». Nous créons un support de discussion.

### Et les autres modèles du type WSJF

Pour tout vous avouer, nous ne sommes pas des grands fans du modèle Weighted Shortest Job First (WSJF) popularisé notamment par le framework d'agilité à l'échelle SAFe et issu des travaux de Donald Reinertsen sur le Cost of Delay (COD) ou coût du retard.

Si ces concepts de base sont intéressants, car ils mettent en avant la question de la fenêtre

de tir dans le retour sur investissement, il faut cependant faire attention que ça n'en devienne pas une usine à gaz que seuls des spécialistes comprennent.

Nous mettons en garde nos lecteurs sur l'usage de cet indicateur, le considérant souvent comme difficile d'accès, notamment si nous devons l'expliquer. En effet, nous pourrions en déduire que la méthode ne serait pas si bonne que ça... Nous préférons donc, nous auteurs, des modèles plus simples et plus contextuels qui aident les personnes à se projeter.

## ○ Priorisation et gouvernance

À quelle fréquence décidons-nous de lancer un sujet plutôt qu'un autre ? Quand nous sommes sur un niveau de granularité du filon, nous sommes habituellement sur des temps relativement longs. Nous aimons aller vers une approche flux en décidant tous les mois quel filon nous allons lancer ensuite. Comme la taille d'un filon est d'environ trois mois et que nous priorisons tous les mois, nous ne prioriserons donc qu'un tiers de notre capacité.

## ⦿ L'histoire en construction !

Arrivés à cette étape, nous avons fait une vraie approche Produit basée sur de la donnée : nous avons un Lean Canvas et un modèle de valeur. Personne ne pourra nous dire : « Sans donnée, vous êtes juste une autre personne avec une opinion<sup>18</sup> ». Il n'y aurait donc plus qu'à se lancer dans les étapes de Product Discovery et de Product Delivery.

Mais cela serait brûler les étapes, car l'approche Produit est aussi une histoire de communication. En effet, des données sans une petite histoire, c'est un peu comme manger son petit-beurre sans son grand verre de lait. Ça peut vite être très très sec...

Alors mettons-nous au travail et faisons jaillir la créativité et les idées ! Cela nous permettra de tester notre positionnement, d'aligner les gens, de confronter... Nous allons expliquer comment nous pouvons captiver nos utilisateurs avec notre produit, et surtout pourquoi nous devons le faire. Prenons un exemple et une consigne. Essayez d'imaginer le produit, présenté de la façon suivante :

Contexte	Solution proposée	Éléments de projet
100 millions de litres d'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Matériaux : bois résineux, roseaux, bitume</li> <li>-137m de longueur, 22m de largeur, 13m de hauteur</li> <li>-3 étages, une porte sur le côté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Équipe : 4 femmes, 4 hommes, plus de 2500 animaux</li> <li>-Deadline : mise en production dans 300 jours</li> <li>-Outillage : boussole, autel, rameau d'olivier</li> </ul>

## Pouvons-nous identifier quel produit sommes-nous en train de construire ?

La réponse était la suivante :



Cet exemple nous montre que, pour certains messages (ceux qui sont généralement les plus importants), il conviendra d'éviter de raconter les faits de manière trop factuelle. En effet, il vaut mieux tenter de raconter une histoire afin que la personne qui est en train de nous écouter puisse se projeter plus facilement dans le contenu que nous souhaitons lui transmettre.

Chaque histoire que nous racontons transmet un message. C'est dans la manière dont ce message est transmis que nous pouvons captiver l'attention de notre interlocuteur.

Voici une proposition par l'exemple d'une façon de raconter une histoire :

### Acte 1 : Exposition et élément déclencheur

Hugues est assez content de se lancer dans une nouvelle aventure : la recherche d'or en Afrique du Sud, qui est considéré comme un nouvel Eldorado. Plusieurs confrères lui ont indiqué qu'il s'agissait d'une excellente opportunité. Il reste tout de même perplexe, car il sait d'expérience que la prospection de sites est très longue et le coût des forages exorbitant.



## Acte 2 : Confrontation et crise

La première année est, en effet, décourageante pour Hugues et son équipe. Malgré les nombreuses analyses géologiques réalisées, ils n'arrivent pas à s'assurer de la présence d'or dans leur secteur et ne veulent plus se lancer dans des forages sans avoir un minimum de certitude. Hugues se sent frustré et est déçu d'avoir investi autant de temps et d'argent dans ces recherches. Il commence à craindre la faillite.

### Acte 3 : Climax et résolution

Après quelques mois, l'équipe, toujours engagée, fait une découverte qui lui semble tout autant étonnante qu'intéressante, et qui pourrait solutionner une partie du problème... Elle constate que certaines constructions de termites contiennent de l'or. L'équipe fait alors l'hypothèse que cet or découvert peut remonter du lieu des constructions. Hugues décide de réaliser un forage au niveau de la termitière... Banco ! Un gisement d'or a été découvert.

En analysant ainsi ces constructions, Hugues et son équipe feront descendre leur temps de prospection de gisements à seulement 4 mois. Après quelques années de pratique, sur 5700 termitières testées, 86% contenaient de l'or...

Le succès pour Hugues et son équipe fut alors au rendez-vous.

Il est important de distinguer les différentes étapes qui nous ont aidé à mieux transmettre notre message. Dans la structure d'une histoire, nous retrouverons trois temps :

- **L'acte 1**, exposant le problème et l'élément déclencheur du conflit ;

- **L'acte 2**, décrivant la confrontation à une situation difficile et l'arrivée d'une situation de crise ;

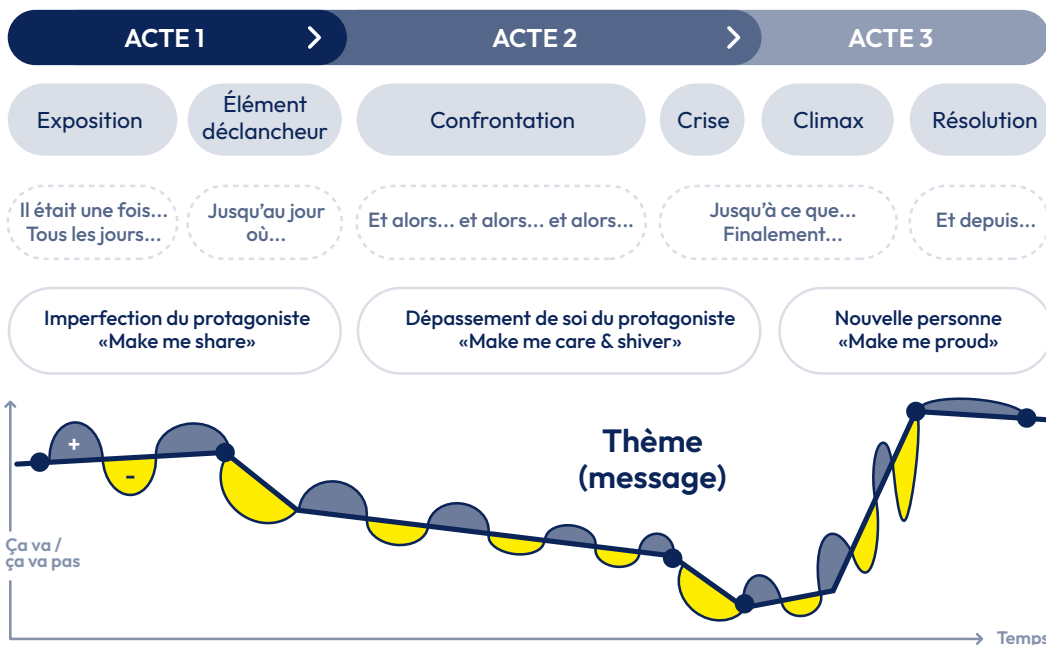
- **L'acte 3**, atteinte du point culminant du conflit puis résolution du problème.

Généralement, nous exposons le message après avoir attendu la situation de crise (vers l'acte 2).

Chaque histoire  
que nous racontons  
transmet un message.  
C'est dans la manière  
dont ce message est  
transmis que nous  
pouvons captiver  
l'attention de notre  
interlocuteur.



## Canva d'une histoire



Il ne faut pas oublier que le langage est rattaché à l'affectif. En effet, lorsque nous racontons notre histoire, nous menons notre interlocuteur dans une séquence où il y a des aspects plus agréables et des zones de tension dans l'histoire qui viennent renforcer leur attention.

# La fin de l'étape

De quoi avons-nous besoin pour passer à l'étape suivante ? Nous devons avoir validé qu'un objectif stratégique annuel (la zone à explorer) fait sens et nous devons l'avoir découpé en sous-éléments ou opportunités prioritaires (les filons).

Un conseil, ne jouez pas à saute-mouton ! Le premier risque de ne pas prendre le temps de réaliser l'étape de Product Strategy serait que cela puisse frotter plus tard, particulièrement dans la partie réalisation, où chacun pourrait travailler sur ses objectifs propres. Le frottement sera d'ailleurs directement proportionnel au désalignement initial.

Le deuxième risque serait de se rendre compte trop tard que nous travaillons sur des sujets qui n'ont pas de valeur ajoutée. Si nous n'avons pas dérisqué la taille du marché, ou encore que nous ne nous sommes pas assurés de l'importance du problème pour nos utilisateurs, il est fortement probable que nous soyons à côté.

En revanche, dans certaines circonstances, ce risque sera beaucoup plus faible. Nous pouvons prendre pour exemple le cas où nous souhaiterions neutraliser l'avantage concurrentiel d'un compétiteur : nous savons que celui-ci nous prend des clients grâce à telle fonctionnalité mais nous ne souhaitons pas

trop investir dedans car ceci ne serait pas un critère de différenciation pour nous. Nous allons donc décider de faire comme eux en répliquant la fonctionnalité, sans partir sur de la recherche utilisateur exploratoire. Nous passerons alors cette étape de Product Strategy pour partir directement au design de la solution.

Il n'y a donc pas de critères absolus valables dans toutes les organisations. Par défaut, nous devons passer du temps sur l'alignement et la validation de la valeur, dès que nous sommes sur des sujets stratégiques et/ou à forte différenciation Client.

# Product Discovery : de l'ambition à la promesse.

“ Le but des interviews utilisateurs n'est pas de demander à vos utilisateurs ce que vous devriez construire. Le but d'une interview est plutôt de découvrir et d'explorer les opportunités. ”

Teresa Torres



# Transmettre la dynamite allumée

Voici un leader qui avait une idée. Celui-ci demande à une agence web de lui construire une super expérience utilisateurs, afin de la leur faire tester. Une fois l'idée validée, celle-ci est ensuite donnée, sous forme de mockups, à une équipe de réalisation qui devra développer le produit de manière itérative et incrémentale, avec bien entendu une date de sortie et un périmètre fixe qui auront été décidés en amont.

Attention, la mèche se raccourcit et il va falloir se dépêcher... À la fin de cette histoire, il ne nous restera plus qu'à faire une bonne phase de recette avec une équipe dédiée.

Ça y est, nous avons bien recréé toutes les caractéristiques d'un cycle en  $V$ .

Le problème dans notre exemple est double :

- Nous avons un silotage trop net des activités avec des zones de responsabilité étanches ;
- Nous avons des passages de relais sous une forme documentaire avec, tout au mieux, une présentation.

C'est avec ce type de fonctionnement que l'intention se perd en route et que le processus

n'est plus abordé avec une vue d'ensemble. Chacun est responsable d'un périmètre local et détermine ses propres indicateurs de performance qui peuvent alors être en totale contradiction avec la vision et la stratégie (globales). Le corollaire étant que personne n'est réellement responsable de l'ensemble, donc personne n'est vraiment engagé dans l'impact et les bénéfices souhaités. Au mieux, chacun fait en sorte qu'un échec ou des défauts ne lui soient pas attribuables.

- De l'ambition à la promesse :  
quelles sont les conditions du succès ?

L'étape de **maturation d'une opportunité** est à la croisée des chemins. **Nous partons d'un problème que nous voulons résoudre à une solution que nous allons construire.** Au milieu, nous avons besoin de réunir différentes expertises avec différents points de vue.

Nous voulons, à la fin de cette étape, avoir une vision claire de ce que nous devons construire, tant sur l'aspect visuel, que sur l'usage ou encore les matériaux que nous allons utiliser.

Si nous répondons à ces questions pendant la construction, alors nous allons largement allonger cette étape, avec pour conséquence de diminuer la vitesse d'obtention de feedback.

Pour ce faire, nous allons avoir besoin :

- **Du parcours utilisateur** : quel est l'enchaînement prévu ? Par quelles étapes passera-t-il ?
- **Des grandes règles de gestion métier** : comment devra se comporter le produit ? Quelles sont ces grandes fonctionnalités ?
- **D'un design applicatif** : comment le produit sera-t-il construit ? Nous n'avons pas besoin du détail au niveau des lignes de code impactées, mais nous avons besoin de savoir quels sont les endroits que nous toucherons et les principes directeurs des modifications.
- **Des critères de succès** : comment saurons-nous que la solution sera un succès ? Nous ne parlons pas de critères de conformité de cette solution, mais bien d'un indicateur qui nous aidera à prendre une décision métier.

# Guide pratique de l'orpaillage

À ce stade, nous avons donc la zone à explorer décrite sous la forme d'un Lean Canvas (ou bien un autre canvas similaire). Nous avons pu **dériskuer le marché, le produit et les clients**. Nous avons décrit les macro-problèmes que sont nos filons.

Il est maintenant temps de mettre des solutions en face de ces problèmes. Dans l'idée, nous allons activer des fonctionnalités en production dès que nous sommes capables de résoudre un problème utilisateur. C'est ce que nous appelons une « **pépité** ». Combien avons-nous de pépites dans un filon ? À ce moment-là, nous n'avons qu'une vague idée de la réponse.

En travaillant sur les **cinq critères d'une bonne exploration**, que nous définissons plus bas,

nous allons valider l'intérêt d'allouer des ressources sur l'exploitation du filon, ainsi que de découper le filon en pépite(s). Dans le cas où la phase de Product Discovery ne nous a pas permis de valider la valeur, certains filons s'arrêteront là et nous n'irons donc pas plus loin.

Dès que nous allons activer une solution en production, nous obtiendrons du feedback sur la valeur délivrée, ce qui nous aidera alors à nous réajuster si nécessaire. Autant que faire se peut, nous allons chercher à activer au fur et à mesure, et non pas une seule fois par filon.

Voici les 5 questions<sup>19</sup> qui devront avoir trouvé une réponse au niveau "filon", à la fin de cette étape exploratoire :

Désirabilité	Est-ce que notre solution répond à un problème utilisateur ?
Utilisabilité	Est-ce que nos utilisateurs arrivent à utiliser la solution comme ils le souhaitent ?
Viabilité	La solution est-elle viable économiquement pour nous ?
Faisabilité	Sommes-nous capables de construire la solution ?
Responsabilité	La solution est-elle en adéquation avec nos convictions ?

<sup>19</sup> De plus en plus, nous voyons apparaître une nouvelle facette à ajouter à la valeur d'un Produit : sa compatibilité avec l'habilité du monde ou "right tech". Il s'agit de prendre en compte le respect : 1. de l'humain (exemples : discrimination, données personnelles) / 2. de l'objet technique (exemples : maintenabilité, open source) / 3. des usages et des pratiques (exemples : éviter l'addiction, perturber l'attention) / 4. de l'environnement (exemples : éco-conception, cycle de vie).



Il n'y a pas spécialement d'ordre dans ces questions. Nous avons plutôt tendance à aborder tous ces sujets ensemble, car ils ne sont pas totalement disjoints. Par exemple : nous avons besoin des coûts associés à la faisabilité pour savoir si notre produit sera viable économiquement ; ou encore, cela ne sert à rien d'étudier la désirabilité si le produit va à l'encontre de nos convictions.

Notre conseil reste néanmoins de commencer par les questions avec le couple **incertitude/effet attendu** le plus fort, afin d'éviter les mauvaises surprises à la fin de votre exploration.

- Désirabilité

Est désirable ce qui est souhaité ou envié. Nous allons valider que notre solution répond bien à un problème utilisateur.

À la fin de cette étape, il peut être possible de construire, non pas une, mais deux solutions si nous ne réussissons pas à converger et que les deux options restent intéressantes. Nous pouvons faire le choix de reporter à plus tard la convergence.

Lorsque nous allons creuser la désirabilité d'un filon, nous allons le faire en deux temps :

- La première étape consiste à diverger puis à converger sur le problème ;
- La deuxième à diverger et converger sur la solution.

## C'est quoi ton problème ?

Généralement, dans cette phase de validation du problème, nous commençons par aller au contact des utilisateurs pour nous mettre en empathie avec eux. Notre but est de comprendre leurs douleurs, et de valider que ce que nous avons mis sur papier est bien vrai dans la vraie vie.

Un des grands défis de cette étape est de limiter les biais, qui sont une distorsion dans le traitement cognitif d'une information<sup>20</sup>. Le terme biais fait référence à une déviation systémique de la pensée logique et rationnelle par rapport à la réalité. Il est illusoire de penser que nous sommes capables de décider sans biais. Il est plus intéressant de les prendre en compte dans les protocoles, puis de les partager pour, in fine, **décider**. Par exemple, le biais de confirmation nous dit que nous allons être plus attentifs aux éléments qui viennent valider nos hypothèses.

En délimitant un filon dans une zone, nous sommes descendus d'un niveau de granularité. Nous allons pouvoir étudier finement les comportements utilisateurs. Nous ne sommes plus au niveau macro-processus ou Jobs To Be Done Core (Commander une pelle). Nous sommes à un niveau plus fin, tel que le scénario d'usage (Commander en ligne une pelle bleue qui s'allume quand la luminosité est faible).

Voici quelques propositions de pratiques pour récupérer les problèmes :

- **Carte d'empathie** : elle nous permet de poser la compréhension de nos utilisateurs, d'identifier les points de frictions et les opportunités. Elle apporte de l'information sur nos utilisateurs, mais aussi sur leurs comportements et leur relation avec notre système au sens large ;

- **Persona** : bien qu'il soit un artefact souvent controversé, car parfois utilisé à mauvais escient, prenons-le comme un regroupement d'informations (attentes, besoins, douleurs, comportements...) qui nous permet de profiler nos utilisateurs et de comprendre ce qui impacte leur parcours et leurs choix ;

- **Carte d'expérience** : elle permet en un coup d'œil de comprendre ce que vit l'utilisateur dans son quotidien en lien avec le problème :

## Trier les pépites

Si nous restons stricto sensu sur la définition de désirabilité, alors nous allons mettre une solution en face d'un seul problème. Si nous étions en budget infini, nous pourrions passer cette étape et chercher des solutions à mettre en face de tous les problèmes. Ceci n'étant jamais le cas, nous avons donc besoin de faire des compromis.

Nous allons faire passer nos problèmes dans trois tamis pour, in fine, arriver à une liste triée de problèmes. Comme dit plus haut, les critères d'une bonne exploration se rejoignent par moment et ils ne vivent pas leur vie de manière complètement disjointe.

En effet :

- Tamis 1 : Faisabilité

Savons-nous mettre une solution en face d'un problème ? Pour certains problèmes, nous pouvons conclure vite que nous ne saurons pas les résoudre sans avoir besoin de passer par une phase d'analyse technique de solutions. C'est le cas de la donnée qui nous manque et que nous ne pourrons jamais récupérer (par exemple dû à la législation).

L'infaisabilité peut être liée à une nécessité de trop grand progrès à porter. Malgré tout, si l'enjeu ou le différenciateur est stratégique ou structurant, il est nécessaire d'explorer : aurions-nous un moyen frugal d'innover en réutilisant l'existant, en ayant une approche bricolée, une approche moins parfaite donc moins fiable, mais qu'on pourrait tester ? Certains verrous peuvent aussi être des opportunités d'innovation plus radicales.

- Tamis 2 : Viabilité

Plus la personne veut trouver une solution à un problème, plus nous considérons que sa résolution est prioritaire pour elle.

Mais ce n'est pas parce qu'une personne a un problème qu'elle a nécessairement envie d'avoir une solution. Au chapitre précédent, dans la partie " Risque Client - Tamiser les problèmes ", nous avons évoqué comment nous pourrions positionner les macro-problèmes, ceux des filons, sur la grille suivante :

- J'ai un problème ;
- J'ai conscience que j'ai un problème ;
- J'ai envie de trouver une solution ;
- J'ai bricolé une solution en mode DIY ;

- Je paye pour une solution qui répond partiellement au problème.

Ceci nous avait servi à trier les filons d'une zone à explorer. Nous allons réutiliser le même principe à un niveau plus fin, en triant cette fois-ci les pépites d'un filon.

- Tamis 3 : Désirabilité

Une fois que nous avons mis de côté tous les problèmes pour lesquels nous ne savons pas trouver une solution ainsi que ceux qui sont plus des gênes que de véritables douleurs, nous pouvons alors trier notre sélection par importance du problème.

Ce tri est une forme de convergence des problèmes. Quand nous allons par la suite diverger et converger sur les solutions, nous n'allons le faire que sur les problèmes prioritaires. Pour un filon (lot de 3 mois), nous pouvons nous attendre à en sélectionner entre 1 et 5. Ce nombre dépend pour beaucoup de l'effort nécessaire pour la réalisation d'une solution. Quand nous passerons à la réalisation, nous ne prendrons que les solutions qui tiennent dans notre enveloppe budgétaire.

## Trouver des solutions

À cette étape, il n'y a pas de mauvaises solutions, il n'y a que des solutions, car nous

sommes dans une étape de divergence. Voici les grands critères d'évaluation d'une bonne divergence :

- **L'originalité** ou la rareté statistique de la réponse ;
- **La flexibilité** ou le degré de différence des réponses : est-ce que les réponses viennent du même domaine lexical ? Pour être moins théorique, c'est avec ce critère que nous évaluons si nous sommes capables de faire des ponts entre disciplines. Une autre industrie peut avoir trouvé une solution à des problèmes ayant des caractéristiques communes avec les nôtres ;
- **La fluidité** ou le nombre d'idées générées ;
- **L'élaboration** ou le degré de finesse de la solution.

Pour parler des pratiques, nous sommes dans le monde de l'idéation et de l'expérience utilisateur. Il existe globalement deux façons de faire :

- **La divergence rapide** : nous mettons des personnes dans une même pièce, nous ajoutons une contrainte, comme le temps, pour générer plus de créativité, nous partageons les propositions du groupe et nous pouvons faire des rebonds dessus pour les améliorer ;
- **La divergence lente** : il s'agit plus d'un mélange de travail individuel où chaque personne a le temps pour réfléchir à son rythme, et d'ateliers d'idéation. Chacun ayant ses habitudes et ses techniques, il y a plus de diversité sur

la façon de faire. Nous aimons par exemple le Crazy 8<sup>21</sup> comme atelier de génération d'idées.

Nous aurons tendance à ajouter un premier tri à cette étape de divergence, à savoir enlever toutes les propositions que toutes les personnes considèrent comme non incongrues. La question de la qualité de la proposition n'étant pas importante à ce stade, des idées exotiques comme " manger des haricots verts pour améliorer le dialogue au sein d'un comité de direction " peuvent surgir. S'il y a un consensus quant à l'inadéquation de solutions, nous pourrons bien évidemment les enlever tout de suite (c'est une première étape de convergence).

## Améliorer les solutions

Dans cette continuité, nous allons procéder à un deuxième tri, à savoir : les idées qui sont très claires et que tout le monde comprend versus les idées intéressantes, mais qui méritent d'être affinées.

Les premières passent directement à la prochaine étape. Pour les deuxièmes : nous passons un peu de temps à les améliorer afin qu'elles soient au même niveau de détail que les premières.

Il ne s'agit pas encore de décider, mais bien de voir les propositions avec différents points de vue pour les améliorer. Nous pouvons prendre l'exemple des six chapeaux de Bono<sup>22</sup>, qui nous fait regarder une proposition par le

prisme des faits, de l'émotion, de la créativité, du pessimisme, de l'optimisme et de l'organisation. Suite à ces critiques, nous pouvons améliorer les propositions.

## Tester c'est douter

Il nous reste alors à passer au moment de vérité : le **test utilisateur**. Nous allons mettre un prototype entre les mains de nos utilisateurs. En fonction de la facilité d'accès que nous avons à ces derniers, nous utiliserons différentes stratégies comme le test en conditions d'usage dans l'environnement de l'utilisateur ou encore le guerilla testing<sup>23</sup>, qui consistera à tester le prototype de manière informelle, auprès d'une population non segmentée.

Mais que souhaitons-nous tester ? Il est important de préciser que ces tests utilisateurs ne sont pas faits pour vendre le produit, ni pour s'assurer que le produit est conforme à d'éventuelles spécifications. **Nous cherchons à valider que notre solution répond bien à un problème.**

## Les prises de décision

À l'issue de l'étape de divergence et jusqu'à la fin du processus de convergence, nous allons prendre des décisions.

Nous décidons d'éliminer des solutions et de ne réaliser que quelques prototypes, puis nous décidons de ne garder qu'une solution avant la construction du produit. Nous le faisons, car nous n'avons pas la capacité d'explorer toutes

② <https://miro.com/fr/modeles/crazy-eights/>

② <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>

② <https://www.media.thiga.co/guerrilla-testing>

les options. Il est intéressant de se poser la question du protocole de décision. Si nous choisissons :

- le consensus, tout le monde devra être d'accord ;
- la majorité, la minorité ne sera pas écoutée ;
- le consentement, la décision passera par défaut sauf veto.

Il est également possible de décider qu'une personne tranche en cas de non-convergence du groupe.

## Stop ou encore

Suite à la “ divergence et convergence sur les problèmes, puis divergence et convergence sur les solutions ”, méthode appelée “ double-diamant ” venant du Design Thinking, nous avons affiné notre lot de 3 mois que nous appelons filon. Modulo les conditions de succès du filon qui viendront de la viabilité ainsi que les coûts qui viendront de la faisabilité, nous avons validé que notre filon répond bien à un macro-besoin et nous avons été capables de le découper en sous-éléments que nous appelons pépites.

Pour rappel, une pépite correspond à un changement de comportement utilisateur : si nous l'activons en production, un utilisateur pourra faire quelque chose demain qu'il ne peut faire aujourd'hui.

Quand nous passons d'une zone à explorer (l'objectif stratégique annuel) à un filon

(l'allocation de 3 mois), nous donnons du budget au fur et à mesure des filons.

Quand nous passons d'un filon à une pépite (le changement de comportement utilisateur), nous donnons du budget pour toutes les pépites dudit filon.

Nous le faisons pour limiter les changements de contexte au niveau de l'équipe de développement. Nous les lançons sur une durée de trois mois sur un sujet donné et nous évitons de changer de sujet toutes les semaines.

## Utilisabilité

**L'utilisabilité**<sup>24</sup>, ou encore " aptitude à l'utilisation " est définie par la norme ISO 9241-11 comme « le degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des utilisateurs identifiés, pour atteindre des buts définis avec efficacité, efficience et satisfaction, dans un contexte d'utilisation spécifié ».

## Voir et ressentir

La maturation de la désirabilité et celle de l'utilisabilité sont intimement liées. Pour valider qu'une solution répond bien à un problème pour un utilisateur, nous avons besoin de faire un test. Pour cela, nous avons besoin d'un prototype qui, par définition, porte une utilisabilité. Pour valider qu'un utilisateur peut bien atteindre son but, nous avons besoin de connaître ledit but.

Nous ajoutons la possibilité pour l'utilisateur d'interagir avec notre prototype. Nous utilisons des outils dédiés qui nous permettent de créer des pages avec la possibilité d'interagir. Pour cela, nos données peuvent être en dur et nos

fonctionnalités inactives (comme “ envoyer un email ”). Le grand apport de ces maquettes, par rapport à la basse fidélité, c’est que nous pouvons demander des scénarios à des utilisateurs (comme “ réserver une chambre pour deux personnes ”) et voir s’ils arrivent à réaliser l’action.

- Les maquettes graphiques

Nous ajoutons l'esthétique et la personnalisation graphique au fonctionnement. Si les maquettes fonctionnelles ont un graphisme simplifié comme des nuances de gris et de blanc, les maquettes graphiques sont à la charte graphique de l'entreprise, avec les bonnes couleurs et icônes.

- Low code / No code

Si les précédents prototypes sont plus à ranger dans la catégorie maquette, les prototypes de type Low code / No code possèdent la caractéristique de pouvoir aller en production. Nous les voyons très utiles, notamment pour des produits simples afin de tester rapidement des idées. Il faut avoir conscience qu'ils ne sont plus le bon outil quand nous rentrons dans des règles de gestion complexes comme le pricing d'un dérivé de taux, des contraintes réglementaires fortes comme la protection des données de santé, ou encore des exigences techniques comme de la forte élasticité.

**Quel prototype choisir ?** Nous aurions pu répondre par le célèbre “ ça dépend ” ; nous préférons nous interroger sur ce qui sera le meilleur **ratio apprentissage/coût**. Nous partons généralement sur une approche progressive, en commençant par les maquettes basse fidélité et en enchaînant au besoin avec des maquettes plus interactives.

## Les critères ergonomiques

Comment différencier la bonne de la mauvaise interface en termes d'ergonomie ? Nous pouvons nous appuyer sur les 8 catégories de recommandations de Bach et Scapin, spécialistes en psychologie cognitive<sup>25</sup> :

<b>Compatibilité</b>	Les procédures nécessaires à l'accomplissement de la tâche sont compatibles avec les caractéristiques psychologiques et physiologiques des utilisateurs.
<b>Guidage</b>	L'ensemble des moyens mis en œuvre pour conseiller, orienter, informer et conduire l'utilisateur lors de ses interactions.
<b>Contrôle explicite</b>	La prise en compte par le système des actions explicites des utilisateurs et le contrôle qu'ont les utilisateurs sur le traitement de leurs actions.
<b>Signifiante des codes</b>	L'adéquation entre l'objet ou l'information affichée ou entrée, et son référent.
<b>Charge de travail</b>	L'ensemble des éléments de l'interface qui ont un rôle dans la réduction de la charge perceptive ou mnésique des utilisateurs.
<b>Adaptabilité</b>	La capacité à réagir selon le contexte, et selon les besoins et préférences des utilisateurs.
<b>Homogénéité</b>	La façon selon laquelle les choix de conception de l'interface sont conservés pour des contextes identiques, et sont différents pour des contextes différents.
<b>Gestion des erreurs</b>	Tous les moyens permettant d'une part d'éviter ou de réduire les erreurs, et d'autre part de les corriger lorsqu'elles surviennent.

Cette grille nous aide en nous guidant dans notre analyse de l'ergonomie. Nous souhaitons davantage la mettre en avant comme élément de culture générale qui permet de comprendre le travail des ergonomes/UI designers que comme une pratique à utiliser telle quelle. Elle demande des compétences particulières et elle est plutôt réservée aux spécialistes du domaine.

## L'accessibilité numérique

Commençons par une définition<sup>26</sup> : “ L’accessibilité numérique consiste à rendre les contenus et services numériques compréhensibles et utilisables par les personnes en situation de handicap. Depuis 2012, tous les sites publics doivent être

accessibles et conformes à l'ensemble des critères du RGAA. Et ainsi permettre à tous les usagers un égal accès à leurs droits. ”

Que faut-il retenir ? Tout d'abord que tout est décrit dans un référentiel normatif, le RGAA (pour Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité), qui répertorie toutes les normes à respecter que ce soit en termes de contraste, de police de caractères, de couleurs... En exemple, chaque image porteuse d'information doit avoir une alternative textuelle.

<sup>25</sup> <https://design.numerique.gouv.fr/accessibilite-numerique/>



S'il existe un référentiel normatif, pourquoi en parler dans la phase de Product Discovery ? Il s'agit typiquement de l'exemple du standard où il n'y a pas besoin de passer par le double diamant :

- soit nous décidons d'être conformes à la réglementation et nous appliquons les standards dans l'étape de Product Delivery ;
- soit nous décidons de ne pas être conformes et nous pouvons alors arrêter la discussion. Nous ne respecterons pas le standard.

Nous souhaitons cependant mentionner l'accessibilité numérique, car elle permet l'inclusion de toutes les personnes, en situation de handicap ou non. Pour rappel :

- **L'exclusion** consiste à ne pas mélanger les personnes qui sont considérées comme incompatibles. Nous créons alors des espaces séparés ;
- **L'assimilation** revient à partir du principe que les personnes "anormales", dans le sens statistique du terme, doivent faire l'effort de s'ajuster au système existants ;
- **L'inclusion** implique de rendre des groupes assez ouverts pour qu'une personne différente se sente elle-même sans avoir besoin de se normaliser.

L'inclusion vise à lever les obstacles à l'accessibilité universelle aux structures ordinaires d'enseignement, de santé, d'emploi, de services

sociaux, de loisirs, etc. "Elle réaffirme [aux personnes] leur droit à la participation sociale pour empêcher qu'elles ne soient isolées ou victimes de ségrégation<sup>27</sup>."

En élargissant le débat au-delà des personnes en situation de handicap, nous pouvons parler du design inclusif qui vise à tenir compte de toute la diversité humaine en matière d'aptitudes, de langue, de genre, de culture, d'âge, etc. Concevoir de manière inclusive ne signifie pas que nous imaginons une chose pour tout le monde. Nous concevons une diversité de façons de participer, afin que chacun ait un sentiment d'appartenance<sup>28</sup>. Et là, nous sommes en plein dans du Product Discovery.

## ○ Viabilité

Est-ce que notre filon contribue à la croissance long terme de notre produit ? En posant la question de cette façon, nous abordons d'un seul coup la question de l'indicateur de succès. Il peut être de la traction (augmentation du nombre d'utilisateurs) ou du résultat financier (augmentation des revenus).

### Critères de succès

Au début du cycle de vie d'un produit, imaginons que nous cherchons avant tout à faire grandir notre marché et à attirer **le plus grand nombre d'utilisateurs**. Il ne sera au passage pas interdit de faire du chiffre, mais nous saurons que c'est un succès si nous augmentons notre nombre de clients de 20 %.

<sup>27</sup> <https://www.inclusion-asbl.be/inclusion-quest-ce-que-cest/>

<sup>28</sup> Susan Goldtsman, Founding Principal of MIG, Inc., co-author of Play for All Guidelines and The Inclusive City.

Ensuite, nous allons davantage nous concentrer sur la **rentabilité** de notre produit, et nos indicateurs deviennent plus financiers. Nous devons, à terme, avoir un coût d'acquisition d'un client inférieur à ce qu'il va nous rapporter tout au long de sa vie client. Nous sommes assez peu prescriptifs sur le format, que ce soit un business plan, ROI ou autre. En revanche, nous devons a minima respecter cette base économique : **notre profit doit être supérieur à nos coûts**.

À noter que pour la partie coûts, nous saurons que notre sujet est un succès si nous augmentons la conversion de notre tunnel d'achat de 5%.

Dans cet exemple, nous comprenons que la viabilité est une notion complémentaire à celle de la désirabilité. Il se peut que sur un sujet dont la désirabilité soit de 100 %, nous ne puissions réussir à déterminer qui devrait payer pour le service. Nous avons bien trouvé les utilisateurs, en revanche, nous n'avons pas les clients.

## Quand ça se complique

Nous souhaitons ajouter un peu de nuances à notre règle économique de base (pour rappel, notre profit doit être supérieur à nos coûts). Il y a trois questions supplémentaires à garder en tête :

- **Quels sont mes revenus/coûts à terme, versus quels sont mes revenus/coûts aujourd'hui ?**

Il se peut que la réponse ne soit pas la même, car nos orientations font qu'une des composantes peut augmenter ou diminuer sur le long terme.

- Quel est le gain si je livre aujourd'hui par rapport à demain ?

C'est la question du coût du retard (Cost of delay). Certains sujets n'ont de valeur qu'à une date bien précise, comme un événement sportif pour les paris en ligne. Si nous ratons la fenêtre de tir, c'est trop tard. Il s'agit de rajouter l'effet temps au ROI.

- Comment saurons-nous l'effet d'un sujet par rapport à un autre ?

Cette question se pose dès que nos critères de succès sont les mêmes pour deux sujets différents, que nous allons activer en même temps. Quelle performance attribuer à l'un par rapport à l'autre ? C'est pourquoi nous conseillons de ne pas prendre systématiquement les mêmes indicateurs sous peine d'avoir du mal à prendre une décision.

En exemple, deux initiatives ont pour critères de succès une augmentation du nombre de commandes de 10 %. Nous activons en production et nous constatons une augmentation de 20 %, ce qui est logique. Est-ce que pour autant, nous pouvons conclure qu'elles ont chacune fait 10 % ? Non. Il est possible qu'une ait fait 20 % et l'autre 0 %, d'où l'intérêt d'avoir un indicateur de succès différent.

## Le critère de succès du filon

Un autre point important que nous devons avoir en tête est que nous allons un jour devoir prendre la décision de continuer ou non à explorer un filon.

Une fois que nous connaissons le périmètre de notre filon via notre exploration, nous avons deux options possibles :

- **Attendre que tout soit livré en production et regarder les indicateurs qui sont à notre disposition.** C'est ce que nous appelons " faire parler les indicateurs ". Or, il y en aura toujours un " bien pratique " pour nous confirmer que c'est un succès et que nous devons continuer à investir sur un sujet ;

- Déterminer maintenant l'indicateur de succès qui nous permettra de valider nos hypothèses, ce qui constitue une approche plus scientifique.

Définir cet indicateur dès à présent nous aidera plus tard à prendre une meilleure décision, car elle sera moins biaisée. Un autre effet bénéfique est d'améliorer la compréhension de tous les acteurs du processus sur le pourquoi nous faisons les choses.

Le critère de succès donne de la perspective. Il n'est pas nécessaire de suivre beaucoup d'indicateurs, car la décision de continuer ne sera pas nécessairement plus facile à prendre. Nous cherchons avant tout l'indicateur qui met en lumière ce que nous voulons voir.

Le critère de succès du filon nous aidera par la suite à décider si nous continuons ou non d'investir sur un sujet donné. Nous avons détaillé ce sujet dans la partie “ Du produit à l'usage ”, ce qui nous permettra de boucler la boucle.

## Stratégie d'activation

Lorsque nous creusons un filon, nous sommes à un gros niveau de maille. Pour rappel, nous

n'avons alloué de budget que pour 1 à 3 mois. Le problème, si nous enchaînons tout de suite sur le prochain sujet sans découper, c'est que nous allons mettre un gros rocher dans les tuyaux et que nous allons avoir du mal à le faire passer.

Nous allons plutôt profiter de la fin de cette étape pour savoir si nous pourrons livrer plusieurs fois en production ou s'il s'agit vraiment d'un mono bloc. Comment pouvons-nous faire cela ? Et bien, c'est relativement simple !

Pendant la phase de maturation de notre problème, nous nous rendons souvent compte que ce problème peut être découpé. Si nous livrons déjà ce bout en production, notre utilisateur aura un nouveau scénario d'usage. Il pourra faire demain quelque chose qu'il ne peut pas faire aujourd'hui. Puis, nous pourrons livrer d'autres bouts progressivement.

Nous devons ensuite trouver un équilibre entre le côté déceptif du livré trop tôt ( " Je n'ai pas livré assez pour une expérience utilisateur plaisante ") et le livré trop tard ( " J'ai livré plus que nécessaire et j'ai donc retardé le feedback " ).

Il est souvent tentant de prendre directement le gros sujet et de le pousser en réalisation, en se disant que nous verrons plus tard pour le découpage en livraison. Dans les faits, cette pratique finit souvent en découpage wwtechnique, et non pas en un découpage orienté par la valeur délivrée. Il est alors difficile de tout détricoter pour ne livrer que ce que nous voulons. Travailler sur un gros bloc revient

à la quasi-certitude que nous aurons à travailler sur toutes les parties du sujet en même temps : **une livraison/activation devrait être la réponse à un seul et unique problème.**

## ○ Faisabilité

La faisabilité est souvent le parent pauvre de l'étape de maturation car il y a rarement des interlocuteurs techniques à cette étape, ce qui pourrait coûter très cher par la suite. Quand la conception haut niveau n'est pas faite ici, elle n'est souvent pas faite par la suite. Cela peut engendrer beaucoup de défauts, comme de la dette par manque de recul : c'est ce que nous appelons la complexité accidentelle (une partie de cet ouvrage y est d'ailleurs dédiée).

Cet ouvrage concerne avant tout le Produit, nous n'allons donc pas faire un cours sur le design applicatif, qui est l'art de faire des choix conscients sur la structure du logiciel, l'organisation de ses composants ainsi que les relations et interactions entre ces derniers. Nous allons néanmoins exposer les grands

points qui devraient être vus à cette étape du Product Discovery :

Ce qui doit être vu **avant**.

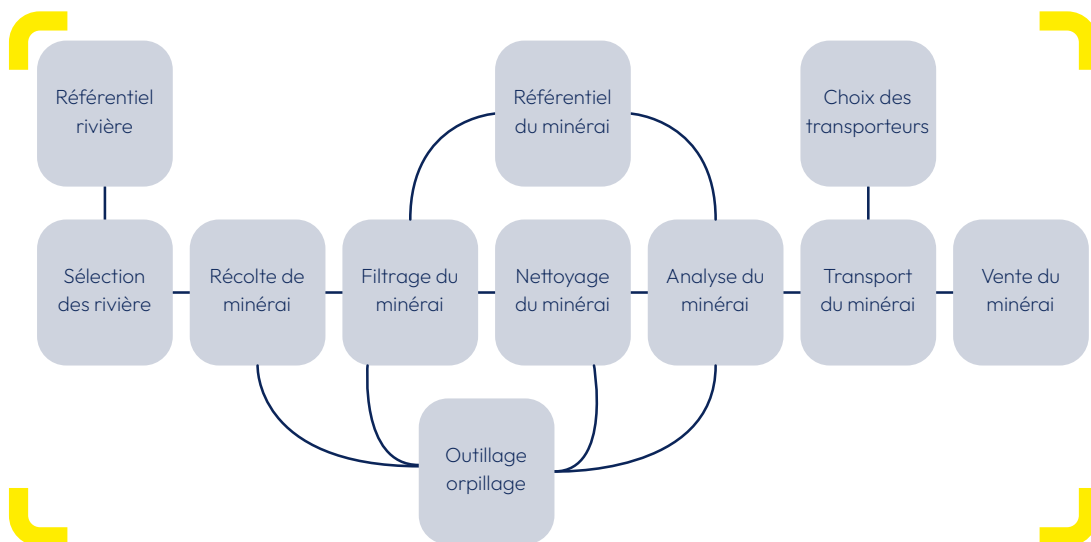
### Note informative :

Pour apporter davantage de lisibilité, nous avons fait le choix de détailler la maturation technique dans ce seul chapitre. Dans la pratique, il est intéressant de se poser les deux questions suivantes dès le moment du découpage de l'objectif stratégique annuel en lot de 3 mois (filon).

### • Où devons-nous faire des modifications ?

Nous allons positionner les impacts potentiels sur une cartographie fonctionnelle. Par définition, une **architecture fonctionnelle** devrait représenter uniquement des événements ou processus métier, leurs regroupements au sein de domaine métier et la façon dont les domaines métier communiquent entre eux.

Nous pouvons identifier assez tôt les changements possibles au niveau fonctionnel, car ils sont agnostiques de la solution. Répondre à cette question permet de savoir quelles seront par la suite les parties prenantes de la maturation d'un filon.



- Achetons-nous un produit ou créons-nous un produit (ou les deux en même temps) ?

Cette question, qui semblerait simple, est en fait plutôt complexe dans la pratique et trouvera rarement une réponse binaire.

Avec un prisme produit, nous disons qu'il vaut mieux créer tout ce qui est différenciant et acheter tout ce qui ne l'est pas. Mais attention, cette question est structurante, car les équipes qui seront concernées par la maturation et la réalisation peuvent ne pas être les mêmes en fonction de la réponse.

## Ce que nous explorons à cette étape

Cette phase a pour objectif de fournir des réponses à deux questions principales :

1. De quoi avons-nous besoin tout de suite pour implémenter la première version de notre

produit (idéalement à moindre coût, en temps et en argent) ?

2. Que devons-nous prendre en compte pour assurer un avenir serein à notre produit (évolutivité, capacité de montée en charge...) ?

Voici les interrogations auxquelles nous devons répondre dès à présent :

- Quels sont les principes techniques que nous devons respecter ?

En fonction des besoins exprimés quant à la solution, nous devons faire des choix **d'architecture applicative**. En exemple, nous pouvons partir sur une architecture orientée événements ou orientée ressources. À l'arrivée, le développement sera radicalement différent.

L'objectif est d'identifier les éléments techniques, existants ou à réaliser, qui seront utilisés au regard

de l'architecture fonctionnelle établie, et qui devront répondre à des exigences de consistance propre au système d'information de l'entreprise.

#### • Comment les composants communiquent-ils entre eux ?

L'expression des **flux et des échanges** : représentant les différentes interactions des briques applicatives internes ou externes (3rd parties). C'est la question de la tuyauterie dont les réponses portent autant sur le contenant (bus d'événements, fichiers, ETL...) que le contenu (objets et contrats de service).

#### • Quelle stack technique allons-nous utiliser ?

Nous arrivons maintenant dans **l'architecture technique**. Composant par composant, nous choisissons la technologie, open-source ou propriétaire, la plus pertinente pour atteindre le service souhaité. Ce peut être un langage de développement, une librairie, un framework ou encore une solution tierce du marché (SaaS, service externe, etc.).

Il est à noter que ces choix peuvent avoir des effets sur le recrutement. En fonction de notre stack technique, nous n'attirerons pas les mêmes profils. Attention toutefois à ne pas jouer en même temps sur l'innovation produit et l'innovation technique. Il est préférable de s'appuyer sur une stack éprouvée et populaire afin de limiter les risques techniques et de pouvoir recruter des profils expérimentés.

#### • Où héberger notre produit ?

C'est la revue de **l'infrastructure** : le souhait est ici d'avoir une vision de là où sont (ou seront) hébergées les différentes briques techniques de la solution, ainsi que les données.

#### • Est-ce que nous respectons bien les contraintes, qu'elles soient légales ou liées à notre processus interne ?

Nous parlons ici du suivi et du respect des directives liées à la **sécurité** (RGPD, PSI, DSS, ARJEL...) , au **déploiement** (livraison de binaires, d'images, de conteneurs ...) ou encore à **l'exploitation** (logs, gestion des variables ...).

#### L'heure des choix

À la fin de cette étape, il est possible que l'ensemble des contraintes rende impossible la réalisation du produit. Par exemple : nous voulons une disponibilité à 99,9999 %, mais nous sommes hébergés sur une infrastructure qui ne le permet pas. Ou encore : nous souhaitons afficher des données en temps réel pour faire de la publicité, mais le processus de rafraîchissement est journalier.

Ce qu'il faut a minima définir à cette étape, c'est si la réponse doit être apportée dès maintenant ou non. Pouvons-nous reporter la décision ? Si le choix est structurant, nous devons prendre la décision maintenant. Si cela ne l'est pas, nous allons peut-être nous ajouter plus de contraintes qu'autre chose...

## L'organisation

Outre la partie technique de la faisabilité, il y a la question de l'organisation : est-ce que nous saurons faire ce produit ? Est-ce que nous saurons le rendre opérable en production ?

Ces deux questions mériteraient une partie à elle seule. Et cela tombe bien, car c'est le cas ! Vous pourrez trouver tout ce qui concerne l'organisation Produit dans le dernier chapitre de ce livre<sup>29</sup>. Si vous ne pouvez pas attendre, vous pouvez aller directement là-bas et nous retrouver ici plus tard !

## © Responsabilité

Nous parlons de plus en plus de la question de la responsabilité environnementale des produits que nous développons, qui peut notamment être portée par la mission de l'entreprise. Nous ne souhaitons pas nous focaliser uniquement sur la question environnementale, car derrière cette question de responsabilité, se cache également celle de nos convictions et de nos engagements.

La position “ laïque ” serait de dire que nos produits ne sont ni politiques, ni religieux. Dans les faits, cela est difficilement entendable. Nous nous rendons compte que nos produits ont un impact sur la société, qu’il soit important ou minime.

À l'image des biais cognitifs, nous préférons une approche qui consiste à dire que nous ne pouvons

faire fi de nos convictions et que celles-ci influencent forcément nos décisions. Nous préférons donc les mettre sur la table et nous poser la question de notre responsabilité vis-à-vis d'un sujet.

Nous aimons la question disparue de Google<sup>30</sup> : **“Est-ce que c’est mal ?”**. Une question simple, mais qui n’amène généralement pas une réponse si simple. La notion de bien et de mal est, en, effet relative. Ce qui nous intéresse, ce sont davantage les discussions que ces notions amènent. En découle alors la question de la congruence : sommes-nous cohérents entre ce que nous disons, ce que nous pensons et ce que nous faisons ?

Il est également possible de se poser d'autres questions qui apporteront un autre prisme à la question de base : que se passera-t-il si quelqu'un de malveillant utilise notre produit ? Que pourra-t-il arriver de pire en cas de problème ?

C'est bien gentil tout ça, mais où est-ce qu'on creuse ?

Maintenant que nous avons posé les bases, voici notre proposition pour mettre la responsabilité en musique dans la vraie vie. Nous avons ici une conviction particulièrement forte : la responsabilité ne devrait pas être un critère à part. Nous avons peur du phénomène de type “ washing ” (green, inclusion, protection de la donnée) qui pourrait se traduire ainsi :

<sup>29</sup> cf. "Product Structure : L'organisation du produit".

— Quelqu'un a regardé le score de responsabilité ?

— Ah non ! Ce n'est pas rempli. C'est pas grave, nous avons rempli tous les autres critères.”

Notre proposition est donc qu'il n'est pas nécessaire de rajouter une rubrique dédiée à la

responsabilité, car les critères du numérique responsable sont déjà inclus dans les autres.

Voici un mapping non exhaustif :

<b>Désirabilité</b>	<p>Limiter les fonctionnalités inutiles : c'est déjà ce que nous essayons de faire par défaut.</p> <p>L'éthique de la solution : si notre solution est contraire à l'éthique de nos utilisateurs, nous n'allons pas réussir à mettre une solution en face du problème.</p>
<b>Utilisabilité</b>	<p>L'accessibilité, c'est-à-dire un produit utilisable par tous : il existe déjà une norme qui décrit ce que nous sommes censés faire.</p>
<b>Viabilité</b>	<p>La donnée responsable, alias RGPD : il y a déjà une loi qui décrit les pénalités encourues si nous ne la respectons pas. Notre produit peut ne plus être viable.</p>
<b>Faisabilité</b>	<p>Les bonnes pratiques de l'éco-conception : nous souhaitons ne pas forcer nos utilisateurs à changer leurs terminaux.</p>

Il nous manque sûrement quelques critères, car le numérique responsable en est aujourd'hui davantage à ses débuts qu'à une phase de maturité. Nous vous invitons donc à les intégrer au sein des catégories existantes plutôt qu'à en créer une à part.



# Poser cartes sur table

## ○ Le support de discussion

Arrivés à cette étape, nous avons exploré notre filon **en divergeant et convergeant sur les problèmes et les solutions**. Nous l'avons décrit et nous serons capables de prendre une décision de type **continuer / arrêter / pivoter** quand nous aurons tout activé en production, car nous avons déterminé des critères de succès métier.

Autre point important, nous avons découpé notre filon en lots de valeur que nous appelons "pépites". Elles correspondent à un changement possible de comportement pour un utilisateur. Nous pouvons les avoir triées dans l'ordre de plus grande valeur. Si nous avons une idée de la valeur d'usage et de l'effort nécessaire à la réalisation de chaque pépite, nous n'avons pas pour autant de planning. Mais en avons-nous besoin ?

La réponse est oui et non. Nous allons projeter la réalisation dans le temps, dans l'ordre où nous pensons faire les choses. Cela nous donnera un support de discussion, avec :

- d'un côté, nos clients, pour leur expliquer ce que nous comptons faire et dans quel ordre ;

- de l'autre, les personnes qui vont réaliser le Produit pour qu'elles comprennent bien ce qu'elles vont faire et pourquoi.

La Product Roadmap<sup>31</sup>, qui est l'outil dont nous parlons, est le support qui va nous aider à aligner tout le monde. **Elle n'est pas un engagement contractuel.**

## ○ Donner un chiffre

Pour se mettre tout de suite dans l'ambiance : les estimations ne sont que des estimations, elles sont donc toutes fausses par défaut.

La raison de cette non prédictibilité est à chercher dans le caractère exploratoire du développement produit. Comme nous ne codons normalement jamais deux fois la même ligne, nous sommes toujours en train de découvrir. Nous ne cherchons pas à réduire la variabilité, ce qui reviendrait à tuer l'innovation, car nous nous contenterions de toujours faire ce que nous savons déjà faire.

<sup>31</sup> Pour aller plus loin, lire aussi : " Pour une Roadmap Produit "   
 <https://publication.octo.com/fr/telechargement-livre-blanc-roadmap-produit>

Revenons à l'utilité des estimations pour voir comment s'en servir :

- Pendant la phase de Product Strategy :

Nous avons besoin d'avoir une vague notion du coût d'une idée. Cela nous aide à déterminer l'enveloppe budgétaire à allouer pour ce sujet. Tout au début, nous aimons partir sur une échelle de puissance de 10 : 1, 10, 100, 1000... C'est suffisant pour prendre la décision de ne pas investir. Si nous décidons d'y aller, nous allons alors affiner un peu l'enveloppe, par exemple 500. Nous n'avons pas du tout besoin d'être précis avec un chiffre comme 666. 500 n'est alors pas un engagement à faire, il s'agit du budget que nous nous donnons pour aller plus loin :

- Pendant la phase de Product Discovery :

Nous passons dans le monde de la solution et notre estimation devient un coût de la solution. Nous pouvons alors valider que la viabilité est toujours au rendez-vous. L'estimation nous sert alors à prioriser les filons entre eux. Les filons ayant le meilleur ratio valeur/coût passent en premier. Une fois ces filons ordonnés, nous pouvons alors nous projeter sur notre atterrissage - ou notre planification - et s'assurer que nos fenêtres de tir - ou respect de nos promesses - sont les bonnes ;

- Pendant la phase de Product Delivery :

Les estimations vont nous aider à piloter la réalisation. Si nous avons des dépendances entre équipes, le coût va nous aider à déterminer

les points d'atterrissage. Les estimations nous aideront aussi à voir si nous sommes toujours dans le cadre d'un système prédictible - à savoir que nous sommes dans une incertitude qui sera comprise entre la moyenne +/- son écart type.

Quelque soit l'unité utilisée pour les estimations, il faut surtout garder en tête leur utilité. **Elles sont des aides à la décision.**

- Donner du mou

Le corollaire du point précédent quant à notre incapacité à donner des estimations “justes”, est que nous allons certainement avoir quelques surprises, dans un sens ou dans l'autre, et que nous allons devoir nous réajuster. Nous rebouclerons alors sur la Product Roadmap, qui n'est pas un engagement, mais un support à discussion.

Pour éviter de se retrouver dans un cul de sac, nous créons de la flexibilité en communiquant deux types de date :

- **Dates fixes** : il s'agit d'un engagement ferme avec une date précise. Nous le faisons, car elles sont liées à un contrat client ou à la stratégie Go to market. Si nous avons prévu de coupler une livraison avec une campagne de publicité, alors nous aurons besoin d'avoir des certitudes sur la date. Ce sont les contraintes qui nous imposent un engagement fort. Dans la mesure du possible, nous essayons de donner le moins possible de dates fixes.

- **Dates flexibles :** Nous donnons le prévisionnel de sortie d'une fonctionnalité à base de scénarios optimistes, probables et pessimistes. Dans la mesure du possible, nous utilisons nos données pour connaître notre incertitude et nous communiquerons en conséquence.

Dans la pratique, il y a plusieurs façons d'expliciter notre incertitude. Nous pouvons :

- utiliser une échelle de temps non-linéaire comme : mois en cours, mois +1, mois +2, trimestre +1, trimestre +2, trimestre +3, semestre +2 ;
- utiliser un code couleur pour différencier les jalons fixes des dates flexibles ;
- montrer des plages de date pour les dates flexibles.

En faisant ainsi, nous facilitons les prises de décision en cas d'arbitrage pendant la réalisation.

En faisant cela, nous montrons ainsi que la fin du développement produit n'est pas le passage en production, mais bien le feedback sur les critères de succès.

Concrètement, nous pouvons :

- indiquer dans la roadmap l'effet attendu ainsi que le livrable ;
- ou Nommer les jalons par leur effet plus que par le livrable.

## ⦿ Quelques modèles de product roadmap

La roadmap orientée objectif par Roman Pichler a notre préférence, car elle fait le lien entre livrables et résultats attendus. Nous ne livrons pas juste des fonctionnalités, nous avons un objectif.

## Donner du sens

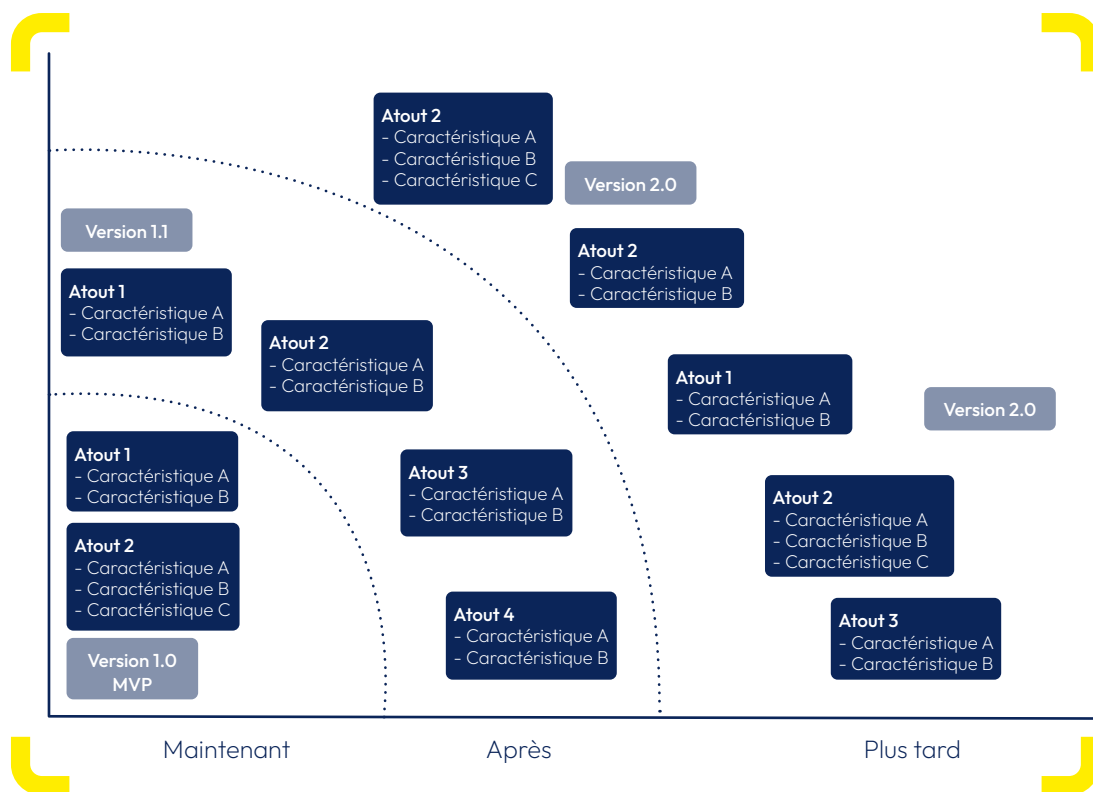
Si la roadmap produit permet de discuter avec nos clients et nos sponsors internes dans un but d'alignement, elle peut aussi servir à donner du sens aux personnes qui font, c'est pourquoi nous aimons voir dans les roadmap les **impacts attendus** plus que les livrables.

Nous voulons éviter le phénomène où les personnes font sans qu'elles ne comprennent à quoi cela sert. Communiquer sur les impacts attendus, c'est aller vers un pilotage par la valeur plus qu'un pilotage par les coûts.

## THE GO PRODUCT ROADMAP<sup>32</sup>

DATE Date de release ou délais	Date ou délais	Date ou délais	Date ou délais
	T1 2022	T2 2022	2023
NOM Nom de la nouvelle release	Explorer le nouveau terrain	Lavage à la batée	Raffinage
OBJECTIF L'avantage que le produit devrait avoir	Valider la présence d'or dans le terrain	Démarrer l'orpillage	Séparer l'or d'autres métaux
FEATURES Celles de haut niveau nécessaires pour atteindre l'objectif	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consulter les géologues</li><li>- Trouver main d'oeuvre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- obtenir des batées pour l'équipe</li><li>- extraction des deux rivières</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- élimination du mercure</li><li>-élimination du fer</li></ul>
MÉTRIQUES Les mesures permettant de déterminer si l'objectif a été atteint	<ul style="list-style-type: none"><li>- 80 % validation de la part des géologues</li><li>- 10 personnes engagés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 90 % des personnes équipés</li><li>- 1 secteur positif à l'extraction</li></ul>	60 % obtention d'or à de carats

La roadmap Now-Next-Later a beau ne pas être précise au niveau de l'échelle de temps, elle est suffisante pour générer les discussions d'alignement que nous souhaitons avoir.



Pour plus de détails sur les Roadmap Produit, nous ne pouvons que vous conseiller notre Octo Paper : “ Pour une roadmap produit ”.

# La fin de l'étape

⦿ Engagez vous qu'ils disaient

Arrivés à cette étape, nous avons creusé une zone à explorer ainsi qu'évalué les différents filons qui la composent. Pour chaque sujet, nous avons décrit les cinq attributs que sont la désirabilité, l'utilisabilité, la faisabilité, la viabilité et la responsabilité. Il ne reste plus qu'à passer à l'étape suivante. En fait, pas tout à fait :

Nous devons maintenant prendre en compte la notion d'engagement.

Dans les premières étapes Produit, nous avons appris, dérisqué, découvert, et valider sans avoir la certitude que nous irons à l'étape d'après. Nous pouvons illustrer ces étapes comme des tamis, dès lors, il est normal que certains sujets ne passent pas. Il n'y a en effet aucun engagement à sortir un sujet qui entre.

Nous allons maintenant bientôt passer à l'étape de construction qui correspond à un changement de paradigme : par défaut, tout ce qui rentre devra sortir, et cela le plus vite possible avec un bon niveau de qualité.

⦿ Plus le temps pour réfléchir

Prioriser la construction du produit, c'est répondre à la question des instances de priorisation :

Devons-nous prioriser le cadrage d'un côté et la construction de l'autre ?

Dans notre vision, il n'y a qu'un seul et unique processus de développement de produits numériques. Ceci aura les conséquences suivantes :

- Il est normal que des sujets n'aillent pas au bout pendant les phases de Product Strategy et Product Discovery. Cela n'est plus vrai à partir de la phase de Product Delivery où une demande par défaut ira jusqu'en production ;
- Pour que nos boucles de feedback soient les plus courtes possibles, notre priorité est de finir un travail commencé ;
- Le corollaire du précédent point est que nous devons éviter d'accumuler du stock au milieu du processus ;
- Nous ne devrions pas avoir de multiples instances de priorisation où un périmètre précis sera déterminé pour un laps de temps donné ;

- Par défaut, un objet qui est dans les tuyaux, passe à l'étape suivante ;
- La priorité des sujets peut être modifiée dans la pile des sujets suite à un affinage d'un sujet comme une modification des paramètres coûts et revenus.

Autre point, nous essayerons, pour un filon donné, de traiter dans la foulée toutes les pépites associées. Comme nous faisons une allocation pour une opportunité, nous prendrons tous les changements de comportement associés que nous livrerons dans la mesure du possible un par un.

Il est néanmoins possible que l'étape de détermination de la solution nous conduise à réordonnancer les changements de comportement utilisateurs ou à en créer/supprimer certains, tout n'est pas gravé dans la pierre.

☉ Au pied du mur...

Nous sommes enfin prêts à passer à l'étape de construction du produit.

Nous avons la vision d'ensemble de la solution tant en termes de parcours utilisateur que d'architecture technique.

Nous connaissons également les contraintes que nous devons respecter qu'elles soient réglementaires ou organisationnelles.

Et dernier point :

Nous savons expliquer pourquoi nous faisons ce produit et comment nous nous allons le faire.

# Product Delivery : de la promesse à l'expérimentation.

“Dans le développement produit, notre plus grand gâchis n'est pas les ingénieurs improductifs, mais les sujets au ralenti dans les files d'attente du processus.”

Donald G. Reinertsen





# Tout le monde a des idées

Nous avons vu dans les précédentes parties comment nous pouvons maximiser la probabilité de mettre dans les mains des utilisateurs un produit qui leur sera utile. Nous avons expliqué comment nous devons travailler sur la désirabilité, l'utilisabilité, la viabilité et la faisabilité de notre produit.

Si tout cela est important, il nous manque un point qui n'est pas tant lié au produit en lui-même, mais plutôt à la façon dont nous allons le délivrer : **la vitesse.**

Nous mettons en avant ce critère pour deux raisons principales :

- Plus nous sommes lents à livrer notre produit, plus cela veut dire que nos boucles de feedbacks sont lentes, avec tous les risques que cela implique. Nous pouvons manquer une fenêtre de tir (comme un événement à une date précise), ou avoir le produit parfait... pour les usages de l'année dernière. En bref, nous pouvons passer à côté de nos objectifs, car nous sommes arrivés après la bataille.
- Une autre raison de l'importance de la vitesse vient de la concurrence. Nous ne sommes pas seuls sur terre et il est probable que nous ne

soyons pas les premiers à avoir l'idée de notre produit. Certains, des entreprises comme Qonto, vont même jusqu'à dire qu'il suffit de se baisser dans la rue pour trouver sa stratégie produit<sup>33</sup>. Si nous ne voulons pas arriver après la bataille, il ne nous reste plus qu'à trouver comment enchaîner toutes les activités et limiter les temps d'attente : bienvenue dans le monde du produit en mode flux.

## De la promesse à l'expérimentation : les conditions de succès

Avoir des idées, c'est bien, mais tant que nous ne sommes pas en production, nos idées ne valent rien. À la fin de cette étape, notre produit sera en production, prêt à être activé, et nous aimerions bien ne pas mettre trop de temps à extraire cette matière.

Il ne nous restera plus qu'à attendre les analyses pour savoir si nous avons de l'or ou du plomb. Pour ce faire, nous aurons mis en place des sondes qui nous permettront de savoir si nous avons livré la valeur attendue pour pouvoir décider de la suite. En effet, ce que nous nous apprêtons à activer aujourd'hui est toujours à l'état d'hypothèse et non de certitude.

# Le plan de la mine

## ○ La nouvelle boucle de feedback

Nous sommes devant notre pépite à extraire.  
Nous connaissons :

- le changement de comportement utilisateur que nous souhaitons avoir ;
- la façon dont nous comptons l'activer en production ;
- et les conditions de définition du succès.

Allons-nous pour autant partir directement sur la construction, sachant que nous en avons peut-être pour quelques semaines de travail ? La réponse est, bien sûr, non.

Avons-nous besoin de faire les plans, de décrire ce qui est attendu et de découper en tâches ? La réponse sera toujours non.

Revenons à la définition que nous avons d'une tâche : il s'agit de découper notre travail en éléments assez petits pour nous aider à nous organiser. Cela nous permet de répartir les tâches ainsi que de suivre l'avancement.

Que se passe-t-il lorsqu'une tâche est terminée ? Et bien nous passons à la suivante et nous la marquons comme faite. Ce principe de découpage peut très bien fonctionner, si (et seulement si) l'incertitude est faible.

Nous savons exactement ce qu'il y a à faire et il ne reste plus qu'à dérouler.

La pratique est un peu plus compliquée : il nous faut décrire ce que nous voulons, que l'équipe de développement comprenne le besoin de la même manière que nous, qu'elle le réalise ainsi, et que ce soit bien cela qui soit activé pour l'utilisateur.

**“ Ce qui part en production, c'est ce que le développeur a compris ”.**

Pour s'en assurer, nous avons donc ajouté un objet entre le changement de comportement utilisateur et la tâche, que nous nommerons changement de comportement du produit, plus communément appelé User Story (US). La différence entre une User Story et une tâche est que la User Story est montrée et validée par quelqu'un, ce qui n'est pas le cas pour la tâche.

## ○ Qu'est ce qu'un grain d'or ?

Dans notre imaginaire de la ruée vers l'or, la User Story correspond au grain d'or. Pour redite, le grain d'or correspond à un changement de comportement du produit pour lequel nous souhaitons avoir un feedback avant d'aller en production, à l'inverse de la tâche pour laquelle aucun feedback n'est récolté.

Voici les éléments d'une User Story que nous souhaitons trouver :

- Un titre et une description

Les développeurs doivent comprendre quel est le changement de comportement attendu. À la forme usuelle “ en tant que, je veux que [...] parce que [...]”, nous préférons une description sous la forme “ Comportement du produit aujourd’hui ” / “ Comportement du produit cible”, qui permet de mieux comprendre le changement de comportement attendu. Le “ parce que ” est d’ailleurs majoritairement une répétition de la valeur apportée par le changement de comportement utilisateur.

- Les règles métier

Dès que la complexité métier est supérieure à simple, il est nécessaire d'explicitier les règles métier. Exemple : la taxe sur l'achat d'une pelle dépend de la région dans laquelle vous l'achetez.

- Les éléments graphiques

Si nous sommes sur une interface graphique, quel est l'attendu visuel du produit ? Il peut s'agir de la couleur, des boutons, etc.

- Les contrats d'interface

Partons cette fois côté back-end avec notre produit qui communique avec un autre. Nous avons besoin de déterminer le format d'échange, aussi appelé contrat d'interface.

- Les critères d'acceptation

Comment saurons-nous que le produit est conforme à l'attendu ? Contrairement au critère de succès qui est un indicateur pour prendre des décisions métier, le critère d'acceptation permet de savoir si le comportement du produit est conforme à l'attendu. Nous pouvons dire que c'est un scénario de tests à utiliser pendant la recette. Lors de la démonstration de fin d'une User Story, les critères d'acceptation sont les scénarios de cette démonstration. Ce sont des exemples qui aident à mieux comprendre.

Pour finir par un dernier élément sur les User Stories, si un développeur n'a pas de question quand il en lit une, c'est que le Product Manager a passé trop de temps à la rédiger. La User Story est avant tout un support de discussion entre le Product Manager et les développeurs, ça ne doit pas être une spécification détaillée.

## De la pépîte au grain d'or

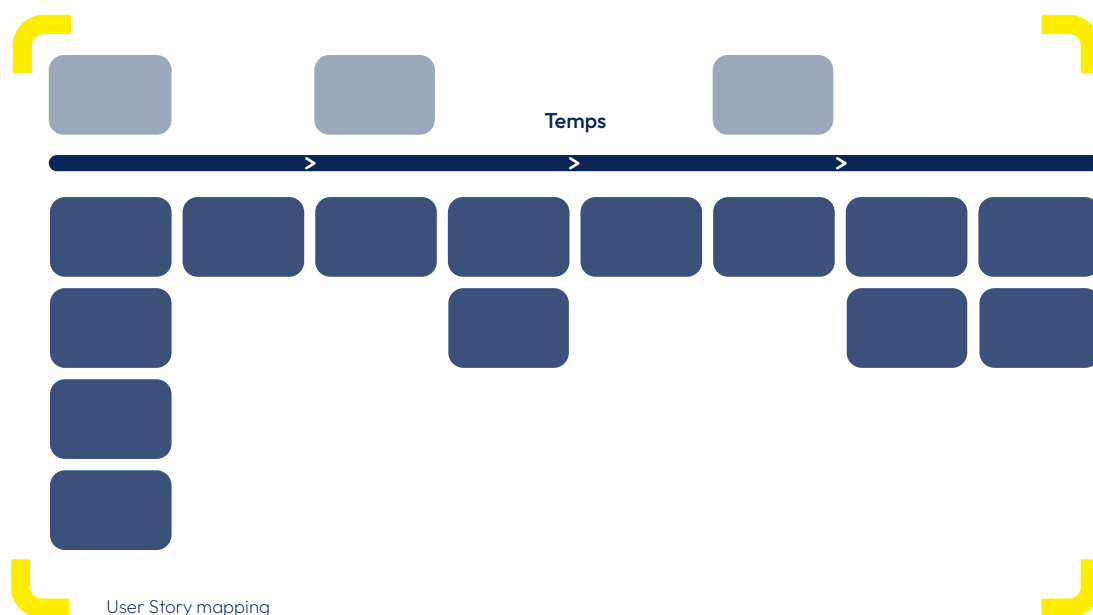
Maintenant que nous avons décrit l'attendu, se pose la question : **comment passer du changement de comportement utilisateur au changement du produit ?** Un des ateliers les plus connus est le User Story Mapping<sup>34</sup>. Le principe est de partir d'un scénario utilisateur.

Dans un premier temps, nous décrivons toutes les grandes étapes de ce parcours. C'est notre ligne de vie, que nous retrouvons en haut. Par défaut, ce sont des activités avec des verbes d'action.

Pour chaque activité, nous ajoutons ensuite les fonctionnalités nécessaires à la réalisation de chaque action, ce qui correspond globalement à nos User Stories. Il s'agira parfois de macro-User Stories qu'il faudra affiner par la suite. Nous pouvons utiliser des couleurs pour

différencier ce qui existe déjà de ce qui est nouveau.

Enfin, nous pouvons regrouper les User Stories par ligne, une ligne correspondant à un changement de comportement utilisateur.



Le User Story Mapping est un atelier pour passer du changement de comportement utilisateur au changement de comportement produit, mais il existe d'autres outils. Nous préférons ne pas tous les lister et nous concentrer davantage sur des **axes de découpage** possibles :

- Par étapes du scénario d'usage ;
- Par types d'interface (iOS, Android, Web) ;
- Le cas simple, puis les cas complexes ;

- Par variation des règles métier. Nous gérons un cas, puis un cas, puis un autre, etc. ;
- Par type d'utilisateurs ;
- Par critère de risques ;
- Par performances ;
- Des US dédiées au support de production.

Cette liste est bien entendue non exhaustive.

Le point qu'il faut garder en tête est que nous n'activons une fonctionnalité en production que lorsque l'ensemble des User Stories d'un changement de comportement utilisateur sont terminées.

Nous pouvons les réaliser dans l'ordre d'un scénario d'usage, mais cela n'est pas obligatoire. Nous pouvons prioriser nos User Stories dans l'ordre que nous voulons (notamment grâce aux "bouchons"<sup>35</sup>). Notre conseil est de commencer par les plus risquées, dont font partie les plus grosses. En effet, nous préférons savoir le plus vite possible si nous avons un problème.

### ⦿ Ne pas se tromper de minerai

Il nous arrive de considérer que tout ce que nous écrivons est clair et limpide. C'est parfois vrai et souvent faux. Pour remédier à cela, nous allons explorer le monde du **Behavior Driven Development (BDD)** parfois appelé "spécifications par l'exemple". Si la partie description d'une User Story se concentre sur

les règles métier, il peut être compliqué de comprendre sans un exemple. Pour expliquer la pratique, nous allons partir sur l'explication d'un atelier d'**Example Mapping**.

Il se déroule en trois étapes :

#### 1. Exploration

Nous commençons d'abord par poser sur la table la User Story, ainsi que ses règles de gestion associées, afin d'initier une discussion entre Product Manager, développeur et testeur. Pour le développeur et le testeur, le but est de

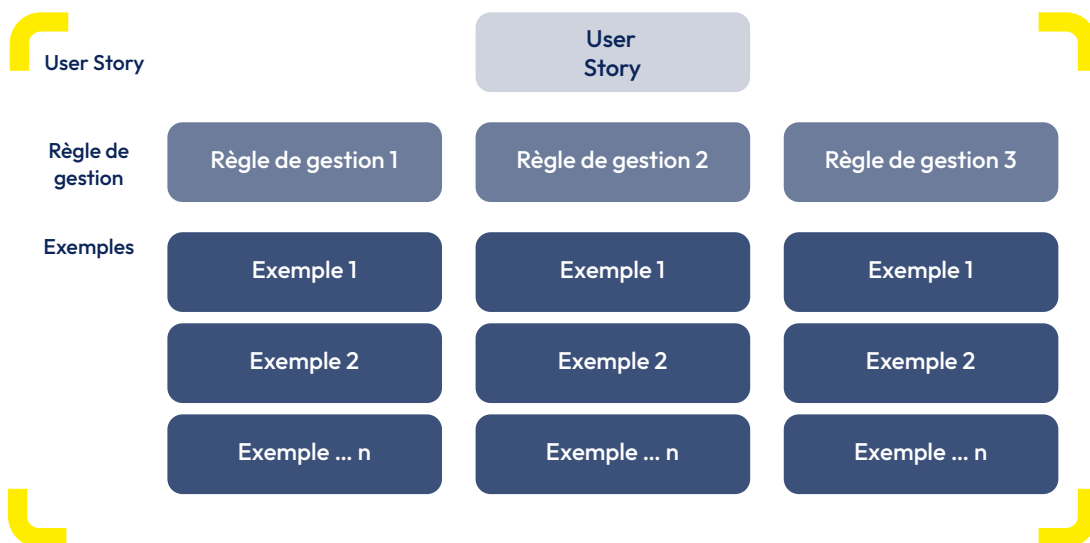
monter en compétences sur le périmètre fonctionnel de la User Story. Pour le Product Manager, c'est l'occasion de s'assurer qu'il n'a rien oublié.

Chaque règle de gestion est ensuite passée au crible des tests qu'il faudra faire pour valider que le futur

comportement du produit répond bien à la demande. Dès lors, nous arrivons à une représentation de cette forme :

**Il nous arrive de considérer que tout ce que nous écrivons est clair et limpide. C'est parfois vrai et souvent faux.** ”

③ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Bouchon\\_\(informatique\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Bouchon_(informatique))



À cette étape, nous nous rendons fréquemment compte de tests inutiles, de tests fait en double et de trous dans la raquette. Nous pouvons aussi aborder la question de savoir où sera testé quoi. Si nous avons une règle de gestion implémentée côté back-end, est-il nécessaire de tester l'ensemble des règles de gestion sur, par exemple, les trois frontaux (iOS, Android, Web) ?

## 2. Formulation

Les exemples sont repris et travaillés pour les mettre au format suivant :

- Étant donné que **[contexte]**,

- quand [tel événement se produit]

- alors [tel résultat].

Ce formalisme est nécessaire si nous souhaitons automatiser les tests de nos cas d'usage. Nous pouvons également décider de l'utiliser tout le temps, car il apportera notamment de la fluidité dans les échanges.

### 3. Automatisierung

Nous utiliserons alors les exemples donnés plus haut, dans l'étape Formulation, pour automatiser nos tests fonctionnels.

Le BDD est parfois résumé à cette activité alors qu'il est avant tout intéressant pour la collaboration qu'il amène entre Product Manager, développeur et testeur.

## 🕒 Analyser le grain d'or

À la différence d'une tâche, la User Story est revue quand elle est terminée. Cette revue

est une boucle de feedback qui permet des ajustements. Les développeurs montrent le produit pour vérifier que cela correspond bien à ce qui est souhaité.

Si cela n'est pas le cas, la question de savoir si c'est un défaut de spécification, de compréhension, de réalisation, etc. est annexe : cela ne correspond pas à ce qui est souhaité, il faudra donc s'ajuster.

Nous souhaitons rajouter deux petites précisions pour finir cette section :

1. Dans le cas d'une phase de maturation poussée avec beaucoup de prototypages, cette activité de revue sera en général moins importante, car elle apportera moins de retour ;

2. Toutes les User Stories ne sont pas nécessairement validées par le Product Manager. Un expert sécurité peut par exemple valider une US sécurité. La question est de savoir s'il peut y avoir un feedback ou non. Si la réponse est oui, il s'agira bien d'une US et non d'une tâche.



# Lâcher les chevaux

## De l'importance de la vitesse

Un bon exemple vaut mieux qu'une grande théorie ! Soit une initiative d'une durée de 10 mois qui rapportera 1M€ par mois une fois livrée. Nous avons deux options :

- Livrer en une seule fois au bout de 10 mois.  
Résultat : 1M€ par mois 10 mois plus tard ;
- Livrer un petit bout tous les mois pendant 10 mois. Nous considérons que la valeur est également répartie et donc que nous ajoutons 100k€ par mois à chaque livraison. Résultat : 1M€ par mois 10 mois plus tard, mais surtout 4,5M€ générés entre la première livraison et la dernière.

La morale de l'histoire, c'est que nous ne rattrapons jamais le temps perdu. Il y a cependant un prérequis à savoir découper en lots de valeur. Il est à noter que la valeur n'est que rarement répartie de manière homogène et que le gain à livrer au plus tôt est encore plus fort que dans notre exemple.

La morale de la morale, c'est aussi de se dire qu'en livrant très vite, nous pouvons nous apercevoir qu'une initiative a zéro valeur

réelle et qu'il vaut mieux en rester là. C'est autant d'énergie économisée, et qui peut être réinvestie sur un autre sujet.

⦿ Sauter des cases

Toujours dans l'idée d'aller vite pour livrer de la valeur au plus tôt, nous pouvons éviter de travailler sur des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée. Nous parlons ici de la nécessité (ou pas) de faire, pour tous les sujets, toutes les étapes du flux. Devons-nous systématiquement faire de la Product Strategy ou du Product Discovery ? La réponse est négative, avec quelques principes à respecter :

- **Ne pas changer les points de départ** et d'arrivée. Si nous faisons cela, nous allons casser le thermomètre, nous rendant incapables de mesurer notre performance en termes de vitesse. Nous déclenchons et arrêtons donc toujours le chronomètre au même événement ;
- **Se donner la liberté de sauter des cases du jeu** et de prendre par moment des raccourcis.



Ici, nous réservons la recherche utilisateur aux sujets que nous considérons comme stratégiques. Il s'agit de ceux que nous rangeons dans la case "différenciation".

En contre-exemple, nous ne passerons pas de temps à clarifier un problème quand nous sommes en train de développer une fonctionnalité pour neutraliser l'avantage d'un concurrent. Nous allons juste faire comme les autres.

Dernier exemple : nous voulons rendre accessible notre produit et pour cela, nous allons suivre à la lettre la norme qui nous dit ce que nous devons faire. Il ne sera pas utile de passer par une phase de divergence sur la solution.

Nous avons choisi de donner des exemples et non une grille absolue, car il est nécessaire de se poser la question dans un contexte donné. Quels sont les critères qui nous permettent de sauter certaines activités ?

Dans la pratique, sauter une étape revient à transformer une hypothèse à valider en un postulat. Nous la considérons comme vraie sans la tester. Nous faisons cela car nous considérons que le coût de la nouvelle information, tant en termes d'effort que de décalage de la valeur

dans le temps, est supérieur au gain que cette nouvelle information nous apportera.

En exemple, si nous avons fait des tests utilisateurs à base de prototypes interactifs, nous pouvons décider de ne pas faire valider les User Stories associées avec le même panel d'utilisateurs.

- ⦿ N'occupons pas les personnes

Ce titre semble un peu absolu et il peut mériter de compléter la phrase : “ **N’occupons pas les équipes Produit... Si nous souhaitons être rapides** ”. Si nous voulons être sûrs que tout

le monde soit occupé, nous pourrions donner à chacun du travail pour les trois prochains mois. Mais en réalité, en optimisant l'utilisation des ressources, nous agrandissons les files d'attente entre les

activités. Nous générons donc du stock et nous ralentissons.

La solution est la suivante :

1. **Arrêtons de se focaliser sur des sous-ensembles du système et visons l'optimisation globale du système.** Pour cela, nous allons arrêter de charger les ressources à 100% de leur capacité et nous allons davantage

optimiser les passages de relais (flux tiré). Si nous étions dans un monde dénué d'incertitude, nous pourrions tout planifier à l'avance et gérer les dépendances. Dans la vraie vie, nous rencontrons toujours un sujet qui ne se passe pas comme prévu.

2. Nous oublions souvent ce que nous appelons le **coût du retard**. Si nous faisons très bien, mais trop tard, la valeur n'est pas au rendez-vous. En effet, nous aurons produit un livrable qui ne vaut rien. La meilleure optimisation aurait été de ne pas travailler du tout sur ce sujet. En cherchant à occuper les ressources, nous délivrons peut-être plus de livrables (et encore ça reste à discuter...), mais nous délivrons surtout moins de valeur, car nous validons au final plus lentement nos hypothèses. Il est donc fondamental de penser à l'optimisation du global en détriment du local.

- ⦿ Penser “activités” plutôt que “postes”

Une pratique courante que nous rencontrons dans les organisations que nous accompagnons est de faire un atelier “rôles et responsabilités ” avec une répartition très claire des activités de chacun : “ ça, c’est à moi et ça, c’est à toi ”. Il ne nous restera plus qu’à recruter en conséquence et avoir les bons ratios de Product Managers, Product Designers, développeurs front-end, développeurs-back end, architectes... Et si

ensuite les besoins métier qui arrivent peuvent garder ce même ratio, nous leur en serons gré. Cela nous permettra donc de tout planifier à l'avance !

Malheureusement, cette façon de faire ne résiste pas à la pratique. Ou plutôt, si... Elle pourra générer ce genre de conversation :

Développeur Front-end :

- Il nous faut un besoin métier qui nécessite de faire du développement front-end.

Product Manager :

- Je n'en ai pas tout de suite, j'ai d'autres sujets plus importants en termes de valeur à faire passer avant.

Développeur Front-end :

- Va falloir sinon je n'ai rien à faire.

Product Manager :

- Tu veux dire que je dois changer ma priorisation ?

Dev Front-end :

- Oui... (laconique).

Sous peine de forcer la priorisation métier, nous préférons une approche plus centrée sur les activités que sur les personnes. La question sera plus de savoir qui fera telle activité pour tel besoin, que de dire à l'avance que ce sera toujours cette personne.

Nous préférons donner de l'autonomie à l'équipe et la laisser gérer la pluridisciplinarité. Il se peut que tel sujet soit relativement simple et un cas idéal pour qu'un PO fasse un peu de stratégie ; ou que, sur ce sujet un peu complexe, il soit intéressant que le PM soit plus proche du développement... On préférera une organisation orientée flux, plutôt qu'une organisation orientée ressources.

## ○ L'heure du choix

Pour une question d'équilibre entre demandes et capacités à faire, nous sommes majoritairement dans les conditions où nous n'avons pas la capacité de travailler sur tous les sujets en même temps, et nous devons faire des choix.

Régulièrement, nous allons prioriser, action qui consiste à décider dans quel ordre seront traités les sujets. Ensuite, nous planifions, c'est-à-dire que nous projetons dans le temps le résultat de la planification, en prenant en compte différents critères tels que l'effort, les dépendances et/ou la disponibilité. C'est un point critique, et cela peut nous faire perdre ou gagner beaucoup de temps.

### Remplir ou trier

Nous avons deux façons de prioriser :

#### 1. La priorisation par remplissage

Tous les x temps, nous définissons un périmètre pour le prochain intervalle de temps.

En fonction de notre capacité disponible, nous trions entre ce qui rentre et ce qui ne rentre pas.

Le principe sous-jacent, c'est de **ne pas modifier le périmètre dans l'intervalle de temps défini**. Le changement devient une exception et cela est d'autant plus vrai que nous sommes dépendants des autres.

Nous avons tendance à considérer que tout le périmètre qui est pris doit être terminé, ce qui génère fréquemment des effets de surcharge sur les équipes. Nous n'avons pas commencé le trimestre, que nous sommes déjà sous l'eau. Le suivi des objectifs a tendance à glisser d'un suivi de la valeur délivrée vers un avancement des livrables.

Autre effet induit par la priorisation par remplissage : dès que nous voulons changer les priorités, nous devons atteindre le prochain point de priorisation. Il est alors difficile d'accélérer un projet et tout le monde avance grosso modo à la vitesse du plus lent.

#### 2. La priorisation par tri

Elle consiste à ne plus remplir une période avec des sujets, mais à **maintenir à jour une liste triée de sujets à traiter**.

Par défaut, la priorité numéro un est de sortir tout ce qui est dans les tuyaux<sup>36</sup>. Nous n'arrêtons jamais un sujet qui est en cours pour une question de performance, d'où l'importance d'avoir des petits lots pour éviter les Stop & Go. La priorité numéro deux est de prendre le premier sujet que nous savons traiter en haut de la pile.

L'avantage de la pile triée de sujets, c'est que l'allocation est beaucoup plus dynamique. Il est ainsi possible d'enchaîner plus rapidement deux étapes du processus de développement logiciel, avec moins de temps perdu dans les files d'attente. Il suffit de changer l'ordre dans les files d'attente. À partir du moment où nous sautons parfois quelques étapes, cela devient vital.

Nous sommes alors dans un " mode delta " par mise à jour ; chaque mois, nous décidons de trier à nouveau les sujets tout en conservant de la visibilité sur la roadmap (généralement à 3 mois). Dans la pratique, il y a finalement peu de mises à jour, puisque cela concerne les 33 % de capacité qui deviennent alors disponibles.

Pour plus de détails sur ce sujet, consultez aussi notre livre blanc Culture Flow - Un nouveau rythme pour les organisations agiles.

### Tri absolu ou ligne de piscine

**Il s'agit ici de répondre à la question du nombre de piles de sujets.** N'avoir qu'une seule pile pour toute une organisation (Tri absolu) à un effet direct sur l'alignement global. En effet,

cela fluidifie le processus et permet d'aller plus vite. Le principe est le suivant : je n'ai qu'un seul sujet numéro 1, un seul sujet numéro 2, et ainsi de suite... En cas de conflit, c'est le plus petit numéro gagne.

L'avantage de cette règle, c'est qu'elle est très simple et qu'elle évite d'avoir à remonter dans la hiérarchie pour prendre une décision. Elle permet au passage de mieux communiquer sur les priorités de l'organisation, puisqu'il suffit de regarder l'ordre des sujets dans la pile, et de s'assurer de l'alignement de tous. Si cela peut parfois générer un peu de frustration, cette façon de procéder aide les personnes à comprendre pourquoi leur sujet avance moins vite : " Au moins, c'est clair ".

L'inconvénient de **la liste triée de manière absolue**, c'est que certains sujets peuvent ne jamais sortir et que nous pouvons délaisser certains clients, qu'ils soient internes ou externes.

Pour pallier cet inconvénient, la solution est d'utiliser le principe des **lignes de piscine**, qui consiste à réserver une partie de la capacité des équipes pour chaque ligne. Celles-ci ont donc la possibilité de travailler sur leurs sujets prioritaires. Cela permet d'être sûr de toujours servir tout le monde.

Dans la pratique, ces ratios ne sont pas suivis à la maille fine (comme le sprint si nous sommes en Scrum), mais à une maille “ court terme ”. Exemple : sur le prochain mois et demi, nous nous engageons à servir tout le monde de manière équitable, ce qui ne veut pas pour autant dire que nous servons tout le monde de manière égale. Nous décidons de l'allocation de ressources pour chaque grand sujet.

Dans la pratique, nous constatons souvent 3 à 5 lignes de piscine. La charge à allouer pour chacune de ces lignes est revue toutes les deux semaines. Le ratio entre chaque ligne est lissé sur 1 mois  $\frac{1}{2}$ .

# Forcer le destin

## ○ De l'importance de la qualité

Il y a deux façons de mettre en production pour avoir du feedback rapide :

La première consiste à **faire du vite fait bien fait** en ne passant pas trop de temps à s'occuper de la qualité de ce que nous délivrons. Si nous sommes une start-up et que nous n'avons aucune certitude que notre produit est rentable, nous pourrions nous dire qu'il n'est pas nécessaire de trop s'embêter à faire de la (sur)qualité. Mais que se passera-t-il si notre produit est un succès ? Et bien il nous faudra sans doute un an pour tout remettre d'équerre, voire même repartir de la feuille blanche pour tout refaire. Pendant ce temps-là, nos concurrents auront vu que notre proposition de valeur est bonne et ils nous rattraperont sur la distance.

Cette discussion sur le niveau de qualité des premiers incréments produits, nous l'avons eu des dizaines de fois. En définitive, il nous faut arriver à trouver un équilibre entre une qualité minimum et un besoin d'aller vite. Un jour ou l'autre, nous sommes rattrapés par la pratique qui consiste à mettre des rustines dans tous les coins.

La deuxième option sera de se dire que la **qualité va permettre la vitesse**, ce qui est expliqué dans le livre Accelerate<sup>37</sup>. Par l'enclenchement d'un cercle vertueux, la vitesse va permettre de raccourcir les boucles de feedbacks et donc d'améliorer la qualité. Toute la question qui viendra après est le niveau de qualité qui est attendu<sup>38</sup>. Il ne s'agit pas de tomber dans de la surqualité, mais bien d'avoir un produit stable qui peut évoluer rapidement dans le temps.

## ○ Faire un emprunt... et payer sa dette

C'est bien beau tout ça, mais si nous ratons la fenêtre de tir, nous ratons notre opportunité business. **Si nous arrivons quand le filon est vide, ça ne sert plus à rien d'y aller.** Dans le cas où notre capacité à faire ne permet pas de délivrer à une date donnée, nous nous retrouvons face à un choix : renoncer à l'opportunité ou dégrader la qualité pour aller plus vite.

Comme nous avons dit précédemment que vitesse et qualité étaient liées, nous nous devons de préciser : il est possible d'aller plus vite sur un court instant donné, mais ceci aura pour

<sup>37</sup> Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps: Building and Scaling High Performing Technology Organizations par Gene Kim, Jez Humble, and Nicole Forsgren

<sup>38</sup> Ce peut être le niveau attendu sur les métriques Accelerate (MTTR, Change failure rate...)



conséquence d'aller moins vite plus tard, et de coûter plus cher in fine.

Nous sommes en train de parler de ce qui est communément appelé la **dette technique**, mais pas que. En effet, la dette technique, que nous pouvons aussi appeler “ procédés en conflit ”<sup>39</sup>, peut prendre plusieurs formes. En voici quelques exemples :

- Nous décidons de développer le produit à un endroit du code qui ne devrait pas contenir cette partie. C'est souvent le cas quand l'équipe voisine n'est pas disponible. Nous allons alors développer "chez nous" / dans notre périmètre ;
- Il est possible que nous n'ayons pas pu nettoyer nos jetons d'activation ("token") pendant quelques temps. Ceci aura pour conséquence une complexification du code au fur et à mesure ;

- Nous avons une nouvelle règle métier proche d'une ancienne, qui nécessiterait de réécrire une partie du code pour qu'il traite les deux cas en même temps. Comme nous n'avons pas le temps, nous décidons de dupliquer le code.

Nous avons parlé de la **dette technique** ici, mais il existe aussi une dette fonctionnelle. Un exemple typique serait de ne pas créer d'écrans pour que nos utilisateurs puissent avoir

eux-mêmes la main sur le paramétrage. Ceci aurait alors pour conséquence de devoir faire les actions directement en base.

Ce qu'il est important de comprendre est que tous ces raccourcis se payent un jour et que **le fait de passer à travers champs doit, dans la mesure du possible, être un choix conscient.** Nous prenons la décision d'accélérer temporairement en sachant que nous devons un jour payer notre dette. À noter que c'est un peu comme pour un prêt, plus il est réglé tôt, moins il

nous coûte. Pour ceux qui veulent creuser le sujet des pratiques de développement logiciel et de l'impact de la qualité sur la vitesse, nous vous conseillons la lecture de notre livre blanc *Culture Code - Software Craftsmanship : Better Places with*

Better Code.

## ⦿ La complexité accidentelle

En deuxième corde de rappel pour utiliser notre énergie à bon escient, nous aimons matérialiser le côté important d'un domaine fonctionnel d'un point de vue métier. Un exemple vaut mieux qu'une belle démonstration !

Un client avait un agrégateur de résultats financiers dont la gestion des droits d'accès était basée sur de l'héritage de droits en

le fait de passer  
à travers champs doit,  
dans la mesure du  
possible, être un choix  
conscient.



fonction : des vues par profil, des vues par zones géographiques, des vues par types de produit... Pour calculer les droits, nous avions 16 requêtes SQL imbriquées. Autant vous dire que plus personne ne comprenait vraiment comment cela fonctionnait et que les performances n'étaient pas vraiment exceptionnelles. Après quelques discussions entre personnes du métier et de l'IT, il est apparu qu'il n'y avait aucune raison d'avoir un comportement aussi compliqué. En résumé, il n'y avait aucun vrai gain à faire de la dentelle sur les droits d'accès. Dès lors, la gestion des droits d'accès a été simplifiée à 4 critères. Au passage, les temps de réponses ont été divisés par deux.

Des exemples de complexité importante qui ne devraient pas être sur des domaines métier, nous en avons malheureusement énormément, et qui bien entendu ne s'accordent pas avec l'adage "Keep it simple stupid" (KISS).

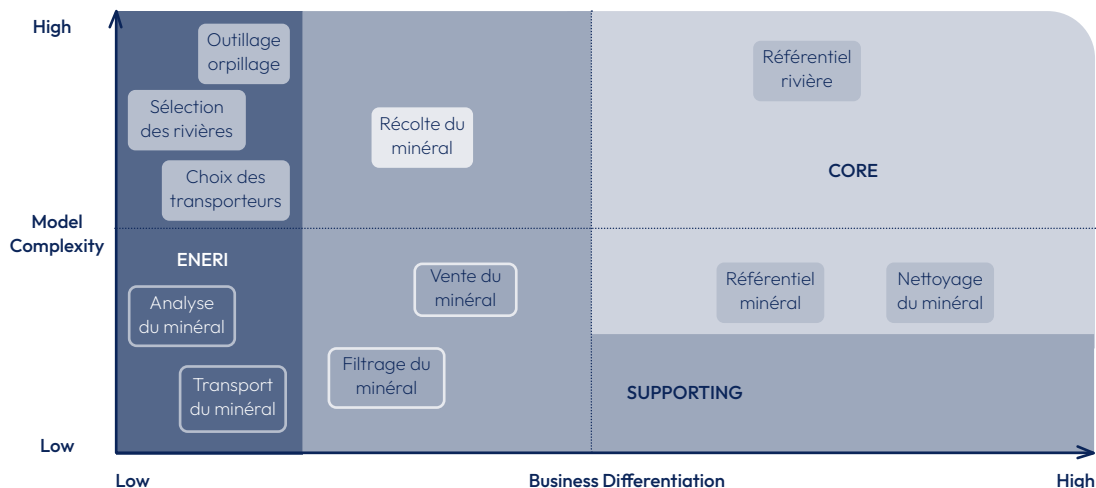
Il s'agira autant :

- de **sur-complexité technique** : comme une banque qui a re-développé son propre langage SQL sur une fonctionnalité hyper basique ;
- que de **sur-complexité fonctionnelle** : comme avoir 100 critères pour calculer le prix d'un service, fréquent chez les opérateurs Télécom.

À la question “ Pourquoi ce domaine est-il aussi complexe ? ”, la réponse restera quasiment toujours la même : “ Je ne sais pas ”. Il s’agit généralement de l’absence de discussion sur ce qui doit être simple vs complexe qui conduit à ce que nous qualifions de complexité accidentelle.

Pour résoudre ce problème, nous aimons utiliser une grille de différenciation<sup>40</sup> dans laquelle nous positionnerons tous les domaines métier :

Globalement, nous ne devrions pas avoir beaucoup de complexité sur les domaines



non différenciants, soit ceux pour lesquels les clients n'attachent pas beaucoup d'importance : outillage orpillage, choix des transporteurs et sélection des rivières.

Nous cherchons le “ simple et stupide ” par défaut, et le complexe quand cela est important ou différenciant.

## ⦿ Faire fausse route

Nous allons profiter de ce chapitre pour parler technique. Ne vous inquiétez pas, nous garderons tout de même un prisme Produit ! Voici quelques bonnes pratiques techniques que nous considérons importantes de comprendre sous peine d'emmener tout le produit sur un chemin glissant :

- Clean code

Nous structurons le code pour qu'il soit le plus compréhensible possible. Nous essayons de ne pas mélanger les rôles et responsabilités des objets que nous manipulons. Un bon développeur est un développeur qui fait du code " simple et stupide " (KISS). Celui qui fait une usine à gaz que lui seul comprend n'est pas à ranger dans cette case.

- Architecture hexagonale

C'est un principe de structuration du code qui implique de ne pas mélanger l'intelligence métier avec le code plus technique comme, par exemple, un connecteur à une base de données. L'intérêt de faire ainsi est de trouver plus facilement à quel endroit une modification

doit être faite, et ainsi d'éviter de dupliquer du code dans tous les frontaux du produit (iOS, Android, Web).

- Refactoring

Quand le code évolue pour cause de nouveau besoin, il est parfois nécessaire de changer la façon dont il est structuré. Nous allons passer par une étape où nous “ cassons ” le code pour le rendre plus simple. Ne pas laisser le temps aux développeurs de faire du refactoring, c’est prendre de plus en plus de temps pour développer au fur et à mesure de la vie du produit. A contrario, nous ne sommes pas censés tout casser et partir sur des refactorings très longs qui sont un signe possible de mauvais entretien au quotidien.

- Revue de code

Une fois qu'un développeur a fini de développer une fonctionnalité, il va soumettre ce qu'il a fait à une revue par un pair. Il s'agit de vérifier le bon respect des standards de l'équipe, ainsi que de regarder s'il n'y pas eu quelques oublis pendant le développement, comme un cas non prévu. Normalement, il ne s'agit pas de remettre en cause le design du code. En effet, ceci devait être vu avant que le développement ne commence et non après.

- Pair programming

Deux développeurs travaillent ensemble sur le même code. À la différence de la revue de code qui s'intéresse au résultat final, le pair programming permet de partager les gestes

faits par les développeurs et donc, les bonnes pratiques de développement. Bien que deux développeurs travaillent ensemble sur un même sujet à la fois, nous constatons qu'ils sont plus performants que s'ils travaillent seuls sur des sujets différents. Cette pratique peut être consommatrice en énergie, c'est pourquoi elle est plutôt recommandée pour l'embarquement des nouveaux arrivants ainsi que pour les sujets complexes.

- Stratégie de tests

Derrière ce gros mot, se cache la façon dont une équipe a décidé de tester automatiquement (ou pas) son produit. Nous y retrouvons toutes les typologies de tests que l'équipe peut faire et dans quels cas elle a décidé de les faire. Il y a, entre autres, toute la partie autour des tests fonctionnels. Sur des applications anciennes, il est parfois précisé que certains tests seront fait manuellement ; en effet, ils peuvent coûter trop cher à implémenter au regard du gain qu'ils offriraient.

# Allumer la mèche

### De la taille des mèches

Il n'y a aujourd'hui quasiment plus de contraintes techniques quant à la capacité à faire des mises en production quand nous le voulons et comme nous le voulons. Il reste quelques contraintes comme l'Apple Store à qui il faut soumettre les nouvelles versions avant une mise en production, mais elles sont plus d'ordre méthodologique que technique.

Autre petit détail : s'il y a quelques années nous avions des mèches courtes entre la dynamite et l'allumette, nous avons aujourd'hui ajouté des mèches longues. Ce que nous voulons expliquer par cette métaphore, c'est qu'il n'y a plus corrélation entre la mise en production et l'activation en production. Nous utilisons aujourd'hui des jetons d'activation qui nous permettent de donner la main au métier.

Ces jetons d'activation peuvent être de différents types :

- **Binaire** : on active ou non une fonctionnalité ou un ensemble de fonctionnalités (1 ou 0) ;
- **Date** : après telle date, il est actif ; avant, il était inactif. C'est le jeton par défaut pour des

événements comme le passage à l'euro, le début des soldes, etc. ;

- **Profil** : nous n'activons la fonctionnalité que pour un certain type de profil. Cela permet entre autres des productions cachées pour laisser la main à quelques privilégiés ;
- Ou encore, il se peut que ce soit **un mélange des précédents**. Les possibilités sont assez importantes !

Les jetons doivent être nettoyés au bout de quelques temps sous peine de complexifier le produit sur le long terme. Pour ne pas rentrer dans trop de combinatoires, nous évitons de mettre des jetons sur la correction de bugs.

## ⦿ Franchir le gouffre

Nous voilà maintenant prêt à activer notre merveilleux produit en production. Il ne reste plus qu'à espérer qu'il trouvera son public. Et si nous rencontrions des " problèmes de riches ", comme trop de clients par rapport à notre capacité à répondre à la demande ?

Notre stratégie de mise sur le marché (**Go to market**) doit nous aider à optimiser nos

ressources avec nos demandes clients.  
Nous pouvons alors décider de n'ouvrir que  
partiellement le service pour un segment donné  
de population.

Normalement, et si les choses sont bien faites à cette étape, nous avons des hypothèses que nous voulons valider. À chaque hypothèse, nous avons notre public cible que nous appelons le segment visé.

À ce moment, nous aurons deux possibilités :

- soit nous avons la possibilité de n'activer que pour un segment donné (souvent en B2B) et la segmentation se fait avant activation ;
- soit nous n'avons pas cette possibilité (souvent en B2C) et nous devons donc déterminer les segments après coup.

Nous pouvons aussi être confrontés aux “ problèmes de pauvres ”, comme lorsque nous n’avons pas assez d’utilisateurs et nous n’arrivons donc pas à décoller. C’est ce que Geoffrey Moore décrit comme le franchissement du gouffre<sup>41</sup> (cf. chapitre : “ Le cycle de vie du produit ”) : “ Nous devons dépasser les innovateurs et les précurseurs pour réussir à atteindre les pragmatiques ”.

Si notre stratégie d'acquisition clients ne semble pas être bonne, nous pouvons dès lors nous poser quelques questions :

• Avons-nous suffisamment de fonctionnalités pour que notre produit soit apprécié des utilisateurs et qu'il propose un changement par rapport à leur produit actuel ?

Le nouveau produit doit apporter assez de changement pour être perceptible et générer de l'engagement de la part de l'utilisateur. Pensez à l'histoire de cette grenouille mise dans une casserole d'eau froide pour expérimentation. Elle risque de ne pas sortir de la casserole si vous commencez à faire monter le feu au fur et à mesure, car le changement ne sera pas assez perceptible pour le pauvre amphibien.

- Avons-nous bien identifié notre cible ?

Il se peut que nous tapions à côté. Dans ce cas, nous pouvons voir plus large, ce qui coûtera au passage plus de ressources.

- La proposition de valeur de notre produit est-elle claire ?

Les utilisateurs doivent comprendre simplement en quoi notre produit est différent de la concurrence.

- Souhaitons-nous coupler l'activation de notre produit à une campagne marketing ?

Nous pouvons décupler l'effet de notre nouveau produit.

La stratégie de mise sur le marché est une question d'autant plus importante si nous sommes au début du cycle de vie d'un produit. Si nous sommes sur un produit mature, nous allons plutôt rajouter des fonctionnalités pour nos clients existants : notre base est déjà là, il y a moins d'enjeux de traction.

## ○ Explorer vs récolter

Revenons un peu sur le titre de cette étape à savoir : “ De la promesse à l'expérimentation ”. Pour beaucoup, la notion de mise en production signifie nécessairement passer par cette étape... ce qui est à la fois vrai et faux :

- **Ceci est vrai**, car pour mettre notre produit entre les mains de nos utilisateurs, nous avons besoin de faire une mise en production et de l'activer. Nous voulons récolter nos gains ;

- **Ceci est faux**, car nous mettons parfois en production des hypothèses et pas nécessairement un produit utilisable.

Nous avons déjà évoqué l'exemple des Painted Doors (ces boutons sur lesquels vous appuyez, mais qui ne génèrent aucun événement). L'idée n'est alors pas de délivrer de la valeur, mais d'explorer des opportunités. Ce sont des mises en production liées aux étapes de clarification du problème ou de définition de la solution.

Il est à noter que nous ne ferons pas passer les demandes pour ces fonctionnalités par le même processus que la livraison d'une fonctionnalité métier complexe, car nous allons diminuer notre capacité à comprendre vite.

Nous verrons par la suite que nous avons aussi quelques petites demandes liées à des ajustements d'une fonctionnalité issus de notre apprentissage en production (petites améliorations). Dans le même ordre d'idées, nous essayons de garder un processus simple pour traiter ce type de demandes.

# La fin de l'étape

Nous sommes maintenant arrivés en production. Nous avons réussi à livrer vite avec un bon niveau de qualité. Nous venons d'activer et nous attendons impatiemment de savoir si nous avons livré la valeur attendue.

Ce que nous avons voulu mettre en lumière dans cette partie, c'est que **la vitesse à laquelle nous livrons en production a une influence sur la valeur livrée**. En effet, plus notre boucle de feedback est courte et plus nous saurons vite si nous allons dans la bonne direction.

**La meilleure optimisation est de ne pas travailler sur un sujet sur lequel nous ne devrions pas travailler – plus même que d'optimiser le processus existant.**

**la vitesse à laquelle nous livrons en production a une influence sur la valeur livrée.** ”



# Product Learning : de l'expérimentation à l'usage.

“ Un pivot est une adaptation de la stratégie sans changer la vision. ”

Eric Ries



# Fermer la mine

Commençons par donner un peu de perspective en utilisant une grille de lecture popularisée par Geoffrey Moore. Ce dernier nous explique que nous pouvons positionner nos produits (ou fonctionnalités) selon deux axes que sont :

- **la différenciation par rapport à la concurrence** : pourquoi un client vient chez nous et non pas chez le voisin ?
- **la criticité du produit d'un point de vue business** : en quoi cela nous rapporte de l'argent ?

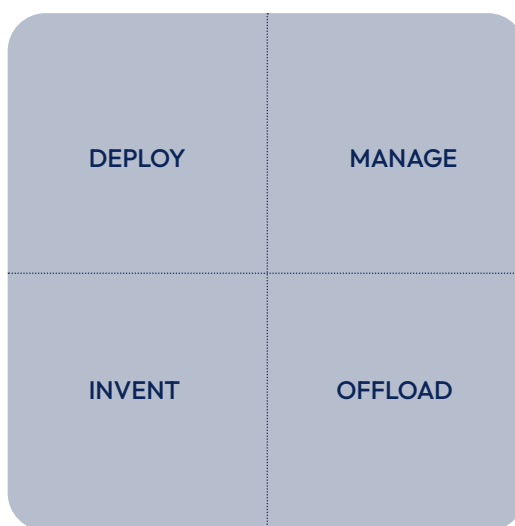
## CORE / CONTEXT MATRIX

### Mission Critical

(Faillure creates immediate and serious impact)

### Non-Mission Critical

(Everything else)



### Core

(Creating Differentiation that wins customers)

### Context

(Everything else)

Si nous suivons le cycle de vie d'un produit, celui-ci devrait passer par ces étapes dans l'ordre suivant :

①	<b>Inventer</b>	<b>Différenciant - Non critique</b>	Le produit est nouveau et différenciant pour nous, mais il ne rapporte pas encore de l'argent. Nous cherchons alors la traction en gagnant de nouveaux utilisateurs.
②	<b>Déployer</b>	<b>Différenciant - Critique</b>	Le produit est un succès et il est toujours différenciant. La question est de réussir à passer à l'échelle en structurant notre organisation pour répondre à la demande. Nous pouvons à ce moment rajouter de nouvelles fonctionnalités.
③	<b>Rationaliser</b>	<b>Non Différenciant - Critique</b>	Nos concurrents ont vu que nous tenions un bon produit. Ils ont neutralisé notre avantage concurrentiel. Comme nous avons de l'avance, nous avons les clients et le produit nous rapporte. Nous devons l'optimiser pour conserver les marges. Bien que le produit nous apporte une grosse source de revenus, ça n'est plus nécessairement là qu'il faut continuer à investir.
④	<b>Sortir</b>	<b>Non Différenciant - Non critique</b>	Notre produit est devenu courant et plus aucun client n'est vraiment prêt à payer pour. Nous passons dans un mode sous-traitance en cherchant une diminution des coûts par des économies d'échelle. Si nous parlons IT, bienvenue dans le monde de la TMA (Tierce Maintenance Applicative).

Mais où voulons-nous en venir avec cette grille ?

Et bien voilà : notre cœur pleure quand nous voyons comment sont gérés certains produits projets. Ils sont menés avec une approche centrée utilisateur, avec de la clarification du problème et de la définition de solution. La partie construction est quant à elle réalisée de manière itérative et incrémentale.

Jusqu'ici, tout va bien... mais c'est quand nous arrivons en production que tout se complique. Ces **projets** sont majoritairement livrés et activés d'un seul bloc, puis l'équipe qui a fait la construction s'en va et le bébé est passé à une autre équipe qui va assurer la maintenance. Le problème à travailler ainsi est que nous restons alors bloqués avec le Facebook des années 2000. Toute la partie haute de la grille, soit la partie critique (" déployer " et " rationaliser "), est alors sautée. Nous ne nous laissons pas le temps d'apprendre et de faire évoluer notre produit. Pour reprendre notre métaphore de la ruée vers l'or : nous exploitons un filon et nous fermons la mine pour en ouvrir une nouvelle.

**Du produit à l'usage : quelles sont les conditions de succès ?** À la fin de cette étape, nous aurons affiné notre produit, ajusté notre vision et mis à jour notre stratégie en conséquence. Nous pourrions dire si nos hypothèses ont été ou non validées, ce qui nous aura donné la possibilité de prendre des décisions business.

Ce que nous aimerions aussi, c'est prendre le temps de faire des ajustements sans pour autant repartir depuis le début. Comme nous partons du postulat que nous sommes dans un monde incertain, nous souhaitons valider des hypothèses avant de basculer trop vite sur la prochaine demande.

Nous avons dû, dans ce livre, prendre une approche linéaire et expliquer les étapes au fur et à mesure. Si nous avions pu, nous aurions préféré un livre “ cylindre ” plutôt qu’un livre “ parallélépipède rectangle ”. Nous allons fermer la boucle de feedback de l’allocation de ressources, celle qui amène aux décisions business de type pivot ou continue. Mais ça n’est pas la fin, ce n’est que le début d’une nouvelle histoire, celle du prochain filon.

# L'arrivée de la cavalerie

Pour commencer cette section, nous allons faire un peu d'histoire ! Dans les années 70, le colonel John Boyd de l'US Air Force participa au changement de paradigme des chasseurs de l'armée américaine. Du chasseur lourd et puissant, il poussa pour aller vers des modèles plus mobiles qui s'adaptent mieux à l'incertitude. Il inventa alors le concept de la boucle d'apprentissage OODA<sup>42</sup> pour aider à concentrer l'énergie au bon endroit : **Observer, s'Orienter, Décider, Agir.**

C'est par l'utilisation de cette boucle que nous proposons de décrire nos apprentissages Produit.

# Observer

La première étape consiste à acquérir une compréhension globale de l'environnement interne et externe. Nous allons collecter les informations concernant l'état actuel de notre produit. Le point clé de l'étape d'observation est de reconnaître que le monde est complexe. Toutes les données sont un instantané dans le temps et doivent être traitées comme tel.

## ○ Décanter

Une première question est de réussir à comprendre ce qu'il s'est passé une fois que nous avons activé en production : est-ce que nous avons livré la valeur ?

Nous pourrions nous poser une deuxième question à ce moment-là : comment savons-nous que c'est un succès ? Cependant, ce serait une mauvaise idée. En effet, **si nous cherchons nos critères de succès après avoir activé une fonctionnalité en production, c'est que nous ne sommes sûrement pas en train de valider une hypothèse.**

Nous risquons, de plus, d'être biaisés en choisissant les indicateurs qui nous arrangent. Il s'agit ainsi de l'exemple du biais de confirmation

qui décrit la tendance de l'être humain à enregistrer en priorité et à classer comme pertinentes les informations correspondant à ses propres convictions<sup>43</sup>.

## ○ Quand tout devient obscur

Précédemment, nous avons parlé de la mesure comme outil d'aide à la décision notamment dans le modèle de valeur des filons (Product Discovery). Si cela est très vrai quand la mesure est alignée avec ce que nous attendions, c'est-à-dire quand la pratique vient confirmer notre théorie, c'est un peu moins facile dans le cas inverse, c'est-à-dire quand l'utilisateur n'a pas eu le comportement attendu. Nous savons le "quoi", mais nous ne savons pas le "pourquoi" : **pourquoi cet utilisateur n'utilise-t-il pas l'application comme prévu ?**

• **Est-ce un problème de désirabilité ?** Nous ne répondons pas à un problème qu'il veut résoudre.

• **Est-ce un problème d'utilisabilité ?** Il n'arrive pas à faire ce qu'il veut avec le produit. Il voudrait bien, mais il n'y arrive pas, car il y a un problème technique...

④ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais\\_de\\_confirmation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_de_confirmation)

- **Est-ce un problème de viabilité ?** Il n'est pas prêt à payer pour régler ce problème.

- Est-ce un problème de faisabilité ?

Normalement, nous ne posons plus cette question à ce moment.

Nous pouvons alors ajouter une analyse qualitative à l'analyse quantitative. Nous pouvons aller faire des interviews avec des utilisateurs. Ils compléteront les faits et ils nous permettront de mieux comprendre les comportements.

© Rien ne vaut une bonne pelle

Il y a deux façons de prendre les indicateurs : la bonne et la “ pas si pire ”, pour ne pas dire mauvaise. Le “ pas si pire ” est de prendre les données que nous avons. Nous branchons un bon outil d'analyse de données et nous piochons dans les données disponibles à chaque fois que nous avons besoin d'un indicateur. C'est simple, mais est-ce pour autant efficace ? Nous avons pris la donnée facile à récupérer, mais pas spécialement celle qui nous aide à prendre de bonnes décisions.

L'outillage étant maintenant facilement abordable, nous préférons l'approche de nous poser la question de la mesure dont nous aurons besoin pour notre décision, puis de mettre en place des sondes sur des événements

qui nous donneront ce que nous cherchons.  
En résumé, nous définissons des métriques et  
choisissons l'outil en conséquence, mais pas  
l'inverse.

### ⦿ La pureté de la pépite

Nous allons par la suite décider ce que veut dire utiliser les données comme un outil d'aide à la décision. Pour cela, nous avons besoin d'avoir confiance dans les données, ce qui nous amène à : **“ la qualité de la donnée. ”**

Nous sommes souvent obligés de nettoyer la donnée avant de pouvoir l'utiliser. Le problème que nous rencontrons alors n'est généralement pas technique : il est assez facile de créer un Data Lake qui centralise les données. En revanche, il est plus difficile de savoir qui est responsable de la qualité de la donnée. Et qui dit "entrepôt centralisé" dit que tout le monde est responsable et que personne ne l'est. Nous préférons dès lors une approche décentralisée comme le Data Mesh<sup>44</sup>, qui aide à définir des domaines de données avec propriétaire associé.

Il y a un autre point important sur la donnée, relatif aux personas (représentations symboliques d'un groupe d'utilisateurs) que nous utilisons souvent en Product Discovery. Nous ne voulons pas rentrer dans un cours de statistiques et nous allons donc résumer



en disant que nous pouvons regrouper les utilisateurs par paquets, appelés cohortes. Elles sont constituées grâce à de la donnée, ce qui donne un squelette solide à nos personas. Nous sommes en train de mettre en lumière que la fin de la boucle (Product Learning) est aussi le début de la suivante (Product Strategy ou Product Discovery). Inutile d'aller à la pêche à la donnée, nous l'avons déjà.

### ⦿ D'une pierre deux coups

Pour continuer sur la partie mesure et feedback, il est souvent bon de se rappeler que nous ne sommes pas seuls sur terre. Pour notre besoin sur un sujet, nous allons mettre en place des sondes pour constater que quelqu'un d'autre les a déjà mises en place... pour un autre sujet.

Dans l'approche de l'Atomic UX Research<sup>45</sup>, Daniel Pidcock propose de décomposer le processus de recherche utilisateurs avec des objets bien précis :

- **L'expérimentation qui permet de récupérer des faits** (A/B Testing, Sondage, Tests utilisateurs...) :  
“ nous avons fait ça... ” ;

- **Les faits ou métriques purs sans interprétation :**  
“ nous avons constaté que...” ;

- **Les apprentissages ou faits contextualisés :**  
 “ ce qui nous fait penser que... ” ;

- Les recommandations :

“ et donc nous proposons cela...”

L'intérêt de décomposer de cette façon est que nos données pourront alors servir aux autres (par exemple, les informations obtenues d'un Discovery pourront servir à un autre). Il est très possible que quelqu'un bénéficie de notre travail et que cela lui fasse gagner du temps. À noter que l'Atomic UX Research, qui est une technique de recherche utilisable par tous et à toutes les étapes (pas seulement pour le Product Learning), est avant tout une façon de travailler ensemble.

# S'orienter

La phase d'orientation consiste à réfléchir à ce qui a été constaté au cours des observations et à le mettre en perspective avec les décisions que nous prendrons par la suite. Il faut un niveau important de connaissance et de compréhension de la situation pour prendre une décision consciente.

## ○ Le bon indicateur et... le mauvais indicateur

Il va bientôt être temps de décider... Cependant, tous les indicateurs ne se valent pas. Voici comment nous pouvons évaluer la pertinence d'un indicateur selon Ash Maurya<sup>46</sup> :

3A	Définition
<b>Actionable</b>	Nous savons quelle décision nous pourrions prendre quand l'indicateur bougera. Idéalement, nous connaissons même les seuils pour chaque type de décision.
<b>Auditable</b>	Il est possible de retrouver la donnée, notamment pour une question de confiance. Nous ne prendrons une décision que si nous considérons que la donnée est fiable.
<b>Accessible</b>	Il vaut mieux un indicateur simple que tout le monde comprend, même s'il n'est pas en lien direct avec la décision, plutôt qu'un indicateur composite que personne ne comprend. Cela nous aide à nous projeter dans l'effet de la décision.

## Le jeu des 6 familles

Histoire de vous guider un peu et de ne pas réinventer la roue, nous allons maintenant vous proposer les 6 familles d'indicateurs proposées par Shreyas Doshi, conseiller de start-ups à forte croissance<sup>47</sup> :

Famille	Question-clé	Exemples
Santé	Le produit fonctionne-t-il d'une manière que les utilisateurs peuvent raisonnablement attendre ?	Latence, temps d'ouverture d'une page, disponibilité, taux de perte de données, erreurs http...
Usage	Comment les utilisateurs utilisent-ils le produit ?	Temps par jour/jour par semaine, top N actions, métriques de tunnel comme AARRR, taux d'usage de l'aide...
Adoption	Le produit est-il utilisé autant que nous l'espérons et de la façon que nous aimerions ?	Utilisateurs actifs, utilisateurs actifs journaliers/utilisateurs actifs mensuels, tendance d'adoption des fonctionnalités stratégiques, conversions gratuit à payant...
Satisfaction	Quel est le sentiment global de nos clients à l'égard du produit ou de ses principales fonctionnalités ?	Indicateur de satisfaction client (CSAT) au niveau global, nouvelles fonctionnalités, support...
Écosystème	Quel est l'état macro du produit dans le domaine dans lequel il opère ?	Nombre d'intégrations par des tiers, rang sur le marché, part de marché totale ou sur un segment donné, % de TAM...
Résultats	Quels sont les résultats globaux de ce produit ?	Chiffre d'affaires, marge, chiffre d'affaires par utilisateur, utilisateurs actifs, part de marché, nombre de transactions...

Maintenant que nous avons donné une liste à la Prévert d'indicateurs, nous pourrions nous dire qu'il ne nous reste plus qu'à tous les mettre en place... Évidemment, cela serait une mauvaise idée, car nous allons juste être noyés par le nombre et cela ne nous aidera donc pas à nous positionner et à prendre des décisions.

Nous allons plutôt séparer les métriques en deux catégories :

- Les Key Metrics ou métriques-clés qui :

- vont perdurer dans le temps ;
- sont sensibles aux modifications du Produit ;
- sont une mesure globale de la valeur du Produit ;
- peuvent être facilement liées à la valeur opérationnelle.

- Les Success Criteria ou critères de succès qui :

- sont liées à une modification du Produit ;
- nous permettent de récupérer du feedback ;
- vont nous aider à décider de la suite à donner du Produit ;
- n'ont pas vocation à perdurer dans le temps.

Nous conseillons de suivre entre 3 et 5 métriques-clés. Pour les critères de succès, nous souhaitons limiter le nombre de sujets en cours, et nous aboutissons donc aussi sur un chiffre de 3 à 5.

⦿ En avant

Si nous partons de la liste des indicateurs proposés dans le chapitre précédent, nous pouvons dire qu'ils nous aident tous à nous orienter. Nous pensions que nous étions là et la mesure nous aide à savoir où nous sommes précisément. Vont-ils pour autant tous nous aider à prendre des décisions ? La réponse est moins nette, car certains vont se révéler être des indicateurs de constat (lagging indicators), alors que d'autres seront des indicateurs de levier (leading indicators) :

- **Les indicateurs de constat** sont ceux qui nous donnent la météo de la veille, c'est-à-dire qu'ils nous éclairent sur le passé. Il s'agit majoritairement d'indicateurs qui mettent du temps à bouger, avec du délai entre le changement et l'impact du changement ;

- **Les indicateurs de levier** sont ceux qui nous donnent une tendance et nous aident à nous projeter dans le monde de demain. Il s'agit rarement de l'impact final attendu, mais d'un proxy qui va nous aider à prendre des décisions plus rapidement.

Nous allons prendre un exemple pour expliciter !  
Nous voulons améliorer notre efficacité à extraire de l'or pour améliorer nos revenus. Dans cet exemple, l'évolution des revenus est l'indicateur de constat et le taux d'or extrait au mètre cube l'indicateur de levier.

Nous pouvons dire que si notre efficacité augmente, les revenus suivront.

Si nous n'utilisons que des indicateurs de constat, nous serons bien embêtés car jamais en capacité de prendre des décisions. Si nous n'utilisons que des indicateurs de levier, nous pourrons prendre beaucoup de décisions, mais nous n'aurons pas l'assurance de l'impact. Attention, il existe un angle mort dans l'exemple précédent, car " si notre efficacité augmente, les revenus suivront " implique qu'il y a une corrélation ou une causalité entre les deux indicateurs :

Par conséquent, nous aimons utiliser un indicateur de levier pour prendre des décisions et un indicateur de constat pour valider le lien entre la projection et le réel. Dans le cas où nous avons validé le lien de cause à effet, nous aurons énormément appris et nous pourrons envisager de nous passer de l'indicateur de constat.

- Il y a corrélation statistique quand deux courbes (évolution des indicateurs sur le temps) évoluent ensemble. Cela est mesuré par le taux de corrélation ;

- Il y a causalité quand nous avons démontré un lien de cause à effet entre deux indicateurs. Nous savons qu'ils sont liés.

En exemple, il y a une corrélation sur la période 2004 à 2013, entre le nombre de ventes de disques vinyle et le cours de l'or<sup>48</sup>. Mais, à notre connaissance, personne n'a réussi à démontrer un lien de cause à effet.

# Décider

La troisième étape consiste à prendre des décisions éclairées par les résultats possibles, ce qui aura pour conséquence un plan d'action ou d'intervention.

## ○ Le pistolet sur la tempe

Nous avons été capables de récupérer des données brutes que nous pouvons qualifier de “faits”, que nous avons ensuite enrichis pour mieux comprendre les comportements. En fonction de ces conclusions, il nous reste maintenant à **prendre des décisions**.

Avant d'aller plus loin, passons un peu de temps sur les conditions nécessaires à une prise de décision :

• **La sécurité psychologique** : c'est la capacité à pouvoir s'exprimer sans craindre des conséquences négatives. Les personnes doivent être dans une atmosphère de confiance, ce qui leur permettra d'exprimer leurs doutes et craintes. Sans cela, il se passe ce que nous voyons malheureusement assez souvent, à savoir “ du théâtre ” : nous faisons comme si tout allait bien ;

• **L'autonomie** : qui peut prendre la décision et à quel moment ? La réponse à cette question doit être claire et limpide pour tout le monde. Il faut donc bien estimer qui a les compétences nécessaires et les informations adéquates pour avoir la légitimité de la prise de décision.

L'un des rôles les plus importants des managers est donc de mettre les personnes dans les meilleures conditions possibles pour qu'elles puissent prendre des décisions. Nous voulons éviter les KPI pastèques, ceux qui sont d'extérieur vert, mais d'intérieur rouge.

Une façon assez simple de savoir si, oui ou non, il y a une culture qui permet la prise de décision est de regarder les reportings suivis par le management. Si, sur une liste de 20 sujets, tout est au vert, c'est que nous n'avons probablement pas la latitude de faire remonter des informations de manière transparente. En effet, sur 20 sujets, la probabilité qu'ils soient tous verts est quasi nulle. Si les conditions ne sont pas réunies à la prise de décision, il y aura une diminution de la prise d'initiatives. Nous ne travaillerons plus que sur des sujets sur lesquels nous sommes certains du résultat. L'innovation est tuée dans l'œuf.

## ○ Scier la branche sur laquelle on est assis

Le processus budgétaire est un autre aspect lié aux conditions de prise de décision. Si un filon s'avère ne pas apporter de valeur et que nous devons arrêter, mais qu'arrêter le filon signifie couper le budget de l'équipe et donc sortir des personnes, il est probable que la décision d'arrêter le filon ne soit pas prise. Nous ne pouvons demander à quelqu'un de scier la branche sur laquelle il est assis.

Une des solutions à ce problème est la suivante : arrêtez de créer des équipes en fonction des sujets, mais ayez des équipes stables que vous alimenterez en sujets ! Cette approche budgétaire porte le nom d'**approche capacitaire**.

## ○ Le Bon, la Brute et le Truand

Quand nous parlons prise de décision sur du produit, nous arrivons assez vite au Lean Start Up popularisé par Eric Ries<sup>49</sup>. Trois choix s'offrent alors à nous :

• **Continuer** : jusque-là, tout va bien et donc pas la peine de changer ;

• **Pivoter** : nous nous rendons compte que nous sommes à côté de la cible, mais que nous

pouvons nous repositionner par rapport à elle. Nous pouvons soit revenir à la clarification du problème, soit au design de solution ;

• **Arrêter** : nous n'allons nulle part, nous ne trouverons jamais une once d'or dans cette mine.

Une fois que nous avons donné la théorie, il convient de parler du type d'objet sur lequel nous prenons une décision. Indirectement, nous sommes en train de parler de quatre boucles de feedback :

### • La zone d'exploration ou l'objectif stratégique

Il nous faut souvent plusieurs boucles de feedback au niveau allocation de ressources pour décider de modifier les objectifs stratégiques. La mise à jour est dès lors assez lente, car cela impacte toute l'organisation ;

### • Le filon ou l'allocation de ressources

Nous sommes sur des horizons de temps mensuels à trimestriels. Nous avons du recul, souvent avec plusieurs feedbacks au niveau changement de comportement utilisateur. C'est à ce niveau que nous prenons le plus de décisions de type "continuer, pivoter, arrêter" ;

**arrêtez de créer des équipes en fonction des sujets, mais ayez des équipes stables que vous alimenterez en sujets !**



<sup>49</sup> The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Eric Ries

- La pépète ou changement de comportement de l'utilisateur

Nous sommes toujours à un niveau assez fin, mais avec une vision “valeur pour l'utilisateur”. Pour toutes les questions expliquées auparavant comme la latence du feedback, le risque de faux positif, etc. nous préférons ne prendre à ce niveau que des décisions de type “continuer ou ajuster” (petit pivot) ;

- Le grain d'or ou changement de comportement du produit

Nous sommes à un niveau trop fin pour prendre une décision sur la valeur, nous ne pouvons prendre une décision que sur la construction du produit.

La question qui se pose souvent est : le Product Management relève-t-il de la science ou de l'intuition (" de l'art ") ? Envisageons les deux côtés :

De la science	De l'art
Nous prenons des décisions basées sur des données factuelles.	L'instinct est un mélange d'empathie, de contexte du marché et de simulation stratégique.
Cela nous évite de trop prendre en considération nos biais pour prendre des décisions.	Cette magie nous permet de bien comprendre ce qui se passe et notre sixième sens nous permet de réagir avant tout le monde.
Le problème est que nous prenons nos décisions avec les données que nous avons à un instant donné, qui sont par définition incomplètes.	Le problème est qu'il est difficile de distinguer cette magie d'une simple chance à court terme, et qu'elle est assez difficile à utiliser en groupe.
La quête de la perfection nous fait perdre du temps.	

Vous devinez probablement où nous voulons en venir : la vérité est comme souvent au milieu. Oui, il faut des données pour diminuer l'effet des nombreux biais dont nous souffrons. Oui, il faut aussi écouter son instinct, car il permet de prendre des décisions plus vite et nous n'aurons de toute manière jamais toutes les données pour être certains.

Pour conclure sur la prise de décision et les biais, nous conseillons d'amener d'autres personnes dans la salle quand la décision est structurante :

- Il est toujours difficile de “ jeter son bébé avec l'eau du bain ” et une **Brute** peut alors être nécessaire :

- Dans le même temps, nous pouvons aussi douter. Dans ce cas, le **Bon** nous aidera à nous conforter dans nos choix ;

- Pour finir, le **Truand** nous aidera à voir des opportunités que nous ne voyons plus.



# Agir

La dernière phase est relative à l'exécution de la décision et des changements connexes qui doivent être apportés en réponse à la décision.

## ○ Tant qu'il en reste encore

Nous souhaitons évoquer le cas des " petites évolutions " liées à l'ajustement des fonctionnalités livrées. Une solution pour les prioriser est de repartir depuis le début du cycle de développement produit et de mettre les ajustements dans la pile de priorisation, mais cela va générer plusieurs problèmes :

- **Nous mettons au même niveau des petites demandes et des gros sujets.** C'est ce que nous appelons le phénomène glaçons et glace pilée. Comme les petits sujets représentent la majorité du volume (mais pas de la charge), nous nous retrouvons à parler majoritairement des petits sujets au détriment des gros ;

- **Faire rentrer dans un modèle de valeur comme le RICE, de petits sujets, c'est la quasi-certitude qu'ils ne passeront jamais.** Au fur et à mesure, nous accumulons de la dette fonctionnelle avec des fonctionnalités mal terminées. " C'est rien à faire, juste un petit truc à changer ", mais nous n'avons pas le budget pour le faire, créant de

la frustration et diminuant au fur et à mesure la satisfaction utilisateur.

Avant d'aller explorer un nouveau filon, il faudra peut-être mieux terminer **celui que nous avons ouvert**. Il s'agit de savoir si nous arrêtons d'investir sur une fonctionnalité quand il ne reste plus de budget sur l'allocation de ressources initiale. Ce problème est pour nous un problème insoluble en l'état en adaptant la gouvernance des filons. Nous préférons une approche qui consiste à décentraliser une partie du budget pour gérer ces petites évolutions. Nous sommes bien dans la phase " Agir " du Product Learning.

En exemple, nous donnons 10 % de la capacité au Product Manager pour de petites évolutions, nous permettant " d'extraire l'or jusqu'au dernier gramme ", c'est-à-dire d'avoir un produit avec une bonne expérience utilisateur, les petits problèmes non bloquant ne s'accumulant pas.

## ○ De nouvelles zones à explorer

Dans nos débats d'auteurs, nous avons essayé de matérialiser la différence entre " la recherche utilisateur lors de la clarification d'une opportunité " et " l'analyse du comportement utilisateur post mise en production ".

La réponse fut loin d'être évidente, et pour cause... **Si nous sommes dans une approche Produit avec un produit qui évolue, la fin d'un cycle n'est finalement que le début d'un nouveau cycle.** Elle nous aide à affiner nos zones d'exploration futures alias nos objectifs stratégiques.

## ○ Fermer les boucles

Maintenant que nous avons décidé, il ne nous reste plus qu'à faire. **Il s'agit du temps du passage à l'action.** Comme pour les décisions, le niveau auquel nous agissons a un impact sur le type d'actions que nous allons faire :

### • Le grain d'or ou changement de comportement du produit

Le bon endroit pour prendre des actions sur un feedback, à ce niveau, est après une démo. Nous sommes dans le monde du Product Delivery.

### • La pépite ou changement de comportement de l'utilisateur

Le feedback sur le changement de comportement utilisateur nous aide à adapter les prochaines pépites d'un même filon. L'ensemble des feedbacks des pépites d'un même filon nous aidera à ajuster l'allocation des prochains filons. Nous n'attendons pas, en général, d'avoir eu le

retour d'un incrément produit pour commencer le suivant.

### • Le filon ou l'allocation de ressources

“ Donner c'est donner, reprendre c'est voler ”. Par ce proverbe, nous voulons mettre en lumière qu'un budget donné à une équipe a tendance à ne jamais revenir : il sera généralement entièrement utilisé. Nous pourrions aussi parler

de la “ loi de Parkinson ” qui dit qu’“un travail prend toute la place qui lui est donnée ”.

Le feedback de toutes les pépites d'un filon, nous permet de mesurer le succès du filon. L'action que nous allons faire n'est pas d'arrêter le prochain filon de la même zone, mais de ne plus lui allouer du budget. Si cela peut paraître jouer sur les mots, la réalité est bien différente entre les deux

versions : dans un cas, nous nous arrêtons en cours de route, dans l'autre, nous savions dès le début que nous partions pour un temps et que nous continuerions si nous allions dans la bonne direction.

Au passage, cela permet aussi de transformer les discussions : nous passons d'une approche orientée consommation budgétaire, livrables et coûts à une approche orientée changement de comportement utilisateur et valeur livrée.

**Si nous sommes dans une approche Produit avec un produit qui évolue, la fin d'un cycle n'est finalement que le début d'un nouveau cycle.** ”

- La zone d'exploration ou l'axe stratégique

Nous avons presque eu envie de mettre en majuscule ce point tellement il est important. Nous allons tout de même l'encadrer :

Maintenant que nous avons fait le lien entre la stratégie et l'exécution, vient le temps de **faire évoluer la stratégie en fonction des retours terrain.**

La stratégie n'est dans les faits qu'une **matérialisation de la vision** et nous devons éviter de suivre religieusement un plan qui a parfois été fait il y a quelques années.

Ceci est d'autant plus important que nous pouvons générer du **désengagement**, l'écart entre la théorie et la pratique étant trop grand.

Nous préférons **l'évolution progressive à base de petits pas**, à la révolution qui consiste à changer la stratégie au mieux une fois tous les ans.

Nous proposons une approche où nous “ bouclons la boucle ”. Nous sommes dans un continuum, il devient dès lors nécessaire, voire obligatoire, de **casser l’alignement des horizons de temps sur le calendrier civil**.

Pourquoi avons-nous une stratégie 20XX ?  
 Nous préférons une approche à base de  
 période glissante appelée “ rolling forecast ”<sup>50</sup>.  
 Nous vous en parlons plus longuement dans la  
 partie Product Structure du chapitre suivant<sup>51</sup>.

50 “ Un process budgétaire fluide : Comment y aller ? ” - <https://video.ploud.fr/w/reYkovrJCQj5r2fb1fe44s>

“Vers une approche budgétaire fluide” - <https://video.cloud.fr/w/3imaVTKV3Gczoyvi8nqmYk>

© N.B. : La plupart des organisations qui ont adopté ce type d'approche sont généralement sur des projections à 5 trimestres glissants. budgétaire fluide” - <https://video.cloud.fr/w/3jmaVTKV3Gczowi8amYk>

# La fin de l'étape

Le bilan après les quatre précédentes étapes, c'est que nous avons validé : la désirabilité, l'utilisabilité, la faisabilité, la responsabilité et la viabilité de notre produit. Nous avons même bouclé la boucle en adaptant notre stratégie à la réalité du terrain.

Les boucles de feedback que nous avons mises en place à différents niveaux nous permettent de dépenser nos ressources au mieux que nous le voulons. Comme dirait le spécialiste en management Peter Drucker : " Il n'y a rien de plus inutile que de faire avec efficacité quelque chose qui ne devrait pas du tout être fait ". Nous cherchons à limiter au maximum les gâchis, bien que le " zero waste " ne soit pas atteignable.

Ce que nous venons de décrire peut s'appliquer au niveau d'un produit ou d'un sous-ensemble comme une fonctionnalité. Est-ce pour autant la fin de l'histoire ? Vous vous en doutez bien : non.

Ce que nous avons fait pour un cas ne veut pas nécessairement dire que nous sommes capables de répéter la performance. Ce n'est pas parce que nous sommes capables de livrer vite une fonctionnalité que nous avons l'organisation qui nous permettra de toujours livrer aussi vite. La suite de l'histoire est de savoir quelle organisation nous devons mettre en place pour une performance durable.

# Product Structure : l'organisation produit.

“ Nous ne pouvons pas contrôler les systèmes ou les comprendre.  
Mais nous pouvons danser avec eux ! ”

Donella Meadows



# “ Je pense donc je suis ”

Si vous avez reconnu cette citation de Descartes en titre, vous vous dites probablement que nous allons continuer cette section avec un discours très cartésien... Et bien, sachez que vous auriez plutôt tort : nous voulons justement mettre en exergue que nous avons une tendance très (voire trop) rationnelle dans notre façon de penser nos organisations. C'est-à-dire que nous traçons de jolis schémas sur lesquels nous positionnons les équipes par rapport à des grands centres d'activités de l'organisation, qu'ils soient techniques ou métiers.

Un problème que nous rencontrons dans l'informatique est que **nous jouons aussi sur l'organisation technique dès que nous jouons sur l'organisation humaine**. Comme nous dit la loi de Conway : les organisations qui conçoivent des systèmes tendent inévitablement à produire des designs qui sont des copies de la structure de communication de leur organisation. Nous ne pouvons penser en une seule dimension, technique ou humaine, sous peine d'avoir des organisations, belles sur le papier, mais qui ne fonctionnent pas dans la vraie vie.

Un autre problème que nous voyons parfois est de **penser que l'organisation est immuable,**

**et que c'est donc aux produits de s'adapter.**

Un exemple vaut parfois autant qu'une bonne explication : nous commençons une mission pour un client qui nous demande de l'aider à décliner les objectifs au sein de son organisation. Pour cela, nous aurons besoin d'un peu de contexte et que quelqu'un nous explique l'organisation. Le client nous dit : “ Ce n'est pas dur. Si vous voulez notre organigramme, il suffit de regarder notre site internet. Les entrées de menu correspondent à notre organisation hiérarchique ”. Le produit est donc ici le reflet de l'organisation humaine... Mais est-ce que c'est ce dont les utilisateurs ont besoin ? Ceci est une autre question...

## Quelles sont les conditions du succès d'une organisation Produit ?

Une organisation est dite organisation Produit lorsque nous avons organisé les humains et les assets techniques dans le but d'en maximiser l'efficacité. Il faut également que les ensembles soient en cohérence avec la stratégie Produit. Nous souhaitons limiter les frictions entre la stratégie et l'organisation.

Voici comment nous allons procéder :

- Nous ferons une photo de départ qui nous aidera à voir où sont les équipes, les domaines métier et les assets techniques. Nous pourrons alors analyser les dépendances existantes, dans le but de savoir celles qui deviendront des contraintes par la suite ;
- Ensuite, nous discuterons des modèles possibles. Nous ne sommes pas les premiers à réfléchir à ce sujet et de la littérature existe déjà. Nous choisirons le modèle qui limite les frictions avec notre stratégie Produit ;
- Pour finir, il s'agira d'adapter le modèle au contexte. Nous évoquerons les murs porteurs, ces contraintes que nous ne pouvons bouger, ainsi que la gestion des exceptions.

À l'arrivée, nous aurons décidé d'une organisation  
Produit cible.

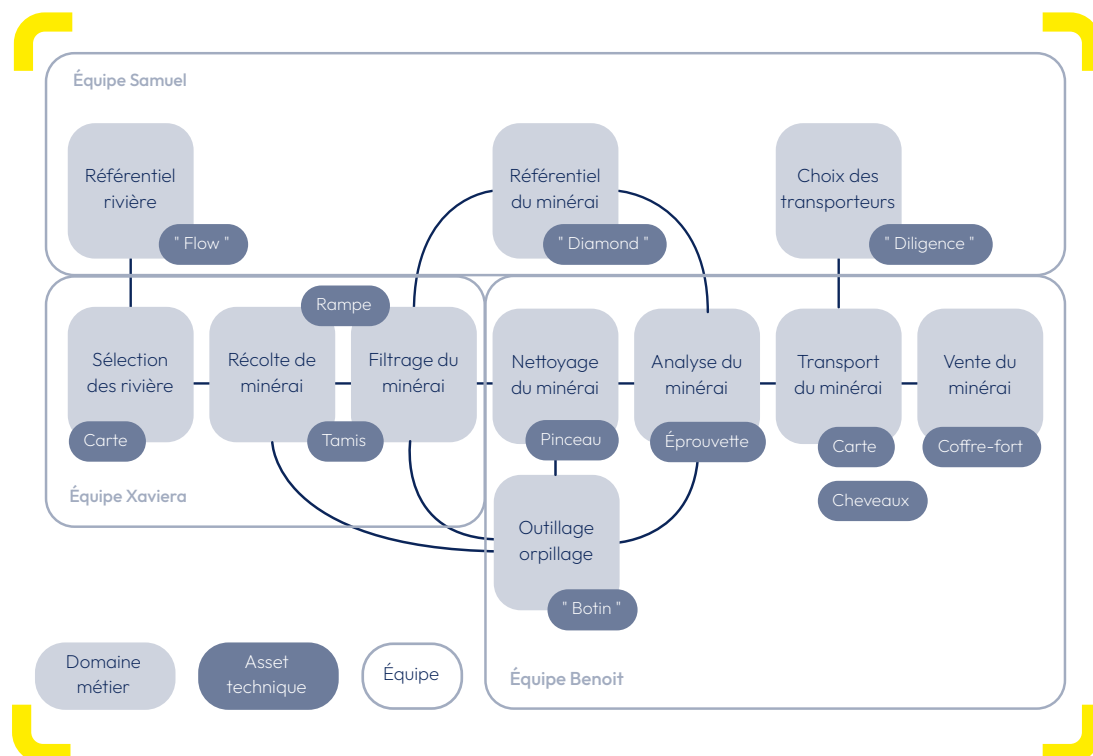


# La carte au trésor

🕒 Voir tous les niveaux

Avant de vouloir tout casser, il est bon de savoir d'où nous partons : nous allons donc commencer par vouloir visualiser le territoire sous la forme d'une carte. Comme évoqué précédemment, il est limitant de visualiser les organisations humaines, techniques et métiers de

façon séparée : bienvenue dans la cartographie 3D ! Voici notre résultat final, une représentation visuelle qui nous aidera ensuite à faire des choix organisationnels :



1. La première couche correspond au “ métier ”. Nous partons d'évènements métier comme : “ puit creusé ”, “ roche concassée ”, “ sable lavé ”... Pourquoi commençons-nous par la partie fonctionnelle ? Parce qu'il s'agit de **la couche de stabilité d'une organisation** (globalement, une banque continuera à faire des plus et des moins sur des comptes, les marchands quant à eux continueront à gérer des paniers...). Une fois que nous avons matérialisé tous les événements, nous les regroupons sous la forme de domaines métier. Le critère principal de regroupement est le “ vocabulaire ”. Nous mettons ensemble tous les événements qui emploient les mêmes mots.

2. Nous rajoutons sur la carte les **équipes** qui correspondent alors à la deuxième couche.

3. Et pour finir, il ne nous reste plus qu'à ajouter les **assets techniques**.

### Le nord sur la carte

Il n'y a pas d'organisation parfaite, il n'y a qu'une organisation adaptée à la stratégie !

Nos choix vont dépendre de nos intentions.  
Nous n'aurons pas la même orientation si  
nous voulons créer de nouveaux produits ou si  
nous voulons améliorer nos produits existants.

D'où l'importance de connaître l'état de nos produits dans leur cycle de vie. Nous ne gérons pas de la même manière les phases d'invention, d'industrialisation ou d'optimisation. Cette intention est ce que nous appelons " le nord de la carte ". Vers où souhaitons-nous aller ?

Précisons qu'il est rare de n'avoir qu'une seule stratégie qui s'applique partout dans l'organi-

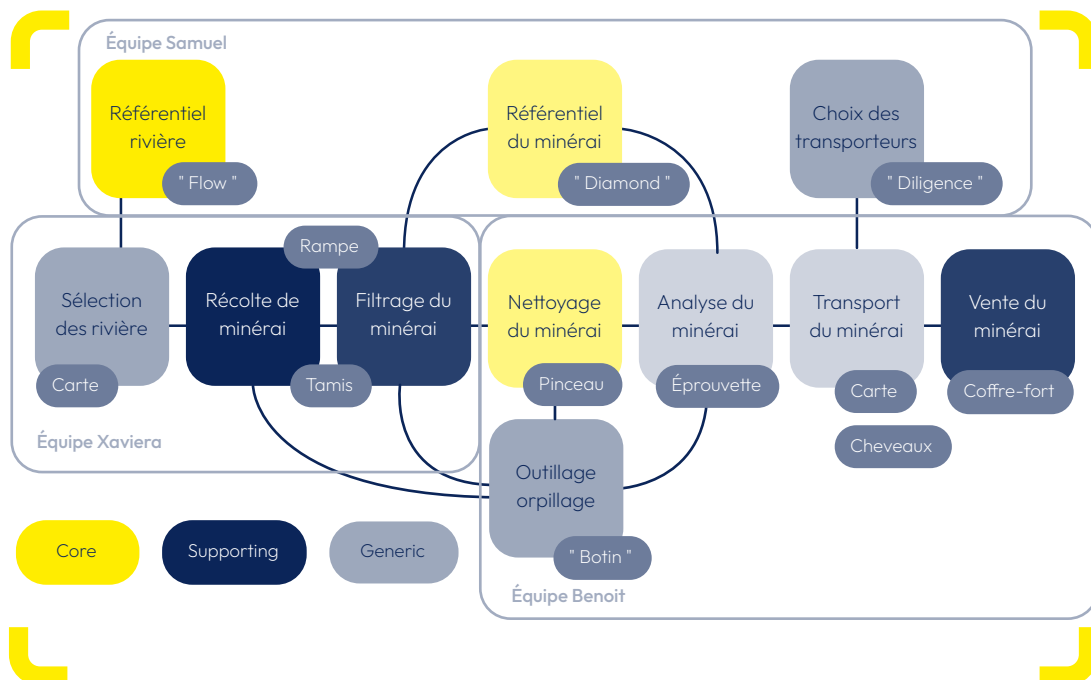
sation. La réalité ressemble plus à un système de poupées russes avec des stratégies imbriquées, qui dépendent les unes des autres. C'est pourquoi nous faisons un " choix de niveau de maille ". Ce que nous cherchons, c'est à avoir des événements d'un même niveau de granularité, sans

quoi nous aurons du mal à prendre des décisions.

Si nous souhaitons avoir une vision de l'organisation au niveau macro, alors nous devons nous ajuster et visualiser des macro-événements avec des macro-domaines, ce qui nous permettra dès lors de prendre des macro-décisions.

Il n'y a pas  
d'organisation  
parfaite, il n'y a  
qu'une organisation  
adaptée à la  
stratégie !





Note : Les couleurs des domaines sont issues du Core Domain Chart. La complexité est représentée par la transparence (Foncé = Forte, Clair = Faible).

## ⊙ L'analyse des frictions

Une fois que nous avons notre cartographie en 3D, nous pouvons faire une analyse des frictions. Pour cela, nous allons regarder toutes les intersections entre les couches. Elles nous font apparaître les “ points chauds ” que nous pourrions creuser au besoin. En voici un petit échantillon :

- **Un domaine métier entre deux équipes :**  
il s'agira d'un risque de responsabilités mal définies ;

- **Un asset technique entre des domaines métier** : comme le cas typique de la base de données partagée. Dans la pratique, nous ne pouvons pas livrer un domaine sans en impacter un autre ;

- Une équipe qui s'occupe de 10 assets techniques : il y a un risque de charge cognitive trop élevée pour les personnes de l'équipe.

Nous ajoutons deux informations supplémentaires sur notre carte en utilisant le Core Domain Chart :

- **La complexité** : nous l'évaluons par le temps nécessaire pour qu'une nouvelle personne soit autonome sur un domaine donné (1 mois : simple, 6 mois : complexe). Nous mettons en

forcé les domaines complexes et en clair les domaines simples ;

• **La différenciation ou, dit autrement, le caractère différenciant d'un domaine :**  
qu'est-ce qui fait qu'un client décide d'acheter notre produit plutôt qu'un autre ? Nous mettons en jaune ceux qui rentrent dans cette case, en bleu ceux qui apportent moins de valeur, mais peuvent inciter à un achat. Nous retrouvons en gris les domaines dits " Generic ". Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas nécessaires, cela veut dire que ce sont des fonctionnalités de base que le client attend par défaut sans être prêt à payer pour (cf. KANO).

Ce qui nous permet par la suite de rajouter d'autres points chauds en fonction :

- Une équipe qui gère trois domaines, mais les trois sont catégorisés comme “ complexes ”. Une équipe ne devrait gérer qu’un seul domaine complexe, il y a donc risque de surcharge cognitive pour l’équipe ;

- Nous n'avons que des domaines métier considérés comme différenciants. Il serait bien étonnant que ce soit réellement le cas. Ceci est souvent représentatif d'un **manque d'alignement global sur les critères de différenciation du ou des produits** ;

- Le domaine différenciant est géré par la plus petite équipe. Nous nous rendons compte que **le poids du corps ne correspond pas au couple complexité/différenciation.**

- Nous ne devrions pas avoir de domaines positionnés dans la case “ fonctionnalité de base avec une forte complexité ”. Il en découlera trois possibilités :

- soit nous avons fait une erreur sur le critère différenciant du domaine et, dans ce cas, on le déplace sur le Core Domain Chart ;

- soit le domaine est trop complexe par rapport à sa valeur et nous devons le simplifier ;

- soit une contrainte extérieure due à la régulation nous force à ce niveau de complexité (ex : comptabilité).

Autre point intéressant, nous pouvons voir comment le nord de la carte (la stratégie) coulisser au sein de l'organisation 3D. En exemple, nous avons aidé un client avec des équipes organisées par domaine métier : dans la pratique et en regardant les noms des domaines, nous nous sommes rendu compte qu'ils étaient tous dépendants des autres. Dès que nous touchons à un, il impacte forcément les autres. Sur le papier, c'est joli. Dans la pratique, ça frotte sévère !

À cette étape, nous avons la conviction que cela frotte, mais pas encore la certitude : il ne faut en général pas très longtemps pour confirmer ou infirmer, la carte s'offrant à la vue de tous.

# Penser l'exploitation

## ○ Cuisine et dépendances

Nous appelons “couplage” ou “dépendances” un lien entre deux équipes. Nous considérons un couplage comme étant fort quand il nécessite une synchronisation quotidienne : sans le travail d'une autre équipe, une équipe se retrouve bloquée dans son flux. Nous parlons de “cohérence” ou “couplage faible” quand deux équipes doivent se parler de temps en temps, car elles partagent des pratiques, des assets techniques, des domaines fonctionnels... Cette discussion est nécessaire sous peine de divergence dans les standards, et donc de problèmes futurs.

Si la cohérence a un effet modéré sur la vitesse, il n'en est pas de même pour les dépendances : **plus une équipe est liée à d'autres équipes et moins elle avancera vite**. Cette perte n'est d'ailleurs pas linéaire, en fonction du nombre d'équipes impliquées. Plus nous avons de dépendances et moins nous avançons. De ce fait, nous prôtons une approche proactive des dépendances :

- nous essayons avant tout de **casser les dépendances**. Il s'agit de l'approche par défaut ;

- Si nous n'y arrivons pas, nous allons tenter de **diminuer la dépendance** en discutant modes d'interaction entre les équipes ;

- En dernier recours, quand nous n'avons pas réussi à casser ou diminuer les dépendances, **nous les gérons**. Cela veut dire mettre en place une gouvernance, pour ne pas dire mettre en place des points de synchronisation réguliers qui sont consommateurs en temps et limitent notre capacité à changer vite de priorité. En effet, pour prendre une décision, nous devons attendre le prochain point de synchronisation.

## ○ Fluidifier par l'interaction

En nous inspirant du livre Team Topologies<sup>52</sup>, nous souhaitons mettre en avant trois façons d'interagir entre deux équipes :

### • As a service

L'équipe A fait une demande à l'équipe B. Cette dernière répond à la première, une fois le travail fait. Chacun reste chez soi et les vaches sont bien gardées. C'est le mode d'interaction par défaut.

- Collaboration

L'équipe A fait une demande à l'équipe B. Chaque équipe va temporairement détacher une personne pour qu'elles travaillent ensemble. Il s'agit d'un mode à privilégier pour les sujets complexes et éviter les allers-retours entre les deux équipes. Les deux personnes font ensemble les modifications dans les deux périmètres.

- Facilitation

L'équipe A fait une demande à l'équipe B. L'équipe A a la confiance de l'équipe B, car ils ont pu précédemment travailler en mode collaboration. Elle va faire une proposition de modification à l'équipe B qui n'aura plus qu'à la valider. Ce mode permet de diminuer une dépendance entre deux équipes. Si l'équipe A a besoin de l'équipe B, mais qu'elle n'est pas disponible, elle ne sera pas bloquée.

Le choix d'un mode d'interaction entre deux équipes n'est pas fait pour la vie. Quand un nouveau besoin arrive, ce sera le moment de discuter pour savoir comment elles vont collaborer. Cela pourra se faire soit par une réunion ad hoc, soit par une réunion régulière entre les équipes d'un même périmètre.

⊙ Il était une fois une clé de coffre

L'interaction par facilitation revient, pour la partie développement, à faire ce que nous appelons de l'**open source interne**. Le principe

de base est qu'il y a un propriétaire d'un bout du code, mais qu'il n'est pas l'unique personne à pouvoir le modifier. Une équipe propose une modification dans le code du voisin avec une Pull Request qui est ensuite validée par l'équipe propriétaire.

Il est aussi possible d'ouvrir complètement le code. La limite de cette pratique est quand nous touchons à du code sensible, celui qui, s'il est mal modifié, peut faire un joli feu d'artifice... Évidemment, nous n'avons pas trop envie que tout le stock de dynamite explose. Pour limiter ces risques, nous avons la possibilité d'ouvrir le code plus finement :

- Première option : l'équipe propriétaire du code peut définir et partager des standards de code, puis les coupler avec son usine de développement pour faire que toute modification non conforme soient rejetée. Dans la pratique, il est possible de le faire sur une partie du code, mais pas sur tout ;

- Deuxième option : nous pouvons délimiter des secteurs avec des personnes ou des groupes de personnes habilités à valider, que nous pouvons nommer comme référents. Cela revient à créer des frontières de code sensibles qui ne seront pas touchées sans quelques précautions.

# Les orpailleurs : les types d'équipes

Pour présenter les types d'équipe dans notre exemple, nous allons partir d'une start-up qui grossit pour devenir une scale-up, puis une société mature.

### © Par composant technique

Notre entreprise compte moins de 50 personnes ; à date, notre plus grosse problématique est de créer un produit qui fonctionne, tout en gérant les ressources critiques. Nous ne pouvons avoir qu'une seule personne qui maîtrise une technologie spécifique. Dans ce cas, nous sommes au début des fondations de notre organisation avec un nouveau produit pour lequel nous devons mettre en place notre stack technique. Sans cela, nous ne pourrions grossir. Nous choisissons alors une **organisation centrée sur l'expertise**.

Nous mettons dans les mêmes équipes toutes les personnes qui ont les mêmes compétences :  
bienvenue dans le monde des équipes back-end, front-end JS, mobile, produit, ops...

Le revers de la médaille est que notre organisation ne sera pas optimisée pour délivrer de la fonctionnalité à destination de nos utilisateurs. Dès que nous devons implémenter, nous impactons quasi systématiquement toutes les équipes, ce qui nous posera des problèmes de temps de réponse. Mais comme nous sommes petits, cela reste gérable.

- Par impact

Nous arrivons dans la période où nous avons trouvé nos premiers clients fidèles. Notre activité marche tellement bien que nous devons répondre à un nombre important de demandes. Comme nous avons du mal à répondre à tous ces besoins en même temps avec notre organisation par composant technique, nous avons décidé de basculer vers un mode par “ impact ” : une équipe prend une demande client et la traite de A à Z, quel que soit l'asset technique qui doit être touché. Nous choisissons alors une **organisation centrée sur nos clients.**

Nous mettons dans les mêmes équipes toutes les personnes nécessaires à la livraison de fonctionnalités : bienvenue dans le monde des équipes Clients VIP, Clients Mid Class, Clients Low cost... Elles peuvent toutes travailler sur tous les sujets. Le revers de la médaille est qu'avec les périmètres techniques et fonctionnels qui grossissent, il va être compliqué de gérer aussi bien l'ajout de nouvelles fonctionnalités que le support de production.

### © Par domaine métier

Avec la croissance, les périmètres commencent à être de plus en plus grands et de plus en plus complexes, sans parler du fait que nous commençons à avoir beaucoup d'équipes. Nous décidons de basculer vers des équipes qui sont le reflet de nos domaines métier : une équipe peut s'occuper de plusieurs domaines, mais un domaine ne peut appartenir qu'à une seule équipe. Au passage, nous découpons nos assets techniques pour qu'ils ne soient plus partagés entre plusieurs domaines, sous peine de problèmes de responsabilités et donc de vitesse. Nous choisissons alors une **organisation centrée sur le contexte métier**.

Nous voulons améliorer l'expérience utilisateur avec une grande richesse fonctionnelle. Nous mettons dans les mêmes équipes toutes les personnes qui travaillent sur le même domaine métier : bienvenue dans le monde des équipes Facturation, Réservation, Livraison. Le revers

de la médaille est que les demandes métier doivent être majoritairement mono-domaines sous peine de générer beaucoup de couplage entre les équipes.

- Par chaîne de valeur

Nous nous rendons compte que certains domaines sont fortement liés et que les parcours utilisateurs empruntent toujours les mêmes chemins. Notre organisation par domaine pose problème, car la majorité des nouveaux besoins sont au niveau de la chaîne et donc majoritairement multi-domaines, ce que nous voulons éviter. Notre support de production se fait au niveau de ces chaînes de valeur et, lorsque nous mettons en place une nouvelle fonctionnalité, nous impactons tous les domaines d'une chaîne de valeur. Nous constatons de plus que nos chaînes sont assez courtes, une équipe peut s'occuper de tous les domaines d'une chaîne. Nous choisissons alors une **organisation centrée sur nos utilisateurs**.

Nous mettons dans les mêmes équipes toutes les personnes qui travaillent sur les mêmes parcours client : bienvenue dans l'équipe Financement structuré, demande de prêt... Le revers de la médaille est que nos chaînes de valeur ne doivent pas être trop longues sous peine de devoir les découper en deux, ce qui nous fera perdre une partie du gain.



# Les vendeurs de pelles : les contributeurs

Il nous reste encore deux types d'équipes à voir :  
plateforme et support.

© Plateforme

Le type appelé “ plateforme ” correspond à des équipes qui gèrent des produits à usage interne. Il s’agit typiquement de l’équipe en charge de l’usine de développement logiciel. Ces équipes mettent à disposition des produits, si possible en libre-service, que les équipes Produit vont consommer. Elles ressemblent beaucoup à des équipes Produit traditionnelles dans le sens où elles doivent gérer une vision Produit, une roadmap, une priorisation des besoins, une récolte des feedbacks... L’expertise du Product Manager généralement appelée dans ce contexte “ Platform Owner ” est alors davantage une expertise technique qu’une expertise du métier de l’organisation. En autre exemple,

**Il n'y a pas  
d'organisation  
parfaite, il n'y a  
qu'une organisation  
adaptée à la  
stratégie !**

nous pourrions aussi évoquer le Design System, cette librairie de composants graphiques utilisés par les autres.

L'inconvénient des équipes plateforme par rapport au reste de l'organisation est que nous avons un système de double priorisation : celle de la partie produit " pur " et celle de la plateforme. Qui dit double priorisation dit risque de désalignement des priorités. En avantage, les équipes plateforme aident à monter en gamme sur des produits "techniques".

© Support

À la différence des équipes plateforme, **les équipes support ne possèdent aucun produit** : elles sont là pour aider les autres équipes, si possible sans faire à leur place. Elles se doivent de travailler avec les autres. Ce sont des équipes d'architectes, de coaches, des PMO et parfois des Product designers. Cette centralisation en équipe support est nécessaire, car il n'y a

pas assez de ressources pour qu'elles soient réparties partout.

À l'image des équipes plateforme, elles créent le problème de la double priorisation et du désalignement potentiel des priorités. En contre-mesure, il est possible d'ajouter de la gouvernance, mais cela peut faire perdre une partie du gain. Alternativement, il est possible de dire que si l'équipe Support a de la disponibilité, alors nous faisons avec elle ; si elle n'en a pas, nous faisons sans.

# La nouvelle carte

## Le modèle

Nous avons dès lors une stratégie ainsi que des modèles organisationnels possibles. Maintenant que nous savons d'où nous partons (cf. la carte 3D) avec une stratégie claire (cf. partie " Product Strategy "), nous pouvons nous demander si l'organisation actuelle est adaptée à la stratégie. Si ça n'est pas le cas, il faudra définir ce que nous cherchons à résoudre comme problème et déterminer comment nous saurons que c'est un succès. En résumé, nous appliquons les principes Produit sur l'évolution de l'organisation.

Cette étape est primordiale sous peine de perdre les personnes en route dans la mise en place et de générer de la résistance au changement : “ Je ne comprends pas ce que l'on change ”, “ C'est changer pour changer ”, “ Quand le chef change, il faut nécessairement qu'il change l'organisation ”...

Comme il n'y a jamais qu'un seul problème à résoudre avec une nouvelle organisation, nous allons aussi trier les problèmes pour

focaliser notre énergie sur les plus importants. Par la suite, nous allons imaginer une nouvelle organisation, celle qui répond aux principaux problèmes et qui permet de mieux aligner stratégie et organisation. En nous étant imprégnés des modèles possibles, nous allons imaginer une organisation cible.

À l'image de la divergence produit, nous divergeons sur plusieurs solutions. Nous la critiquons ensuite en posant le pour et le contre. Puis nous convergeons en votant. Nous aimons emmener beaucoup de monde à ces ateliers, car c'est là le début du changement. Les personnes présentes comprennent pourquoi tel choix a été fait par rapport à tel autre. Elles seront dès lors les futurs ambassadeurs du changement.

# L'expédition

⦿ Comment y aller ?

Ce chapitre pourrait être tout un livre, et c'est bien le cas puisque nous en parlons dans notre livre blanc Culture Change<sup>53</sup>, qui explique comment conduire le changement. Nous vous proposons ici la version courte avec les étapes de notre approche :

- Du leadership avec une intention

Nous pourrions aussi dire qu'il faut commencer par le " qui ". Si la transformation n'est pas incarnée, pas portée par quelqu'un, elle a de grandes chances de faire flop.

- Expérimenter pour apprendre

Ce qui fonctionne chez les autres ne fonctionne pas nécessairement chez nous : nous essayons de comprendre ce qui est adapté à notre culture et notre ambition. Nous pouvons alors parler de “ pilotes ”. La limite sur les changements d'organisation est qu'il y a un point de bascule au-delà duquel, nous ne pouvons plus bouger par étape. Nous devons dès lors embrasser tout le monde ;

- Passer à l'échelle

Nous savons ce qui fonctionne chez nous. Il ne nous reste plus qu'à généraliser. Notre phrase peut paraître simpliste, mais dans la pratique, il s'agit rarement de l'étape la plus compliquée. En effet, si des précurseurs sont passés devant et qu'ils ont tracé le sillon, il ne reste généralement plus qu'à suivre.

- **Pérenniser : pour une transformation durable**

Pour éviter l'effet soufflé ou l'effet de vagues qui passent, il est important de se poser la question suivante : comment maintenir les effets du changement dans le temps ? Par nature, un système a tendance à revenir à son état initial, comme un élastique qui se tend puis revient en arrière. C'est à cette étape que le fait d'avoir bien posé les problèmes que nous voulions résoudre est critique. Ainsi, nous pouvons comprendre pourquoi nous l'avons fait et pourquoi il faut continuer.

## ● L'impact sur le processus budgétaire

Ce chapitre pourrait aussi faire le sujet d'un livre et, par chance, c'est bien le cas : nous vous recommandons de lire *Implementing Beyond Budgeting* de Bjarte Bogsnes<sup>54</sup>. Comme pour la section précédente, nous allons vous faire la version courte.

Dans beaucoup d'organisations, le processus budgétaire est la colonne vertébrale. Il permet de :

- définir des objectifs (vers où voulons-nous aller ?) ;
- déterminer l'allocation de ressources (pour parler simplement, la taille des équipes) ;
- suivre des prévisionnels (où en sommes-nous ?).

Le gros problème est que nous courons plusieurs lièvres à la fois et que nous avons lié ces activités entre elles. Dans la pratique, cela veut dire que dès que nous voulons changer une des trois variables, nous devons prendre en compte les deux autres. À l'arrivée, nous sommes dans des situations de blocage. Pour résoudre ce problème, ces organisations décident de ne pouvoir changer de direction qu'une fois par an, pendant le processus budgétaire annuel calqué sur l'année fiscale.

L'autre façon de faire est de considérer que toutes ces activités devraient être glissantes avec des horizons de temps qui ne bougent pas. Dans le processus budgétaire annuel, nous avons beaucoup de visibilité au début et de moins en moins au fur et à mesure que nous avançons, pour se rouvrir à la fin. C'est ce que nous appelons l'effet accordéon. Nous allons plutôt essayer d'avoir toujours une visibilité à 15/18 mois. Cela nécessite de repenser l'allocation de ressources. Nous allons arrêter de partir des projets pour déterminer la taille des équipes et nous allons plutôt commencer par de l'allocation stratégique : combien voulons nous investir sur ce domaine par rapport à tel autre ? Cela va nous permettre de dimensionner les équipes. Ensuite, nous allons alimenter les équipes en opportunités. Cette approche a pour nom **l'approche capacitaire**, nous en avons déjà parlé.

Dans la pratique, l'alimentation peut se faire de deux façons :

- Tous les trois mois, nous décidons de tous les sujets pour les trois prochains mois. Nous vidons et remplissons en opportunités ;
- Tous les mois, nous travaillons en mode delta. Comme nous travaillons avec des opportunités capées à maximum trois mois, nous libérons un tiers de la capacité tous les mois.

Nous avons une préférence pour cette deuxième façon de faire, car elle génère moins d'à-coups. Ce principe d'**allocation dynamique de ressources** change beaucoup les discussions lors des comités de suivi : comité produit, comité de pilotage, whatever comité. **L'activité passe d'un suivi des livrables et des coûts à un suivi des opportunités et de la valeur livrée.**

## ⦿ L'histoire sans fin

Nos clients nous posent souvent la question de la durée d'une transformation. Il y a, dans la littérature, des chiffres qui sont de l'ordre de quelques années. De notre côté, nous préférons prendre le contre-pied et dire qu'il n'y a jamais vraiment de fin.

La stratégie change, les personnes changent, le contexte change... et donc l'organisation doit sans cesse évoluer.

Voici quelques propositions pour transformer une organisation à base d'évolution plutôt que de " révolution " :

- Les personnes avec l'open mercato

Une personne qui bouge d'une équipe à une autre, ce n'est finalement qu'un petit changement. Le principe de l'open mercato est de dire qu'il n'y a pas de fenêtres de tir précises

et que les changements peuvent avoir lieu à n'importe quel moment. Comme tout mercato, il doit juste mettre d'accord l'ensemble des acteurs pour avoir lieu.

- Les équipes avec le Dynamic Reteaming<sup>55</sup>

Outre la proposition de faire bouger facilement les personnes, nous pouvons envisager de créer, modifier, supprimer des équipes à la volée. En période de croissance, nous pouvons couper une équipe en deux, puis la faire grandir. Nous pouvons aussi intégrer les nouveaux arrivants dans des équipes existantes pour qu'ils s'approprient les standards de l'organisation, puis les extraire pour créer une équipe autonome. En période de décroissance, nous pouvons fusionner deux équipes qui sont sur le même périmètre.

Qui dit adaptation organique des équipes, dit événement déclencheur d'un mouvement : plus les domaines sont simples, avec des équipes ayant un bon degré d'autonomie, plus elles vont d'elles-mêmes proposer des changements. Le rôle du management n'est pas de prendre la décision, mais de créer le cadre pour que la décision soit prise. Il s'agit juste de donner les contraintes à respecter.

- Changement de stratégie

Enfin, de temps en temps, il se trouve que l'organisation peut ne plus être en phase avec

la stratégie. Plutôt que de faire de grands coups de balancier, nous préférons un changement plus progressif. Pour cela, nous mettons en avant deux idées :

**1. Toujours avoir des précurseurs qui explorent de nouveaux horizons.** Nous ne savons pas de quoi demain sera fait, donc donnons-nous la capacité de réagir au besoin !

**2. Avoir des fenêtres de tir pour changer l'organisation.** Comme nous parlons de changements plutôt structurels à ce niveau, nous aimons bien avoir un espace de discussion ritualisé. La fréquence est généralement trimestrielle. L'idée n'est pas nécessairement de changer quelque chose tous les trimestres, mais d'avoir une discussion sur le sujet.

## Bienvenue en terre inconnue !

# Conclusion

“Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde”

Mahatma Gandhi





“ Les représentants du peuple [...] doivent envisager qu’une grande responsabilité  
soit la suite incomparable d’un grand pouvoir. ”

1793. Convention nationale citoyenne

Il est bientôt temps de refermer ce livre et nous arrivons donc au mot de la fin. Nous espérons que vous avez pris du plaisir à le lire comme nous en avons pris à l'écrire. Dans les nombreuses discussions enflammées que nous avons eues, la conclusion a tenu une part importante.

Nous avons voulu présenter ce qu'il est possible de faire en adoptant une approche Produit. Notre but est d'aider les personnes qui sont sur ce chemin à découvrir des pratiques qu'elles ne connaissent pas. Nous avons tous des angles morts et le partage permet l'exploration. Dans le même temps et comme nous l'a récemment dit un client : " Ça ne fait jamais de mal de se remettre la théorie en tête. La vie nous pousse à prendre des raccourcis et nous pouvons mettre du temps à nous apercevoir que nous roulons à travers champs ".

Nous en venons à notre but non avouable, à savoir remettre l'église au centre du village. Nous entendons assez régulièrement des personnes nous expliquer comment elles travaillent avec une approche Produit. En creusant un peu, nous nous rendons compte qu'il y a maintenant un product designer dans l'équipe, ou qu'il y un product backlog, etc. Nous sommes dans une organisation qui a intégré quelques pratiques de l'approche Produit, mais qui n'a pas changé de paradigme, et qui reste du " projet ".

C'est à ce moment que nous avons envie de dire :  
**mieux vaut un bon projet, que du mauvais produit. Ne vous trompez pas de carrière.**

Il ne nous reste plus qu'à boucler la boucle avec un peu d'histoire sur notre thème de la ruée vers l'or...

Le pic de production d'or placérien a eu lieu en 1853. À la suite de cette année, tout l'or accessible a été extrait. Avant, les mineurs ont inventé des moyens plus rapides et plus efficaces pour trouver de l'or. Après, ils sont partis. Par chance, les pionniers de Californie ont trouvé la terre très productive et, finalement, la grande richesse

de l'État ne provenait pas de ses mines, mais de ses fermes et cultures. Entre-temps, les flancs des collines ont été emportés par des torrents d'eau et les villes en aval ont été envahies par d'immenses inondations de boue lors de pluies diluviennes. Les réserves d'eau ont été empoisonnées au mercure, à l'arsenic, au cyanure et à d'autres toxines. De grandes forêts de chênes et de pins ont été nivelées pour l'extraction du bois.

Si nous voyons le verre à moitié vide, nous pouvons dire : tout ça pour ça... Si nous voyons le verre à moitié plein, nous pouvons souligner que cela a généré une prise de conscience quant à l'utilisation des ressources. Si nous

**mieux vaut  
un bon projet  
que du mauvais  
produit** ●●



avons écrit ce livre il y a quelques années, nous n'aurions sûrement pas évoqué la question de la responsabilité, en plus des questions de désirabilité, utilisabilité, faisabilité et viabilité... C'est pourquoi nous avons envie de finir par une citation librement inspirée de Winston Churchill (et largement popularisée par Spiderman) :

“Là où il y a un grand pouvoir,  
il y a une grande responsabilité.”

Cela implique que nous avons la responsabilité, en tant que concepteurs, d'imaginer et de concevoir des produits responsables en eux-mêmes et dans leurs usages. Mais aussi que notre responsabilité est à la mesure du pouvoir que nous avons : nous ne portons pas le poids du monde sur nos épaules, et c'est en répartissant le plus largement possible cette charge que nous parviendrons à être les plus efficaces pour contribuer à l'habitabilité du monde.

# Bibliographie

Voici notre sélection de livres conseillés pour aller plus loin. Cette liste ne se veut pas exhaustive :

**Empowered : Ordinary People, Extraordinary Products** de Marty Cagan et Chris Jones pour découvrir comment mettre les personnes dans les meilleures conditions pour qu'elles excellent.

**Lean UX - Concevoir des produits meilleurs avec des équipes agiles** de Jeff Gothelf et Josh Seiden pour comprendre comment enchaîner Discovery et Delivery sans faire des mini cycles en V.

**Dealing with Darwin : How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution** de Geoffrey Moore pour l'ouverture sur le cycle de vie produit et les différents types d'innovation.

**La méthode Running Lean : Transformer votre idée en succès** d'Ash Maurya pour les conseils pratiques à la mise en place le Lean Start Up.

**Méthodes de design UX : 30 méthodes fondamentales pour concevoir des expériences optimales** de Carine Lallemand et Guillaume Cronier pour aller plus loin sur le Product Design.

**The Principles of Product Development Flow : Second Generation Lean Product Development** de Donald Reinertsen pour toutes les explications théoriques sur l'approche en mode flux.

**Accelerate : The Science Behind Devops: Building and Scaling High Performing Technology Organizations** de Nicole Forsgren, Jez Humble et Gene Kim pour ceux qui veulent creuser les questions techniques.

# Remerciements

Ce livre n'existerait sûrement pas sans les questions pertinentes de nos clients. Ils nous ont poussés à aller plus loin, à prendre du recul et à formaliser les grands principes. Merci à eux. Nous avons nommé Christophe & Mélanie, Christophe & David, Christopher & Nicolas, Benoit & Lionel, Stéphane & Nathalie et Julien & Grégory.

Si nous avons bien essayé d'aller en production directement, nous avons vite changé d'avis en demandant l'avis de nos pairs. Ils nous ont fait le plaisir de relire notre texte et de nous faire des propositions. Nous avons nommé nos relecteurs : Alexandra Caussard, Gilles Masy, Christian Fauré, Marie-Agnès Guy, Laurence Wolff, Chloé Lemarié, Mathieu Moisant, Jean-Luc Wingert, Andréa Delre, Christelle Bergé et Arnaud Huon.

La direction artistique et les illustrations sont l'œuvre de Caroline Bretagne et Camille Vermorel.

# OCTO Technology

## CABINET DE CONSEIL ET DE RÉALISATION IT

“ Dans un monde complexe aux ressources finies, nous recherchons ensemble de meilleures façons d'agir. Nous œuvrons à concevoir et à réaliser les produits numériques essentiels au progrès de nos clients et à l'émergence d'écosystèmes vertueux”

- Manifeste OCTO Technology -

<p><b>1000</b> OCTOS <b>00000</b></p>		<p>Certified  Corporation®  autre cercle</p>
<p> <b>IMPLANTATIONS</b> Paris Toulouse Hauts-de-France</p>	<p>OCTO EN TÊTE DU PALMARÈS</p> <p><b>6x</b></p> <p><b>GREAT PLACE TO WORK®</b></p>	<p><b>3 CONFÉRENCES</b></p> <p> Unexpected Sources of Inspiration</p>
<p><b>FORMATION</b> <b>octo academy</b> Learn to Change</p>		<p><b>DUCK CONF</b> La conférence tech par OCTO</p> <p> <b>School of Product</b></p>

Dépôt légal : Janvier 2023

Conçu, réalisé et édité par OCTO Technology.

Imprimé par DEJA LINK

ZA de la Cerisaie - 19-27 rue des Huleux - 93240 Stains

© OCTO Technology 2023 ©

Les informations contenues dans ce document présentent le point de vue actuel d'OCTO Technology sur les sujets évoqués, à la date de publication. Tout extrait ou diffusion partielle est interdit sans l'autorisation préalable d'OCTO Technology.

Les noms de produits ou de sociétés cités dans ce document peuvent être les marques déposées par leurs propriétaires respectifs.



# Culture Produit

Par Samuel Retière, Xaviera Meyer Bosque et Benoit Ricaud

Ce livre parle de produit comme beaucoup d'autres avant. Nous en avons lu sur le Product Discovery, sur l'affinage des stories, sur l'engagement, sur l'organisation... et beaucoup nous ont plu. Ce qui nous a par contre manqué, c'est le lien entre toutes ces activités. Nous avons cherché à décrire le développement produit de manière holistique. Cette quête de l'optimum global nous a amené à notre graal : livrer vite de la valeur, tout en étant capable de répéter la performance.



“ Les pragmatiques s'intéressent davantage à la réponse du marché à un produit qu'au produit lui-même. ”  
Geoffrey Moore

  
Technology  
Part of Accenture

PRIX : 29€ TTC  
ISBN 978-2-491672-06-5

