



Gestion des produits numériques : 3 raisons pour lesquelles c'est si difficile

22 août 2023, 16:31

Nick Boucart

Le rôle d'un product manager exige un équilibre constant entre des intérêts multiples et une vision stratégique axée sur la croissance de l'entreprise et la satisfaction du client. Pour soutenir les product managers et la direction des entreprises de logiciels, nous organisons le 9 novembre l'[unconference PR_D_CT Day](#), qui réunira des chefs de produit pour partager des idées, des conseils et des stratégies pour faire face à cette réalité complexe. Cet article explore ces défis et les stratégies pour les relever.

Cet article se penche sur les défis et les nuances de la gestion des produits numériques. Face à des arriérés sans fin, l'essentiel du travail consiste à sélectionner les tâches ayant l'impact le plus important. Cette tâche est loin d'être facile, compte tenu de la pression exercée par l'amélioration continue des logiciels et de la nature insaisissable du produit lui-même.

Une histoire sans fin

La plupart des équipes logicielles que je connais ont un backlog (liste de tâches) qui contient plus de travail que ce que l'équipe peut accomplir en deux ans. Et c'est sans compter tout ce qui sera ajouté au backlog au cours de ces deux années.

La gestion des produits numériques consiste entièrement à choisir les tâches les plus importantes du backlog pour les clients et les responsables d'entreprise. Cela peut sembler simple, mais en pratique, c'est un véritable défi. Les bons choix conduisent à de bons produits, tandis que les mauvais choix aboutissent à des produits difficiles à vendre, non désirés et auxquels les clients ne s'intéressent pas.

Le funambulisme avancé

Voici quelques raisons qui expliquent la complexité de la gestion des produits logiciels :

"Le logiciel n'est jamais terminé" - L'idée que les produits logiciels peuvent être améliorés et développés en permanence est bien ancrée. Cela signifie également que le travail d'un Product Manager semble toujours incomplet. Il y a toujours une nouvelle itération à planifier, et le carnet de commandes est constamment élargi et ajusté en fonction des nouvelles connaissances et des réactions du marché. Cette course effrénée ne prend fin que lorsque le dernier client annule son compte.

"Le logiciel est virtuel, on ne peut pas le toucher" - Contrairement aux produits physiques, les produits logiciels ont quelque chose d'intangible. Vous pouvez spéculer à leur sujet à l'avance, mais leur impact et leur valeur ne deviennent apparents que lorsqu'ils sont utilisés. Si je vous avais dit, il y a dix ans, que je voulais créer une application qui vous permettrait de prendre des photos carrées avec votre smartphone, de les retoucher avec des filtres vintage et de les partager ensuite avec vos amis, cela ne vous aurait fait ni chaud ni froid. Et pourtant, Instagram est devenu un logiciel au succès fulgurant, même s'il fallait le voir et l'utiliser avant d'y croire.

"Tout le monde doit avoir son mot à dire" - Les éléments du backlog viennent de partout : l'équipe de vente ajoutera des choses qu'elle a entendues de la part d'un prospect, le marketing veut voir des choses communicables et de préférence branchées, les développeurs souhaitent avoir plus de temps pour optimiser le code (refactoring), le support veut voir des améliorations sur des choses avec lesquelles beaucoup d'utilisateurs se débattent aujourd'hui. En tant que Product Manager, vous devez écouter tout le monde et peser tous ces intérêts différents les uns par rapport aux autres pour, au final, développer un produit cohérent et gagnant.

L'impact commercial de la gestion des produits

Une bonne gestion des produits tient également compte de divers facteurs commerciaux et détermine les éléments du carnet de commandes qui doivent être classés par ordre de priorité :

- **Quels marchés et segments de marché** voulez-vous occuper ? Comment pouvez-vous vous différencier de nos concurrents ? Souhaitez-vous travailler dans plusieurs secteurs verticaux ?
- Veillez à **commencer par un solide ensemble de fonctionnalités** pour un secteur vertical (pour en savoir plus, cherchez la stratégie "bowling pin" de Geoffrey Moore) au lieu de commencer à construire au hasard et de n'avoir ainsi qu'une offre peu convaincante pour un segment de marché.
- Vous n'avez qu'**une seule chance de laisser une première impression solide** à vos clients potentiels. Quelles sont donc les caractéristiques minimales nécessaires à une bonne mise sur le marché ?
- Les nouvelles fonctionnalités peuvent-elles être **facilement intégrées dans des packages**, de sorte que les vendeurs disposent d'un moteur pour la vente incitative ? De cette façon,

vous pouvez **augmenter votre revenu annuel récurrent** (ARR). Et un ARR plus élevé signifie une évaluation potentiellement meilleure, ce qui est très important pour lever des capitaux de croissance.

- Une mauvaise feuille de route produit a également une **incidence sur la fidélisation (retention)**, l'un des paramètres les plus importants pour un éditeur de logiciels. Surtout si vous souhaitez lever des fonds ou si vous espérez être racheté par un acteur plus important.
- En tant que start-up, n'hésitez pas à partager votre feuille de route produit approximative (réaliste !) avec des prospects et des clients B2B (entreprise). Les entreprises sont en effet prêtes à prendre un risque en faisant affaire avec une start-up lorsqu'elles sentent que celle-ci gère consciemment ses nouveaux développements en fonction d'une stratégie à long terme.
- Cela signifie également qu'il ne faut **pas intégrer tous les souhaits d'un client ou d'un prospect** dans la prochaine version. Seules les choses qui ont un sens dans le grand cadre et dans la vision à long terme doivent être prises en considération. **Ne développez jamais (nous répétons, jamais)** en fonction d'un prospect que vous aimeriez attirer. Vous ne seriez pas la première entreprise à avoir dépensé des centaines de milliers d'euros en fonctionnalités pour une grande entreprise cliente qui n'a finalement jamais signé de contrat ou qui a résilié sa licence au bout d'un an.
- **Faites preuve de sagesse** dans la manière dont vous dépensez votre argent et vos ressources. Une mauvaise feuille de route pour un produit exerce une forte pression sur la consommation de trésorerie. Cela peut mettre en péril la survie de l'entreprise et créer des difficultés pour attirer des talents essentiels.
- **Documentez tous les raisonnements issus des réunions sur les produits.** Au fur et à mesure que votre entreprise se développe, vous aurez de plus en plus de nouveaux collaborateurs qui remettront en question (par manque de compréhension) certains choix. Ils doivent savoir pourquoi certaines décisions ont été prises.

Hâte de participer à la conversation ?

Vous vous demandez comment d'autres Product Managers gèrent cette situation ? Alors inscrivez-vous rapidement à la première PR_D_CT DAY pour et par les Product Managers numériques. Au cours de cette journée, ils pourront échanger des idées, des conseils et des astuces pour relever ces défis. [Inscrivez-vous dès aujourd'hui!](#)

Auteurs



Nick Boucart