



LES RESPONSABLES PRODUIT,

MOTEURS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Introduction

Avez-vous consulté le solde de votre compte de placement aujourd'hui ? Savez-vous combien de pas vous avez faits pour l'instant ? Où en est votre commande de courses en ligne ? Selon toute probabilité, vous n'avez même pas eu à passer un appel, ni même à quitter votre canapé, pour obtenir ces informations.

Les entreprises ont bien compris que désormais, nous pouvons accomplir la plupart de nos tâches en ligne (à différents niveaux et vitesses, certes). D'après divers sondages, plus de 70 % des entreprises américaines comptent adopter une nouvelle plateforme de technologie numérique, digitaliser leurs produits existants ou leurs processus d'innovation. Plus généralement, un récent [rapport](#) prévoit que le marché mondial de la transformation numérique atteigne un taux de croissance annuel composé de 16,5 % d'ici 2025.

La transformation numérique était déjà bien lancée avant 2020, et évidemment, la COVID n'a fait qu'accélérer l'inévitable. À l'heure où un nombre croissant d'entreprises commencent à concevoir, à mettre à jour ou à repenser leurs offres de logiciels internes et externes pour réussir dans cette nouvelle ère, les responsables de ces initiatives jouent un rôle clé dans la transformation numérique actuelle.

Que vous soyez responsable produit ou que vous travailliez pour une grande entreprise qui conçoit des produits numériques internes ou externes, ce guide vous aidera à comprendre le lien entre les professionnels des produits et la transformation numérique. Nous avons interrogé des experts issus de tout un éventail de secteurs afin de recueillir des informations utiles et des conseils techniques sur l'utilisation de produits numériques pour booster les résultats commerciaux tels que la fidélisation des clients, la croissance, l'innovation, etc.

Commençons par une question clé : **en quoi la transformation numérique est-elle si importante à l'heure actuelle ?**



Table des matières

PARTIE 1 : Le nouvel élan de la transformation numérique

PARTIE 2 : L'opportunité pour les responsables produit

PARTIE 3 : Monter la bonne équipe

PARTIE 4 : Travail tactique

PARTIE 5 : Changements culturels

PARTIE 1 :

Le nouvel élan de la transformation numérique

Le concept de transformation numérique existe depuis des dizaines d'années et refait régulièrement surface (au milieu des années 2000, par exemple, avec l'essor des médias sociaux) sous différents noms (par exemple, « transformation digitale » et « digitalisation »). La constante ? Le terme « transformation numérique » est vague et n'a pas de définition universelle. Tout le monde en parle, mais personne ne sait vraiment de quoi il s'agit.

Pour la suite, nous définirons la transformation numérique comme la **transition de l'expérience des clients et des employés de l'analogique (par exemple, processus manuels ou nécessitant une personne réelle) vers le numérique.**

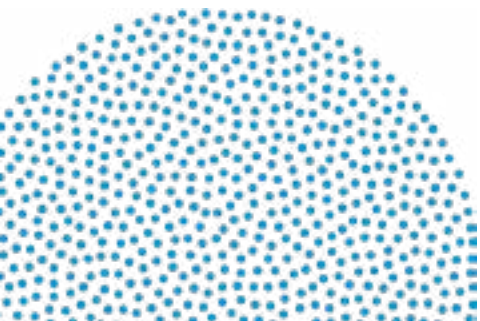
Même si la transformation numérique ne se limite pas à un simple rôle, projet ou résultat, précisons que l'objectif de ce guide est d'analyser le rôle que jouent les produits numériques (ainsi que les personnes qui les conçoivent et les gèrent) sur les initiatives de transformation numérique. Même si nous nous focaliserons sur le produit et sur ses fonctions adjacentes, nous sommes conscients que la transformation numérique ne s'y limite pas, surtout en ce qui concerne les objectifs et processus métier propres à votre entreprise.

Le numérique au cœur des expériences

Difficile de trouver une entreprise ou un secteur qui n'a pas entrepris, d'une façon ou d'une autre, des initiatives numériques. Autrefois, il aurait peut-être suffi de créer une offre orientée numérique bien pensée, comme une application mobile, par exemple. Aujourd'hui, ça ne suffit plus.

Loin d'être une simple expérience parmi tant d'autres, le numérique est aujourd'hui l'expérience *centrale*, pour les employés comme pour les clients. Le numérique devient un avantage concurrentiel indéniable. Ami Brenner, responsable de la gestion des produits pour une grande société de services financiers, explique la situation de son entreprise : « Nous avons fait de gros progrès, et nous ne pouvons plus nous comparer aux autres entreprises de services financiers. Nous devons réfléchir comme une entreprise numérique. »

Tout comme l'industrie des services financiers, le secteur de la santé tardait autrefois à procéder à sa transformation numérique, mais il prend aujourd'hui beaucoup de vitesse. Bob Zurek est chef de la technologie chez [Millennia](#), une plateforme d'engagement destinée aux patients. Selon lui, l'intérêt pour l'expérience numérique est dû à la consommerisation de la santé. Les entreprises mondiales comme Amazon et Google mettent la barre haut, et les clients de tous groupes démographiques veulent le même type d'expérience numérique fluide dans chacun des aspects de leur vie. Il ne reste plus aux entreprises qu'à répondre à leurs attentes.



Une pandémie mondiale

En plus d'affecter la façon dont nous vivons, travaillons et communiquons avec les autres, la COVID-19 a accéléré les efforts de beaucoup d'entreprises pour améliorer (ou créer de toutes pièces) leurs offres numériques. En avril, Satya Nadella, PDG de Microsoft, a [déclaré](#) avoir assisté à l'équivalent de deux ans de transformation numérique en deux mois, et que son entreprise s'efforçait d'aider ses clients à « s'adapter et rester en activité dans un monde du tout-à-distance ».

Lorsque le numérique est devenu la seule façon pour les entreprises d'interagir avec leurs clients, un fossé s'est creusé entre celles qui étaient prêtes pour cette transition et celles qui ne l'étaient pas. Une fois le choc initial passé, les équipes ont dû repenser la façon dont elles communiquaient et répondaient aux attentes des clients, ainsi que les outils et les tactiques nécessaires pour y parvenir.

Des clients aux attentes toujours plus élevées

À l'heure où les technologies remplacent les processus manuels et où les expériences numériques s'invitent dans presque tous les aspects de notre vie, la façon dont les entreprises et les clients interagissent a beaucoup changé. Ces expériences fluides et intuitives étant peu à peu devenues la norme, les employés veulent utiliser des logiciels du même calibre au travail.

Par exemple, les utilisateurs ne se contentent plus de communications unilatérales. Ils veulent pouvoir faire part de leurs commentaires et nourrir un dialogue concernant leur expérience avec un produit. Les entreprises doivent veiller à tenir leurs promesses, tout en s'adaptant aux besoins uniques (et changeants) des utilisateurs.

Dans un [article](#) du Harvard Business Review sur la nécessité pour les entreprises industrielles de se tourner vers le numérique, l'auteur explique que les attentes des clients marquent un tournant décisif pour le secteur : « Si les entreprises ne parviennent pas à répondre aux exigences des clients en matière de fonctionnalités et d'outils numériques, en les utilisant pour améliorer chaque phase du parcours client, elles auront du mal à rivaliser avec leurs pairs les plus réactifs ou avec les nouveaux acteurs du secteur pour qui le numérique est un mode de vie ».

Maintenant, analysons en détail les raisons pour lesquelles les responsables produit sont les plus à même d'aider leur entreprise à s'adapter et à prospérer dans un monde orienté numérique.

Dans un [rapport](#) sur la COVID-19 et sur l'avenir des entreprises, IMB dévoile que **la pandémie a accéléré la transformation numérique d'au moins 59 % dans les entreprises interrogées.**

PARTIE 2 :

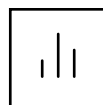
L'opportunité pour les responsables produit

Lorsqu'on pense à la définition de la transformation numérique proposée au début de ce guide, le lien avec les professionnels des produits semble évident : les entreprises ont besoin que quelqu'un supervise les ressources numériques qu'elles créent. Au-delà de ça, on peut considérer les **responsables produit comme les moteurs du changement**, puisqu'ils tirent parti de leur rôle polyvalent pour aider l'entreprise dans son ensemble à gérer ses nouvelles priorités et ses nouveaux indicateurs de réussite. Comment ? En prenant des décisions orientées numérique en matière de produits pour faire de leur client un acteur de premier plan.

Déconstruire le rôle des responsables produit

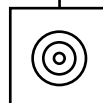
La transformation numérique consiste entre autres à tirer parti des technologies pour permettre aux clients d'interagir avec votre entreprise de façon inédite. Votre objectif final : améliorer leur expérience. En interne, la transformation numérique implique d'équiper vos employés d'outils pour rationaliser leurs flux de travail, éliminer toute friction et leur permettre de consacrer plus de temps à leurs tâches à haute valeur ajoutée.

Voici certaines des qualités qui font des responsables produit (qu'ils aient officiellement ce rôle ou non) les personnes les mieux placées pour gérer la transformation numérique :



PROCESSUS DÉCISIONNEL BASÉ SUR LES DONNÉES

Dans presque tous les domaines d'activité, les données sont aujourd'hui au cœur des processus décisionnels. Puisqu'elles ne laissent la porte ouverte à aucune erreur humaine, les statistiques d'utilisation des produits sont d'une qualité incomparable. Les responsables produit peuvent ainsi accéder à de précieuses données qui les aident à cerner les priorités commerciales en se basant sur la façon dont les utilisateurs interagissent avec le(s) produit(s).



UNE ATTENTION CENTRÉE SUR LES CLIENTS

Pour une initiative numérique efficace, il faut bien comprendre le client et ses besoins. C'est une qualité indispensable pour les chefs de produit, puisque leur travail consiste principalement à écouter les clients, à analyser la façon dont ils utilisent le produit et à placer l'utilisateur final au cœur de leur processus.



EXPÉRIMENTATION

L'itération constante est l'une des bases des équipes produit modernes, puisque les chefs de produit ont la responsabilité de mener des expériences et des tests utilisateur pour récolter le plus d'informations possible sur la façon dont leur produit est utilisé. Souvent, ces connaissances leur permettent de révéler de nouvelles opportunités d'innovation, qu'ils n'auraient pas pu découvrir autrement.

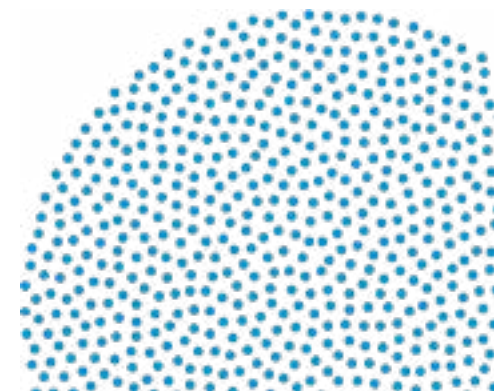


LIENS ENTRE LES ÉQUIPES

Les initiatives de transformation numérique nécessitent le soutien de toute l'entreprise. Puisque leur rôle est collaboratif par nature, les membres de l'équipe produit font le lien entre les ingénieurs (leur travail et leurs priorités) et les autres équipes (marketing, ventes, activités, etc.). Dans le cadre d'un produit interne, ils soutiennent souvent le déploiement et la formation et servent de ressources pour leurs collègues d'autres services.

Des projets aux produits

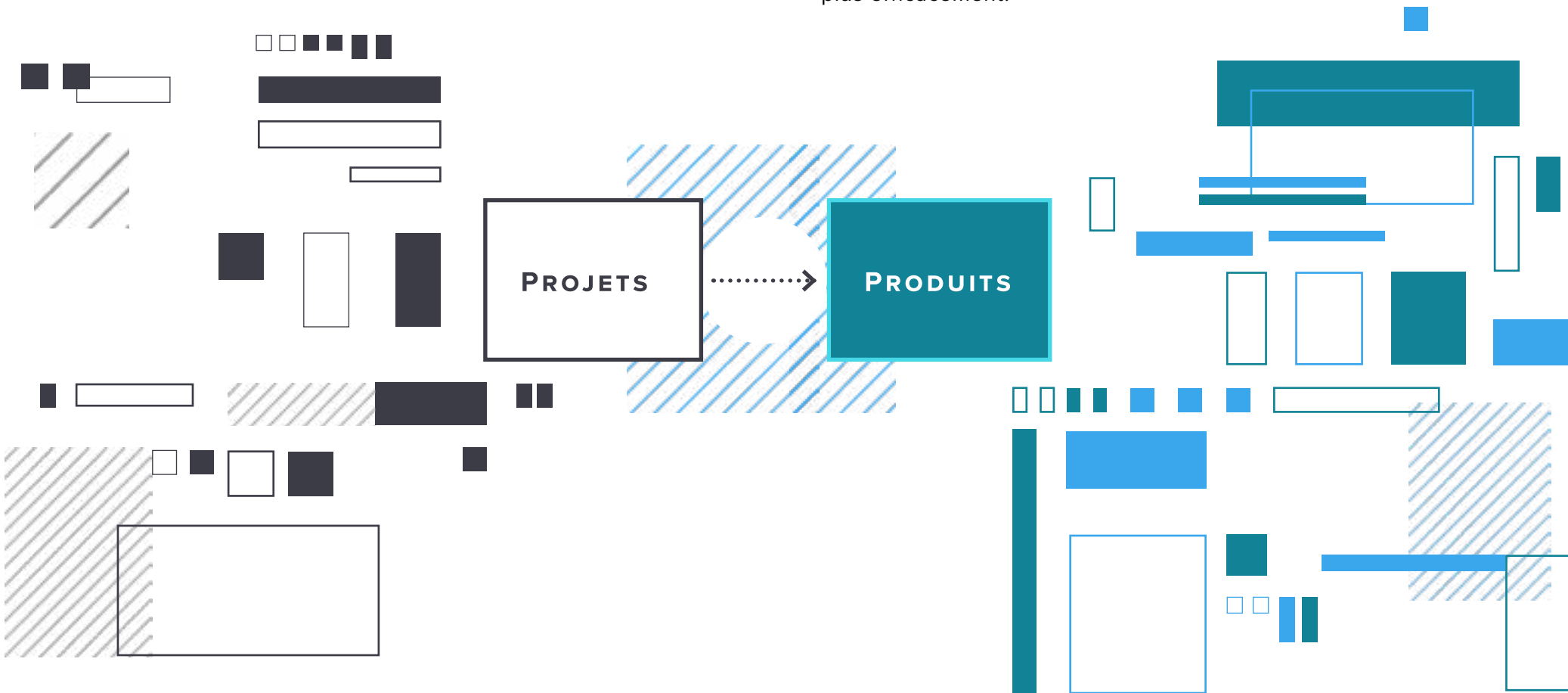
Pour tenir le rythme (et prendre de l'avance) à l'ère du numérique, les entreprises doivent tirer parti de techniques et de processus de gestion de produit. En s'efforçant de transformer leurs services existants en produits numériques ou en créant de zéro de nouvelles offres numériques, les chefs d'entreprise deviennent des chefs de produit. D'après les [prévisions](#) de Gartner, d'ici 2023, 80 % des entreprises informatiques vont procéder à une restructuration radicale en vue d'adopter un modèle opérationnel de gestion produit. Deacon D.K. Wan, analyste principal, explique : « Maintenant que toutes les entreprises amorcent une transition vers le numérique, elles doivent faire appel à des équipes de livraison produit plus agiles. »



Ce n'est pas parce qu'une entreprise n'a pas d'employé ou d'équipe officiellement dédiés à la gestion de produit que ce type de transformation numérique est impossible. L'une des étapes les plus importantes consiste à changer la façon dont vous concevez et/ou optimisez vos produits numériques.

L'idée de passer des projets aux produits va de pair avec l'idée qu'en matière de technologie, le travail n'est jamais vraiment terminé.

Les projets ont une date de début et une date de fin, alors que les produits évoluent en permanence. Le cycle de développement d'un produit est toujours en mouvement. Il repose sur des tests, des mesures et des itérations constants. En plus de stimuler l'innovation, cette agilité prépare les entreprises à s'adapter à l'évolution des besoins des clients et des conditions du marché. Les leaders d'aujourd'hui doivent adopter cet état d'esprit, mais ils n'ont pas à relever seuls ces défis. Dans la prochaine partie, nous analyserons ce qui fait un bon responsable produit à l'ère du numérique, et nous expliquerons comment les équipes peuvent travailler plus efficacement.



PARTIE 3 : Monter la bonne équipe

Le changement implique la mise en place d'une équipe appropriée, en particulier si vous repensez la façon dont vous offrez de la valeur ajoutée aux clients à l'ère du numérique. Pour les entreprises qui n'emploient pas de responsable produit, il ne suffit pas de renommer n'importe quel intitulé de poste. La façon dont fonctionnent les équipes produit peut être source d'apprentissage en matière de pratiques de gestion de produit.

Bien sûr, chaque entreprise est différente. Peut-être vos dirigeants ont-ils choisi de recruter en priorité des personnes issues d'entreprises spécialisées dans la gestion de produit, ou peut-être ont-ils simplement décidé de mettre toutes les parties prenantes sur la même longueur d'onde. Dans tous les cas, il est important d'investir dans une équipe polyvalente qui s'unit autour du produit et se focalise sur le client.

L'important pour une équipe, c'est d'être efficace, pas grande

Dans les grandes entreprises, les équipes de gestion produit ont souvent pour rôle de résoudre les problèmes et d'encourager l'innovation. On pourrait penser que plus l'équipe est grande, plus elle aura d'impact, mais ce n'est pas forcément le cas. Comme l'explique David Cohen, qui

occupe divers postes technologiques chez Procter & Gamble depuis 30 ans :

« Parfois, on travaille sur un projet avec dix personnes, mais chacune d'entre elles ne peut y accorder que 15 ou 20 % de son temps et de son énergie. C'est extrêmement inefficace quand on veut stimuler la transformation. Mieux vaut une petite équipe plus impliquée. »

Favorisez la qualité plutôt que la quantité en mettant sur pied une équipe pluridisciplinaire ayant pour mission de créer des services et produits numériques pour résoudre les problèmes que rencontrent les clients, parfois sans même s'en rendre compte. Il est important d'adopter une culture de l'expérimentation et d'accepter que tous les tests ne réussissent pas... mais que chacun d'entre eux peut donner naissance à une idée lumineuse.

“

En améliorant votre capacité à expérimenter, vous ouvrez la voie à plus d'innovations. Cependant, la première étape consiste avant tout à faire en sorte que tout le monde accepte de se livrer à des expériences, même si elles échouent. »



Ami Brenner

RESPONSABLE DE LA GESTION
PRODUIT

Des compétences clés

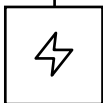
Que votre équipe cherche à intégrer des recrues externes ou à se développer en interne, il y a certaines qualités à privilégier chez les gestionnaires ou concepteurs de produits numériques. **Voici certaines qualités identifiées par les experts interrogés :**



UN ÉTAT D'ESPRIT ORIENTÉ DONNÉES

« Les données en lisent long, tout comme les commentaires que vous font les parties prenantes. Il faut impérativement que vous soyez capable de rapprocher ces deux éléments et de prendre de bonnes décisions orientées données. Vous devez prendre des décisions mûrement réfléchies sur chaque détail. »

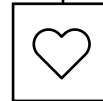
- **Vinay Shukla, chef de produit chez Thomson Reuters**



PASSION ET COLLABORATION

« Je pense que l'essentiel, c'est la passion : une passion pour ce que vous faites et pour ce que vous concevez. Aussi, vous devez avoir un bon esprit collaboratif, car il vous faudra interagir avec tout un éventail de personnes dans toute l'entreprise, peu importe l'audience cible. De bonnes compétences relationnelles sont essentielles. »

- **Bob Zurek, directeur technique chez Millennia**

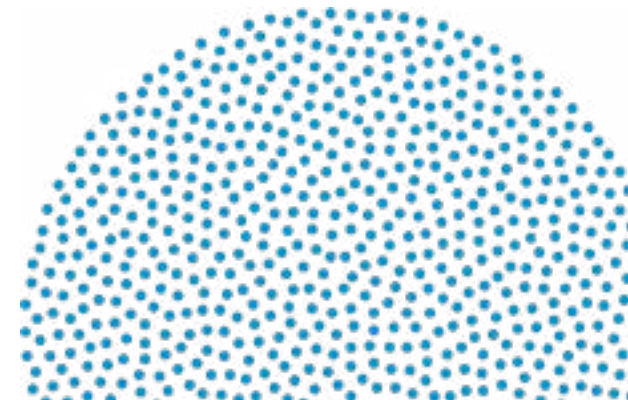


EMPATHIE

« Pour ce type de rôle, il faut des personnes empathiques capables de vraiment comprendre les inquiétudes des utilisateurs ou des clients, car une fois que l'on comprend les besoins d'une personne, on est plus à même de les satisfaire. »

- **David Cohen, ancien directeur adjoint des solutions de capital de marque chez Procter & Gamble**

Maintenant que nous avons remis en contexte le lien entre la gestion de produit et la transformation numérique, nous allons nous pencher sur les tactiques et responsabilités inhérentes à la détention d'un produit numérique.



PARTIE 4 : Travail tactique

Même si les tenants et aboutissants de n'importe quel emploi sont voués à changer au fil du temps, nous avons identifié les quatre domaines principaux sur lesquels devraient se focaliser les professionnels des produits numériques.

1. L'importance des données produit

Si vous avez pour tâche de concevoir, de mettre à jour ou de gérer un produit logiciel, considérez les données comme votre base. Bob Zurek, de Millennia, souligne qu'une partie de la transformation numérique repose sur la récolte des bonnes données. Il explique : « Peu importe la nature de votre entreprise, il est important de comprendre les activités et les actions réalisées au sein de votre produit et d'étudier la façon dont les utilisateurs interagissent avec au quotidien. Votre processus décisionnel sera alors surpuissant, car basé sur des données réelles. »

Peter Ikladious, conseiller en matière de croissance, a occupé plusieurs postes de gestion de produit et de transformation chez IBM. Il nous explique que la mesure des données représente un véritable défi pour beaucoup d'entreprises. Celles qui n'ont pas mis en place de processus de mesure peuvent être conscientes qu'il y a un problème avec le produit, sans pour autant savoir de quoi il s'agit ni comment le découvrir.

“

Vous devez impérativement savoir traduire vos données, c'est une base cruciale. Certaines entreprises établies depuis longtemps s'étonnent, car elles n'ont "jamais eu à faire ça avant". C'est vrai. Vous n'avez jamais eu à faire ça avant, c'est différent, mais essentiel. »



Peter Ikladious

CONSEILLER EN MATIÈRE DE
CROISSANCE

Ce qui rend les données si puissante ? Leur capacité à éclairer vos processus décisionnels et ainsi améliorer l'expérience de vos utilisateurs finaux. Plus vous ferez de mesures, plus vous aurez d'insights sur les parties du produit les plus ou moins utilisées et sur vos éventuelles lacunes. Pour Brady Corporation, les statistiques produit sont des sources de connaissances inestimables. Plutôt que de baser ses décisions sur le bouche-à-oreille ou sur l'instinct, l'entreprise étudie les données produit pour guider ses décisions et veiller à ce que l'équipe d'ingénieurs se penche sur les tâches les plus pertinentes.

Mitch Reams, gestionnaire produit global, explique les avantages des données produit : « Nos futurs processus sont bien plus rationalisés, qu'il s'agisse de développer une nouvelle fonctionnalité ou de réfléchir à la prochaine génération de notre logiciel. Nous veillons à tirer le meilleur parti des ingénieurs, plutôt que de les faire travailler sur tout et n'importe quoi. »

CROISSANCE ET TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Conseiller en matière de croissance, Peter Ikladious voit la transformation numérique sous un autre angle. Pour lui, la discipline de la croissance est le moteur de la transformation numérique, puisqu'elle est synonyme de stratégie orientée client, de processus agiles et d'exploitation des données en continu.

“

Si vous n'êtes pas capable de mesurer ou de recueillir des données sur l'expérience de vos clients, vous n'y arriverez pas. Vous devez tirer des leçons de chacune de vos séances de travail. »



Peter Ikladious

CONSEILLER EN MATIÈRE DE
CROISSANCE

DONNÉES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

Certes, les données produit sont importantes, mais il est essentiel de combiner ces informations quantitatives avec des données qualitatives (retours clients ou entrevues avec les utilisateurs, par exemple). Si vous adoptez une démarche trop ciblée, vous risquez de passer à côté d'informations. Lucia Morales, responsable de l'exploitation des logiciels chez Brady Corporation, explique que l'utilisation combinée des données produit et des retours client directs s'est avérée utile pour cerner les besoins réels de ces derniers.

Par exemple, il utilise des statistiques produit pour vérifier si les problèmes évoqués par les clients lors de leurs appels téléphoniques concordent avec les parties du produit où les utilisateurs passent le plus de temps. Idéalement, votre équipe devrait se concentrer sur l'amélioration des éléments auxquels les clients accèdent le plus, plutôt que de simplement écouter les utilisateurs qui se font le plus entendre. Aussi, il est essentiel de combiner les données quantitatives (par exemple, utilisation du produit) et les données qualitatives (par exemple, tickets d'assistance) pour optimiser l'accueil des utilisateurs et les guider vers les bonnes fonctionnalités.

2. Comprendre les parcours et les flux de travail

Au-delà des données produit, l'amélioration de l'expérience numérique des clients auprès de votre entreprise repose sur une meilleure compréhension de leurs parcours et surtout des éléments qui leur apportent le plus de valeur ajoutée. Il ne s'agit pas seulement de compter le nombre de clics sur un bouton donné : l'idée est d'identifier l'objectif que les utilisateurs essaient d'atteindre en cliquant sur ce bouton et d'optimiser leur expérience en conséquence.

Par exemple, si vous déployez un nouveau produit interne, vous devez impérativement examiner les processus utilisateur dès le départ pour comprendre comment ils interagissent avec l'outil et identifier les axes d'amélioration de l'expérience. Certaines entreprises enregistrent des taux d'engagement très élevés, car de nombreuses personnes accèdent à leurs outils et services numériques pour la première fois. Oui, une vague de nouveaux utilisateurs est une bonne chose. Mais lorsque l'expérience est purement numérique, les entreprises doivent comprendre les besoins des nouveaux utilisateurs pour éveiller leur intérêt le plus vite possible.

Lorsque vous commencez à analyser les parcours numériques de vos clients, réfléchissez à ce qui fait un engagement idéal. Tous les produits ne sont pas faits pour être utilisés tous les jours, toutes les semaines, ni même tous les mois. Identifiez la valeur ajoutée que vous essayez de proposer et examinez les tendances actuelles pour mieux comprendre le niveau d'engagement à atteindre.

3. Communication efficace dans l'application

Une fois que vous avez clairement identifié la façon dont les utilisateurs interagissent avec votre produit, il vous reste du travail à accomplir. Prochaine étape : choisir vos actions en vous basant sur les insights récoltés. Pour cela, l'idéal est de communiquer avec les utilisateurs au sein même de l'application.

Si vous voyez que les utilisateurs sont coincés dans une partie spécifique du produit ou qu'ils contactent l'assistance à propos d'une fonctionnalité donnée, diffusez des conseils au sein de l'application pour leur fournir des informations pertinentes et répondre proactivement à leurs questions au bon moment pour éliminer toute confusion. Cette méthode a un avantage majeur : vous n'avez pas à attendre six mois pour diffuser une mise à jour via un cycle de publication. Si un afflux de nouveaux clients accède à vos outils numériques, vous devez peaufiner l'expérience d'accueil pour qu'ils comprennent comment utiliser votre produit et qu'ils y trouvent leur intérêt. Grâce aux messages dans l'application, vous pouvez vous adapter aux divers niveaux de compétence technique et de demande d'aide dont font preuve les utilisateurs. Ainsi, chacun d'entre eux disposera des ressources dont il a besoin pour une expérience positive.

Par ailleurs, la nature de votre logiciel et la façon dont les utilisateurs y accèdent peuvent justifier l'utilisation de communications dans l'application. L'équipe Brady nous a expliqué que les clients utilisent le logiciel de sécurité Link360 selon leurs besoins pour soutenir leurs programmes et assurer leur conformité. Pour offrir une expérience numérique harmonieuse et maintenir l'engagement des clients, l'équipe a créé des guides récapitulatifs où sont expliqués les processus à suivre pour réaliser des actions clés dans l'outil. « Les guides nous permettent d'accompagner nos clients pas à pas tout au long des processus qu'ils essaient d'entreprendre », ajoute Lucia Morales.

LA PUISSANCE DE LA PERSONNALISATION

Plutôt que de diffuser les mêmes messages à l'ensemble de votre base d'utilisateurs, segmentez votre audience pour cibler des sous-ensembles spécifiques d'utilisateurs et leur fournir des informations plus pertinentes. Comme nous l'avons dit plus tôt, les clients (sans parler des employés) exigent aujourd'hui ce niveau de personnalisation. Vous avez plusieurs types d'utilisateurs aux besoins bien distincts ? Certaines de vos fonctionnalités sont particulièrement utiles pour certains profils ? Réfléchissez à la façon dont vous pouvez personnaliser vos communications en conséquence.

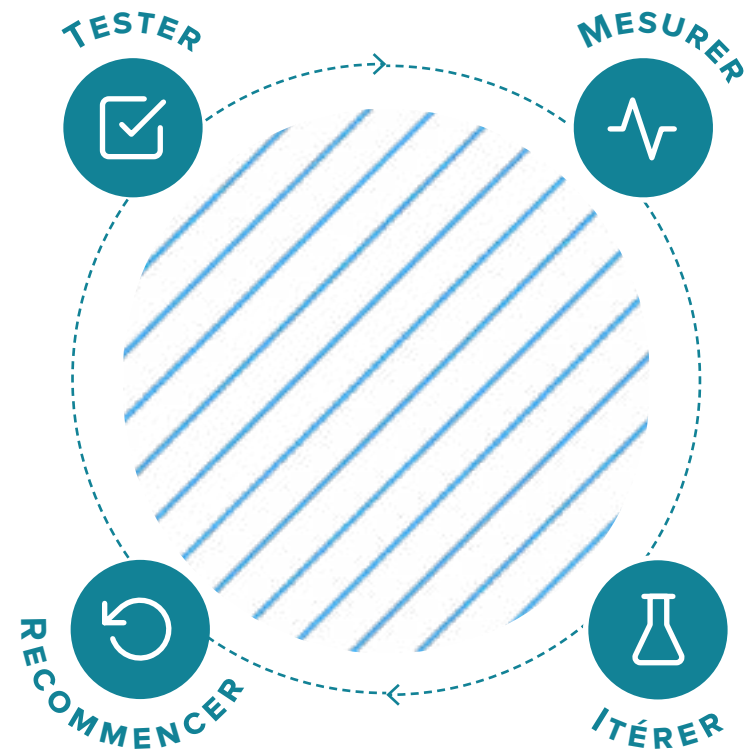
Pour Brady Corporation, la personnalisation est synonyme d'amélioration de l'expérience client (en redirigeant les utilisateurs vers les solutions Brady les plus adaptées à leurs besoins au moment clé, par exemple). Mitch Reams explique : « Lorsque les utilisateurs créent une procédure de sécurité pour laquelle nos autres produits pourraient être utiles, nous utilisons la solution Pendo pour les informer. Par exemple, "Vous enfermez du matériel et Brady propose des cadenas et des appareils qui répondent à vos besoins." »

4. Tester, mesurer, itérer, recommencer

Lorsque vous utilisez des données produit pour cerner les parcours de vos utilisateurs et améliorer leur expérience, n'oubliez pas qu'il s'agit d'un cycle itératif. Comme le souligne Vinay Shukla, responsable produit chez Thomson Reuters, les mesures sont essentielles à la réussite. Il tire parti des analyses produit pour mesurer des données telles que la fidélité, l'utilisation des fonctionnalités et la rétention. Par ailleurs, il recueille les commentaires des utilisateurs directement dans le produit. La recette d'un engagement pertinent peut évoluer au fil du temps, en fonction des principaux besoins des utilisateurs mis en lumière par les données.

Pour Ami Brenner, la transformation numérique repose en partie sur la persévérance : s'atteler à un élément du produit et continuer à mener des tests dessus. L'idée : se concentrer sur les produits plutôt que sur les projets.

Pour ce faire, une méthode consiste à faire le lien entre votre travail et les indicateurs les plus pertinents pour l'entreprise. David Cohen explique que, même si certaines tâches que lui et son équipe réalisent ne concernent qu'une partie de l'initiative métier globale de P&G, il est important de faire le lien entre leur travail et l'objectif général de l'entreprise. Vous pouvez aussi voir ça comme la mise en place de mesures en cours de processus (par exemple, engagement ou adoption du produit) et de mesures des résultats (par exemple, économies ou chiffre d'affaires).



SECTION 5 :

Changements culturels

Dans le contexte que nous étudions, la transformation numérique porte en grande partie sur la modification des modes de travail, par le biais de processus (par exemple, utiliser des techniques de développement produit) ou de technologies (par exemple, adopter un nouvel outil interne). Si vous déployez un nouveau logiciel ou que vous mettez en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement (et un transfert des ressources), vous devrez forcément vous pencher sur la gestion des changements. Ces changements culturels vont de pair avec les initiatives de développement et sont d'ailleurs essentiels à leur réussite.

Défendre l'expérience numérique

Les chefs de produit ont souvent pour responsabilité de défendre l'importance de l'expérience numérique de leur entreprise ainsi que les initiatives qui l'accompagnent. **Voici quelques éléments à prendre en compte quand vous devez assumer cette responsabilité :**

1. RALLIEZ LES CADRES DIRIGEANTS

Beaucoup de personnes interrogées ont souligné l'importance d'obtenir l'appui de l'équipe de direction. Comme l'explique Peter Ikladiou, « Je n'ai jamais vu un mouvement de transformation numérique suivant une approche ascendante. Soit la transformation numérique suit une approche descendante, soit elle est inexistante. »

Pour obtenir l'appui de la direction, l'essentiel est de décrire les résultats positifs que vous prévoyez, qu'il s'agisse de réduire taux d'attrition des clients ou de gagner du temps, par exemple. Trois facteurs sont généralement importants aux yeux de la direction : le chiffre d'affaires, le coût et le risque. Ainsi, comment pouvez-vous faire le lien entre votre travail (ou votre objectif) et une éventuelle augmentation du chiffre d'affaires, baisse des coûts et/ou réduction des risques ? La demande de financement ou de ressources est une compétence en soi. Une bonne méthode consiste à charger une personne donnée de défendre l'initiative que vous proposez.

2. CONCENTREZ-VOUS SUR LA VALEUR COMMERCIALE

Il vous faudra sûrement convaincre d'autres collaborateurs au sein de l'entreprise qu'une initiative produit donnée mérite d'être menée. Vous devrez présenter les informations de la façon la plus pertinente possible pour chaque audience. Chaque service a ses propres objectifs et modes de fonctionnement, il est donc essentiel de montrer la valeur ajoutée que chacun peut en tirer.

David Cohen explique comment ce sentiment était géré chez P&G : « Nous parlions de services, plutôt que de technologies. Un service ne dépend pas forcément de technologies. L'idée, c'est de parler des choses dans un langage que vos utilisateurs (dans notre cas, les employés internes) comprendront. »

3. FÊTEZ VOS RÉUSSITES EN COURS DE ROUTE

Lorsque vous adoptez une approche itérative du développement, les jalons mineurs offrent l'occasion de publier des versions préliminaires en interne et de partager les progrès réalisés. De cette façon, tout le monde comprend mieux le travail qui a été accompli. C'est là que votre défenseur interne entre en jeu, puisque ses responsabilités ne se limitent pas à la phase de ralliement initial.

Comme le conseille Peter Ikladious, « L'important, c'est de ne pas essayer d'en faire trop sur de trop longues durées. Il vaut mieux y aller pas à pas et fêter les réussites en cours de route. Tenez l'entreprise informée de vos progrès et de vos accomplissements. »

“

La réussite de votre transformation numérique, quelle qu'elle soit, concerne l'ensemble de votre entreprise. Pour que les autres s'y intéressent, il faut qu'ils comprennent la valeur ajoutée. »



David Cohen

ANCIEN DIRECTEUR ADJOINT DES SOLUTIONS DE CAPITAL DE MARQUE CHEZ PROCTER & GAMBLE

4. FAITES CORPS DERRIÈRE UN NOUVEAU PRODUIT OU UNE NOUVELLE FONCTIONNALITÉ

Si vous travaillez à l'élaboration d'un tout nouveau produit ou que vous apportez des modifications à une application existante, le produit lui-même peut vous servir à obtenir le soutien des autres. Et pour cause : votre produit est un exemple concret de vos initiatives de transformation numérique. Par ailleurs, certaines personnes ont peut-être déjà participé à des initiatives de transformation numérique qui n'ont jamais porté leurs fruits. En leur présentant le produit que vous mettez au point, vous pourrez atténuer ou éviter tout scepticisme de leur part.

“

Dans toutes les entreprises, la modification de la structure ou des modes opératoires n'est jamais simple. Il faut donc procéder aux changements de façon lente et progressive. »



Ami Brenner


RESPONSABLE DE LA GESTION PRODUIT

La transformation numérique, un processus continu

N'importe quel type de transformation numérique (que vous l'appeliez ainsi ou non) implique des efforts continus, aussi bien d'un point de vue tactique (par exemple, la façon dont vous rendez service aux clients via des produits numériques) que d'un point de vue culturel au sein de votre entreprise.

La gestion de produit est un enchaînement de sprints, alors que la transformation numérique est un marathon.

Cela ne vous empêche pas de vous efforcer de continuellement concevoir, itérer et vous améliorer. Pour David Cohen, « il y a toujours une occasion de transformer quelque chose, car les processus métier changent en permanence ».



Même si le changement de la culture d'une entreprise peut prendre du temps, les chefs de produit ne peuvent commencer à résoudre que les défis immédiats posés par les produits numériques qu'ils conçoivent. Ils peuvent profiter de leur rôle de partenaire stratégique et collaboratif pour rallier l'ensemble de l'entreprise autour du produit, et ainsi mieux répondre aux attentes des clients internes et externes. Tentant, n'est-ce pas ?



www.pendo.io

**Vous aimeriez découvrir comment Pendo peut vous
aider à concevoir de meilleurs produits numériques ?**

DEMANDER UNE DÉMO PERSONNALISÉE