

# TABLE DES MATIÈRES

- 01** | **DAMIEN DELAUTIER**  
Chief Product Officer  
@Canal+ Group
- 02** | **FANNY JACOB**  
VP Product  
@OpenClassrooms
- 03** | **JULIETTE BRON**  
Vice president Digital & Data  
@Disneyland Paris
- 04** | **THOMAS BIDET**  
Chief Product Officer  
@e-TF1
- 05** | **AUDRIC CHAUCHEAU**  
Chief Product Officer  
@Invivo digital factory
- 06** | **PIPPA RIMMER**  
Product Lead  
@RadioFrance
- 07** | **RÉMI BARDOUX**  
Chief Product Officer  
@Groupe SeLoger
- 08** | **ROMAISSA CHERBAL**  
Product Director - Vertical Markets  
@Leboncoin
- 09** | **SAVINIEN LUCBÉREILH**  
Chief Product Officer  
@Partoo
- 10** | **KRIS BARRIER**  
Directeur Business Tech & Digital Factory &  
Digital Transformation enabler @Bel
- 11** | **GABRIELLE GLEYSSTEEN**  
Chief Product Officer  
@Meetic
- 12** | **PATRIZIA ROMUALDI**  
Group Product and Design Director  
@Europcar Mobility Group
- 13** | **THOMAS BEYLOT**  
Chief Product & Brand Officer cofounder  
@Younited Credit
- 14** | **JEAN-MICHEL PAILHON**  
VP Business solutions  
@Ledger
- 15** | **THOMAS KAROLAK**  
Fondateur  
@PARSK
- 16** | **FREDERIC ROUGEMONT**  
Chief Product Officer  
@Jumia Group
- 17** | **ESTELLE AUBOUIN**  
Chief Product Officer  
@En Voiture Simone
- 18** | **JEAN NOEL LAU KENG LUN**  
Vice President Product Management  
@Accor
- 19** | **ALIX BOULNOIS**  
Chief Digital Factory Officer  
@Accor
- 20** | **AUDREY PEDRO**  
Product Advisor & Coach  
@Scaleway
- 21** | **YANNICK COMBOURIEU**  
Director of Product Management  
@e.Voyageurs SNCF
- 22** | **HARITH ALANBARI**  
Chief Executive Officer  
@Stootie
- 23** | **FRANÇOIS FOURRIER**  
Chief Marketing Officer  
@Edenred France
- 24** | **TONY HAGNÉRE**  
Product Director  
@Back Market
- 25** | **ANTSO RAKOTO**  
VP Product  
@Groupe France Télévisions
- 26** | **FRANÇOIS DUPRAT**  
Chief Product Officer  
@Rakuten France
- 27** | **NICOLAS BALTZER**  
Product & User experience  
@Référence de la distribution  
auprès des professionnels

# AVANT-PROPOS



**Qu'est ce que le Product Management ? Que fait concrètement un Product Manager et est-ce que son rôle est différent de celui de Product Owner ? Est-ce qu'il s'agit d'un rôle ou d'un métier à part entière ?**

**Tant de questions pour lesquelles vous trouverez une multitude de réponses, parfois divergentes, souvent similaires... des réponses, devenues axiomes ou définitions puis conventions. En somme, un ensemble de savoirs qu'on acquiert et qu'on transmet désormais.**

Voilà des années que je suis dans le monde du Produit, avec à chaque fois le même constat : il y a encore tant à apprendre, à comprendre et à explorer... et c'est probablement ce qui me passionne le plus dans cet univers qui exige une grande humilité car au fur et à mesure que j'avance, résonne en moi cette phrase toujours aussi actuelle de Socrate : «Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien !»

Ma conviction est simple : derrière chaque rôle Produit se cache avant tout un individu, avec son propre parcours, ses propres expériences, ses propres croyances et ses biais... autant de caractéristiques différenciantes qui influent sur sa manière d'exercer, sur sa lecture du problème, son apport au produit... Ajoutons à cela, un contexte, une taille, un secteur d'activité, une organisation et une culture d'entreprise et par un simple calcul mathématique, nous pouvons déjà prédire le nombre de combinaisons possibles...

Comme un nuancier d'une même couleur, nous avons ainsi un nuancier d'un même concept qui prend plusieurs formes... «50 Shapes of Product» est né de ce constat, et vous avez entre les mains la première brique d'une longue série!

Je n'ai pas la prétention de vous transmettre ni savoir ni connaissance, mais simplement de vous exposer plusieurs points de vue, plusieurs clés de lecture et plusieurs réalités, toutes aussi valables et légitimes les unes que les autres puisque effectivement vécues par ces différents acteurs du Produit qui se sont prêtés au jeu de l'interview et qui ont eu le courage et la générosité de se livrer à cœur ouvert.

Je voudrais vous inviter à travers ce recueil à sortir du «savoir», dans sa définition philosophique, et à prendre le chemin de «la connaissance». À construire vos propres convictions et à explorer de nouveaux horizons que certains acquis peuvent parfois contraindre, sinon biaiser.

En tout cas, je vous souhaite autant de plaisir à lire ce recueil d'interviews que j'ai eu de plaisir et de joie à les mener. J'ai essayé de les retranscrire le plus fidèlement modulo les émotions et toute la passion qui se dégageaient de ces échanges que je me sens privilégiée d'avoir partagés.

**Fatima-Zahra HAMIL**  
Directrice conseil & formation  
@Wivoo

# DAMIEN DELAUTIER



Chief Product Officer  
@Canal+ Group

## CANAL + GROUP

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : L'ensemble du produit Canal+

“

***Product Manager :  
c'est avant tout l'état d'esprit,  
et après les compétences.***

”

### Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?

Je m'appelle Damien Delautier et cela fait maintenant plus de dix ans que je suis dans le monde du Produit. J'ai travaillé avec des startups, mais aussi auprès de grands groupes comme c'est le cas aujourd'hui au sein de Canal que j'ai rejoint il y a 2 ans.

Canal est une boîte qui a été créée en 1984, autour de contenus iconiques et de produits phares ; puis elle s'est développée au fil des années, sans forcément être dans une culture Produit.

Comme beaucoup d'entreprises, son environnement énormément changer, ces dernières années, avec notamment l'arrivée de Netflix ou encore récemment, celle de Disney Plus. Avec tous ces changements, l'entreprise a compris l'intérêt d'avoir un produit fort et elle a placé MyCanal au cœur de sa stratégie. Un département Product Management a été créé et c'est mon rôle, aujourd'hui, d'organiser et de structurer ce pôle.

### Quel est le périmètre "Produit" de ce département ?

Quand on parle de MyCanal, il ne s'agit pas seulement des applications de consommation iOS ou Android, mais aussi des devices (ndlr. appareils) comme les SmartTV, les box FAI, ou encore nos propres décodeurs. Contrairement à Netflix où l'utilisateur se connecte et consomme, nous proposons aussi d'autres fonctionnalités et produits, à l'instar de la plateforme de vente. En somme, tout ce qui permet à un utilisateur d'acheter, de comprendre, de découvrir... Tout ce qui se fait en amont de la consommation du contenu.

C'est un périmètre assez large qui touche des millions d'utilisateurs.

### Et quel(le)s sont les rôles/fonctions des personnes au sein de ce département dont tu as la responsabilité ?

Nous sommes environ soixante au sein du département

qui compte des Product Managers, des Product Designers, des Product Analysts, des Product Researchers, organisés autour des grands moments du cycle de vie du client. On retrouve la panoplie classique des métiers du Produit.

Le nombre très élevé d'écrans que nous avons à gérer nous a amenés à développer également la fonction de Product Owner, pour piloter au quotidien le Delivery des différentes équipes de Dev Fronts ; là où les Product Managers vont être davantage sur le Discovery pour comprendre quoi faire sur le produit, analyser les chiffres... Il s'agit ici de la distinction que nous faisons chez nous entre PO et PM et qui, même si elle n'est pas recommandée dans les livres, permet de répondre au mieux aux spécificités et à l'organisation de Canal+.

Et nous avons aussi des compétences complémentaires comme le SEO, l'accessibilité, l'architecture...

MyCANAL n'est pas le cœur de Canal+ et n'est pas non plus un produit isolé. C'est un produit parmi d'autres au sein de Canal+. Les produits Canal ont tous les mêmes systèmes, eux-mêmes utilisés par différents consommateurs, que ce soient les antennes ou les magasins qui assurent encore la vente de nos abonnements.

### Quel a été ton parcours avant d'arriver à ton poste actuel ?

J'ai fait une école de commerce, puis j'ai pris la voie du conseil dans le Digital pour ma première expérience. À l'époque, il y a treize ou quatorze ans, les entreprises se demandaient encore si elles devaient prendre le virage du digital. Je me suis retrouvé dans un rôle de Chef de Projet MOA sur des sites d'e-commerce de grands acteurs comme Orange, Louis Vuitton ou encore Carrefour. En occupant ce rôle, j'étais au centre de tout, métier comme technique. Et j'ai trouvé cela génial de pouvoir travailler avec des experts dans différents domaines et d'en faire la synthèse.

À cette époque, les meetups n'existaient pas en France - et je suis fier de pouvoir dire que j'ai assisté au premier meetup à Paris ! -. Il existait peu de conférences et de livres. Je me suis donc beaucoup documenté sur ce métier qui n'existait pas encore en France, mais qui commençait à être très mature aux États Unis où le rôle de Product Manager était mis en avant.

Et comme toutes les tendances de fond des Etats-Unis finissent par arriver chez nous, j'ai parié sur son arrivée prochaine en France et j'ai commencé à m'y préparer. Pendant des années, je suis monté en compétences sur le sujet, notamment sur les aspects design et code. Pour la petite anecdote, j'ai utilisé un site qui s'appelait "le site du Zéro" pour apprendre tout ça.

J'ai continué à me former jusqu'au jour où j'ai reçu l'appel d'un cabinet de recrutement qui me proposait un poste de Product Manager. C'était une symphonie dans ma tête : « Bien sûr que je le voulais ce job ! ».

C'est ainsi que je me suis retrouvé chez Photobox qui était une des rares entreprises à l'époque à avoir cette fonction Produit en France. C'est là où j'ai vraiment appris les bases du métier et c'était extrêmement intéressant. J'ai appris et fait énormément de choses formidables, notamment les premières offres mobiles de Photobox. C'était le début des applications mobiles. Ensuite j'ai rejoint ING Direct, puis Molotov où j'ai mis en place à la fois les produits et les équipes, et aujourd'hui je suis chez Canal+.

### Peux-tu nous en dire plus sur les difficultés que tu as pu rencontrer à l'époque et celles que tu rencontres aujourd'hui ?

Les difficultés vont toujours dépendre de l'environnement dans lequel nous sommes mais aussi de notre maturité.

Ma manière de voir les choses et d'aborder les sujets aujourd'hui est différente de celle que j'avais il y a dix ans. J'ai fait quelques erreurs, certaines très grosses, et j'ai appris de cela aussi.

Ce qui a probablement été et reste le plus dur, est

l'incompréhension autour de notre métier ou rôle : on a un problème et on essaie d'y apporter une solution. Cela n'est pas forcément bien compris par beaucoup de personnes ou alors elles n'y voient pas la difficulté, parfois pas l'intérêt, du moins pour certaines choses.

Ce qui est difficile également, c'est lorsqu'on fait quelque chose de bien et que cela ne se voit pas forcément. J'entends par là que l'amélioration produit doit être si naturelle qu'elle ne se voit pas directement. On passe justement des mois d'efforts et d'obstacles pour que l'utilisateur puisse utiliser le produit le plus naturellement du monde, avec un simple clic.

C'est cette simplicité d'usage qui explique probablement qu'on nous dise : "il n'y a qu'à changer de bouton" ; "il n'y a qu'à faire si" ; "il suffit de faire cela". Voilà ce que je trouve difficile et qui n'a jamais changé pendant toutes ces années de Product Management : faire comprendre ce qu'on fait et devoir même parfois, justifier ce qu'on fait.

### Et c'est encore le cas aujourd'hui malgré la dimension du poste que tu occupes ?

Le Produit devient important dans les organisations, c'est le cas chez Canal+. Il est au cœur de plusieurs choses et ça remet en question plusieurs des pratiques historiques dans différents départements.

Ce qui crée parfois des tensions, car ce qui était du ressort exclusif de certains départements est désormais concentré sur le Produit, notamment les produits digitaux qu'on appréhende différemment de ce qu'on fait pour les antennes ou les boutiques par exemple. Même s'il y a certaines choses en commun, le Produit digital requiert une approche différente de celles dont les départements avaient l'habitude jusqu'à présent et qu'ils calquent naturellement sur le digital. Avant, les départements métiers prenaient seuls les décisions ; aujourd'hui, ils doivent composer avec le département Produit et les nouvelles approches Produit.

Les métiers Produit dans un grand groupe apportent de nombreux changements et ce sont principalement des questions humaines qu'il faut gérer, ce qui n'est pas toujours facile.

**Quelle est la réalisation dont tu es le plus fier ?**

En vérité, j'ai adoré tous les produits sur lesquels j'ai travaillé. À chaque fois.

On m'a dit durant ma première expérience : « Quelque part, on s'en fout de ce sur quoi on travaille. Ce sont les gens avec qui on le fait qui importent ».

Quand je pense à mon expérience chez Molotov, une aventure hallucinante, ou encore chez PhotoBox, j'ai à chaque fois rencontré des personnes exceptionnelles et elles ont rendu le travail tout aussi exceptionnel.

Aujourd'hui je ne touche plus beaucoup au Produit. Mon vrai Produit, c'est mon équipe et c'est ce dont je suis le plus fier.

Même si mes expériences ont été différentes, j'ai été fan de ce que j'ai pu faire parce que je l'ai fait à chaque fois avec des personnes incroyables. Je me souviens de tous les moments, toutes les idées, ce sont les gens qui rendent ce travail formidable !

**Quel serait, selon toi, l'avenir du Produit et des métiers ou rôles Produit ?**

Je trouve qu'il est difficile d'avoir un département qui porte le nom de « Product Management ». Cela laisse penser qu'au sein d'une organisation qui place le Produit au centre, on a un département qui gère l'aspect central et que les autres gravitent autour. Je l'ai vécu en startup et je le vis maintenant chez Canal+. Je pense que le Produit doit évoluer pour promouvoir une démarche d'entreprise. Le Produit tel que je le vis aujourd'hui, n'a pas vocation à être enfermé dans un département, avec ses compétences et ses process, en mode : "Dites nous quels sont vos problèmes, nous vous dirons comment les résoudre". Il serait préférable de travailler sur les conditions qui font que tout le



**Le Produit étant au centre de tout, le centre névralgique de l'organisation, il ne pourra pas être contenu dans un seul département, mais entre les mains de tout le monde pour le faire évoluer dans le bon sens.**



monde dans l'entreprise comprenne comment prendre part au Produit.

Chez Canal+, il y a des compétences importantes au Product Management, mais nous ne serons jamais des spécialistes de la vente ou de l'édition par exemple. Ce n'est pas notre métier. Notre métier est en fait de créer les conditions pour travailler avec tous les autres métiers et expertises afin de faire émerger les meilleures solutions pour le client.

Le Product Management, de ce fait, devient avant tout une démarche d'entreprise, de travail collaboratif, en réseau.

Je ne suis pas devin, mais si je devais donner une direction au Produit, ce serait celle-ci. En étant provocateur, j'irais même jusqu'à dire que le département Produit sous sa forme actuelle sera probablement amené à disparaître lorsque l'entreprise aura réussi sa transformation digitale.

Le Produit étant au centre de tout, le centre névralgique de l'organisation, il ne pourra pas être contenu dans un seul département, mais entre les mains de tout le monde pour le faire évoluer dans le bon sens. Les process et les compétences seront plus importantes. Ce n'est, en tout cas, pas le rôle de soixante personnes chez Canal+ de donner la direction de toute l'entreprise.

**Le département produit disparaîtrait-il donc au profit d'une culture diffusée sur l'ensemble de l'entreprise ?**

Je ne dis pas qu'il va complètement disparaître, mais qu'il va fortement évoluer !

On n'arrive jamais à mieux travailler que lorsqu'on a réussi à mettre toutes les bonnes compétences autour d'une table et qu'on a réussi à mettre en place les bons process de collaboration. Il y a des compétences qui resteront dans les départements Produit, d'autres qui deviendront indépendantes, mais le département Produit devra avant tout être celui qui détient les compétences et les process permettant de faire la synthèse collective. Le cœur du sujet est de réussir à travailler à plusieurs et ce n'est pas toujours facile.

C'est le rôle du Produit d'amener cette connaissance : faire émerger cette culture, faire des tests quand il y a des doutes plutôt que de rester dans des débats sans fin. Les gens ne sont pas d'accord au début, mais lorsqu'on a réussi à faire un premier test, ils y voient l'intérêt. Cela rend la compréhension plus facile avec des données concrètes.

C'est donc ça pour moi le futur d'un département Produit : créer et diffuser une culture qui permet de faire un bon produit.

**Que dirais-tu aux personnes qui souhaiteraient se lancer dans le Produit ?**

Allez-y, foncez ! C'est un monde génial, riche, intéressant. Vous pourrez évoluer dans différents secteurs et aucune journée ne ressemblera à une autre. Je ne connais aucune personne aujourd'hui qui fait

du Produit et qui se demande ce qu'elle pourrait faire après. On ne s'en lasse pas ! Alors foncez, si vous en avez l'opportunité.

Ce que j'ai fait pour commencer, c'est d'acquérir les compétences attendues d'un Product Manager pour avoir le spectre complet du rôle.

Et si vous avez peu ou pas d'expérience, commencez par des stages. Il y en a de plus en plus maintenant dans le Produit.

Aujourd'hui, pour un poste de PM/PO il n'est pas indispensable d'avoir une première expérience. Par contre, à partir de Lead ou Head Of, c'est quand même mieux d'en avoir.

Être Product Manager, c'est avant tout un état d'esprit, car d'une entreprise à une autre, les rôles changent.

Être Product Manager, c'est aussi avoir une bonne compréhension de ce que c'est. Il y a beaucoup de fausses vérités sur le Produit. Parfois, je rencontre des candidats qui pensent qu'étant PM ils vont tout imaginer, tout faire, avoir la main sur tout. Ce n'est pas vrai du tout. Souvent on n'a pas la main, mais notre but est de rendre les décisions plus cohérentes. Il y a toute une chaîne et il faut que cette chaîne soit la plus fluide possible.

Souvent, ce n'est pas le PM qui décide du tout. C'est un métier complexe mais passionnant et il faut bien le comprendre.

Il y a aujourd'hui des formations qui peuvent être une bonne porte d'entrée pour ça. En ce qui me concerne, en tant que recruteur, j'accepte des personnes avec des backgrounds différents si elles ont fait une première formation qui leur permet d'avoir le bon terme, de savoir de quoi il s'agit, de quoi elles parlent. Je leur donne une chance, car c'est avant tout une question de mentalité et d'état d'esprit.

Ce n'est pas parce qu'on a fait de belles choses dans de précédentes entreprises qu'on pourra les copier coller dans une nouvelle et avoir les mêmes résultats.



**Est-ce qu'il y a néanmoins des bases ou un socle de connaissances à avoir ?**

J'insiste sur le mindset.

Ne pas avoir d'ego par exemple, car 90% de ce qui va être fait risque d'être mis à la poubelle quand on le montrera aux utilisateurs.

Avoir envie d'apprendre et de tester, ne pas avoir peur d'explorer et de se prendre des murs, car on en prend beaucoup.

Aller parler aux gens, être capable de naviguer entre les différents domaines et créer le lien entre eux. Une vraie gymnastique intellectuelle qu'on fait toute la journée.

Il est utile d'avoir quelques connaissances en data, en tech, en design, sans en être un spécialiste, mais avoir de l'appétence pour ces sujets.

Pour ma part, je me suis formé seul à ces sujets, sur la partie UX par exemple, j'ai fait plusieurs projets personnels pour mieux comprendre.

Encore une fois, les besoins diffèrent d'une entreprise à l'autre, ce qui est important c'est d'avoir cette envie d'aller apprendre n'importe quoi et avoir l'esprit ouvert en permanence. Ce sont des domaines qui évoluent vite, il faut être capable de suivre les tendances, de s'y intéresser et de les creuser pour le plaisir, mais aussi parce qu'un jour ça servira. Il faut être très curieux.

**Et quel(s) conseil(s) aurais-tu pour les personnes qui recrutent les futurs PO, PM ou autre rôle autour du produit ?**

D'abord, savoir ce qu'on recherche. Les entreprises étant différentes les rôles le sont aussi. Il y a probablement autant de types de Product Management qu'il y a d'entreprises. Il faut donc être très clair sur ce qui sera attendu du Product Manager. Dans certaines boîtes, ce rôle sera très important avec de la prise de décisions sur certains aspects ; dans d'autres, il s'agira davantage d'un rôle de MOA. Il faut être capable de le décrire dans l'annonce.

Il faut que les attentes de l'entreprise et des candidats soient en adéquation. Il m'est même arrivé de refuser des candidats avec de l'expérience parce que ce qu'ils attendaient était différent de ce qu'on allait leur proposer.

**Est-ce qu'il faut quelqu'un qui maîtrise bien la data, ou plutôt la tech, ou plutôt l'UX ? La vraie question que je me pose est : « comment va-t-il travailler avec les personnes déjà présentes dans mon organisation ? ».**

Qu'est ce qu'on cherche ? Quels types de profils ? Pour faire quoi ? Une fois qu'on est précis sur son besoin, les perspectives sont multiples.

**Un mot pour conclure ?**

Product Manager : c'est avant tout l'état d'esprit et après les compétences.

Évidemment, il faut pour certains domaines des compétences particulières, mais je pense qu'il n'y a pas un profil type de Product Manager, ça dépend vraiment de l'entreprise et du secteur.

Ce qui est vrai pour un produit ou un contexte, ne le sera pas pour un autre. C'est pourquoi j'insiste sur le Mindset et l'envie d'apprendre.

# FANNY JACOB



VP Product  
@OpenClassrooms

## OPENCLASSROOMS

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Entre 15 et 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : EdTech

“

***Un Product Manager est un pivot entre la technique, les utilisateurs et le business.***

***Il doit être un caméléon dans tous ces environnements et faire preuve de très bonnes qualités de communication.***

”

### **Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Fanny Jacob. Je suis VP Product chez OpenClassrooms, la plateforme de formation professionnelle en ligne leader en Europe que j'ai rejoint il y a trois ans.

Je suis responsable des équipes Product Management et Product Marketing.

### **Quel a été ton parcours avant d'arriver chez OpenClassrooms ?**

J'ai commencé dans le jeu vidéo puis j'ai fait du conseil, notamment dans le E-Learning pour différentes industries, avant de rejoindre une filiale de Vivendi en tant que « Chef de Projet Fonctionnel » où j'ai fait progressivement ma transition vers le Produit. Suivant la croissance et l'évolution de l'entreprise, nous avons décidé avec mon binôme de séparer la partie partenariats, de la partie expérience client et Produit. Je suis devenue manager de l'équipe composée de « Chefs de Projets Marketing », et mon collègue a pris la responsabilité des Offres et Services. Nous avons progressivement changé la manière de réfléchir, de concevoir, de prioriser, pour passer d'une logique projet avec le triptyque : qualité / coût / délais vers une logique centrée utilisateur.

J'ai évolué vers un rôle de VP Product en 2013. C'est à ce moment que la société a pivoté vers un nouveau modèle et un nouveau produit de SVOD - Streaming Video On Demand - : Watchever.

J'ai ensuite rejoint OpenClassrooms en 2018, pour créer le département de Product Management.

### **Qu'est-ce que tu as pu percevoir comme évolution sur le marché du produit depuis tes débuts ?**

La France a vu apparaître cette terminologie Product il y a peut-être huit ou dix ans, je pense. Les méthodes Lean et Agile sont devenues de plus en plus populaires et les dénominations « Product Owner » et « Product

Manager » ont émergé dans les entreprises.

J'ai pu constater une sorte de biais de confirmation du rôle et de la compétence lorsque que les entreprises ont commencé à s'organiser en équipes agiles.

Ce sont souvent des chefs de projets, formés aux méthodes de « cycle en V », qui sont devenus des Product Owners / Product Managers sans complètement appliquer de méthode particulière ou avoir bénéficié de formation.

Le rôle de Product Manager reste encore très différent d'une entreprise à une autre. Cela dépend du niveau de culture Produit installé dans l'entreprise, de la maturité Produit. Il n'y a pas de règles établies, pas de standard. La littérature, les podcasts, contribuent à faire évoluer les méthodes Produit et je constate une véritable adoption de ces principes depuis quelques années.

### **En tant que VP Product, tu gères les équipes de Product Management et de Product Marketing. Comment se fait l'articulation entre ces deux métiers ?**

Les deux équipes travaillent ensemble, mais pas exclusivement.

Le Product Marketing travaille également avec les équipes Sales et Marketing Global.

Dans le cadre de la collaboration Product Managers / Product Marketing, il y a plusieurs temporalités.

Régulièrement, le Product Marketing va créer ou mettre à jour les analyses du marché, de la concurrence au global sur lesquelles le Product Manager va pouvoir s'appuyer pour identifier des tendances et nourrir sa réflexion sur les opportunités d'évolution de son domaine.

Ensuite, en fonction de la roadmap produit, les Product Managers et les Product Marketing Managers peuvent collaborer plus spécifiquement sur une initiative commune.

Si des besoins d'études ad-hoc sont nécessaires, le Product Marketing le prendra en compte dans sa propre roadmap.

Enfin, dans le cadre d'un nouveau produit ou d'une nouvelle fonctionnalité, ils collaborent sur la préparation du lancement et la création ou mise à jour de la documentation destinée aux équipes Operations, Sales et Marketing.

Cette documentation est très importante pour que l'ensemble de l'entreprise soit bien informé des évolutions du produit, et puisse les relayer tour à tour vers les utilisateurs, prospects et partenaires.

### **On distingue donc le Product Management du Product Marketing. Quelles sont les autres spécialisations ?**

La spécialisation se fait au fur et à mesure de la maturité et de la taille de l'équipe Produit dans l'entreprise.

On retrouve la spécialisation par domaine et par technicité. On va voir, de plus en plus, des annonces pour des domaines ou technologies spécifiques comme : Product Manager Search, Product Manager BtoB, Product Manager Growth, Product Manager API, Product Data Analyst.

Des spécialisations qui vont être nécessaires pour que la personne apporte une expertise complémentaire, et soit beaucoup plus rapidement opérationnelle dans l'équipe et dans le domaine ciblé.

### **quelles sont, ou ont été, les éventuelles difficultés que tu as pu rencontrer dans ton parcours Produit ?**

Quand j'ai rejoint OpenClassrooms, l'activité était encore principalement centrée sur le BtoC. Elle a ensuite évolué pour intégrer de plus en plus de BtoB et du BtoG - Business to Government -. Le défi a été de s'adapter à ces nouvelles lignes de marchés et aux nouveaux Personae.

L'enjeu principal est de diversifier le produit en ajoutant de nouvelles briques pour s'adapter à ces nouveaux

marchés, tout en améliorant le cœur de l'expérience pour apporter toujours plus de valeur à nos utilisateurs. Le second enjeu est lié à la croissance rapide de l'équipe.

Je fais attention à ce que chaque Product Manager apporte quelque chose de différent, un autre regard, d'autres idées. C'est ce qui fait la richesse de l'équipe. Le challenge est de maintenir une cohérence de pratiques et de valeurs au sein de l'équipe Produit tout en continuant de les améliorer.

Cela passe par un alignement sur la vision, les valeurs, les principes, et une co-construction de l'évolution des méthodes. Par exemple, nous faisons régulièrement des « Improvement Days » pendant lesquels les Product Managers travaillent en binôme sur une évolution de la méthode, des process, des outils, le présentent aux autres en fin de journée et sont responsables de la mise en place. C'est également un outil intéressant entre Product Managers et Product Designers.

### **Il faut, j'imagine, un certain nombre de compétences pour réussir dans ce métier. Quelles sont, selon toi, les qualités et les connaissances nécessaires et utiles pour pouvoir faire du Produit ?**

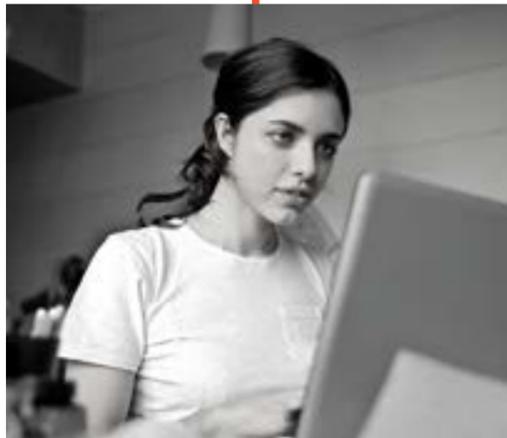
Un Product Manager est un pivot entre la technique, les utilisateurs et le business. Il doit être un caméléon dans tous ces environnements et faire preuve de très bonnes qualités de communication.

Il doit pouvoir comprendre les problématiques techniques, pour construire les meilleures solutions avec les équipes de développement, mais aussi comprendre le marché, les opérations, les challenges commerciaux.

Il doit être à l'aise avec la data : la lire, l'analyser, la restituer, et l'exploiter pour identifier les frictions, les succès, et les pistes d'amélioration.

En termes de soft skills, il doit être extrêmement curieux, humble et empathique.

Curieux, car un Product Manager est en permanence en mode découverte et en situation d'apprentissage. Ce qui était vrai hier est potentiellement différent aujourd'hui. Il faut pouvoir s'adapter perpétuellement. Enfin, il doit être en avance de phases, stratège. Réfléchir au-delà des prochains sprints, définir et partager une vision. En leader de son domaine Produit, il rassemble les différentes équipes derrière cette vision afin d'atteindre, voire de dépasser les objectifs.



#### Comment verrais-tu l'avenir du Produit et de ses métiers associés ?

La croissance passe par la satisfaction utilisateur qui est, bien sûr, une responsabilité partagée par l'ensemble des équipes de l'entreprise, au-delà des

équipes Produit, Design et Tech. C'est le propre de la culture Produit.

Cela implique d'être toujours plus proches des utilisateurs, être très informé sur le marché, mais aussi pouvoir exploiter la donnée et de pouvoir renforcer le temps de Discovery.

Le Product Manager devient de plus en plus « data-informed ». À mesure que l'équipe grandit, les rôles peuvent se spécialiser et des Product Data Analysts peuvent venir compléter l'équipe Produit.

Le Product Marketing est également un rôle qui émerge dans les équipes Produit. C'est un département que j'ai mis en place il y a un peu plus d'un an, et c'est devenu un élément clé dans l'équipe et dans l'entreprise.

Dans le domaine numérique, l'agilité et les frameworks agiles sont-ils indispensables pour ce rôle ?

C'est devenu la base maintenant, mais chaque équipe s'approprie le concept selon son besoin. C'est important d'en comprendre les principes, et de pouvoir l'adapter à l'entreprise et aux équipes.

#### Qu'est-ce que tu conseillerais aux personnes qui souhaitent se former au Produit ?

Il y a beaucoup de formats différents de formations au Product Management, en fonction de son expérience initiale et du moment dans sa carrière. Mais il y en a encore assez peu en formation initiale, telles que des formations en ligne OpenClassrooms ou encore en BootCamps.

En matière de sources d'informations, je conseillerais des sites web comme Medium ou des podcasts francophones et internationaux, comme Product Squad ou The Product Podcast.

Côté livres, je recommanderais des incontournables comme Inspired, Empowered de Marty Cagan, Sprint de Jeff Gothelf & Jeff Knapp, Escaping the Build Trap de Melissa Perri, ou encore Measure What Matters de John Doerr.

Il y a des ressources pour chaque étape du cycle Produit ou de la carrière d'un PM. Ce sont quelques exemples, mais en réalité, la liste est infinie et il est important de se mettre en situation d'apprendre, toujours.

Je conseillerais Think Again d'Adam Grant. Ce n'est pas spécifiquement un livre sur le Product Management, mais il met en avant l'importance de se remettre en question et de ne pas se baser sur ses connaissances initiales. C'est en fait assez proche du Product Management, non ?

“

**Pour ceux qui souhaitent se lancer dans ce métier : formez-vous, pratiquez, osez, redémarrez.**

”

Il y a des personnes qui souhaiteraient se reconverter dans le Produit et qui, peut-être, n'osent pas franchir le pas. Qu'est-ce que tu pourrais leur dire ?

Le plus dur c'est d'avoir sa première expérience en tant que Product Manager.

Avoir une première expérience, en tant qu'alternant, peut être une opportunité.

Une autre manière est de changer de rôle dans son entreprise dans le cadre d'une mobilité, tout en étant accompagné par une formation.

Il y a des formations en ligne, comme OpenClassrooms ou des Bootcamps qui sont plus pour des personnes qui ont eu un background professionnel proche de ce métier comme la gestion de programmes, de projets logiciels, ou la gestion de projets marketing... Une formation complémentaire, même courte, est une

bonne manière de rentrer dans le métier.

Construire son propre projet et son propre produit à côté permet également de démontrer ses compétences dans ce domaine à un recruteur.

Pour le reste, c'est du réseau, de la découverte, assister à des meetups, échanger avec la communauté. Cela permet d'affiner son projet professionnel, et éventuellement de trouver son premier job en tant que Product Manager.

#### Quel serait du coup ton conseil ou ton message aux personnes qui recrutent ces profils produit ?

Au-delà du profil, de l'individu, c'est une équipe qu'on crée et qu'on fait évoluer sur une base de valeurs communes.

C'est la diversité de personnalités et d'expériences qui apporte une fraîcheur et qui permet de penser différemment. Ce sont aussi des compétences complémentaires qui mènent vers de nouvelles manières d'opérer.

#### On arrive à la fin de notre entretien avant de nous quitter. As-tu un dernier message à partager ?

Pour ceux qui souhaitent se lancer dans ce métier : formez-vous, pratiquez, osez, redémarrez.

Pour ceux qui y sont déjà : Bravo et bienvenue au club ! J'espère qu'on se croisera tous bientôt, parce que c'est une belle communauté et on a plein de choses à apprendre les uns des autres.

# JULIETTE BRON



Vice president Digital & Data  
@Disneyland Paris

## DISNEYLAND PARIS

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Sites web B2C & B2B tous Pays | Applications mobiles & Data

“

*Le Produit, c'est funky ;*

*le Produit, c'est la vie ;*

*le Produit, c'est aujourd'hui !*

*Il faut venir !*

”

### Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?

Je suis Juliette Bron, VP Digital et Data à Disneyland Paris. À ce titre, je gère plusieurs équipes et notamment une équipe chargée du site Web sur la partie B2B pour les agents de voyage, par exemple, ou B2C pour nos Guests.

Chez Disneyland Paris, on ne parle pas de clients mais de Guests. On considère nos clients comme nos invités ce qui implique une notion de guest-centricity très importante et qui est notamment un des piliers de la vision Produit. Il est important pour nous d'avoir une cohérence entre cette nomenclature spécifique et la matérialisation de notre approche.

Une autre équipe gère l'application mobile qui est vraiment « la baguette magique » pour nos Guests. Elle leur permet, entre autres, d'optimiser leur expérience sur le parc ; on a énormément de fonctionnalités qui sont en cours de développement sur cette nouvelle application mobile.

Enfin, il y a l'équipe Data & Analytics qui opère de manière transverse pour l'ensemble de l'entreprise. Donc, ça va de forecasts financiers, de dashboards pour l'entité commerciale ou, par exemple, des optimisations des shifts sur le parc ou de costuming... le champ des possibles est assez infini !

### Finalement c'est au sein de cette entité digitale et data, qu'on gère les produits.

Oui, absolument.

Mes équipes sont totalement orientées Produit : comment est-ce qu'on identifie les irritants pour nos clients qui peuvent être externes ou internes ? Comment est-ce qu'on design, au sens conceptuel du terme, une solution ? Comment est-ce qu'on la teste en amont ? Comment est-ce qu'on la délivre ? Et ensuite, comment est-ce qu'on l'améliore au fur et à mesure ?

On a évidemment des process de tests très poussés chez Disneyland Paris, mais on a aussi une énorme

chance d'avoir nos Guests au pied du bureau. On peut aller tester très facilement et capitaliser sur le temps d'attente. On en profite pour leur soumettre nos idées et les ajuster.

### Il y a plusieurs disciplines finalement, qu'on retrouve dans ce métier : quel a été ton parcours pour arriver à cette fonction ?

J'ai un parcours scientifique de base, puisque j'ai une maîtrise de maths et un diplôme d'ingénieur.

J'ai rejoint Peugeot Citroën en tant qu'ingénieur crash test. Je faisais de la simulation numérique : j'assemblais les modèles numériques des véhicules et ensuite je simulais les crashes. Et une fois qu'on pensait que le modèle était suffisamment fiable, on créait des prototypes en vrai et on comparait avec nos modèles que l'on améliorait au fur et à mesure. C'était très ludique, sauf que j'étais un peu au bout de la chaîne et j'avais une expertise extrêmement pointue que je ne pouvais revendre nulle part. Je me sentais un peu prise au piège.

J'ai donc décidé de faire un MBA de management et marketing en cours du soir. J'ai eu la chance de travailler dans une grande boîte qui a accepté que je puisse faire un grand écart entre ce métier d'ingénieur et un poste beaucoup plus stratégique de l'entreprise, qui était la définition des nouveaux concepts automobiles au sens physique du terme, mais aussi des concepts de mobilité. Je faisais donc l'interface entre les ingénieurs, les designers et les marketeurs pour définir ces nouveaux concepts.

Ce fut une expérience très intéressante. L'approche que j'avais pour définir ces concepts était basée sur une approche socioculturelle, donc sur les valeurs intrinsèques des personnes au-delà des segmentations marketing classiques.

C'était absolument passionnant. Et ce décryptage sociologique a été un élément fondateur de mon approche Produit parce que ça nécessitait beaucoup d'empathie. C'est le début de cette vision centrée utilisateur - même si ce n'est pas du digital - qui a marqué profondément ma carrière.

En 2009, j'ai rejoint Generali France pour bâtir le département Innovation.

Très vite, on a vu les opportunités offertes par les nouvelles technologies. Nous avons utilisé tout de suite des approches centrées utilisateur, du design thinking, tout en s'assurant qu'on était hyper efficaces, et qu'on apportait de la simplicité dans cette approche pour accompagner chacun de nos utilisateurs.

À l'époque, c'était vraiment innovant. Il y avait très peu de marques qui avaient cette logique de persona, de design thinking.

Ensuite, j'ai été appelée par le groupe Generali, en Italie, pour prendre en charge le digital et l'expérience client à l'international. J'ai appliqué ces recettes tout en les ajustant en fonction de la maturité des pays, en fonction de la culture, des réglementations etc. Mais c'était tout aussi passionnant.

Ensuite, j'ai rejoint la Macif pour piloter le digital, et j'ai commencé par refondre le site web et l'application mobile avec des approches de lean startup, d'agilité, de Customer Centricity. Ça a tellement bien marché qu'avec le DSI, on a fusionné les équipes digitales et technologies pour digitaliser la techno et pour appliquer toutes ces recettes « centrées Produit » à l'ensemble de l'entreprise.

Et puis enfin, depuis trois ans, j'ai rejoint Disneyland Paris, pour prendre en charge le digital et la data. J'ai à nouveau refondu toutes les approches digitales et data pour être vraiment centrée sur l'utilisateur, avec les notions d'agilité, du design thinking, de modèles d'usages ; parce que les personae, c'est un peu limité, on va un cran plus loin. Et puis, évidemment, en recrutant des profils Produit, type Product Owner, Product

Manager, UX, UI et voilà donc, tout ce qui contribue finalement à l'approche Produit, tout simplement.

### Quelles sont les difficultés que l'on rencontre au sein d'une marque aussi connue comme Disney ?

Avant que ce soit des difficultés, c'est déjà de la magie. C'est juste extraordinaire de travailler sur tous ces sujets.

Mais notre force soulève une difficulté : les gens adorent notre marque et quand on les interroge sur la pertinence d'une solution, ils ont tendance à noter la marque et pas la solution. Parfois, c'est difficile d'aller chercher vraiment le fond de leurs sentiments vis-à-vis d'une fonctionnalité, et non pas d'une fonctionnalité liée à une marque.

Autre difficulté, peut-être, que je pourrais souligner : c'est savoir faire les bons arbitrages pour combiner fluidement l'évolution continue des produits et le lancement d'une nouvelle feature.

Enfin, le dernier défi qui me tient particulièrement à cœur, c'est la simplicité à tous les niveaux. Comment on arrive à être simple, efficace tout le temps, en illustrant la magie de la marque ? C'est une équation qui est, en temps normal, difficile. Mais quand on s'appelle Disney, c'est encore plus difficile parce qu'on a toujours envie de mettre des petites paillettes, le petit plus.

### Et quelle a été la réalisation dont tu es le plus fière, ou qui t'a le plus marquée ?

Je suis fière de tous les produits qu'on a lancés. J'ai adoré chacune de mes expériences avec des équipes au top. Même si parfois la conception a été plus ou moins fluide, au final, on se bat et on arrive à sortir quelque chose qui fasse sens pour l'utilisateur. C'est le premier levier : faire sens. Donc, je ne saurais pas faire un top 3 ou un top 1. Je suis fière de tout ce qu'on a fait. En tout cas, on l'a fait à chaque fois avec le cœur et avec une approche qui fait sens.



**La logique Produit arrive à son apogée quand elle disparaît, c'est-à-dire quand on ne voit pratiquement plus les efforts qui ont été faits.**



**On a parlé du produit qui s'efface au profit de la magie et de l'expérience. Est-ce que le produit risque de s'effacer ? Ou est-ce qu'il évoluera différemment ?**

Quand je regarde le monde qui m'entoure et quand je vois qu'il y a quand même beaucoup de marques qui n'utilisent pas l'approche Produit, je me dis qu'il y a sûrement encore beaucoup de choses à faire. Quand je vois le pas qu'il y a encore à faire, je me dis qu'il y a beaucoup d'avenir pour le Produit.

En même temps, je pense que la logique Produit arrive à son apogée quand elle disparaît, c'est-à-dire quand on ne voit pratiquement plus les efforts qui ont été faits : « c'est tellement simple, tellement évident, que si j'appuie, ça marche ! J'ai un besoin et TAC ! J'ai la solution ». C'est un peu ce que j'appelle la simplicité, c'est-à-dire que ça a l'air très simple ; alors que derrière, c'est très complexe. Il y a plein de gens qui y ont réfléchi pendant des heures et des heures ; mais la réussite c'est quand tout à coup, la fonctionnalité qui est d'une telle évidence, disparaît et devient une habitude. Ça me rend service, c'est rentré dans mon quotidien, je ne fais pas attention. Le Produit, c'est pareil. Je pense qu'il y a encore beaucoup, beaucoup d'avenir pour arriver à atteindre ce Graal de la disparition de la perception du produit.

**Tu as fait du produit physique et des produits numériques, est-ce qu'il y a des différences dans cette logique Produit ?**

Il ne devrait pas y avoir de différences, mais j'en ai constatées. C'est vrai que dans l'Automobile, les produits avaient tendance à être extrêmement complexes. On voulait inventer des voitures parfaites, qui faisaient tout. Au final, l'utilisateur pouvait être perdu. Regardez un tableau de bord des voitures des années 90 ou 2000 ou même 2010 : quand on doit vous expliquer pendant un quart d'heure comment fonctionne le GPS ou comment fonctionne je ne sais quelle autre fonctionnalité, ce n'est pas normal !

Certains acteurs ont commencé cette logique de simplicité tardivement et ils sont donc à la traîne.

Il y a des exemples et des contre-exemples dans les différents produits, mais c'est vrai que dans mon expérience, j'ai vu une approche Produit beaucoup plus poussée dans les services ou l'Entertainment que dans les produits physiques. Mais je ne suis pas représentative de toutes les entreprises de produits physiques.



**Les parcours sont différents, le tien en est un exemple. Aujourd'hui, quels sont tes critères pour recruter des PO/PM ?**

Je ne sais pas si j'ai une approche très classique dans mes recrutements. Je ne regarde jamais les écoles. Je ne regarde pas la formation, ça ne m'intéresse pas. Je regarde la capacité à se projeter, à simplifier un message, la créativité et la culture G, et aussi comment cette personne va s'intégrer dans l'équipe, évidemment.

C'est très important, la culture G : comment est-ce que les gens abordent leur vision de la vie au global, professionnelle et personnelle, sans déborder, évidemment, en respectant toutes les règles RH. Connaître ce que cette personne a lu dernièrement et quelles leçons elle peut en tirer sur son métier, par exemple, même si c'est un roman. Ça m'intéresse énormément d'avoir la capacité de ne pas suivre un fil conducteur écrit d'avance, mais plutôt d'aller rechercher des éléments qui, a priori, pourraient ne pas faire sens ensemble, d'avoir cette vision un peu différente et se dire « mais oui, je peux connecter les deux points et ça fait quelque chose d'extraordinaire qu'on n'avait pas vu auparavant ». La notion d'empathie, l'approche lean.

« Est-ce que je veux le truc parfait tout de suite ou est-ce que je suis en capacité de comprendre qu'il y a des étapes différentes, et est-ce que je suis en capacité d'abandonner quelque chose que j'avais imaginé ? » Donc, j'imagine un produit idéal, je définis son MVP, et ensuite je prends le chemin pour arriver à cette vision idéale et certainement pas linéaire.

Une fois que cela est mis sur le marché, en fonction des feedbacks des utilisateurs ou des KPIs qu'on traque, on va aller plus à droite, plus à gauche. Parfois, on va s'arrêter. On y a mis tout notre cœur et ça s'arrête. Mais ce n'est pas grave, il faut savoir l'accepter. Donc, c'est à la fois beaucoup d'empathie, de capacité d'émerveillement et une espèce de logique scientifique

qui met quelque part l'affect de côté pour se dire « comment on avance de manière pragmatique pour répondre à ces besoins ? ».

**Quand on voit certaines offres d'emploi on ne ressent pas tout ce que tu viens de décrire et on finit par se poser la question « est-ce qu'on a compris ce rôle Produit ? »**

Moi, j'ai toujours eu des partenaires RH assez exceptionnels, et je tiens à leur dire merci parce que grâce à eux, on a pu avancer beaucoup plus loin.

Certainement, on essaie de faire des offres d'emploi qui sont trop formatées. Souvent, on suit un standard, des guidelines RH au global dans lesquelles on fait rentrer des profils différents. On pourrait imaginer faire des choses un peu différentes.

J'ai un exemple de ce matin : on a une description d'offre qui est peut-être classique, et on a une reprise sur LinkedIn des gens de l'équipe qui se lâchent beaucoup plus et qui expliquent avec leurs mots, avec leur propre cœur, ce que ça signifie d'avoir ce nouveau profil dans l'équipe. J'ai l'exemple de quelqu'un qui disait : « Moi, ça fait deux ans que j'ai rejoint l'équipe. Franchement, venez, c'est génial ! ». Donc j'imagine qu'une offre d'emploi, c'est un peu froid et concis, et quand c'est quelqu'un qui le porte avec son cœur, ça devient tout de suite beaucoup plus chaud.

**Et que dirais-tu aux personnes qui souhaiteraient faire du produit ?**

Je dirais que le Produit, c'est funky ; le Produit, c'est la vie ; le Produit, c'est aujourd'hui ! Il faut venir ! On a tous besoin de profils extraordinaires. C'est un métier qui commence maintenant à être bien connu. Mais il y a tellement à faire ! Le champ des possibles est infini.

# THOMAS BIDET



Chief Product Officer  
@e-TF1



- Taille de l'entreprise : Moyenne entreprise | 50 à 249 employés
- Taille de l'équipe Produit : Entre 10 et 15 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Produit | Design | UX

“

***Arriver à libérer du temps à  
notre organisation globale pour  
vraiment s'assurer qu'on travaille  
sur les vrais problèmes.***

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Thomas Bidet et je suis Chief Product Officer à e-TF1 qui est la filiale digitale de TF1.

Mon équipe a en charge la stratégie Produit de la filiale et la responsabilité de son produit principal MyTF1, un service de replay à la demande disponible sur tous les écrans -web, apps et IPTV-.

Cette équipe est pluridisciplinaire et elle est composée de UX, UI, de Designers, de Product Owners et de Product Managers.

**Est-ce que le périmètre Produit couvre également le contenu diffusé sur MyTF1 ?**

Il y a trois grandes entités sous la direction générale : une direction technique, une direction produit et une direction éditoriale.

Toutes ces directions et toutes leurs équipes sont complètement dispatchées dans des feature teams, dans des pôles d'activités qui sont rattachés soit à un device soit à une thématique. Mais l'organisation est très poreuse entre ces différents métiers. Les Product Managers et moi-même, portons le lien entre ces métiers, mais aussi l'animation de toutes les composantes de l'organisation.

Le rôle du Product Manager : faire la synthèse des enjeux, leurs priorisations, la conception et l'alimentation du backlog global de chaque feature team.

Cela nécessite aussi un important travail de gestion des dépendances. C'est pourquoi nous avons ajouté un rôle de PMO dans nos équipes, afin de mitiger les silotages par feature team et garantir l'agilité à l'échelle.

**Quel a été ton parcours pour arriver à ce poste ?**

J'ai 20 ans de boîte et eu de nombreux postes à TF1 : du CRM, de l'analytics, mais toujours dans le Digital et le Marketing. J'ai par exemple eu l'opportunité de monter un pôle sport, ou encore une BU centrée sur la

digitalisation des programmes à l'antenne.

Le fil rouge dans ma carrière, c'est le Marketing. Je viens d'une école de management et j'ai fait mes classes chez L'Oréal et chez Canal+ pendant mes études.

Puis, en milieu de carrière, j'ai décidé de me spécialiser dans ce qui est pour moi la meilleure équation entre le Marketing et le Digital : le Product Management. Il y a cinq ans, quand j'ai proposé de prendre ce rôle, la dénomination était à peine connue. Ce qu'on appelait Chef de Produit dans les années 90 chez Mars ou Unilever.

D'ailleurs quand j'ai commencé je n'avais pas ce titre. Ce qui a été assez décisif, c'est lorsque j'ai proposé de réunir sous ma responsabilité les UX Designers et les Product Managers, de la conception jusqu'à la valeur délivrée à l'utilisateur final.

Avoir ces compétences dans ma team, c'est une force pour aller pitcher, argumenter, défendre des choix structurants, des choix stratégiques, et décliner des roadmaps à 3 mois, 6 mois, 9 mois ou des OKR.

Le Product Management pour moi, c'est un rôle plus qu'un métier au sein de l'entreprise : travailler la valeur business, mais aussi la valeur pour l'utilisateur final. C'est passionnant.

**Tu as cité l'Oréal, Unilever, connus pour leurs produits physiques. Est-ce que l'on gère de la même manière le Produit dans le monde du Digital ?**

Pas complètement. Mais il y a énormément de similitudes.

D'ailleurs, je m'inspire souvent du monde du Retail et de la grande distribution, par exemple, sur des users flow, sur des principes de tête de gondole ou encore de la segmentation produit.

C'est une école du marketing qui pour moi reste un modèle, même si je n'y ai pas passé beaucoup de temps. Ce sont aussi des cultures d'entreprises où la voix du client est très importante, où la culture du quali / quanti est centrale.

**Qu'est-ce que pour toi être un bon Product Manager ?**

Pour moi, le facteur clé de succès d'un Product Manager, c'est d'être légitime et capable de parler le même langage que l'IT, le métier et les sales.

Autrement dit, avoir les éléments de langage, les clefs d'entrée face à ces populations. Cela ne veut pas dire qu'on doit savoir coder, mais bien comprendre les écosystèmes techniques et saisir les opportunités qu'ils offrent. Avoir cette acculturation à l'environnement tech, c'est clé.

Le métier, évidemment, parce qu'il est l'ADN de l'entreprise en général. Chez nous, ce sont les personnes en charge de l'acquisition de programmes, des contenus. Et puis évidemment, les sales pour le volet business de notre mission.

Personnellement, je construis mon équipe comme une équipe de foot. Il n'y a pas de profil type. Il faut arriver à trouver cette complémentarité pour créer ensuite une communauté de pratique où les PO peuvent s'entraider. Celui qui est plus tech va aider celui qui est plus business quand il en a besoin, et la réciproque est vraie.

**On a vu le rôle de PM évoluer, on a vu aussi de nouveaux rôles arriver. Quel est ton sentiment par rapport à l'évolution que pourrait avoir le marché du Produit ?**

Il y a des effets de mode. Il ne faut pas se leurrer, il y a de l'opportunisme.

Ce sont des métiers qui ont toujours existé, mais qui ont pris un peu plus d'importance aujourd'hui, parce que la maturité des produits digitaux est plus forte naturellement, qu'il y a quelques années.

Auparavant, le CTO avait aussi très souvent un rôle de CPO, surtout dans les boîtes vraiment IT. Chez TF1, le Produit et l'IT sont en miroir. C'est très dépendant de la boîte, de son contexte, de sa taille, de là où est le poids du corps dans une entreprise.

C'est aussi très lié au cycle de vie de l'entreprise et à

la maturité de son organisation. Si elle est en phase de refonte, de run ou en train de mettre en place l'agilité, par exemple.

Ces dernières années ont permis de structurer le Product Management et les rôles d'un CPO, d'un PM, d'un PO et favoriser la maturation des organisations centrées Produit.



**Pour moi, le facteur clé de succès d'un Product Manager, c'est d'être légitime et capable de parler le même langage que l'IT, le métier et les sales.**



**Quelles sont les difficultés que tu rencontres de manière récurrente ou qui sont un peu plus dures à tacler ?**

Sans doute cette balance perpétuelle entre delivery et stratégie à moyen terme, entre cette course en avant pour remplir les backlog mais surtout passer du temps sur la définition des problèmes.

On ne passe vraiment pas assez de temps sur le problème. La culture IT, et c'est une tendance humaine, c'est de t'emmener sur la solution le plus rapidement possible : « Oui, je sais comment on va faire ! ». Alors que l'on a envie de dire : « Attendez, sommes-nous vraiment sur le bon problème ? ».

Donc je dirais que le problème principal, ça reste sans doute celui-ci : arriver à libérer du temps à notre organisation globale pour vraiment s'assurer qu'on travaille sur les vrais problèmes.

Trouver l'équilibre pour faire du discovery, et en même temps pouvoir tester des choses régulièrement, collecter du feedback et de la data pour créer de la valeur.

**Que dirais-tu à ceux et celles qui souhaiteraient se lancer ou se reconvertir pour faire du Product Management ?**

Ce que je leur dirais, c'est de ne pas négliger les soft skills qui sont clairement décisives sur ces postes. S'il y a bien quelque chose qui n'est pas bullshit, c'est bien ça.

Le PM est l'interface de plusieurs populations très différentes, avec des clefs d'entrée, des éléments de langage très différents : des développeurs, du métier, du sales, des juristes, des UX designers et j'en passe. Il est clair que ça nécessite des personnalités curieuses, empathiques, communicantes.

Tout le reste s'apprend. Apprendre à se servir de Jira, à remplir un backlog, les frameworks agiles, etc... Ça s'acquiert vite, il suffit de lire et pratiquer. En revanche, les soft skills prennent plus de temps à être acquises.

Je dirais donc à toutes ces personnes, de développer ce côté pluridisciplinaire, de s'intéresser à la tech quand on sort d'une business school et inversement. Et enfin, et c'est très important, d'être empathique.

**Est-ce que tu aurais un message ou un conseil à destination des personnes qui essaient de recruter des PO / PM ?**

Il faut être assez vigilant. C'est difficile de tester en entretien la gestion du stress, la gestion de conflit, la manière dont la personne va communiquer avec un développeur ou avec un commercial.

Je suggérerais des mises en situation à l'oral. Je ne parle pas d'évaluation pure parce que ça se fait difficilement, mais plutôt des mises en situation. Puis, dès le début de la période d'essai, essayer d'identifier rapidement la capacité de la personne à être à l'aise

dans différentes situations, voir si elle communique de la bonne manière ou pas...

**MyTF1 est un produit qui est utilisé par des millions de Français tous les mois, qu'est-ce qui te touche le plus dans ce produit ?**

En effet, nous avons plus de 25 millions d'utilisateurs tous les mois. L'audience et la satisfaction de nos utilisateurs sont probablement ce qui me touche le plus. C'est la récompense de nos efforts.

En deux ans, on a multiplié par trois notre audience sur les apps sans forcément baisser sur la partie desktop. C'est une satisfaction énorme. Savoir que tous les jours, tu travailles sur un produit qui touche des millions de personnes, j'avoue que c'est assez grisant, et je pense que mon équipe dirait la même chose.

**On arrive au terme de notre entretien, un dernier mot pour la fin ?**

J'utilise très souvent la citation d'un général prussien qui disait : « Aucun plan ne survit au premier contact avec l'ennemi ». Je trouve cette phrase absolument essentielle dans notre métier.

Je trouve que c'est une phrase qui nous incite à l'humilité.

On peut imaginer toutes les roadmaps que l'on veut, et à la mise en production du MVP, le feedback tombe et peut tout faire changer.



# AUDRIC CHAUVEAU



Chief Product Officer  
@Invivo digital factory

## INVIVO

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Entre 10 et 15 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : BtoB | BtoC

“

**On se doit d'avoir une certaine liberté et un pouvoir de décision pour impliquer les équipes et prendre les bonnes directions.**

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Audric Chauveau et je travaille pour InVivo que j'ai rejoint en Mai 2018 alors qu'ils venaient de créer leur Digital Factory.

InVivo est un groupe assez important : nous sommes un peu plus de 10 000 pour un CA qui dépasse les 5 milliards.

Nous sommes répartis en trois grandes activités :

Tout d'abord, l'Agriculture, activité historique du groupe qui compte plusieurs filiales et qui couvre à peu près tous les métiers. Il existe un cabinet de conseil en interne autour de l'agro-écologie, une entreprise de Smart Agriculture qui fait des logiciels de pilotage de l'exploitation agricole et des entreprises agro-industrielles.

Ensuite, notre deuxième grand métier est le Retail et concerne toutes nos enseignes de vente comme Jardiland ou Gamm Vert. Nous détenons des enseignes un peu moins connues comme Frais d'Ici, une chaîne de magasins en circuit court, ou encore Bio&Co, une chaîne de magasins de produits bio.

Enfin, notre troisième activité est le Vin. Cela englobe l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à la distribution, avec une présence forte à l'international pour faire rayonner le savoir-faire français.

**Et quel est ton rôle au sein de cette Digital Factory ?**

La Digital Factory est une filiale à part entière d'InVivo. Il s'agit d'une entreprise qui est au service de l'ensemble du groupe et de ses métiers. On a, pour ainsi dire, un périmètre qui est potentiellement extrêmement large. Nos principales activités sont le conseil en transformation digitale pour les filiales du groupe et le Delivery de produits digitaux qui occupe 90% de nos effectifs.

A mon arrivée, la Digital Factory venait d'être lancée avec déjà la volonté de créer une plateforme digitale pour la mise sur le marché des biens et services du

monde agricole. Cette plateforme s'appelle aladin® et elle est en production depuis l'été 2020.

**C'est donc le premier produit que vous avez créé au sein de la Digital Factory ?**

Exactement. Nous nous apprêtons désormais à développer de nouveaux produits pour l'activité Retail, avec notamment un nouveau produit pour nos enseignes de jardinerie.

On commence à diversifier notre activité et à nous structurer afin d'être en mesure d'aborder ces nouvelles activités et de délivrer ces nouveaux produits.

Il arrive que les Directions Produit soient autonomes.

**Votre Direction est rattachée au Digital. Est-ce que ça change quelque chose ?**

Je suis un vrai partisan d'une organisation structurée autour du produit dès sa genèse. J'ai la chance de travailler dans ce contexte et pour avoir connu une autre approche lors de ma précédente expérience, je vois clairement la différence entre essayer de faire vivre le Produit dans une organisation existante et l'opportunité de faire naître une organisation autour d'un produit.

La Digital Factory, chez InVivo, s'est construite autour de notre capacité à délivrer de la valeur. On n'a pas essayé de greffer une organisation Produit à l'intérieur d'une organisation Marketing. Nous avons construit une organisation Produit en commençant par délivrer, en adressant nos premiers clients, et au fur et à mesure des besoins, on s'est structuré avec du sales, du marketing, du customer success management. L'ensemble est venu s'articuler autour d'une organisation Produit qui avait déjà cette approche de délivrer de la valeur.

Lorsque nous avons eu besoin de nous professionnaliser, nous sommes venus nous entourer des bonnes compétences.



**Donc tout l'ownership du Produit est à la Digital Factory ?**

Complètement. Le Produit reste au sein de la Digital Factory.

C'est à nos Product Owners d'aller chercher l'expertise métier chez le client et donc de co-construire le produit avec lui.

On a eu l'intelligence d'avoir au sein de nos équipes des personnes qui ont la méthodologie et qui savent faire la distinction entre avoir la maîtrise du produit et la responsabilité de faire le bon produit ; savoir bien le concevoir, bien le construire d'une part, et reconnaître l'expertise métier et ce que je dois aller chercher chez mon client, d'autre part.

On a su créer un produit dédié à la mise en marché des biens et services agricoles alors qu'aucun de nos Product Owners n'est issu du milieu agricole.

Nos PO disent souvent : "On fait un produit pour nos clients. Mais ce ne sont pas les clients qui font le produit."

Notre rôle est de faire les bons choix et d'être convaincus de ce qu'on fait. Mais être convaincu de

ce qu'on fait, ce n'est pas avoir des convictions. Nous allons chercher ces convictions chez le client en l'écoutant, puis nous les intégrons dans une vision plus globale de ce qu'on veut faire.

Ce n'est pas un souci pour moi aujourd'hui de ne pas avoir l'expertise métier en interne dans les équipes Produit. Le Product Management agile repose avant tout sur la méthode et la posture des personnes.

**Et quel a été ton parcours avant d'arriver à ces rôles ?**

J'ai commencé dans le marketing en tant que chef de projet. Ensuite, j'ai été responsable marketing digital, puis responsable marketing tout court.

C'est à travers cette expérience que je me suis rendu compte que je touchais au Produit sans le savoir.

Aujourd'hui, les notions d'organisation Produit ou de Product Management se développent beaucoup. Il y a quelques années, nous étions nombreux à faire du Produit sans en avoir jamais entendu parler et on ne le faisait pas forcément très bien parce qu'on manquait de méthodes. Néanmoins, on le faisait.

À mes débuts, j'ai beaucoup appris grâce aux blogs, aux gens avec qui j'ai travaillé, aux différents cabinets qui nous ont accompagnés, aux consultants externes. J'ai aussi beaucoup appris du produit qu'on développait. Même si j'ai appris très vite et que le produit a été délivré, je n'ai pas eu l'impression de pleinement apporter à l'entreprise.

Cela fait trois ans que j'ai vraiment l'impression d'avoir repris les bases du Product Management en étant reparti sur des concepts que l'on se doit de maîtriser pour grandir. J'ai alors eu l'impression de faire les choses au bon rythme, dans le bon sens, accompagné des bonnes personnes. Même s'il me reste des milliers de choses à apprendre, j'ai quelques acquis qui me permettent de pouvoir parler de Product Management, de pouvoir défendre une vision, de pouvoir construire le bon produit en étant beaucoup plus serein et d'aller au succès, enfin je l'espère.



**Le Product Management est une question de posture, plus que de compétences. En ayant la bonne posture, on acquiert très vite la méthodologie.**



**Que conseillerais-tu à quelqu'un qui voudrait se lancer dans le Produit ?**

C'est un conseil qui est peut-être difficile à appliquer, mais je dirais : trouver les bonnes personnes.

Il y a des formations, bien sûr, mais il y a surtout du temps à passer avec des gens qui ont de l'expérience. Il faudrait s'entourer idéalement de personnes qui ont connu des réussites mais aussi des échecs, qui savent ce qu'il faut faire et ne pas faire même s'il n'y a pas deux contextes identiques et qu'il n'y a pas une recette miracle qui fonctionne.

Pour moi, le Product Management est une question de posture, plus que de compétences. En ayant la bonne posture, on acquiert très vite la méthodologie et de là, la bonne façon de raisonner, la bonne façon de prendre ses décisions...

Je pense que l'on a tout intérêt en Product Management à avoir des profils très divers qui ont connu des expériences professionnelles extrêmement variées, parce que ça rend l'organisation plus riche. Si les gens ont la bonne attitude, s'ils adoptent la bonne posture et sont à l'écoute, s'ils sont capables de mettre leurs convictions et le côté subjectif de côté pour se raccrocher à ce que veulent les utilisateurs, à bien comprendre leurs retours... Très vite, ces profils s'approprient la méthodologie.

Il n'y a pas toujours besoin d'avoir plusieurs années d'expériences. Il suffit d'avoir connu la bonne expérience, avec la bonne personne qui font que l'on va très vite comprendre comment faire du produit, et ça devient addictif.

**On n'a pas besoin d'être expert d'un secteur comme l'Agriculture mais a-t-on besoin d'être expert d'un sujet ou d'un domaine comme la data ou le marketing ?**

C'est intéressant comme question parce que ma première réaction serait de dire « non » parce qu'une organisation va se baser justement sur une multitude de compétences.

Je ne pense pas qu'on puisse faire du Product Management tout seul. C'est important d'avoir des compétences assez polyvalentes, au moins à la genèse du produit.

À certains moments, on va avoir besoin d'aller chercher des gens qui sont meilleurs que nous sur certains domaines comme un product data manager par exemple, qui va nous permettre d'avoir un vrai levier pour être beaucoup plus data-driven et en plus d'écouter l'utilisateur, de prendre des décisions sur la base de la data.

On va avoir besoin d'aller chercher un Product Marketing Manager parce qu'on fait peut-être un super produit, mais on ne sait pas bien le vendre.

Cette question me concerne particulièrement parce qu'on est vraiment dans ce contexte. Cela fait quasiment trois ans que la structure a été créée, nous avons jusqu'ici une organisation avec des gens très polyvalents, des développeurs, des anciens profils marketing comme moi. Même si les profils étaient très variés, nous manquions de spécialistes. Et là, on commence à en recruter.

**Quelles sont les difficultés que tu rencontres ou tu as pu rencontrer en faisant du Produit ?**

La première difficulté, c'est lorsqu'on dit « faire du produit Agile » alors qu'on n'en porte pas la vision. On se doit d'avoir une certaine liberté et un pouvoir de décision pour impliquer les équipes et prendre les bonnes directions. Quand cette vision est totalement déconnectée et portée par des gens qui ne sont pas au contact des clients, on a du mal à se l'approprier ou à la changer.

Selon moi, afin qu'une organisation Produit fonctionne bien, il est important de ne pas se retrouver avec une direction et une hiérarchie trop fermées. Si on a une hiérarchie trop lourde et trop complexe, on ne prend jamais de décisions.

J'ai la chance en ce moment d'être dans une organisation avec un accès direct à la direction et donc un temps de prise de décision et une réactivité qui sont excellents.

Et en plus des gens qui acceptent que l'on fasse vivre la vision, qu'on la challenge et qu'on y participe pleinement, cette vision est pleinement partagée et redistribuée. Elle n'appartient pas à un seul homme en mode gourou.

Les autres difficultés que je peux rencontrer en ce moment relèvent du fait que plus le produit grossit, plus l'organisation autour grossit également. On doit faire rentrer de nouvelles compétences, des spécialistes, de nouvelles personnes qui elles-mêmes ont des besoins, des attentes et des exigences.

On passe de "J'ai un contact avec mon utilisateur. Je viens lui délivrer de la valeur" à "en plus de mon utilisateur, j'ai les exigences du marketing, du juridique et ainsi de suite...". On vient déconstruire une méthode qui semblait fluide et bien marcher.

Comment parvenir à garder notre identité, notre méthodologie, satisfaire les besoins de nos utilisateurs tout en acceptant les exigences et attentes de tous ces gens qui nous entourent et qui sont eux aussi au service du produit. C'est compliqué parce que tout repose sur

des compromis.

**Et comment cela se traduit-il dans ton rôle ?**

Comme on se structure et qu'il y a plus de gens, je passe d'un rôle de facilitateur à presque un rôle de bouclier pour essayer de masquer la pression de l'organisation, pour ne pas trop désorganiser le Delivery au quotidien. On a une méthode douce, avec des rituels, des sprints courts... On ne peut pas se permettre de laisser toute l'organisation modifier la roadmap et les sprint plannings. Il faut, quand même, à minima qu'on garde le cap.

Et le meilleur moyen de faire bouclier et de protéger les équipes, c'est de convaincre tout le monde qu'on a fait les bons choix. Ça ne marche pas toujours, mais ça reste quand même la plus grosse partie du job.

On est obligé de faire des arbitrages au quotidien et de faire des choix le plus objectivement possible en s'appuyant sur des insights utilisateurs, sur de la data. Mais parfois on n'a malheureusement pas toujours toute la matière sous la main et il faut avancer. En effet, de temps en temps, il faut avoir quelques convictions qui sont certes, peut-être, un peu subjectives et il faut les porter et convaincre à l'extérieur : « Bien sûr que oui, c'était la bonne décision. C'était la plus simple ».





“

**Le Product Management est un métier qui s'apprend au contact des gens qui le pratiquent.**

”

**Comment imagines-tu les organisations Produits dans l'avenir?**

On voit vite les différences dans les entreprises où on fait du Produit sans le savoir et celles qui se sont structurées autour de ça.

La majorité de ce qu'on peut lire autour du Produit porte sur des questions d'organisation. C'est hyper intéressant. Cela montre à quel point les modèles sont encore à explorer. Cela montre qu'il y a encore des degrés de maturité et d'explications qui sont loin d'être acquis.

Quand on parle de Scrum, Kanban, cela n'a pas été inventé hier mais il y a encore beaucoup de choses à mûrir, beaucoup d'expérimentations à mener.

Les organisations Produit, au-delà des fondamentaux, ont encore beaucoup à apprendre et à explorer. Et tant mieux parce que c'est ce qui nous régale ! C'est quand même génial de se permettre d'être dans une organisation où quasiment tous les six mois, on teste différentes approches.

**Quel serait le message que tu adresserais à ceux qui veulent faire du Produit et ceux qui les recrutent ?**

C'est très dur de recruter en ce moment.

On a des gens de parcours très différents. Il n'y a pas un parcours type pour faire du produit et au contraire, aujourd'hui, je pense que c'est l'une des forces du Produit.

Aujourd'hui pour faire du commerce, il faut avoir fait une école de commerce pour faire de la RD. Il faut avoir

travaillé dans un labo pour faire du marketing. Il faut avoir fait une école de marketing... Le Produit, quant à lui, se nourrit de toutes ces expériences. Ce n'est pas un diplôme qu'on a en sortie d'école.

Peu importe le titre qu'on a eu, il ne faut pas se mettre une barrière. Le Product Management est un métier qui s'apprend au contact des gens qui le pratiquent. Il y a évidemment des formations qui permettent d'accélérer les fondamentaux et je les considère vraiment comme un accélérateur et non comme un passage incontournable.

Et si des jeunes veulent se lancer dans le Produit, je pense que s'ils ont la chance de trouver une organisation qui les accueille, ils pourront apprendre très, très vite.

Il faut des experts, des spécialistes, mais il faut aussi des gens qui ont moins d'expérience. L'expérience qu'on cherche n'est pas forcément l'expérience du métier de Product Management.

**Un dernier mot pour nos lecteurs ?**

Je voudrais dire qu'il y a des boîtes méconnues auprès desquelles on n'imagine même pas faire du Produit et qui le font bien, même si elles ne sont pas aussi attractives que certaines start-up.

C'est le cas d'InVivo. Alors, ayez l'esprit large et ouvert ! Venez rencontrer ces boîtes méconnues. Il s'y passe des choses, il s'y passe de belles choses.

# PIPPA RIMMER



Product Lead  
@RadioFrance

## RADIO FRANCE

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 5 - 10 ans
- Périmètre Produit : Responsable Produit en charge de toutes les offres numériques des chaînes de Radio France & offre transverses

“

***En tant que PM on ne vous demande pas d'être expert technique, mais il faut tout simplement savoir poser les bonnes questions aux experts selon votre besoin.***

”

**Comment décririez-vous votre rôle ?**

En tant que Responsable Produit, j'ai deux priorités : créer l'équipe des meilleurs experts produit, et ainsi, de leur permettre de créer les meilleurs produits.

**Quel a été votre parcours ?**

J'ai toujours travaillé dans les médias d'une manière ou d'une autre, notamment dans l'audiovisuel. En Angleterre, j'ai commencé en agence de pub avant de rejoindre une start-up qui travaillait sur le développement et la promotion des court-métrages à l'échelle internationale - événementiel / acquisition / distribution / production. Après une période en freelance je suis arrivée à Paris et j'ai travaillé pour une start-up interne chez Vivendi qui a créé plusieurs plateformes de streaming multi-device pour des contenus médias. C'est là que mon parcours produit a démarré officiellement, même si toutes mes expériences précédentes y ont grandement contribué. Ensuite, j'ai rejoint Radio France en 2017, d'abord en tant que Responsable Produit de la partie apps - mobile / voix / IoT, avant de prendre l'intégralité du périmètre Produit en 2020.

**Qu'est-ce qui vous a mené vers le Produit (un rêve d'enfant ? une nouvelle passion...?)**

Je me suis orientée vers le Produit parce que j'étais passionnée par la question de comment créer des expériences numériques qui répondent aux besoins des utilisateurs, tout en s'alignant avec les enjeux de l'entreprise, l'évolution du marché et les dépendances techniques, design et marketing. J'ai toujours eu

l'impression d'avoir encore tellement de choses à apprendre, et en combinant ceci avec le fait qu'un produit numérique est en évolution permanente, je n'ai jamais pu m'ennuyer dans le Produit.

**Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de vos missions ?**

La qualité de la communication est au cœur de notre métier et beaucoup de nos plus grandes difficultés sont liées au travail à distance en ce moment. Tellement de choses se perdent via l'écran : l'information circule de manière moins efficace, des tensions peuvent se développer si pas traitées de visu, les ateliers de co-construction sont plus laborieux... Et puis recruter et onboarder quelqu'un à distance : on y arrive, mais c'est loin d'être idéal d'avoir aussi peu de contact humain avec les gens.

**Quel est le produit ou la réalisation dont vous êtes le plus fière ?**

Sans doute l'application Radio France. C'est une fierté de pouvoir travailler sur un produit qui fait rayonner des contenus d'une telle qualité, pour le bien du public. Cette application a fait d'immenses progrès depuis 4 ans et la qualité de l'expérience utilisateur et les chiffres d'audience en témoignent. Et nous avons tellement de belles choses dans les tuyaux pour 2021. Et sinon, j'ai vraiment une incroyable équipe Produit sous ma responsabilité aujourd'hui. Tous les jours, je me réjouis du fait de travailler avec des profils à la fois ultra compétents, motivés et passionnés par la mission de Radio France.

“

**Travailler sur votre capacité d'empathie et la qualité de vos questions. Ceci va vous permettre d'obtenir le meilleur feedback de vos utilisateurs.**

”

**Quel avenir voyez-vous pour ces métiers / pour le «monde du Produit» ?**

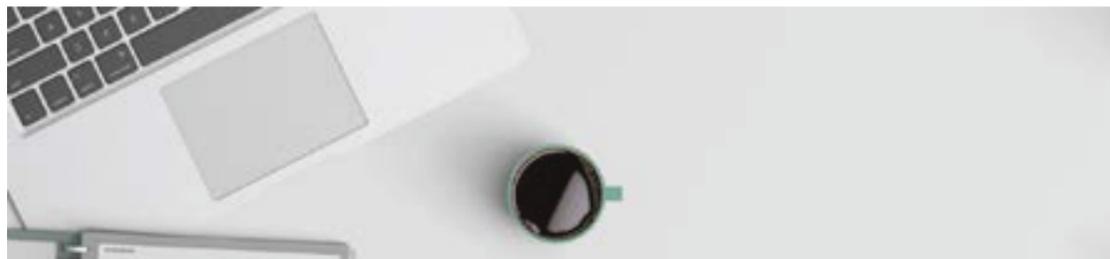
Il y aura de plus en plus de rôles Produit partout. Les entreprises qui comprennent que le Product Management puisse avoir un impact non seulement sur le produit, mais aussi sur leur stratégie globale et la croissance vont y investir, et naturellement le/la Lead Produit va jouer un rôle clé dans la C-Suite.

Avec la multiplication des objets connectés, les Product Managers vont devoir aussi pouvoir proposer des stratégies qui vont au-delà du web et mobile pour englober des interfaces vocales - smartphone / voiture / maison - et des 'wearables'. Il va falloir réfléchir à l'expérience de l'utilisateur du matin au soir, dans toutes situations, avec et sans connexion, et il va falloir s'assurer que l'expérience soit fluide à chaque point de contact. J'espère aussi voir de plus en plus de formations et des conférences pour le métier du Produit.

**Un message pour ceux qui souhaitent «faire du Produit» ?**

Travailler sur votre capacité d'empathie et la qualité de vos questions. Ceci va vous permettre d'obtenir le meilleur feedback de vos utilisateurs, mais aussi vos stakeholders et tous les autres métiers que vous allez croiser au quotidien dans votre rôle Produit. Par exemple, en tant que PM on ne vous demande pas d'être expert technique, mais il faut tout simplement savoir poser les bonnes questions aux experts selon votre besoin, tout en comprenant (et en prenant en compte) leurs enjeux et leurs contraintes.

Et sinon, je dirais de toujours rester curieux. Pensez à des produits que vous affectionnez particulièrement. Demandez-vous pourquoi vous appréciez ce produit autant ? Demandez-vous pourquoi vous pensez qu'ils ont construit le produit de cette manière ? Pourquoi ils ne l'ont pas fait autrement ? Pourquoi ils ont fait telle évolution ? Qui sont les concurrents et comment ils se différencient ? Lisez leur blog s'ils en font un. L'exercice peut être tout aussi riche pour un produit que vous n'appréciez pas. Comment est-ce que vous feriez différemment ?



# RÉMI BARDOUX



Chief Product Officer  
@Groupe SeLoger.

## GRUPE SELOGER

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 5 - 10 ans
- Périmètre Produit : B2C

“

*La passion.*

*Pour moi, c'est le cœur du métier.*

*La passion pour le produit sur*

*lequel vous allez travailler ou*

*le problème que vous devrez*

*résoudre !*

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Rémi Bardoux et je suis CPO du groupe SeLogger.

En plus de SeLogger.com, le groupe SeLogger comprend 11 sites au total qui représentent deux millions d'annonces immobilières en ligne, plus de 60 millions de visites chaque mois et environ 30 millions de contacts qu'on envoie aux professionnels de l'immobilier chaque mois. Et mon rôle est de gérer ces produits.

Nous sommes une soixantaine de personnes aujourd'hui au sein d'une équipe Tech et Data de plus de 300 personnes.

Si je dois décrire ce que je fais aujourd'hui au quotidien, je dirais : organiser les équipes, leur donner les directions et débloquer les situations.

**Quel a été ton parcours avant d'accéder à ce rôle ?**

J'ai fait une école d'ingénieurs à Paris.

J'ai commencé dans le Produit dès mes stages de quatrième et cinquième années en tant qu'assistant PO, puis j'ai travaillé - à la sortie de l'école - en tant que Chef de projet AMOA. À l'époque, la maîtrise d'ouvrage était ce qui s'approchait le plus du Produit aujourd'hui. J'ai fait ça dans une petite startup où l'on était une quinzaine à mon arrivée et près de 300 à mon départ. Ça m'a donné envie de créer ma propre boîte et de retrouver une structure de petite taille. Je me suis lancé dans les applications mobiles, ça n'a pas aussi bien marché que je l'espérais, mais c'était une excellente expérience.

Ensuite, j'ai rejoint Chauffeur-Privé qui comptait une trentaine de personnes à l'époque pour gérer le produit chez eux. À mon départ, quatre ans plus tard, j'étais CPO d'une startup d'environ 400 personnes qui était devenue Kaptén entre-temps.

**Est-ce que l'équipe Produit est rattachée à une direction un peu plus globale tech et data ?**

Ce sont deux directions distinctes, mais même si les

rattachements sont différents, les équipes Produit sont mélangées avec les équipes tech au sein des squads.

Nous sommes deux représentants au Comex de SeLogger, le directeur technique, et moi, qui suis le directeur produit. Mais nous travaillons en collaboration et nos équipes sont toujours ensemble.

**Quels sont les profils ou rôles Produit qu'on trouve dans ces équipes ?**

Il y a trois grands types de profils ou rôles.

Des rôles dédiés à la gestion des produits, des profils Produit avec un rôle plus PO et d'autres plus PM, si on veut faire la distinction entre les deux.

On a ensuite, près de la moitié des rôles qui sont dans les équipes de design, que ce soit des UX, des UI, des UXR ou des Product Designers.

Et enfin, on a un troisième profil qui est une particularité logique de notre activité : les équipes éditoriales qui sont également rattachées au Produit.



**Tu as dit que le rôle AMOA était - à l'époque - ce qui se rapprochait le plus du Produit. Aujourd'hui on constate de moins en moins d'offres AMOA et de plus en plus d'offres PO/PM, est-ce que c'est lié ?**

En réalité, il y a une évolution du rôle, ou plutôt du scope et de la place qu'on lui donne dans l'entreprise et le nom a évolué avec. Ces chefs de projet ou AMOA sont plutôt devenus des PM, et le chef de projet MOE est lui, plutôt devenu un Tech Lead qui va gérer une squad.

Les noms ont évolué, mais le job est quand même sensiblement le même qu'il y a dix ou quinze ans.

J'ai l'impression que ce qui a changé, c'est la place qu'on lui donne. Là où, avant, c'était réservé à une partie tech ; maintenant, c'est beaucoup plus ouvert et le PM a accès à beaucoup plus de business.



**Le produit est au milieu et c'est une position parfois compliquée qui requiert une certaine pédagogie.**



**Donc l'AMOA a évolué vers le rôle de PM. Est-ce que ça augure une évolution du PM vers autre chose ?**

C'est une certitude. Je ne peux pas croire que tout va rester tel qu'on le connaît dans dix ou quinze ans, mais il est compliqué de prédire dans quel sens.

De ce que je vois, une évolution possible serait de plus en plus de data et de moins en moins de design dans les rôles Produit.

Plus de data, car on demande de plus en plus aux PM d'être ROIstes, d'être plus orientés data. On aura probablement des PM qui vont gérer des équipes Data pour voir comment exploiter toutes ces données et les produits data qui auront plus de valeur pour les utilisateurs.

Moins design, parce que les entreprises ont compris

l'importance d'avoir des rôles dédiés à ces parties, comme les UX designers et de les intégrer aux équipes Produit. Les PM font moins cette partie qui est du ressort des designers. D'ailleurs, on voit la reconversion de certains Product Managers vers le métier de Product Designer.

**Quelles sont les difficultés auxquelles on fait face quand on est CPO ?**

Je n'ai pas souvenir d'avoir eu des difficultés insurmontables, mais parmi les problèmes qu'on peut rencontrer, je dirais peut-être la relation entre les équipes Tech, Produit et Marketing.

Le produit est au milieu et c'est une position parfois compliquée qui requiert une certaine pédagogie.

Après une autre difficulté moins fréquente, à l'occasion de certains rachats, quand on doit faire des fusions et faire travailler ensemble des personnes issues d'entreprises différentes, ce sont des moments d'organisation pas simples à gérer.

**On voit souvent les départements Produits rattachés soit au digital ou à la tech, soit au marketing, très rarement comme une entité en propre. Quel est ton avis sur la question ?**

C'est propre à chacune des organisations, à leurs dirigeants et aux sensibilités qu'ils peuvent avoir sur le Produit.

Dans les entreprises de petite taille, le Produit est souvent un rôle qui est assuré par le CEO, tant qu'il peut le gérer. Et plus l'entreprise va grossir, plus ce produit va être confié à un rôle dédié qui rejoindra probablement le Comex, au même titre que le CMO, le CTO...

Ce qui est important s'il n'y a pas de représentation Produit au Comex, c'est qu'on s'assure d'avoir le bon niveau d'échange et de discussion avec les autres membres du Comex pour avoir accès à toutes les informations importantes qui vont permettre d'avoir la bonne vision Produit et faire les bonnes priorisations.

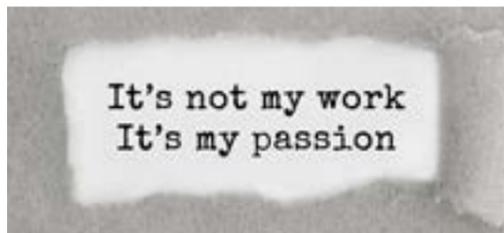
**Comment fais-tu pour recruter les différents rôles  
Produit pour ton équipe ?**

Je vais être particulièrement attentif à l'intérêt et la passion qu'ils ont pour le produit sur lequel ils vont travailler.

Quand j'étais chez Chauffeur-Privé, je cherchais des gens passionnés par le VTC, la mobilité, les problématiques de déplacement des personnes, etc. Aujourd'hui, chez SeLoger, le but, c'est de trouver des gens qui sont passionnés par l'immobilier, par notre plateforme, etc.

Quelqu'un de passionné, c'est quelqu'un qui va choisir le bon développement, qui va bien prioriser, faire preuve d'empathie pour les utilisateurs et pour les employés en interne pour mieux exercer son job. C'est sans doute la première chose que je vais chercher.

Les autres qualités principales que je recherche sont : la rigueur, la pédagogie et l'empathie.



**Que dirais-tu à toutes ces personnes qui souhaitent  
faire du Produit ?**

La passion. Pour moi, c'est le cœur du métier. La passion pour le produit sur lequel vous allez travailler ou le problème que vous devrez résoudre !

Si vous adorez la santé, allez voir par exemple Doctolib ou Alan qui font de belles choses dans ce secteur. Si vous aimez le transport, la mobilité, ou tout autre domaine, je vous recommanderais d'essayer de trouver des entreprises dans le domaine qui vous passionne. Il y a encore beaucoup d'opportunités.

**Et quel serait le message que tu pourrais donner  
aux recruteurs qui ne connaîtraient pas encore  
bien le métier ?**

Ce serait d'avoir des personnes complémentaires au

sein d'une équipe, avec un mélange de différentes connaissances, car c'est ce qui va apporter le plus à l'équipe et qui permettra à chacun d'apporter un autre éclairage. Et en fonction de l'appétence de chacun, on pourra leur attribuer des équipes différentes, plus front, plus data ou plus design, selon les compétences et l'intérêt du PM.

Personnellement, je cherche à ce que dans mon équipe, j'aie des gens d'univers différents et de connaissances techniques différentes ; et bien évidemment qui ont un intérêt pour le sujet qu'ils vont traiter.

Avoir des hard skills, c'est bien, mais le PM n'est pas celui qui va faire le design, ou qui va coder, mais la personne qui va faire en sorte d'optimiser toutes ces parties pour que tout se passe bien. Le PM va s'assurer que le design, comme la solution technique, répondent bien aux besoins des utilisateurs et qu'ils collent bien avec la vision business.

**Et qu'est-ce que ça fait de travailler sur un produit  
connu par quasiment tous les Français et qui aide  
parfois à opérer des changements de vie à travers  
l'achat de son bien immobilier ?**

Cela ne fait que six mois que je suis chez SeLoger et on réfléchit bien évidemment en permanence à comment on peut transformer et améliorer les usages sur ce site. Naturellement, quand on sait que je travaille chez SeLoger et comme c'est un site très connu, tout le monde a des idées, tout le monde veut contribuer, donner son avis... Et il y a beaucoup d'idées, mais aussi beaucoup de fausses bonnes idées...Il faut savoir écouter les idées et s'appuyer aussi sur la data pour ne pas être faussé.

C'est évidemment très agréable, mais c'est aussi une responsabilité importante. Nous avons un impact au quotidien et tous les changements qu'on opère sur le produit sont visibles par des dizaines de millions de gens chaque mois. On a envie d'améliorer l'expérience et d'améliorer les usages. C'est quelque chose qui me tient à cœur.

Quand j'étais chez Chauffeur-privé, derrière le produit, c'était des personnes qu'on ramenait de soirée à 6h du matin, qu'on accompagnait à la maternité ou encore à des rendez-vous pros.

Avec SeLoger, on permet des achats ou des ventes, des évènements importants dans la vie des gens.

**Et dans toutes tes expériences, quel est ce dont tu  
es le plus fier ?**

Il y a bien évidemment le fait de trouver des solutions à des problèmes, mais je pense que ce dont je suis le plus fier, c'est d'avoir pu recruter des personnes dans mes équipes qui sont aujourd'hui à des postes de CPO dans de très belles boîtes.



# ROMAÏSSA CHERBAL



Product Director - Vertical Markets  
@Leboncoin

## LEBONCOIN

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Le marché auto

“

***Ce sont les soft skills qui  
prédominent dans nos métiers.***

***Ce n'est pas de savoir faire du***

***Scrum, et mettre certification***

***Scrum sur son CV qui va faire la***

***différence.***

”



**La meilleure formation reste le test and learn à travers les différents terrains de jeux qu'on peut avoir dans le produit qui change et innove en permanence.**



**Peux-tu te présenter et nous parler de ton parcours dans le Produit ?**

Je m'appelle Romaisa Cherbal. Je ne vais pas me qualifier tout de suite par ma fonction parce qu'effectivement, c'est une partie de ma vie, mais pas uniquement. Je vis à Paris où, en ce moment, il ne se passe pas grand-chose. Mais en temps normal, je fais plein de sport, plein de sorties, je vois plein d'ami(e)s. Cela fait deux ans et demi maintenant que je travaille pour Leboncoin, qui est la première marketplace de produits de seconde main en France, et première sur l'Immobilier et l'Automobile.

Auparavant, j'ai travaillé cinq ans chez Meetic. Cette expérience a été ma formation Produit et m'a permis, quelque peu de toucher à tout, que ce soit au niveau du Product Ownership ou du Product Management, mais aussi d'autres sujets comme la conversion, les algorithmes... Donc, ça fait à peu près sept ans que je fais du Produit, tel qu'on le qualifie.

**Quand tu es arrivée chez Meetic et que tu as découvert le Produit, est-ce que tu as eu des difficultés particulières ?**

Je venais du monde hyper procédural des télécoms, une machine de guerre qui fonctionne bien, avec tous les ans les mêmes temps forts, et très peu de place au changement. Je suis arrivée chez Meetic avec les prémices de l'agilité, des sprints courts et une attention permanente aux résultats. C'était un gros changement de mindset et de méthode de travail. C'était il y a 7 ans. Aujourd'hui, il y a encore des boîtes qui fonctionnent en V et qui passent en agile. J'estime avoir eu la chance d'être embarquée dans le bon wagon au bon moment. C'est la meilleure façon de bosser qu'on puisse avoir, même si dans certains cas, on peut avoir besoin d'un peu plus de planification. Il faut savoir jongler avec ces deux réalités : des équipes que vous pilotez et qui voient à 15 jours ; et des personnes que vous devez rassurer et qui voient à 5 ans.

**Tu dis que cette expérience chez Meetic était ta première formation Produit. Quelles sont les autres manières de s'y mettre ?**

Chez Meetic, on a eu la chance d'avoir une CPO qui venait des États-Unis et qui nous a formés à ce qu'était le Produit version « Dallas », qui était le siège originel du groupe à l'époque.

Le Produit a émergé il y a quelques années à peine en France, et ma meilleure expérience formation a été le boulot et les échanges avec les différentes personnes. Ensuite, la communauté Produit a commencé à se structurer à Paris, via des meetups, des échanges ; et on s'est tous un peu formés aux méthodes de cette manière.

La meilleure formation reste le test and learn à travers les différents terrains de jeux qu'on peut avoir dans le produit, qui change et innove en permanence. Les comportements des consommateurs changent. L'approche en B2C est plus ou moins connue, mais quand on commence à faire du produit en B2B, on commence à intégrer d'autres variables. On est en perpétuel changement, et c'est ce qui fait l'intérêt de ce métier.

**Peux-tu nous en dire plus sur les différences entre B2B et B2C ?**

En B2B, l'utilisateur n'est pas forcément la personne qui va payer ou consommer le produit, ça change totalement le pouvoir.

Vous avez un intermédiaire qui est le ou la commercial(e), ce qui fait que vous n'avez qu'une retranscription du besoin de l'utilisateur final.

Vous passez par un commercial, un bailleur, ou encore la personne qui va signer le bon de commande et qui ont chacun un besoin différent ; et au final, la personne qui est derrière votre produit au quotidien, vous ne la connaissez pas tant bien que ça.

La montée en compétences pour appréhender les sujets et appréhender le périmètre est totalement différente du B2C. Les organisations sont plus complexes, l'environnement concurrentiel est différent et vous devez appréhender tous ces éléments ; comprendre l'ensemble de la chaîne de valeur pour savoir comment placer votre produit et comment le faire entrer chez l'utilisateur final.

#### **Est-ce que cette part de technicité est importante dans les rôles Produit ?**

Je pense qu'on doit s'y intéresser de très près. Personnellement, je n'ai aucune formation technique, mais j'ai eu la chance d'apprendre auprès de personnes qui savaient vulgariser et qui m'ont aidée à comprendre comment ça fonctionnait.

Ce n'est pas sorcier au final, on s'en fait toute une montagne. Je ne saurais jamais coder une ligne. En revanche, il y a des grands principes qu'on doit comprendre et si on ne prend pas un virage techno, c'est le produit qui sera en risque.

Chez Leboncoin, le CPO est en binôme avec le CTO. Et cette organisation se répercute à toutes les strates : le PO a pour binôme un Engineering Manager ; quant à moi, je suis auprès du directeur technique et les décisions se prennent à deux. Si vous ne comprenez pas les contraintes techniques, vous ne pourrez pas faire votre métier correctement.

#### **Peux-tu nous décrire les profils que tu as dans tes équipes ?**

Nous avons des PO différents qui auront des aptitudes business, d'autres qui auront des compétences plus techniques, d'autres qui ont des compétences plus user experience ; et il faut une équipe constituée de l'intégralité de ces compétences là pour avancer.

Quand vous regardez au quotidien un PO, c'est un rôle assez complexe : c'est lui qui tient l'équipe, qui s'assure que ça roule bien, qu'on est sur la bonne part de business as usual qui est parfois trop importante dans

le quotidien des équipes. C'est lui qui doit prendre du recul, sortir la tête de l'eau et questionner le pourquoi et le sens.

Pour avoir été dans ces rôles-là, quand vous pensez à une feature, vous y croyez parce que vous devez embarquer toute une équipe. Forcément, elle doit apporter de la valeur. Mais qu'est-ce qu'on y met comme valeur ?

Il y a parfois beaucoup d'affect et beaucoup d'ego dans ce qu'on lance, et c'est aussi une question de maturité. Prenons l'exemple d'un PO qui doit lancer une feature. Quand il commence à monter en compétence, il aura cette capacité à apprendre, à challenger ses propres idées, même si c'est un crève-cœur de tuer sa feature. Il faut avoir le courage de se dire à un moment : « j'ai pris la mauvaise décision ».

#### **Tu as beaucoup parlé de PO, très peu de PM. Est-ce que tu fais une différence entre PO et PM ?**

On dit souvent que selon les entreprises, on appelle ça un PM ou un PO. Pour moi, c'est un métier qui permet de driver une équipe de développeurs, de mettre en place des features qui répondent à un besoin utilisateur et un besoin business.

Peu importe comment on les appelle, vous avez différents niveaux, avec des personnes qui montent en compétence et qui ont des vernis différents, soit techniques soit un peu plus business.

Je trouve qu'on perd notre temps dans cette dichotomie PO / PM. On a le même rôle qu'on soit directeur produit, CPO ou PO. C'est un niveau de granularité de la vision globale à la feature ; mais en réalité, on a des compétences et des soft skills qui vont nous permettre de monter en envergure, soit sur des features de plus en plus importantes, soit sur des rôles de plus en plus différents.

#### **Qu'en est-il des autres rôles comme Product Designer, Data Product Manager, Product Marketing Manager ?**

J'ai l'impression qu'on est en train de marketer le rôle parce que c'est sexy de dire qu'on fait du Produit, du Product Data, du Product UX.

Quand vous avez une équipe, quand vous avez une feature team, il y a un PO dont le rôle est de driver l'équipe et d'imaginer le produit de demain. Il travaille en collaboration directe avec son Engineering Manager qui est responsable de la partie tech, avec les UX qui sont la voix du client et qui permettent d'aller chercher plus d'insights, et avec la Data qui est là aussi pour aider le PO.

Si ça marche, c'est grâce à l'équipe. Si ça ne marche pas, on va aller voir le PO qui est responsable d'orchestrer tout ça. Donc, on peut mettre des noms sur des rôles. In fine, la compétence du PO, c'est de prendre une décision avec toutes les informations qui sont mises à sa disposition. Le reste, pour moi, c'est une partie du produit, mais ce n'est pas un rôle de Product quelconque. Aujourd'hui, les directions UX, UI sont rattachées aux directions produits dont elles sont une composante.

#### **En parlant de titres, certains disent que le Produit, c'est l'évolution de l'assistance à maîtrise d'ouvrage.**

##### **Qu'en penses-tu ?**

La maîtrise d'ouvrage, pour l'avoir vécue, n'est pas du tout orientée Produit. C'est le business qui donne un besoin qui n'est pas du tout défini, et demande à la maîtrise d'ouvrage d'aller voir la tech avec les specs pour le faire dans six mois et demi.

C'étaient des systèmes qui étaient complexes, dans des entreprises qui étaient complexes. Dans les télécoms, les systèmes d'information dataient de 20-30 ans, et du coup, il fallait quelqu'un pour faire le tampon entre la tech et le business. Cette maîtrise d'ouvrage n'a rien à voir avec le rôle du Produit qui a une vision marketing, une vision data, une vision tech en plus du rôle de

pilotage d'équipe, mais pas de timing uniquement. Alors que le rôle de la maîtrise d'ouvrage était de s'assurer que le timing soit respecté, ni plus ni moins.

#### **Comment imagines-tu l'évolution de ce rôle qui, a priori, est encore méconnu ?**

Le rôle a déjà pas mal évolué ces dernières années avec cette approche agile et le fait de délivrer en continu ; même si le continuous delivery n'est pas acquis dans toutes les équipes, cette façon de délivrer très rapidement est plus répandue.

J'observe cependant que les frontières entre les rôles UX et les rôles Product ne sont pas toujours claires. Certains PO plus juniors s'approprient le produit comme étant uniquement le parcours utilisateur, alors que c'est une variable parmi tant d'autres. Comprendre un parcours utilisateur, c'est important. Par contre, si on ne regarde pas la data, si on ne fait pas le lien avec le marché, le parcours utilisateur ne servira à rien.

On a réussi à clarifier les rôles de PO vs le rôle de l'EM. Maintenant, il faut clarifier celui de l'UX.

Une autre évolution serait de plus en plus de rôles spécialisés. Le PO généraliste, c'est très bien, on commence tous par ça, et j'ai l'impression qu'on se spécialise de plus en plus. C'est cette valeur là qu'on cherche sur le marché. Par exemple, un PO spécialisé en Shipping pour l'e-commerce. On manque de ces compétences qui vont de plus en plus se développer parce que ces sujets sont clés et d'une complexité monstre.

On a aussi de plus en plus de rôles de PO sur ce qui est fraude et sécurité, qui sont les enjeux de demain. On commence à avoir de la demande sur le marché qui n'aboutit pas et qui va tracter, de plus en plus, des Product people vers ces domaines.

Je le vois un peu évoluer comme ça, et j'espère que ça restera des organisations très flat pour ne pas avoir une armée mexicaine entre le CPO et le PO.

**Je reviens sur cette notion de Product généralistes et Product spécialistes. Si je suis PO Shipping, quel est mon métier, finalement ?**

Cela dépend énormément des contextes d'entreprises et des tailles d'entreprises. On parle de tailles d'entreprises qui ont les moyens d'avoir un Product Data, un PO, un UX, c'est la configuration d'une organisation qui passe à l'échelle. Mais dans des petites boîtes, le PO fait tout : UX, data, marketing et il rédige les FAQ.

Si on est PO Shipping, selon moi, on doit comprendre l'intégralité. On ne sera peut-être pas capable de faire une maquette ; en revanche, si vous me montrez un flow en 12 étapes, je suis capable de vous dire quel est le drop que vous allez avoir à chaque étape, et comment on le réduit. C'est ce qu'on attend d'un spécialiste : pointer du doigt ce qui ne va pas pour le remettre.

Le PO est la personne qui est capable de challenger ce que l'UX lui a présenté, de déduire de la data le meilleur plan de lancement, et qui saura prioriser les features en fonction des besoins qui émergent. C'est un rôle important au sein de l'équipe Produit.

**Tu as dit que c'est la CPO qui venait de Dallas qui a influencé le Produit chez Meetic. Est-ce qu'il y a des personnes aujourd'hui qui influencent le Produit en France ?**

Si clairement, il y a quelques personnes sur la place de Paris. C'est normal et c'est logique. C'est pour ça qu'il est intéressant qu'on ait plusieurs personnes pour avoir du pouvoir et du contre-pouvoir, comme dans chaque chose, et d'échanger, de se faire sa propre opinion.

Bien évidemment, si vous êtes formé dans une boîte ou dans une autre, vous allez avoir les mêmes réflexes et on le voit. Chez Le Boncoin, on a quand même pas mal d'anciens Meetic parce qu'on a travaillé ensemble, parce qu'on a la même façon de travailler. C'est naturel de recontacter toujours des personnes avec qui on a travaillé. Mais c'est vrai qu'il y a une forte influence de certaines lignes de pensées, et c'est intéressant de voir

comment ça évolue.

Je trouve que le marché a beaucoup changé. Il y a plusieurs paroles et ce qui est bien, c'est qu'on est davantage dans une logique d'échanges et d'apprentissage que dans une logique de "voici la meilleure méthode".

**Quel serait ton message pour les personnes qui souhaiteraient faire du Produit ?**

La meilleure chose à dire, c'est que ça s'apprend. Même si ça ne s'apprend pas à l'école, il y a autant de façons de faire le Produit que de Product Manager et d'entreprises. Donc, il faut s'approprier ce métier qui est passionnant. Il faut y aller !

**Et que dirais-tu aux personnes qui recrutent ces profils ?**

J'ai longtemps recruté des ex-consultants parce qu'ils ont une grande capacité d'adaptation, une vision 360, et c'est ce qu'on demande au Produit.

Ce sont les soft skills qui prédominent dans nos métiers. Ce n'est pas de savoir faire du Scrum, et mettre certification Scrum sur son CV qui va faire la différence. Il faut donner leur chance aux candidats, autrement, je n'aurais jamais été dans ce métier là.

Par ailleurs, on a la responsabilité de bien former les recrues, parce que l'idée n'est pas de les retenir pendant dix ans, même si ça nous fait mal de voir de beaux talents partir. On a la responsabilité de les former et de leur donner la capacité de s'exprimer pour qu'ils puissent apporter de la valeur, et apporter un petit bout de soi ailleurs. Je trouve qu'on est encore un peu trop égoïste, dans un produit, à vouloir surprotéger sa petite chasse.



# SAVINIEN LUCBÉREILH



Chief Product Officer  
@Partoo

## PARTOO

- Taille de l'entreprise : Moyenne entreprise | 50 à 249 employés
- Taille de l'équipe Produit : Entre 10 et 15 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Management | Design | Marketing Management | Data | QA  
User research → Mise en production → Définition de la roadmap

“

*Le rôle d'une équipe produit est d'identifier et comprendre les problèmes des utilisateurs afin d'y apporter des solutions de qualité qui soient viables dans le temps.*

”

**Peux-tu te présenter et nous parler de ton rôle ?**

Je m'appelle Savinien Lucbéreilh et je suis arrivé chez Partoo en 2018 en tant que Product Manager. Je suis devenu CPO six mois plus tard, avec pour objectif de structurer l'équipe produit pour accompagner la croissance de Partoo.

Mon équipe produit est composée aujourd'hui de quinze personnes et regroupe des profils de Product Management, Product Design, Product Data, Product Marketing et QA. Ils travaillent tous à mettre en œuvre la mission de Partoo, à savoir : aider les points de vente à augmenter leur chiffre d'affaires via Internet.

Concrètement, on développe une offre composée actuellement de trois produits. Un premier qui s'appelle le « Presence Management », qui permet de centraliser et diffuser les informations des magasins (adresses, horaires, photos etc.) sur un ensemble d'annuaires et GPS en ligne.

Le second produit s'appelle le « Review Management ». Son rôle est de centraliser et de facilement répondre aux avis laissés par les clients des points de vente.

Enfin, le dernier outil que nous avons développé s'appelle le « Review Booster », et il offre la capacité d'augmenter le nombre d'avis et la note moyenne des magasins en incitant les personnes satisfaites d'un service à laisser des avis positifs.

Ces produits sont dotés de statistiques qui permettent à nos utilisateurs de facilement suivre leur présence et leur e-réputation.

**De part votre activité, vous avez une lourde responsabilité vis-à-vis des autres entreprises.****Comment ça s'est passé avec la situation Covid ?**

Avant la crise du COVID, nous étions soixante-dix employés. Aujourd'hui, nous sommes plus de deux cent. Cette croissance a été accélérée par la crise sanitaire. En effet, les points de vente se sont retrouvés à devoir modifier leurs informations d'établissements (principalement leurs horaires), lors de chaque nouvelle annonce gouvernementale, et ce, sur toutes les

plateformes en ligne. Pour leur faciliter la tâche et afin de s'adapter rapidement, ils font appel à nos services. Nous savions que nous répondions à un réel besoin, et la période que nous traversons nous a démontré que l'outil que nous développons est un « must have » pour n'importe quel point de vente.

**Quel a été ton parcours avant d'atterrir en 2018 chez Partoo ?**

J'ai fait une école d'ingénieurs assez classique, mais coder n'était pas quelque chose qui me transcendait. Dans mon entourage, pas mal de personnes démarraient sur des rôles de « Chefs de projets digitaux », « Product Owners », etc. C'était encore assez flou pour moi à l'époque.

À la fin de mon Master, je suis parti pendant un an et demi aux États-Unis pour faire l'équivalent d'une licence en marketing digital. À mon retour en France, j'ai rejoint Catalina Marketing. J'ai pu commencer à faire du Produit dans un contexte marketing, sur un poste de chef de projet digital qui avec du recul s'apparentait plus à un rôle de Product Owner.

J'ai quitté l'entreprise quelques mois plus tard, car j'y ai rencontré une personne qui créait une structure au sein de Vinci Construction et que j'ai décidé de suivre. Nous avons commencé l'aventure à quatre. Cette fois-ci, j'avais un titre de Product Owner, mais j'effectuais un vrai poste de Product Manager mêlant user research, priorisation, delivery, etc. J'ai quitté l'entreprise deux ans plus tard, lorsque nous étions plus d'une centaine. C'est à ce moment-là que j'ai découvert Partoo, que j'ai rejoint en tant que Product Manager. La suite, vous la connaissez.

**Tu parles de PO et de PM, quelle distinction fais-tu entre les deux ?**

Un Product Owner et un Product Manager, c'est la même personne.

Le PM a un périmètre qui va de la User Research au Delivery, qui passe par toutes les étapes ; alors que le PO, c'est simplement un rôle du PM très axé Delivery.

**Quelles ont été les difficultés que tu as pu rencontrer dans ton parcours ?**

Ma plus grosse difficulté a été de démarrer sur un rôle de PO sans en avoir fait avant.

La notion de Produit était un peu floue, et à ce moment-là, il n'y avait pas de formations, pas de tutoriels à suivre pour faire du Produit... C'est à force de parler à d'autres personnes dans le monde du Produit que je me suis rendu compte que cet univers n'était pas si compliqué à comprendre. Il était simplement très vaste, avec beaucoup de nouveaux métiers, etc.

Aujourd'hui c'est un peu moins flou parce que j'ai l'impression, en tout cas lorsque je parle à des homologues, d'avoir le même discours et la même vision qu'eux sur le Produit. On sait tous maintenant ce qu'est un PO, un PM, un VP Product, un CPO, et on arrive tous à trouver ce même cadre commun lorsqu'on discute ; et je pense que ça aide à délimiter le scope Produit en quelque sorte.

**Dans ton équipe, tu as plusieurs profils, comment s'articulent-ils ? Est-ce que ce ne serait pas la segmentation d'un même rôle ?**

Avant toute chose, le rôle d'une équipe produit est d'identifier et comprendre les problèmes des utilisateurs afin d'y apporter des solutions de qualité qui soient viables dans le temps.

Pour ce faire, nous avons besoin de Product Managers et Product Designers pour faire de la user research. Ils vont aider à l'identification et la priorisation des problèmes sur lesquels nous pencher pour y trouver des solutions. Ils vont travailler, main dans la main, avec l'équipe technique et l'équipe QA pour l'implémentation de celles-ci.

L'équipe Product Data va s'occuper de la définition et du monitoring de KPIs dans le temps, que ce soit

au niveau de l'usage ou de la performance de notre plateforme.

Enfin, l'équipe Product Marketing est responsable des différentes communications et formations, qu'elles soient internes ou à destination des clients lors du lancement de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux produits.

Toutes ces étapes, mises bout à bout, sont réalisées par l'ensemble des pôles constituant l'équipe produit. S'il manque un maillon à cette chaîne, l'impact apporté par l'équipe est mis en péril. Ces synergies forment donc un processus efficace dont on ne pourrait pas se passer actuellement chez Partoo.

**Le rôle du Produit est de résoudre des problèmes utilisateurs. Quel est le problème que tu étais le plus content d'avoir résolu ?**

Dans ma précédente expérience, on développait un outil de monitoring des risques sur les chantiers. En gros, quand on creuse un métro sous Paris, il faut tenir compte de tous les problèmes qui peuvent être inhérents à cette activité. Notre produit en faisait le monitoring avec des capteurs placés en surface qui récupéraient toutes les données de mouvement des sols et bâtiments.

Certaines de ces données étaient difficiles à tracer ou difficiles à interpréter dans notre application, et donc potentiellement, ne permettaient pas de juger s'il y avait un risque fort ou un faible pour les gens qui habitent dans les immeubles ou les personnes travaillant sur les chantiers.

Nous avons donc identifié et résolu les problèmes liés à des données, ce qui a permis d'avoir un impact très fort sur le produit ; et dans ce cas précis, également sur des vies humaines. C'est une problématique sur laquelle j'ai adoré travailler.

**Comment imagines-tu le Produit dans quelques années, à court mais aussi à long terme ?**

Il y a un grand attrait en ce moment pour le Produit et il va y en avoir de plus en plus. On le voit, dès qu'on poste une offre de Product Manager chez Partoo, on a tout de suite cinquante candidatures qui arrivent pour un poste ; alors qu'il y a deux ans, on en avait dix fois moins, et on trouvait que c'était déjà pas mal à ce moment-là. Je pense que les formations vont se développer. Il y aura de plus en plus de livres sur le sujet, de plus en plus de matériel pour pouvoir former des gens à ce métier.

Aux États-Unis le métier est très implanté. Quand on parle de Product Management là-bas, tout le monde sait ce dont il s'agit. En France, ce n'est pas encore le cas, et il y a encore beaucoup de marge pour le Product Management, notamment pour les grands groupes qui vont devoir s'adapter à tout ça dans le futur.

**Quand tu cherches des profils PM, PO, quels sont tes critères ?**

Lorsque je recrute un(e) Product Manager, je cherche une personne qui soit prête à s'investir à 100% pour régler les problématiques de nos clients. Il nous est déjà arrivé de recruter des personnes qui avaient moins d'expérience que d'autres, simplement parce qu'il y avait un meilleur "fit". Nous savions que ces nouvelles recrues allaient être embarquées dans le projet et nous apprendre aussi des choses.

**Tu as dit tout à l'heure : « j'apprends à travers les échanges que je peux avoir avec mes pairs ». Est-ce qu'il n'y a pas un risque de standardisation si on se parle toujours entre nous ?**

Je ne pense pas car je parle à mes pairs, mais je parle aussi à différentes personnes dans d'autres entreprises qui ne sont pas aux mêmes rôles Produit, et j'essaie aussi de regarder ce qui se fait à côté.

Par exemple, pendant longtemps, on s'est interrogés

sur le rôle de Product Marketing chez Partoo. On a demandé conseil à plusieurs entreprises et on a fini par créer le poste qui s'adaptait le mieux à notre contexte. Quand on vient me poser la question sur ce que j'ai mis en place, c'est assez différent de ce que les autres ont pu expérimenter. Ces échanges nous nourrissent. Chacun essaie d'implémenter un peu ce qui a marché chez les autres, mais à sa manière et selon les besoins de son entreprise. Donc, si on prend deux équipes produit qui sont constitués des mêmes personnes dans deux boîtes différentes, je suis persuadé à 100 % qu'elles ne font pas le même métier.

**Et plusieurs personnes voudraient faire ce métier !**

**Quel serait ton message pour elles ?**

Nous avons désormais pas mal de supports sur lesquels s'appuyer grâce à tous ces organismes qui proposent des formations. C'est une belle opportunité pour pouvoir se lancer rapidement.

J'ai eu la chance de recruter une personne en reconversion qui n'avait jamais fait de Produit, mais qui avait suivi une de ces formations. Quand on l'a recrutée, on s'est vite rendu compte qu'elle constituait un super élément et qu'elle était très investie !

Je pense que les gens qui veulent se lancer dans le Produit ne manquent pas de matériel. Le plus difficile, ce n'est pas de trouver un poste de produit, c'est trouver une entreprise dans laquelle on peut s'épanouir en faisant du Produit.

“

**On peut aussi donner sa chance à quelqu'un qui n'a pas fait du Produit, j'en suis persuadé.**

”

**Quel message aurais-tu pour les recruteurs qui peuvent parfois bloquer certaines candidatures dès le premier filtre de CV ?**

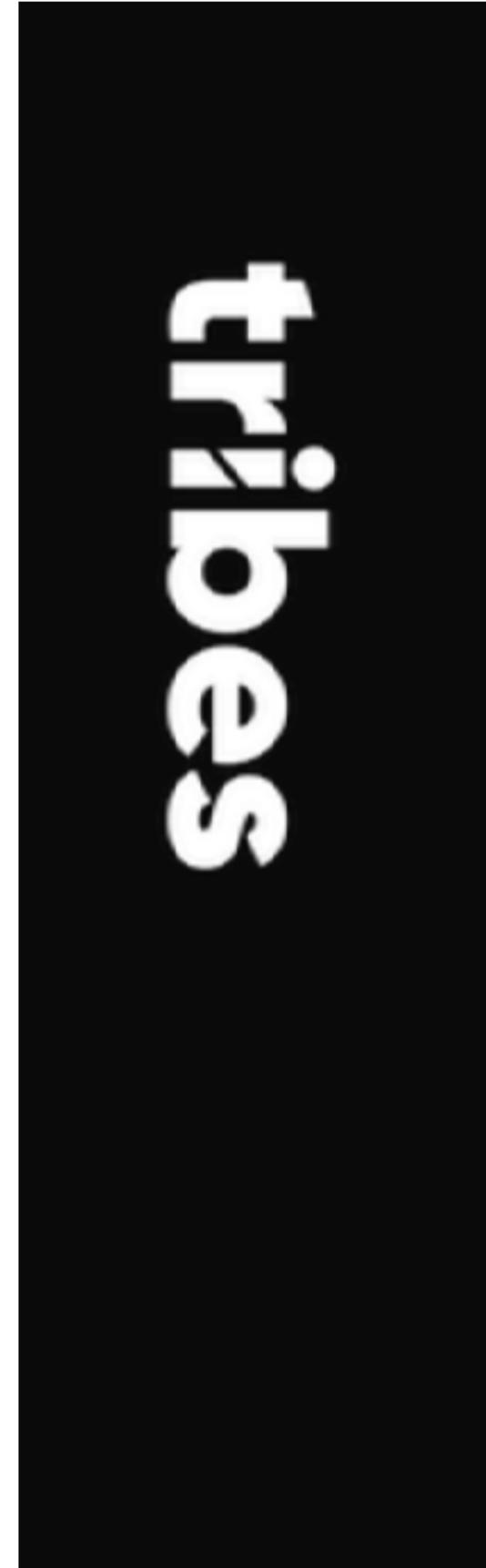
Il faut davantage promouvoir l'entreprise et le scope fonctionnel du poste. Un recruteur doit savoir vendre l'entreprise au candidat qui va postuler, parce que c'est là où la personne doit s'épanouir, doit trouver ses marques et être embarquée.

On peut aussi donner sa chance à quelqu'un qui n'a pas fait du Produit, j'en suis persuadé.

La personne que j'ai recrutée n'avait jamais fait de Produit avant de nous rejoindre. En revanche, elle a su nous prouver sa motivation. Elle s'était bien renseignée sur ce qu'elle allait faire et sur ce que faisait l'entreprise, etc. Malgré sa faible expérience, elle a su nous embarquer. Si c'était à refaire, je referais la même chose.

**Avant que l'on se quitte, y aurait-il un sujet qu'on n'a pas abordé et que tu aurais aimé partager ?**

J'ai lancé un blog avec le CEO de Partoo et le COO de Crème de la Crème, l'année dernière pendant le confinement qui s'appelle Tribes ([followtribes.io](https://followtribes.io)). Nous donnons la parole à des entrepreneurs via des articles très opérationnels sur leur métier. Le Product Management y est représenté. L'objectif étant d'aider n'importe qui, qui veut se lancer sur un métier particulier, à trouver quelques ressources opérationnelles pour débiter.



# KRIS BARRIER



Directeur Business Tech & Digital Factory / Digital Transformation enabler  
@Bel

**BEL**

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis moins de 2 ans
- Périmètre Produit : Marketing | RID | Sales | eBusiness | Transfo

“

***Les soft skills comme  
la curiosité, la passion, la  
patience, la capacité d'écoute  
représentent 80% à 90% du  
succès d'un produit.***

”

**Peux-tu te présenter et nous parler de ton rôle ?**

Mon nom est Kris Barrier, Directeur de la Business Tech Factory au sein du groupe BEL depuis maintenant un an.

Je dirige deux pôles : « Product Management » et « Delivery » que l'on appelle aussi Dev Factory.

Nous sommes une équipe de trente personnes, et nous adressons tous les sujets digitaux du groupe BEL et ses filiales partout dans le monde, sur des domaines comme l'eBusiness, le Sales, la RID, le Marketing, etc.

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à cette fonction ?**

Cela s'est fait assez naturellement, au fil de mon évolution professionnelle.

J'ai commencé ma carrière dans le CRM où j'ai expérimenté de fond en comble la méthodologie de gestion de projet en cycle en V. Cette méthode était très douloureuse, très longue et très lourde. Puis j'ai pu expérimenter l'agilité, au sein d'AXA France Services, ce qui m'a permis de changer les paradigmes sur la construction d'un produit et ça m'a énormément intéressé.

Après un passage dans le conseil, je me suis retrouvé ensuite chez Oui.SNCF, qui était l'un des fleurons de l'agilité et de l'approche Produit en France. J'y suis resté cinq ans, période pendant laquelle j'ai pu mettre en place des produits digitaux autour de l'univers du train ; et ce, jusqu'à devenir directeur de la Digital Factory de Oui.SNCF.

**Quel est ton avis sur la maturité Produit en France?**

Les rôles de Product Owner, de Scrum Master, de Coach, de Product Manager sont aujourd'hui très prisés et très rares. C'était moins le cas il y a cinq ans et encore moins il y a dix ans. Aujourd'hui, c'est complètement dans l'air du temps.

De mon point de vue, l'approche Produit est complètement diffusée dans toutes les DSI qui sont un peu modernes, qui cherchent à se transformer.

Par conséquent, c'est aujourd'hui un incontournable.

En France la dynamique est très forte, et les communautés sur les partages des pratiques Produit émergent facilement.

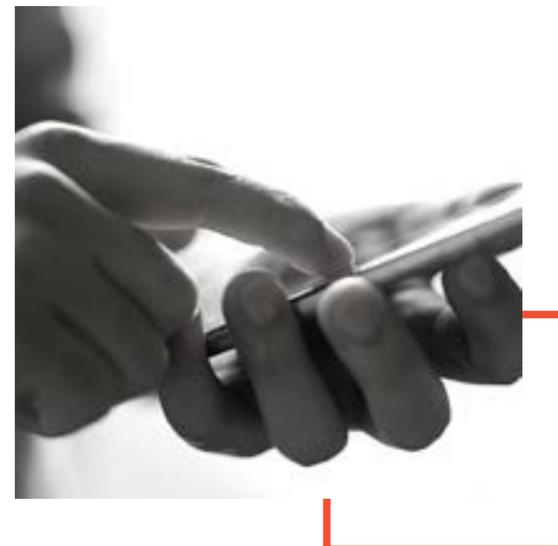
**Quel a été le produit, l'expérience ou l'histoire qui t'a le plus marqué dans ta carrière ?**

Je suis arrivée chez BEL peu avant le contexte COVID, et le Comité de Risques nous a demandé de réfléchir à une application pour gérer le déconfinement et mettre en place un système de réservation pour l'ensemble du siège de Suresnes.

Mon rôle chez BEL, c'est d'inculquer l'approche Produit, de l'évangéliser et de la diffuser partout dans le groupe. Cette demande fut donc une opportunité parfaite pour réunir une petite équipe, et mettre en place les fondamentaux de l'approche Produit.

On a réussi à développer cette application en six semaines. Cela a eu un tel buzz positif au sein du groupe que ça a permis de faire rayonner la Business Tech Factory, et aussi de démontrer l'intérêt de cette philosophie.

Nous sommes très fiers de cette application car elle a continué d'évoluer. Elle est utilisée encore aujourd'hui, quasiment tous les jours. Elle permet de rendre service à l'ensemble du siège, soit à peu près six cent personnes au quotidien.



**Quelles sont les difficultés que tu as pu rencontrer dans l'exercice de tes fonctions ?**

La première difficulté vient du choc des cultures dans un premier temps, parce qu'il faut inculquer la culture Produit à l'ensemble des acteurs, et parfois on part de loin. Dans certains cas de figure, il faut aller chercher la confiance pour passer d'une relation client / fournisseur à une relation de partenariat, main dans la main, où chacun est conscient des problèmes de l'autre et de ses contraintes.

Par ailleurs, il faut avoir conscience que tout le monde n'adhère pas à l'approche de la même façon et à la même vitesse. Il faut prendre son temps pour faire cette transformation et trouver les bons ambassadeurs internes pour créer la confiance et démontrer que cela fonctionne. Chez BEL, nous avons aussi un département Design Thinking avec lequel nous travaillons étroitement pour aider à agiter ce petit monde de manière positive et disruptive.

En dernier point, l'approche Produit seule ne suffit pas. La transformation doit être supportée par d'autres fonctions parce qu'il faut injecter de nouvelles ressources, injecter une nouvelle culture ; et donc, il faut aussi être en phase avec tous les autres départements tels que Support / RH, Communication, Marketing, etc.

**Comment imagines-tu le futur du Produit ?**

Je pense que le futur de l'approche Produit reposera sur un terreau technologique de plus en plus fertile et favorable. Sur des socles applicatifs agnostiques, des technologies innovantes qui apportent une capacité d'intégration souple et rapide, avec un socle data qui permet d'aller chercher une information fiable et récente.

Le futur serait d'avoir une approche Produit construite sur des bases saines pour pouvoir faire non seulement du MVP, mais aussi du MLP - du Minimum Lovable Product -, et de pouvoir le faire rapidement sur une architecture agnostique, agile et customer centric.

Je pense que ce sera aussi lié à la couche d'abstraction

qu'on sera capable de mettre en place pour masquer la complexité technique pour le business et l'utilisateur. Donner la capacité aux utilisateurs de faire par eux-mêmes, de créer des produits qui soient réellement sur-mesure ; comme ce que permet de faire aujourd'hui le No Code afin de s'affranchir de toute la complexité technique.

**Tu as dit que les rôles Produits étaient prisés. Comment fait-on pour recruter et donner envie de nous rejoindre quand on est un grand groupe ?**

D'abord, il y a la culture et l'approche Produit qui sont mises en place et qui permettent de capter de nouvelles compétences. Cette dynamique qui s'entretient collectivement, permet de créer de l'énergie positive et de l'attractivité.

Le fait d'avoir une structure bien définie pour le Product Management, avec une communauté de Product Owners et de développeurs soudée, qui se regroupe régulièrement pour discuter / débattre et s'entre-aider sur des sujets divers et variés autour de l'approche Produit, crée ce sentiment d'appartenance qui m'est cher.

Chez BEL, par ailleurs, nous sommes très flexibles sur le télétravail que l'on peut faire partout en France. Certains de nos collaborateurs habitent Lille, Rennes ou même en Bourgogne. Cette souplesse permet d'attirer de nouveaux talents et d'accompagner des projets de vie qui permettent d'avoir un équilibre vie pro / perso optimal.

On est également dans une approche entrepreneuriale où l'échec est possible : « Fail fast ! ». Nous entretenons un mindset qui est très ouvert, porté par l'entreprise, c'est aussi ça qui attire de nouveaux talents.

Les valeurs de BEL sont « Dare, Care and Engagement » que l'on partage avec nos collaborateurs dès l'entretien, elle plaisent beaucoup aux talents qui veulent nous rejoindre.

**Quel serait ton message aux personnes qui souhaiteraient faire du Produit ?**

Le premier, c'est d'avoir une passion, soit du digital soit d'un métier en particulier. Avoir de l'ambition Produit, l'envie de toujours aller plus loin. Ensuite cultiver cette passion et ne jamais cesser d'être curieux, parce que la curiosité fait partie de l'approche Produit et permet de donner tout son sens au « L » de MLP.

L'autre point est qu'il faut se sentir concerné, en permanence, par ce que vivent les utilisateurs et savoir se mettre à leur place.

Ce qui suppose d'avoir une ouverture d'esprit et une capacité à se remettre en question quasi permanente. C'est important également de faire de la veille, d'être au courant des dernières évolutions technologiques, méthodologique ou business.

Ne pas hésiter non plus à cultiver son humour, son bagou, avoir un état d'esprit positif, pour pouvoir mieux faire passer les messages, mieux passer auprès des interlocuteurs business. Tout se joue parfois sur des petits détails. Et parce que ce souci du détail, aussi, fait partie de l'approche Produit. Ce n'est pas qu'une simple méthode que l'on applique bêtement, c'est surtout un savoir-faire et un levier fantastique, qui apporte de l'enthousiasme et qui rayonne facilement.

**Quelle est la part de hard et soft skills qui devrait être consacrée dans le profil d'un PM ou d'un PO ?**

Cultiver les hard skills n'est pas indispensable, mais elles sont extrêmement utiles. Souvent, on fait l'amalgame en pensant qu'un Product Owner, par exemple, ne fait que du fonctionnel. En réalité, il doit aussi être concerné par les problématiques techniques, et il doit aussi les porter à son niveau sans forcément être expert.

Certains P.O n'ont parfois pas l'envie ou la sensibilité de s'ouvrir, c'est un peu dommage. D'où la nécessité de cultiver prioritairement les soft skills pour faire évoluer sa sensibilité.

En synthèse, je dirais que les hard skills ne sont pas toutes indispensables ; mais aidées par les soft skills, elles permettent à un PO/PM de s'ouvrir, de se sentir concerné, d'accompagner efficacement, de mieux comprendre les contraintes, de mieux les porter aussi, de pouvoir les anticiper et de mieux les prioriser avec le business.

**Quel serait ton conseil pour les responsables des ressources humaines ou les responsables recrutement notamment au sein de grands groupes ?**

Tout dépend du contexte et de la maturité du groupe. Si c'est un groupe avec une faible maturité Produit, il est préférable d'avoir du cadre avec des PO / PM expérimentés, pour pouvoir créer des fondations solides sur lesquelles on pourra rajouter ensuite des profils plus juniors qui apportent une autre façon de voir et une autre sensibilité.

Par ailleurs, les soft skills comme la curiosité, la passion, la patience, la capacité d'écoute représentent 80% à 90% du succès d'un produit. Il faut absolument le mettre en avant dans le recrutement d'un PO ou d'un PM.

Les certifications sont importantes mais elles ne garantissent pas la réussite d'un projet. Par contre, elles permettent de mettre en place un cadre, de la confiance surtout pour des interlocuteurs qui n'ont pas conscience de l'investissement et qui ne savent pas quelles sont les particularités de l'approche Produit.

En outre, ce sont aussi les soft skills qui font l'ADN et l'âme d'un produit. Elles apportent aussi un style, une façon de faire unique et disruptive qui amènent beaucoup de valeur au sein d'une entreprise.

**Avant de nous quitter est-ce qu'il y aurait un dernier message que tu souhaiterais nous partager ?**

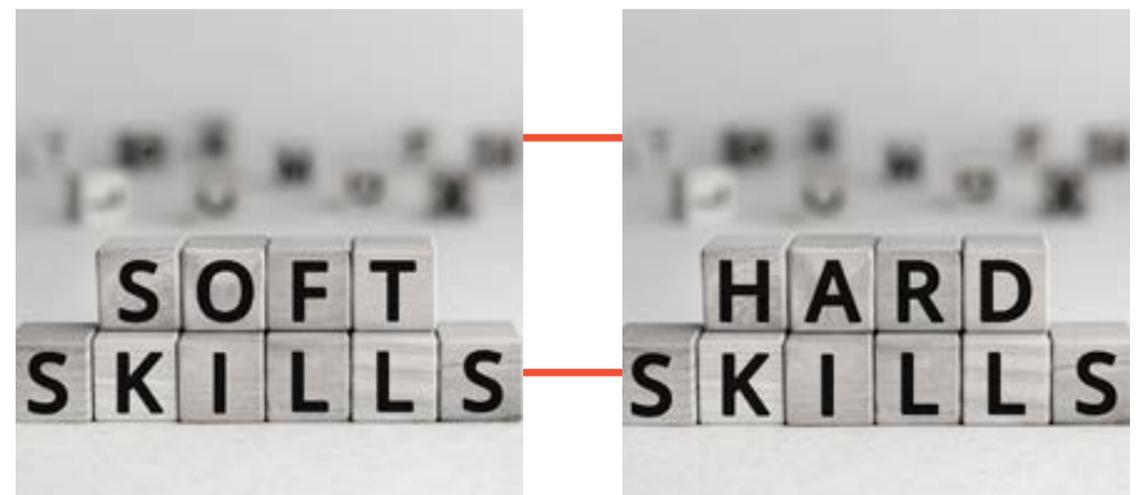
L'approche Produit est une fantastique aventure humaine et technologique, à la fois pour les métiers, pour l'IT et pour l'ensemble des fonctions qui participent à la construction du produit. C'est une occasion unique de pouvoir ensemble construire une application ou répondre à une problématique qui a du sens et de la valeur. Et lorsque cette dernière est récoltée, que les feedbacks et le taux d'utilisation sont bons, cela procure un sentiment de satisfaction qui

est extrêmement gratifiant et extrêmement positif. On a l'impression de taper dans le 1000 (mais pas au premier coup) !

Pour moi, c'est aussi une manière enthousiaste de créer des produits. Ce n'est pas qu'une simple méthode, c'est aussi avant tout un mindset que l'on essaie de promouvoir ensemble au quotidien et qui crée ce lien unique entre tous les acteurs et contributeurs. C'est cela qui est le plus important et que je retiendrai au final.



***L'approche Produit est une fantastique aventure humaine et technologique.***



# GABRIELLE GLEYSTEEEN



Chief Product Officer  
@Meetic.

## MEETIC

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis plus de 10 ans
- Périmètre Produit : Product management | Growth | Design | Data | CRM | Chatbot | Customer

“

*Changer d'univers, c'est une  
bonne opportunité pour se  
remettre en question, bousculer  
ses réflexes et se réinventer.*

”



**Quand on change de secteur et de contexte, on se rend compte qu'il n'y a pas de formule magique ou de méthode toute faite. Il faut, à chaque fois, adapter les façons de faire à l'entreprise, aux personnes qui la composent et aux enjeux du moment. C'est un équilibre à trouver !**



**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je suis Gabrielle Gleysteen, je suis Chief Product Officer du groupe Meetic.

Concrètement, je suis responsable de la stratégie, de la conception et du pilotage de nos produits. Nous sommes trois cent collaborateurs chez Meetic, la moitié dans les équipes Tech et Produit. Notre mission est de créer les meilleures expériences possibles pour répondre aux attentes des célibataires qui veulent vivre une vraie histoire.

L'équipe Produit, quant à elle, se compose d'une cinquantaine de personnes regroupant des expertises telles que Product Management, Design, Growth, Datascience, nécessaires pour concevoir l'expérience de bout en bout, sur toutes les plateformes et dans 15 pays.

**C'est un produit qui peut changer la vie des gens, les faire se rencontrer, se marier, avoir des enfants...**

Oui, c'est une mission incroyable, avec un vrai sens. Cela nous oblige à être constamment à l'écoute des évolutions de la société, en matière d'amour et de dating, pour être en phase avec nos utilisateurs et faire évoluer nos produits en fonction. Et ceci dans les différents pays.

Quand on reçoit des messages d'anciens utilisateurs accompagnés d'un faire-part de mariage, ou de naissance, rien ne peut nous faire plus plaisir !

Nous sommes la seule entreprise au monde qui est ravie de perdre ses clients !

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à ton poste actuel ?**

J'ai essentiellement travaillé dans des business digitaux et des rôles Produit, mais dans des entreprises et des secteurs vraiment différents.

J'ai démarré avec une mission de Product Owner chez MSN, sur le moteur de recherche. C'est là que j'ai découvert le monde du Produit. C'était en 2005.

Puis, j'ai rejoint le comparateur de prix LeGuide.com en tant que Head of Product. Le e-commerce se structurait, le SEO était vraiment le nerf de la guerre. C'était une petite équipe très agile. On allait vite, on testait en permanence.

Plus tard, j'ai rejoint le groupe SNCF, chez OUI.sncf (anciennement Voyages-sncf.com) où j'ai travaillé sur le produit ; mais également occupé plusieurs autres rôles concernant les projets strats, les réseaux sociaux, le market research, ce qui m'a permis d'avoir une vision d'ensemble des enjeux.

Dernière étape chez SNCF en 2015, celle de la direction du Digital. La mission était d'accompagner la transformation digitale du groupe pour l'ensemble des métiers ; qu'ils soient industriels ou commerciaux, en mettant à disposition des méthodes, des expertises digitales, des lieux d'incubation et une ouverture vers l'écosystème des startups.

Et finalement, j'ai rejoint le groupe Meetic, et donc le monde du dating en 2019.

Quand on change de secteur et de contexte, on se rend compte qu'il n'y a pas de formule magique ou de méthode toute faite. Il faut, à chaque fois, adapter les façons de faire à l'entreprise, aux personnes qui la composent et aux enjeux du moment. C'est un équilibre à trouver !

Changer d'univers, c'est une bonne opportunité pour se remettre en question, bousculer ses réflexes et se réinventer.

**Quelles sont les difficultés auxquelles tu as pu faire face au cours de ta carrière ?**

Les challenges dépendent vraiment de l'entreprise et du contexte business.

Dans une startup ou une "petite entreprise", on va davantage être sur des sujets de positionnement, de business model et de passage à l'échelle. Là où dans un grand groupe, on sera sur des enjeux de mise en place d'une organisation Produit, de transformation culturelle. Donc, un gros travail de conviction.

Chez Meetic, qui célèbre cette année ses vingt ans, l'organisation tech / produit est au cœur du fonctionnement, et les process sont bien rodés. Le challenge est de faire cohabiter, d'une part, l'optimisation du produit et l'amélioration en continu de l'expérience ; et d'autre part, laisser de la place à l'innovation pour se réinventer et s'adapter aux tendances.

De façon générale, une des difficultés reste d'apprendre à investir le temps et l'effort justes sur chaque initiative, en fonction du potentiel et du risque. Il y a souvent beaucoup de données entrantes (analytics, feedbacks utilisateurs, AB tests, impact financier...) sans compter l'expérience et les convictions de chacun. Mais à un moment, il faut être capable de lancer ou de stopper un projet.

**Comment qualifierais-tu le rôle Produit aujourd'hui en France ? La connaissance, la compréhension qu'on peut avoir de ce rôle aujourd'hui ?**

Je crois qu'il n'y a jamais eu autant d'opportunités pour les métiers du Produit. De plus en plus d'entreprises misent sur une équipe Produit au cœur de leur organisation. La pandémie a joué un rôle, car les usages se sont transformés et les produits doivent s'adapter. On voit que la filière se structure, avec des rôles spécialisés, des méthodes bien calées et des outils de plus en plus puissants.

A côté de ça, la question de l'impact écologique ou éthique des produits est de plus en plus forte.

**Tu as parlé de rôles spécialisés. Peux-tu nous en dire un peu plus ?**

Oui, dans chaque discipline, les rôles se spécialisent. Le design est un bon exemple, avec UX Researcher, Product Designer, Visual Designer, Ux Writer...

Chez Meetic, l'équipe produit est très complète, avec des rôles spécifiques sur la data, sur la monétisation et le paiement, sur le design, bien sûr, et le CRM. Mais également, sur le conversationnel - Lara est notre friendly bot qui accompagne nos utilisateurs en quête de rencontres -. Nous avons des rôles Produit davantage concentrés sur la phase de discovery, et d'autres sur la phase de conception.

Le Customer Support et la modération font aussi partie intégrante de l'équipe, et permettent d'être en prise directe avec la voix du client, et d'ajuster très vite l'expérience en fonction.

**Revenons sur la transformation des usages chez vos utilisateurs, qu'en est-il concrètement ?**

Dès le premier confinement, on a vu les usages des célibataires sur nos plateformes changer brutalement. Alors même qu'ils ne pouvaient plus se rencontrer, les messages échangés ont augmenté de 30%. L'envie de communiquer était plus forte que jamais, avec davantage de temps à consacrer aux autres.

Et au même moment, nos propres façons de faire en tant qu'équipes ont changé. D'une culture assez orale et présente, on s'est adaptés en un temps record au travail à distance, y compris pour les phases créatives qui sont les plus délicates.

Alors, on a revu complètement la roadmap pour coller aux nouvelles attentes, et mis au point de nouvelles fonctionnalités, dont le tête-à-tête vidéo qui est devenu incontournable en seulement quelques semaines sur tous les pays. Nous avons aussi digitalisé tous nos événements pour permettre aux célibataires de se rencontrer via ce service qu'ils adorent.

**Comment penses-tu que cela pourrait évoluer dans les années à venir ?**

Les usages du live, de l'audio, l'entertainment ont explosé cette année et sont bien installés. Pour nous côté Produit, ça s'est traduit par un nouveau stream d'innovation. Nous avons adapté nos façons de faire pour explorer rapidement et à moindre coût, de nouveaux concepts.

Aujourd'hui sur Meetic, on peut rencontrer d'autres célibataires en participant à un blind test en ligne et par équipe, écouter un coach en live streaming, ou rejoindre une audio room pour discuter avec d'autres célibataires. Ce sont de nouvelles manières de se rencontrer, plus fun et plus légères.

**Dans ce que tu viens de me décrire, je me dis c'est ça la vraie agilité : cette faculté, finalement à s'adapter aux changements qui peuvent survenir à tout moment et qu'on ne peut absolument pas prévoir et faire en sorte d'en sortir quelque chose.**

**Quel est ton avis sur l'agilité ?**

C'est un mot trop utilisé ! Mais oui effectivement, je dirais que c'est cette capacité qu'a une organisation à s'adapter et à réagir face à la complexité. C'est aussi être aligné autour d'objectifs clairs, avancer par petites étapes d'hypothèses et de validation, et donner les moyens aux équipes de prendre des décisions rapidement.

Et au-delà de la volonté, ça repose sur des méthodes qui garantissent l'impact, le rythme, le bon niveau de collaboration, le partage d'informations etc. C'est un socle indispensable, mais qui vit dans le temps. Dans une même entreprise, entre un moment A et B, on ne va pas s'organiser de la même manière.

**Quel est le produit ou la réalisation dont tu es le plus fière ?**

Sans remonter trop dans le temps, j'ai été impressionnée par la façon dont nous avons relevé le défi de cette année 2020 si particulière.

Avoir su, non seulement s'adapter dans notre quotidien et nos pratiques, mais aussi innover pour nos clients : c'est le résultat d'équipes super engagées et une grande fierté partagée.

**Comment recrutez-vous les PO / PM et autres rôles Produits ?**

Nous avons la chance d'avoir une équipe recrutement très proche des équipes Produit et comprenant très bien leurs enjeux. Une fois le bon candidat identifié, nous proposons souvent une étude de cas. Cela nous permet d'observer la méthodologie du candidat, son mode de raisonnement. Est-ce qu'il prend en compte les feedbacks utilisateurs ? Comment formule-t-il sa problématique ? Comment propose-t-il une réponse ? Et c'est aussi l'occasion de lui faire rencontrer d'autres collaborateurs lors du debrief.

Au-delà des compétences techniques qui s'acquièrent, on va avant tout vérifier les capacités d'écoute et de collaboration, de compréhension des enjeux, de prise en compte des contraintes. C'est essentiel.

**Qu'est-ce que tu as envie de dire aux gens qui voudraient faire du Produit ?**

Je dirais que ce qui compte, ce n'est pas de « faire du produit », mais de créer des produits qui ont du sens pour soi, qui sont utiles et utilisés.

Il n'y a jamais de routine. Ce qui est fabuleux dans le Produit, c'est qu'il faut résoudre un problème, en général dans un contexte très complexe, et réussir à faire émerger une solution simple pour les utilisateurs et l'entreprise. C'est tout le défi !

Il faut aimer travailler en équipe, en collaboration. Être créatif, mais aussi analytique car tout se mesure.

Et enfin, il faut savoir alterner entre anticipation - écouter les utilisateurs, analyser le marché, les concurrents, imaginer l'histoire produit à long-terme -, et le concret de la réalisation et du delivery.

C'est toute la richesse et l'intérêt de ce métier.



# PATRIZIA ROMUALDI



Group Product and Design Director  
@Europcar Mobility Group

## EUROPCAR MOBILITY GROUP

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis moins de 2 ans
- Périmètre Produit : Interfaces pour client B2C, B2B, B2B2C & Interne  
Agent de station | manager de flotte | pricing/yealding...

“

*Travailler dans le Produit signifie  
se réveiller tous les matins avec  
l'envie de simplifier la vie des  
utilisateurs.*

”

**Pourrais-tu te présenter et nous présenter ton rôle actuel ?**

Je suis Patrizia Romualdi, directrice produit et design chez Europcar Mobility Group. J'encadre aujourd'hui l'ensemble des équipes design et product management, soit une soixantaine de personnes, pour les marques Europcar, Goldcar et Ubeeqo.

Notre mission est de transformer les objectifs business de l'entreprise en roadmap produit afin de maximiser la valeur pour nos clients. Les équipes design et produit jouent un rôle fondamental, de la discovery au delivery et forment un trinôme gagnant avec les tech leads.

Chacun joue un rôle clé qui permet de définir des MVP, mais aussi les évolutions et les optimisations qui correspondent vraiment aux besoins de l'utilisateur final.

**Quel a été ton parcours pour arriver à la direction du produit et du design chez Europcar Mobility ?**

Depuis le début de mon parcours professionnel, j'ai toujours travaillé dans le digital et j'ai pu en découvrir différentes facettes. J'ai commencé avec du merchandising, puis j'ai évolué dans des fonctions en lien avec l'optimisation de l'expérience client.

J'ai participé à la création de la direction produit chez OUI SNCF où j'ai passé cinq ans dans les équipes customer expérience, puis je suis arrivée chez Europcar en tant que responsable de l'expérience client il y a tout juste trois ans.

Quand la direction produit s'est créée, début 2019, il a été évident pour moi d'en faire partie parce que c'était, selon moi, l'organisation idéale et nécessaire pour accompagner la transformation de l'entreprise. Une entreprise « Product-Centric » est une organisation qui met le client au cœur des décisions stratégiques.

C'était une belle opportunité pour apprendre les secrets du métier aux côtés du CPO nommé à l'époque, Alexandre Crosby, ancien fondateur d'Ubeeqo. Un leader très visionnaire et passionné.

Cette rencontre m'a ouvert les portes du Product Management. L'année 2019 a été très riche et intense à travers : l'évangélisation de l'agile et du Product Management ; la définition et création de 15 product teams basées sur les étapes de l'expérience client ; le recrutement de 15 PO, 15 Product Designers et des dizaines de développeurs ; la remise à plat des process afin de simplifier le delivery ; la mise en place des OKR ; et la construction d'une vision produit et de la roadmap associée.

Puis vint la crise sanitaire. 2020 a été une année de destruction de l'organisation produit, et puis de reconstruction.

C'est une aventure passionnante. J'apprends énormément et c'est ce qui est très motivant. Challenger, créer, écouter et comprendre les besoins de nos utilisateurs afin de redéfinir des expériences clients dans un contexte hors du commun : c'est un sacré challenge !

**Quelles sont les qualités ou les compétences que tu vas rechercher pour recruter les membres de ton équipe ?**

Nous sommes dans un contexte de profonde transformation, aussi bien en matière de modèle économique que de digitalisation de l'expérience client, et de culture d'entreprise.

Cela nécessite de recruter des Product Owners et des Product Managers avec beaucoup de leadership, d'ownership, de capacité de priorisation et beaucoup d'écoute.

**Quelles sont les difficultés que tu as pu rencontrer dans cette fonction ?**

Il y en a plusieurs !

La toute première est de créer, en partant de zéro, une organisation et un mindset Produit. Recruter les bons profils est une clé du succès. Évangéliser, évangéliser, évangéliser en est une autre.

“

**Les équipes produit sont, et doivent être, au cœur de l'entreprise. Ceux qui travaillent au sein d'une équipe produit, ont comme mission de livrer de la valeur aux clients.**

”



Ensuite, la mise en place de nouvelles méthodes de travail, plus agiles, plus collaboratives, plus customer centric et cela dans un contexte en full remote !

La dernière, construire une roadmap produit en pleine crise sanitaire, dans une période de reconstruction et dans une entreprise en pleine transformation.

La transformation est un long voyage. Nous en sommes qu'au début.

**La position du Produit n'est peut être pas toujours claire dans l'organisation, comment imagines-tu son évolution ?**

Dans un monde où la digitalisation est au cœur de toutes les stratégies, il semble évident que le Produit doit en être le cœur.

Beaucoup d'entreprises sont en transformation en ce moment, et elles optent toutes pour une organisation « centrée Produit » pour la réussir.

Ceci étant dit, je pense que c'est avant tout une question de culture. Collaboration, empowerment des équipes, customer centricity et priorisation par la valeur : ce sont des valeurs qui cherchent encore leur place dans beaucoup d'entreprises.

Pour moi, les équipes produit sont, et doivent être, au cœur de l'entreprise. Ceux qui travaillent au sein d'une équipe produit, ont comme mission de livrer de la valeur aux clients. La mission de toutes les personnes autour d'une ou plusieurs équipes produits est d'aider les équipes produits à atteindre leurs objectifs.

“

**Je rencontre beaucoup de personnes passionnantes qui, après quelques années de Product Management, ressentent l'envie de transmettre leur savoir, partager leur passion et cette culture. C'est un trait commun très fréquent.**

”



**Peux-tu nous clarifier la différence entre product centricity versus client ou user centricity ?**

Les deux sont indissociables. Être product centric et être customer centric, pour moi, c'est la même chose.

On parle de « product centric » parce qu'il y a une part de technologie qui évolue, et qui revient au cœur de l'entreprise avec un rôle stratégique, et non comme fonction support ou centre de coûts.

C'est l'instrument qui va nous permettre d'avoir un produit, c'est le socle qui permet de générer de la valeur et de générer des expériences qui tiennent la route. C'est pourquoi « product centric » ou « customer centric », pour moi, ça va ensemble.

**Quel serait ton message ou ton conseil aux personnes qui souhaiteraient faire du produit ?**

Je dirais que c'est un très bon choix, mais il faut comprendre ce qui les attend.

Être PO c'est porter la voix du client, être PO c'est comprendre l'utilisateur. Travailler dans le Produit signifie se réveiller tous les matins avec l'envie de simplifier la vie des utilisateurs.

C'est un métier passionnant, qui touche plusieurs domaines d'activités, plusieurs techno, où on interagit avec beaucoup de monde. C'est un métier qui n'est pas facile au quotidien, mais on voit de façon tangible les résultats des efforts et des décisions prises.

**Tu disais que tu es arrivée au Product Management grâce à une opportunité et parce que quelqu'un a cru en toi, penses-tu que les recruteurs sont prêts à donner leur chance à des personnes qui n'ont peut-être pas "le profil type" ?**

Dans ce métier, il faut comprendre le business, les opportunités du marché, les besoins client, savoir analyser la data et comprendre les contraintes et opportunités technologiques, co-construire et porter la vision produit...

Le « mouton à cinq pattes » n'est pas toujours facile à trouver ! Personnellement j'apprends tous les jours.

Je pense qu'aujourd'hui, il y a la place pour des personnes passionnées, qui ont envie de relever des défis de taille, construire de bons produits qui répondent aux besoins clients, et mettre en place des organisations cohérentes pour y parvenir.

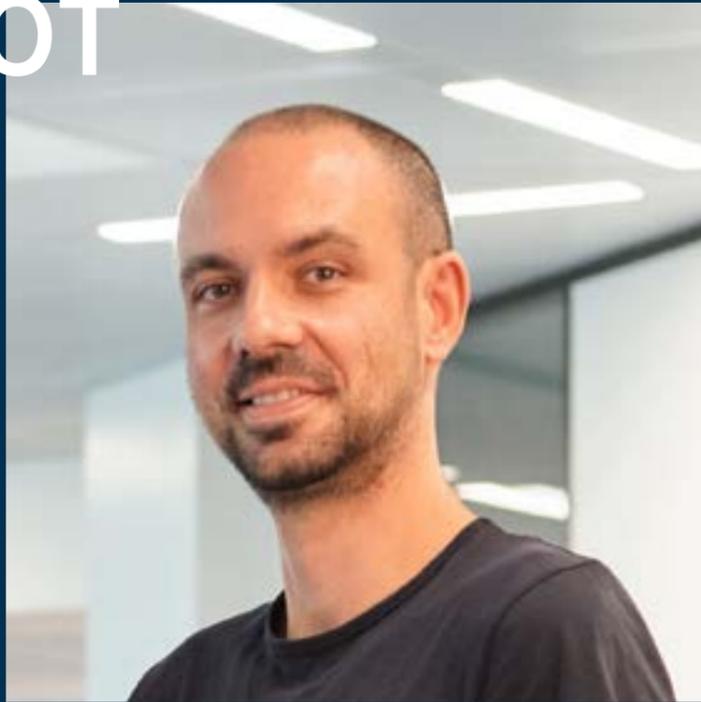
**On arrive au terme de notre entretien, y aurait-il un dernier sujet que tu souhaiterais nous partager ?**

Je rencontre beaucoup de personnes passionnantes qui, après quelques années de Product Management, ressentent l'envie de transmettre leur savoir, partager leur passion et cette culture. C'est un trait commun très fréquent.

Je réalise que c'est quelque chose qui va au-delà de la création d'un bon produit. C'est une question de culture, un état d'esprit qui se nourrit de la nécessité de donner du sens dans ce qu'on fait au quotidien. Du sens dans ce qu'on livre pour nos clients, du sens dans une organisation, du sens en transmettant les valeurs du Product Management.

Après deux ans et demi très très intenses dans le Product Management, je comprends la nécessité de partager cette culture et de former la nouvelle génération de product thinkers !

# THOMAS BEYLOT



Chief Product and Brand Officer  
cofounder @ Younited Credit

## YOUNITED CREDIT

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Entre 5 et 10 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Produit | Design | User research | UX | Etudes client | Marché

“

*Il y a une attente très forte sur la capacité d'un Product Manager à embarquer la tech et à être suffisamment inspirant pour que l'équipe ait envie de suivre.*

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Thomas Beylot, j'ai 40 ans et je suis papa de deux enfants.

En 2010, j'ai commencé l'aventure Younited Crédit. Onze années durant lesquelles j'ai eu plusieurs casquettes, et j'ai d'ailleurs toujours plusieurs casquettes dans la boîte, dont le Produit qui est une partie de mes attributions.

Très tôt, j'ai voulu travailler pour quelque chose auquel je crois et dont je suis utilisateur. Et c'est ce que je fais aujourd'hui.

Je pense que lorsqu'on fait du Produit, on a besoin d'avoir ça dans le sang, travailler dans quelque chose auquel on croit. Cela aide beaucoup, notamment pour les décisions qui ont trait à l'intuition. C'est du moins ce que je pense.

**Quel a été ton parcours avant cette aventure ?**

Je suis issu d'un parcours assez classique grande école de commerce.

En 2004, j'ai commencé à travailler dans le web à la fois par hasard, mais aussi à dessein, puisque j'ai commencé chez PriceMinister dont j'étais moi-même consommateur.

Durant mes 4-5 ans là-bas, je suis passé par tous les métiers du marketing digital : acquisition, fidélisation, SEO, interface client... Puis, lorsque PriceMinister a été racheté par Rakuten et au terme d'une fin de cycle plus personnel, je me suis demandé quelle serait ma prochaine étape.

Je pensais à l'entrepreneuriat et j'ai un ancien collègue qui m'a connecté à mes futurs associés autour d'une idée que j'avais depuis deux ans, et pour laquelle je n'avais pas encore trouvé d'associés par manque de recherche : une plateforme de peer-to-peer lending. C'était doublement cohérent pour moi.

Je connaissais très bien le produit étant moi-même client du crédit à la consommation, et je commençais à en connaître les codes professionnels à travers PriceMinister qui faisait déjà du peer-to-peer.

Ajouté à cela, une envie d'aller chatouiller les banques et d'essayer ! Et voilà comment en 2010, alors que le terme fintech n'existait quasiment pas, je me suis lancé en essayant de monter un équivalent digital des grands établissements de crédit.

**Tu dis avoir le Produit dans tes attributions, qu'est-ce que ça représente au quotidien ?**

Je pense qu'il y a autant d'organisations Produit qu'il y a d'entreprises.

Le Produit est une vague idée d'un métier qui est un peu vieux comme l'entreprise. Le Produit se retrouve au centre de tous les métiers et doit trouver le consensus et les meilleures options pour pouvoir réaliser l'ambition de l'entreprise, l'ambition des compétences en interne et celle du client final.

C'est du moins ce à quoi ressemble la fonction Produit chez Younited.

Il est très difficile de dépeindre un quotidien, car il est tout le temps changeant. Il serait difficile de dire ce que je fais chaque jour. En revanche, je peux dire quelle est ma mission et ce que je veux faire, au-delà de trouver le juste point d'équilibre entre tous les stakeholders.

Je vais illustrer par un exemple : prenons le Risque et le Marketing.

D'une part, les équipes Marketing qui veulent développer leur business ; d'autre part, les équipes Risque qui voient dans chaque événement, potentiellement, un risque de non remboursement.

Donc, on se retrouve entre quelqu'un qui dit : « il faut financer tout le monde » ; et un autre qui dit globalement : « il ne faut financer personne ». Il faut alors trouver le juste équilibre en rassurant à la fois le Marketing et le Risque.

Je dirais que la mission au quotidien d'une personne qui travaille dans les équipes Produit chez Younited, est clairement de faire des arbitrages et d'essayer de rassurer les uns et les autres, en écoutant, en essayant de trouver la meilleure solution possible, celle qui va enthousiasmer le plus grand monde.



**Tu dois aider les autres à prendre les meilleures décisions en favorisant l'écoute entre tous.**



**Quelles sont les difficultés auxquelles fait face un Product manager au sein de Younited, au-delà de cette complexité ?**

Je vois trois challenges.

Le premier est celui que je vous ai décrit précédemment : savoir s'adapter à des profils divers et variés. Cela requiert une agilité intellectuelle assez forte pour comprendre tous les métiers. Il faut également de l'empathie et une bonne écoute assez fine, pour comprendre en synthèse les métiers et challenges de chacun sans se noyer.

Le second challenge prédominant chez Younited est d'arriver à réconcilier l'utilisateur final avec les employés de Younited.

Je pense qu'il est assez évident, lorsqu'on fait du Produit, d'avoir cette empathie et cette capacité à comprendre l'utilisateur final. Quoi de mieux que d'être soi-même un utilisateur final ?

Il y a un écart énorme entre l'utilisateur final et l'employé qui n'est pas client du crédit à la consommation.

C'est pour cette raison, que l'un de mes challenges partagé avec toutes les personnes qui travaillent au Produit, est d'essayer de réconcilier ces deux populations pour faire en sorte qu'on œuvre tous dans le même sens.

Enfin, le troisième challenge, toujours dû à ce côté très versatile et divers des stakeholders, est d'arriver à réconcilier tous les besoins en suivant un axe simple, comparable, pour pouvoir faire des priorisations.

Dans ce métier, il y a une énorme qualité, que toutes les personnes qui voudraient l'exercer se devraient d'avoir, qui est une humilité assez forte ; car la responsabilité d'un Product Manager n'est pas de prendre des

décisions, mais d'aider les autres à en prendre.

Il faut aussi savoir se dire que lorsque tu ne comprends pas quelque chose, tu sauras poser la question ou dire tout simplement : « je ne comprends pas ». « Je ne comprends pas », ce n'est pas forcément se rabaisser !

**Surtout qu'on est au service d'autrui.**

Et ça, c'est très, très difficile !

Moi, j'ai des PM qui sont assez jeunes, qui sortent de grandes écoles et qui viennent avec l'idée que le Product manager détient le P&L, que c'est un mini CEO. J'ai vu quelques articles il y a quelques années qui disaient « Les product managers sont des mini CEO ». Non, les PM ne sont pas du tout des mini CEO !

Les PM sont au centre de tout, ce qui est extrêmement satisfaisant intellectuellement. En revanche, dire que tu prends des décisions, c'est de l'ego mal placé. Tu dois aider les autres à prendre les meilleures décisions en favorisant l'écoute entre tous.

**Adaptation, agilité intellectuelle, capacité à réconcilier les métiers... Il s'agit presque d'un descriptif de profil à recruter. Cependant, dans les offres d'emploi, on parle davantage d'outillage, d'agilité, mais pas nécessairement [d'agilité] intellectuelle.**

La fameuse agilité ! Personnellement, ça ne me parle pas du tout et pour plusieurs raisons.

Ça ne m'intéresse pas qu'on reste au niveau des méthodes, alors que je recherche des compétences, un mindset. Je ne cherche pas des gens qui savent faire du story mapping ou qui savent faciliter une session d'idéation avec le Crazy8, ça ne m'intéresse absolument pas.

Ce qui m'intéresse, c'est l'empathie, l'humilité, le sens du devoir, l'exemplarité, etc.

Chez Younited, nous avons organisé les équipes sur le modèle des squads et des tribes. Elles sont libres de travailler comme elles le souhaitent, en utilisant l'approche, le framework qu'elles souhaitent : elles font ce qu'elles veulent.

Je trouve qu'il y a tellement de bruit autour des méthodes et des outils. Je ne dis pas qu'ils ne sont pas bons ; je dis qu'il faut savoir choisir les bonnes méthodes, les bons outils et bien les comprendre, car j'ai souvent vu des personnes s'y noyer au point d'en oublier le job to-be-done, comme on dit.

Parfois, on passe plus de temps à essayer de maîtriser Notion ou Github qu'à essayer d'aller trouver une solution et d'avancer.

**Alors que ce qui intéresse l'utilisateur final est qu'on puisse apporter une réponse à sa problématique.**

C'est essentiel !

Écouter l'utilisateur final, se rapprocher de lui, c'est quelque chose que peu font, très honnêtement.

Parce qu'en réalité, c'est fatiguant et ennuyeux d'appeler quelqu'un, il faut le dire : tu te prends des vents, tu appelles pendant trois heures et tu n'as que

deux personnes en trois heures au téléphone, c'est énervant. Il y a du no show tout le temps. Et ce travail, trop peu le font.

Donc tu peux vite te noyer dans un outil et oublier que ta noyade, tu aurais pu l'éviter en essayant d'avoir trois personnes au téléphone dans la journée ; et tu aurais gagné une idée merveilleuse grâce à laquelle tu aurais pu affiner ton produit en faisant des choses en lesquelles tu crois.

Nous avons une valeur chez Younited : "Faster is Better". Je suis convaincu qu'on peut faire des trucs un peu « dirty », un peu rapides pour essayer de valider des intuitions.

Nous avons des façons de faire un peu en mode « growth hacking » - on met tout le temps des anglicismes autour de tout - ce n'est pas parfait, mais nous avançons. Avec 20% du job, tu peux faire 80% du résultat.

**Pour aller plus loin sur les compétences d'un Product Manager, comment ce métier va-t-il évoluer à ton avis ?**

Pour moi, il y a deux choses qui vont influencer sur l'avenir de cette fonction qui est devenue nécessaire ; autant au sein des grandes entreprises qui veulent s'approcher d'une organisation proche des startups innovantes, que dans les nouvelles entreprises où l'approche structurelle tech est prédominante.

La population tech peut parfois avoir du mal à vulgariser son métier. Elle a un langage très « expert », c'est pourquoi on a souvent du mal à les comprendre. J'ai vu très peu de tech savoir se mettre au niveau des autres, et savoir communiquer de façon simple auprès de tous leurs collègues.

Le Product Manager est, quelque part, le lien entre la tech et les différents corps de métiers d'une entreprise. Il évite de se retrouver avec un silo tech dissocié du métier, qui va construire des produits que personne ne comprend vraiment.

“

**Confiance, humilité, curiosité, voilà ce que je pense être clé pour bien faire ce métier.**

”

Il faut que le couple CTO et CPO fonctionne, c'est la clé !

La notion de Produit est de plus en plus sexy, un peu sous les radars, et de plus en plus de grandes entreprises veulent leur direction produit, innovation, etc.

Cependant, dans ces entreprises, les corps de métiers sont installés depuis des dizaines d'années. Ils sont experts de leur métier, et remettent en cause la légitimité du PM dont le challenge est d'arriver à se positionner face à un métier qui attend de lui une grande expertise, et des développeurs qui attendent de sortir du mode directif descendant.

**Comment fait-on dans ces cas-là ?**

Il y a une attente très forte sur la capacité d'un Product Manager à embarquer la tech et à être suffisamment inspirant pour que l'équipe ait envie de suivre.

Il faut que le Produit sache aussi écouter les équipes tech, leur allouer du temps pour faire de la maintenance ou de l'architecture technique. Je pense qu'il faut juste y aller, il faut leur dire, par exemple, « 20% de ce qu'on fait sera consacré à ça », et leur faire confiance pour faire ce qu'ils ont à faire. Cela aide à scaler l'entreprise et pour les 80% restants, il faut savoir les motiver.

**Comment imagines-tu l'avenir du produit et de ses métiers ?**

Je ne saurais pas dire.

Je trouve qu'il y a un peu de buzz word là-dedans et autour des méthodes de l'agilité, des outils. Je me tiens un peu à l'écart de tout ça, personnellement.

Je pense que les CTO ont une responsabilité énorme aussi. Le plus favorable à l'avenir serait que ce couple CTO / CPO se parle, s'écoute et qu'il prenne la parole ensemble.

Ce n'est là que mon avis.

**Et y-a-t-il une responsabilité du côté des recruteurs qui sélectionnent justement ces personnes qui vont devoir travailler ensemble ?**

Bien sûr.

Je ne sais pas si ce métier est bien compris. Il est assez compliqué à vendre parce qu'il est protéiforme et qu'il change un peu tout le temps.

C'est un métier qui a bénéficié d'un effet d'aspiration du fait de sa nouveauté. On y trouve des profils un peu atypiques et il est assez nouveau en France.

C'est un métier important, mais c'est un métier qui se cherche encore. Peut-être que les agences de conseil comme la vôtre vont pouvoir accompagner cette transformation.

**Quel est ton message pour ceux ou celles qui souhaiteraient faire du Produit ?**

Quand on est Product Manager, il faut d'abord être bien avec soi-même ; avoir une bonne estime de soi, car le monde de l'entreprise est difficile et vous serez au milieu de plusieurs challenges, plusieurs individus avec leurs propres craintes et angoisses.

Il faut aussi avoir beaucoup d'humilité, avoir conscience qu'on ne saura pas tout faire parce que justement, on n'est pas là pour faire quelque chose en particulier. On est là pour écouter les autres, donc ça ne sert à rien de penser qu'on sait faire les choses.

Et naturellement, quand on fait ce métier, il faut être très curieux. Savoir se construire une bibliothèque mentale qui sera source d'inspiration plus tard, et vous évitera de vous planter.

Confiance, humilité, curiosité, voilà ce que je pense être clé pour bien faire ce métier.

# JEAN-MICHEL PAILHON



VP Business Solutions  
@Ledger

## LEDGER

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Entre 10 et 15 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : B2C | B2B

“

*Pour « réussir », il faut savoir s'entourer, être avec des gens qui sont très bons et surtout des gens qui sont meilleurs que soi sur les parties qui nous manquent.*

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je suis Jean-Michel Pailhon et j'étais VP Product chez Ledger pendant près de deux ans, jusqu'à ce début d'année 2021 où j'ai pris mes nouvelles fonctions en tant que General Manager de la division B2B, qu'on a appelée Ledger Entreprise Solutions.

Lorsque j'étais VP Product, j'étais chargé de tous les produits chez Ledger, sur nos deux lignes B2C et B2B. Mon rôle était à la fois de gérer les équipes de Product Management assez importantes des deux côtés ; mais aussi de construire une stratégie alignée avec celle de l'entreprise, de définir la vision, l'ambition, donner les moyens, recruter et puis faire les arbitrages nécessaires pour s'assurer que tout ce qu'on faisait était bien priorisés, avec les «bons KPIs», avec les bonnes données, etc.

Les équipes Produit B2C et B2B étaient naturellement très imbriquées et très liées avec les équipes Tech ; et j'avais en binôme, sur la partie Tech, le CTO qui lui s'occupait de gérer les équipes Engineering et Tech. Dans la Tech, c'est un travail d'équipe.

**Quel a été ton parcours pour arriver à ce poste ?**

Je n'ai pas eu un parcours linéaire pour aller vers le Produit. J'ai commencé, il y a vingt ans, dans l'industrie financière sur des fonctions de stratégie et de gestion opérationnelle sur des produits comme les introductions en Bourse.

Ensuite, j'ai décidé il y a à peu près cinq ou six ans, de basculer dans la Fintech et ces nouvelles façons de faire de la finance de façon très technologique. J'ai travaillé pendant deux ans avec des fonds d'investissement, de grosses fintechs, mais également quelques banques pour les aider dans leurs stratégies.

Et puis je suis arrivé chez Ledger à des fonctions de management en finance, en corporate développement, avant d'arriver à la stratégie et au produit.

Avant que je ne prenne le rôle de VP Product, on a longtemps cherché en externe, et on n'a pas trouvé le

“mouton à cinq pattes” : quelqu'un capable de gérer à la fois du B2B et du B2C, qui ait à la fois des compétences software et hardware en plus du management.

Le VP Product est à la frontière entre le marché, les clients, le business et la tech qui vont permettre de construire les produits. J'avais acquis une bonne vision de ce qu'on devait faire et de ce qu'on ne devait pas faire. J'étais aussi capable d'être très « data driven » en plus d'être doté d'une capacité managériale importante pour gérer des talents, que ce soient les Product Managers ou les Product Owners. Et c'est ainsi que l'on m'a confié le rôle.

**On n'a donc pas besoin de formation particulière pour devenir VP Product ?**

Effectivement. Lorsque je suis arrivé dans ce rôle de VP Product, je n'avais pas de formation Produit. C'est plutôt le management et la stratégie qui m'ont amenés à faire du Produit sans passer par l'apprentissage du b.a.-ba du Produit.

J'avais néanmoins un vernis par rapport aux différentes méthodes de développement ; mais j'avais la chance d'avoir des équipes avec des PM, des PO, des vrais «faiseurs» du Produit, à qui on doit le succès que l'on a eu sur les deux dernières années.

Pour « réussir », il faut savoir s'entourer, être avec des gens qui sont très bons et surtout des gens qui sont meilleurs que soi sur les parties qui nous manquent.



**Autrement dit, il est important de savoir s'entourer, comment fais-tu pour recruter tes équipes ?**

En réalité, je n'ai pas recruté toutes les personnes de mon équipe car j'ai récupéré la Direction du Produit existante chez Ledger début 2019. J'ai, en revanche, réorganisé les équipes et j'ai repositionné certaines personnes sur des postes transverses ; ou au contraire, en experts sur un sujet précis afin de gagner en efficacité et en capacité d'exécution.

Mais pour répondre à cette question, selon moi, il faudrait que le PM soit quelqu'un de curieux, qui ait une appétence particulière pour le secteur, pour la technologie, ou pour le produit sur lequel il/elle est actif. Voilà pour la partie attitude et état d'esprit.

Sur la partie hard skills, je dirais que c'est important de connaître les principales méthodes agiles, d'être capable de gérer des outils de suivi des projets ou même d'être capable de faire des wireframes.

Selon moi, pour être un bon Product Manager, il faut avoir un spectre de compétences assez large. C'est un job qui est passionnant mais qui demande des compétences assez variées.

**Quelles sont les difficultés qui t'ont marquées ou qui ont fait peut-être ton quotidien ?**

Quand j'ai commencé chez Ledger, le secteur des crypto-monnaies était encore très nouveau. Le bitcoin a été créé fin 2008 et il a commencé à être popularisé en France il y a 5 ans environ, pas beaucoup plus avant. Tout était nouveau : les produits, les technologies, les besoins du marché, les modèles économiques, les clients... Il fallait faire constamment le grand écart entre B2B avec des sujets d'infrastructure par exemple et le B2C avec des produits hardware, des clés de protection, des plateformes...

Et il est vrai que sur le plan intellectuel, devoir réfléchir à plusieurs marchés, plusieurs défis technologiques et plusieurs types d'usages en parallèle, c'est quelque chose qui est un peu difficile : à la fin de la journée, on a le cerveau en permanence en ébullition.

C'est un peu comme entraîner une équipe de foot et puis, quelques minutes après, je tournais la tête et j'entraînais une équipe de bobsleigh. C'était un peu sportif, mais on a eu de beaux succès. Donc, c'est plutôt réjouissant.

**Parmi ces beaux succès, quel est le produit ou la réalisation dont tu as été le plus fier ?**

Avec un certain recul, je dois reconnaître que je suis assez fier de ce qu'est devenu Ledger Live en dix-huit mois depuis mon arrivée en avril 2019. Il s'agit de notre plateforme qui permet aux gens d'interagir avec leurs crypto-monnaies et leurs actifs en crypto-monnaies.

Au début, il fallait être un peu expert pour comprendre la plateforme et l'utiliser ; alors qu'aujourd'hui, l'onboarding est plus accessible et totalement sans friction. Il y a beaucoup plus de fonctionnalités que ce qui était proposé il y a deux ans. C'est peut-être cela ma plus grande fierté, en tout cas à date. Je suis également très fier de ce que va devenir Ledger Vault - la plateforme de custody des actifs digitaux critiques pour professionnels et infrastructures de marché - dans les prochains mois.

**Quel est ton avis sur le monde du Produit tel qu'il est actuellement et comment penses-tu qu'il va évoluer ?**

Pour moi, le sujet “Produit” en France reste assez récent. Cela vient plutôt des entreprises Tech américaines. Le Produit est arrivé à travers des boîtes Tech à la française, devenues maintenant suffisamment importantes, pour prouver que c'est une bonne approche.

Et l'avenir du Produit sera radieux parce que la stratégie Produit est au cœur de tout, elle est au centre de la stratégie entreprise. Ce serait d'ailleurs une erreur stratégique que de ne pas avoir un VP Product ou un CPO au Comex d'une entreprise technologique.

On peut avoir une super organisation administrative, financière, juridique, d'excellentes équipes tech... Sans une bonne organisation Produit, à la fois bien connectée au marché, aux prospects, aux clients, et très bien structurée pour s'assurer que les développements soient bien effectués dans les temps et que le produit fini corresponde bien aux attentes ; sans tous ces éléments, ça ne marche pas.

Pour moi, la division Produit est la pierre angulaire de l'entreprise tech du futur, et je ne serais pas étonné de voir dans le futur de nouveaux CEO être d'anciens VP Product. Pour moi, ce sera le signal fort que le produit s'installe au cœur de la stratégie d'une entreprise. Un peu comme on a vu d'anciens CTO ou CFO devenir CEO de grandes entreprises au cours des deux dernières décennies.

**Que dirais-tu du coup aux personnes qui souhaiteraient faire du Produit ?**

Foncez si vous voulez faire du produit parce que c'est passionnant, c'est très concret et c'est au centre du succès. D'autant plus que, et j'en suis une preuve, il n'y a pas besoin de suivre un parcours particulier pour faire du Produit.

En début de carrière, il vaut peut-être mieux avoir fait soit une école de commerce ou une école d'ingénieurs, ensuite il n'y a pas d'obligation particulière.

Vous pouvez faire du Produit en ayant fait d'autres choses avant, il y aura des formations spécifiques pour acquérir les compétences de base pour pouvoir ensuite

bien s'insérer dans une organisation Produit. C'est ce que j'ai pu observer dans les entreprises américaines où les Product Managers sont issus d'horizons différents : design, développement, business, stratégie...

Ce qu'il faut avoir par contre, c'est un esprit analytique ; être capable d'organiser non seulement son temps, mais aussi le temps des autres ; être capable d'interagir avec beaucoup de parties prenantes en externe ou en interne ; et avoir de l'empathie, pour les clients, les équipes...

Et puis, il faut être patient, parce que le succès n'arrive pas toujours tout de suite.

Et il faut aussi pouvoir être à l'aise avec le chaos ou l'inconfort par rapport à la complexité de certains secteurs qui bougent vite comme celui de Ledger.

**Tu nous as dit en début d'entretien que tu n'étais plus VP Product. Est-ce que tu peux nous en dire un peu plus sur le profil de la personne qui va te succéder ?**

J'étais VP Product, à la fois pour le B2C et le B2B. Là, on a décidé de créer deux Business Unit dédiées, et je conserve la partie B2B que je dirige aujourd'hui.

La personne qui va prendre le rôle, le sera sur le périmètre B2C et devra, en plus de gérer les produits, apporter cette couche de management et cette couche de clarification et finalement d'agrégation des différents talents de la partie Produit sur la division B2C. Nous avons, en effet, des équipes conséquentes constituées de PM, de juniors PM et de PO.

**Que dirais-tu aux personnes en charge de recruter les futurs talents du Produit ?**

Je vais citer une phrase en anglais qui est une phrase que j'ai toujours appliquée : "Hire for attitude, train for skills".

Embauchez sur l'attitude et formez la personne pour lui donner ses compétences, je pense qu'il faut effectivement qu'on raisonne comme ça.

J'ai la chance d'être dans un secteur où il faut qu'on crée tout, tout seul. Donc, on cherche des personnes qui ont la bonne attitude, le bon état d'esprit, la passion et la curiosité. Ensuite, on leur donne les outils pour se former. Honnêtement, il n'y a pas besoin de dix ans de formation pour être un bon Product Manager.

Malheureusement, et c'est peut-être très 'français', quand on cherche quelqu'un pour un job, on cherche quelqu'un qui a fait le même job avant et on donne finalement peu leur chance à des personnes qui ont fait d'autres choses avant. Alors que les anglo-saxons sont beaucoup plus ouverts et font beaucoup plus confiance, du coup, les sauts de carrière sont beaucoup plus importants dans les environnements internationaux.



**La division Produit est la pierre angulaire de l'entreprise tech du futur, et je ne serais pas étonné de voir dans le futur de nouveaux CEO être d'anciens VP Product.**



# THOMAS KAROLAK



Fondateur  
@PARSK

## PARSK

- Taille de l'entreprise : Microentreprise | 1 à 9 employés
- Taille de l'équipe Produit : Moins de 5 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis plus de 10 ans
- Périmètre Produit : Stratégie Produit | UX/UI Design | Marketing

“

***Pour faire un bon produit et proposer une expérience cohérente, il faut que tous ceux qui interviennent dans la conception prennent part à la définition de la vision Produit, y compris les développeurs.***

”

**Peux-tu te présenter et nous parler de ton rôle ?**

Je m'appelle Thomas Karolak. J'ai 43 ans. Je viens de créer l'agence PARSK, qui accompagne les entreprises dans la définition de leur stratégie digitale et la mise en œuvre sur l'expérience Clients et l'expérience Collaborateurs. Cette nouvelle aventure est pour moi une suite logique à une carrière de plus de vingt ans au sein de grands groupes principalement médias, aux enjeux d'audience et de marques. J'y ai travaillé les dix premières années dans une logique de diversification de revenus et d'activités et les dix années suivantes dans une logique de transformation et d'accélération du business. Cette distinction suit la structuration d'Internet au fil de ces vingt ans. On a commencé sans structure, sans cadres ni titres très définis. On a un peu construit nos postes nous-mêmes, et c'est ce qui m'a amené très rapidement au Produit. J'ai eu la chance de toucher rapidement à l'ensemble des dimensions afférentes aux activités dont j'ai eu la responsabilité. Ce qui m'y a amené aussi, c'est mon besoin de création et d'innovation. Avant de travailler, je voulais faire de la musique, mais je suis tombé un peu par hasard dans cet autre univers qu'est le Digital. Pour autant, je suis arrivé dans une période un peu nouvelle où tout était à faire. J'ai eu la chance d'avoir une liberté totale sur la créativité et sur l'innovation. Je me suis mis à toucher à tous les leviers possibles et imaginables pour mener mes activités, dont le Produit et l'expérience utilisateur.

**Donc, au départ, tu veux faire de la musique ? Et finalement, tu fais du Produit. C'est un parcours un peu insolite !**

J'ai commencé chez M6 au moment de la bulle Internet. Au bout d'un an environ, la Bourse a décroché ; et il a fallu aller chercher, créer et imaginer des activités de diversification.

J'ai eu la chance d'être chez M6 à un moment où la musique occupait une place importante sur la chaîne. Je me suis occupé du développement de lignes de revenus en lien avec la musique, comme les plateformes

de téléchargement de musique ou les services de personnalisation du mobile à travers le téléchargement de logos et de sonneries sur téléphone. C'était un gros business à l'époque.

Finalement la musique a fait le lien entre ma passion et un métier que j'ai découvert, au fur et à mesure, et sur lequel je me suis construit. Puis d'autres opportunités sont arrivées. On m'a confié des activités et des responsabilités sur lesquelles je pose des mots aujourd'hui que je ne posais pas à l'époque.

À l'époque, j'essayais juste de faire entrer des contenus dans un contenant. Il fallait qu'il y ait du fonctionnel, que cela ait une utilité, que cela raconte ce qu'est la marque, et que ce soit dans un bel écran.

**Tu as dit qu'au début vous faisiez un certain nombre de choses sans avoir de titre défini. C'est important les titres ?**

Effectivement, il n'y avait pas de titres, pas de postes clairement définis. Si je prends l'exemple des services de personnalisation dont j'avais la charge, je m'occupais à la fois de l'acquisition de catalogues de contenus et de leurs promotions. J'allais même jusqu'à rejouer certaines musiques.

On te confiait un projet, et c'était à toi d'en faire ce que tu voulais, avec peu de moyens. C'est ce qui t'oblige à être imaginatif et, quelque part, c'est la meilleure école. Les titres sont importants pour certains, c'est une manière de donner de la contenance, mais ce qui est important, c'est ce qu'on fait : le produit, le service qu'on propose et qu'on offre, la manière dont le client se l'accapare, la manière dont il en parle.

Les titres, les nomenclatures, c'est du vocabulaire entre nous ; mais le langage le plus important est celui du client.

**Les gens qui font du Produit sont au service de l'utilisateur. Est-ce que cela suppose d'avoir une faible part d'ego ?**

On fait le produit à destination des clients et des utilisateurs qu'on a, ou qu'on veut aller toucher. C'est essentiel de ne pas perdre ce point de vue-là. Après, je pense que pour faire un bon produit, il faut aussi une certaine part d'ego. Que tu le veuilles ou non, que ce soit conscient ou inconscient, tu fais le produit un peu à ton image, un peu selon tes intuitions. C'est un équilibre à trouver entre tes propres inspirations qui sont légitimes, parce qu'à un moment, c'est de la conviction pure et personnelle de choix de couleurs, de choix de parcours, de choix d'expériences, qu'il faut quand même confronter au regard et à l'appropriation de tes utilisateurs. Si tu vas trop loin dans l'ego, il y a peu de chance que ton produit rencontre quelqu'un d'autre que toi ; et si tu vas trop dans le serviciel et l'écoute de ton client, tu vas faire un produit qui va peut-être ne pas répondre à toutes les contraintes et nécessités auxquelles il doit répondre. Parce qu'il y a aussi une surcouche qu'on oublie parfois : s'il est vrai que le produit est fait par toi, et qu'il est pour tes clients, il est quand même regardé par d'autres entités pour ne citer que Google. Et s'il ne répond pas à des normes de SEO, tu n'atteindras peut-être pas tes utilisateurs Web.

**C'est un métier d'équilibriste ! Quelles sont les difficultés que tu as pu rencontrer en exerçant ce métier ?**

Il y a une grande part de subjectivité dans notre métier, il faut se le dire. La plus grosse difficulté que j'ai pu rencontrer, c'est d'arriver à expliquer, à évangéliser et à embarquer les équipes sur cette part de subjectivité. J'ai le souvenir de refontes de sites qui ont été de véritables conduites de changements à mener, avec en face de moi des personnes très hermétiques à ces changements parce que campées dans leurs certitudes et leurs habitudes. Or, dans le changement, il y a une part de risques et de nouveautés que tu ne maîtrises

évidemment pas, et qu'il faut arriver à faire accepter par tout le monde pour que le projet voit le jour.

**Quelles sont les qualités nécessaires pour surmonter ces difficultés et faire ce métier ?**

À mon sens, il faut qu'il y ait une vraie passion derrière la démarche, et que les personnes qui travaillent sur le produit aient cet œil d'analyse et de critique aiguisé. Je ne parle pas forcément d'expertise ou de compétences, mais de l'envie d'essayer de comprendre comment les choses fonctionnent. Il faut aussi aimer « se mettre au service de », parce qu'il y a un moment où on doit savoir lâcher prise, et ne pas faire les choses que pour soi. Il faut avoir le sens de l'utile et du beau, et vouloir apporter sa pierre à l'édifice avec quelque chose d'un peu neuf. Je pense qu'on peut proposer un produit qui existe déjà, tant qu'on essaie d'y amener de la nouveauté. C'est important pour moi de sentir que les équipes ont un peu tout cela : un regard aiguisé, une passion qui les anime, ou au moins la curiosité et l'envie d'apporter une nouvelle proposition de valeur.

**Et quelle est la part de hard skills nécessaires pour un profil Produit ?**

Je pars du principe que plus tu es complet, mieux c'est, surtout pour ces profils.

On va vers des profils plus hybrides, avec une capacité d'intervention assez large, et je pense que c'est un gain en temps, en vision et évidemment en résultats. Je n'ai jamais aussi bien travaillé qu'avec des développeurs qui avaient une appétence UX.

Même si chaque profil est prédominant sur une expertise précise, il est quand même intéressant d'avoir une part de connaissances ou d'appétence sur les autres domaines.

La difficulté que cela engendre, c'est comment tu manages ces équipes et comment tu fais en sorte qu'elles travaillent ensemble, qu'elles tendent vers la même vision pour que chacun joue son rôle, fort de son expertise, avec une bonne connaissance de la vision globale de ce que peut être le produit.

**J'ai parlé des profils Produits et tu me parles des développeurs. Quel lien fais-tu entre développeurs et profils Produit ?**

Pour faire un bon produit et proposer une expérience cohérente, il faut que tous ceux qui interviennent dans la conception prennent part à la définition de la vision Produit, y compris les développeurs. La pire erreur qu'on puisse faire serait de mettre les développeurs dans un rôle d'exécutants, en bout de chaîne. Ils font partie de l'assemblage et des éléments nécessaires à la restitution, et au rendu de ce que sera le produit, parfois plus encore que d'autres parties prenantes internes. J'ai toujours eu tendance à dire qu'un produit se réfléchit et se fabrique « au pixel près ». Il faut donc partager la réflexion avec les développeurs pour qu'ils comprennent ce que tu veux, pour qu'ils comprennent quelle expérience tu veux restituer, et qu'ils arrivent à se l'approprier pour la réaliser.

**Et quelle est ta vision de ces rôles de PO / PM puisqu'il faut mettre quand même des mots derrière ces titres ?**

Un bon exemple est celui de la dernière organisation par laquelle je suis passé, dans laquelle on parlait jusqu'à il y a encore peu de temps, de chef de produit et de chef de projet, avec des frontières très fines. Ils ne faisaient que passer leurs commandes ou leurs ordres à des développeurs qui étaient externes à l'entreprise. Chacun de ces rôles avait l'impression de faire à peu près la même chose, sans savoir où commencer et où s'arrêter. C'est là qu'on a décidé de définir un RACI et de cadrer un peu mieux ce qu'étaient les rôles de PM et de PO. Les chefs de produit sont devenus des

PM, et les chefs de projet sont devenus des PO. Les mots étaient importants parce qu'ils ne traduisent pas la même chose. Les PM rapportaient à la direction marketing et audience, et les PO rapportaient à la direction technique. Les PM étaient les interlocuteurs des stakeholders et formalisaient l'expression de besoin, accompagnés des PO qui traduisaient le besoin auprès du studio UX / UI et auprès des développeurs. En ce qui me concerne, je ne suis pas convaincu qu'il faille distinguer PM et PO. Pour moi, c'est un seul et même rôle pivot, central, qui peut englober une mission suffisamment forte et importante pour devenir un rôle majeur dans l'organisation et dans la vie du produit.

**On a parlé de la vision des stakeholders, la vision marketing, la vision technique. Où est la part de l'utilisateur justement pour lequel on fait ces produits ?**

L'utilisateur est un peu partout. C'est un peu cet équilibre dont on parlait tout à l'heure. Il se traduit côté marketing par des données d'usage, des métriques avec une analyse très rationnelle des choses. Il est dans la partie technique par une approche technique des performances, règles d'UX, guidelines des expériences...

C'est le fameux siège vide qu'on laisse en salle de réunion pour le client afin de toujours avoir ce réflexe de se dire : « Et si le client était assis avec nous, que penserait-il de tout cela ? ». Cet exercice ne remplace évidemment pas le client, mais il permet au moins de prendre du recul, de refaire la part des choses et de réévaluer.



“

**Pour moi, ne pas avoir de vision produit, c'est perdre son âme.**

”

Cela n'empêche pas de donner de la place dans les processus de réflexion et de création à des panels utilisateurs, de faire des appels auprès des clients pour essayer aussi de savoir comment ils perçoivent le produit, comment ils aimeraient le voir évoluer, Qu'est ce qui leur manque ? Où sont les irritants ? C'est un travail généralement mené conjointement par la direction digitale, les services data et les services de diffusion ou d'abonnement.

**Comment la culture Produit a-t-elle évolué dans les entreprises que tu as connues ?**

On a tous l'exemple d'Apple où la culture Produit est une extension de la vie de l'entreprise, portée par un génie du marketing, au-delà d'être un visionnaire technophile et technique, qu'est Steve Jobs.

Dans les entreprises que je connais, la culture Produit me semble encore trop peu existante, et tout l'enjeu est d'arriver à faire en sorte qu'elle soit impulsée par le haut. Aujourd'hui, elle est impulsée par le bas, par ceux qui l'ont comprise et qui forment les équipes Produit. Ces personnes se confrontent souvent à une vision de l'entreprise dans laquelle le Produit n'est pas encore forcément prioritaire dans la stratégie de l'entreprise. C'est une vraie question d'acculturation ! Dans mes précédentes expériences et pendant des années, on regardait plutôt les contenus et les services qu'on proposait, plutôt que la manière dont on les proposait. Or, le Produit, c'est aussi l'expérience, la manière dont tu les mets en valeur, dont tu les restitues, dont tu les proposes. Je pense qu'on commence à le comprendre, même si cela paraît encore subjectif voire secondaire pour certains.

Pour moi, la vision Produit de demain est celle où

l'entreprise a compris que l'expérience produit est l'extension naturelle de la marque et de ses valeurs.

Dans les médias, on a tous tendance à uniformiser notre proposition de valeur et de contenus. Les grandes plateformes nous obligent à le faire de manière assez forte et accélérée. Demain plus que jamais, si on veut survivre en tant que marque, il faut qu'on conserve notre différenciation qui ne peut exister que par l'expérience et par le produit qu'on va amener. Pour moi, ne pas avoir de vision produit, c'est perdre son âme, et il est essentiel de continuer en interne à travailler cette culture là pour l'étendre le plus possible à toutes les fonctions de l'entreprise, et faire en sorte que cela fasse partie de l'ADN de l'entreprise.

**Quel serait ton message pour toutes les personnes physiques ou morales, qui souhaiteraient faire du Produit ?**

S'ils en ressentent l'envie et le besoin, une partie de leur chemin est déjà fait, et c'est alors d'autant plus le moment pour eux de le faire. Il n'y a qu'en étant convaincu, en ayant envie, en ressentant cette passion qu'on fera un bon produit et qu'on apportera son savoir-faire, et une vraie valeur à l'entreprise.

Il faut se lancer en ayant en tête que le produit n'est pas simplement une question d'intuition et de sensibilité, bien que ce soit une part forte du rôle selon moi ; mais c'est aussi une expertise, une compétence, une connaissance. C'est en se formant à ces métiers-là et en essayant d'y mettre le plus possible de sa personnalité qu'on fera la différence. Il faut trouver le bon mix.

Quant aux entreprises qui souhaitent aller vers le Produit, mon conseil est évidemment d'y aller, mais pas n'importe comment. De se structurer en travaillant sa culture Produit et la compréhension des postes nécessaires. Il n'y a pas une organisation ou un organigramme qui vaut plus qu'un autre. Chaque entreprise doit trouver le sien et pour cela, créer sa propre culture Produit.

# FREDERIC ROUGEMONT



Chief Product Officer  
@Jumia Group

## JUMIA GROUP

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 5 - 10 ans
- Périmètre Produit : Group CPO

“

***Pourquoi un CPO ou un VP  
devraient-ils faire partie du  
Board ? Parce qu'ils font partie  
de la solution !***

”

### Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?

Je suis Frédéric Rougemont et je suis le CPO Group de Jumia qui est le premier site e-commerce en Afrique. On peut le comparer à un "Amazon" Africain. On a d'ailleurs été la première licorne africaine listée à New York il y a deux ans.

En tant que CPO Group, je suis un facilitateur qui assure le lien entre le métier et la Tech. Je fais en sorte que l'on arrive à communiquer et à avancer ensemble pour trouver des solutions. Mon rôle est principalement d'écouter le marché, écouter nos retours utilisateurs et les aligner sur la stratégie de l'entreprise.

Aligner cette vision au sein de la partie Produit pour exécuter et apporter notre pierre à l'édifice dans cette belle aventure qu'est Jumia : voilà en résumé mon rôle.

### Quel a été ton parcours avant d'arriver à ton poste actuel ?

Je suis ingénieur télécoms, j'ai fait Télécom Paris. J'étais prédestiné à l'infrastructure et c'est ce par quoi j'ai commencé chez UPS où j'ai passé environ quatre à cinq ans.

C'était mon premier contact avec le process : regarder comment fonctionne un flux, comment l'améliorer et proposer des solutions informatiques. C'est finalement ce qu'on fait aussi dans le Produit : regarder une situation, voir comment on peut l'améliorer et proposer des solutions.

Ensuite, j'ai intégré un cuisiniste, toujours dans les métiers de la Supply Chain où j'ai dû créer le back office et le front office qui gèrent les magasins de cuisine et la supply chain pour livrer les cuisines. C'était déjà faire du Produit, mais cela s'appelait différemment.

Au bout de deux ou trois ans auprès de ce cuisiniste, UPS m'a rappelé pour gérer l'intégration des systèmes Kiala et un produit qui était tout nouveau à l'époque : le « Click & Collect ».

Je suis devenu le Product Owner de ce produit UPS

pour l'Europe. J'ai pu le mettre en place au sein de groupes comme Galeries Lafayette ou Monoprix. C'était il y a huit ans déjà.

Je suis donc passé de l'infrastructure à la Supply Chain, puis de la Supply Chain au Click and Collect où j'ai fait mes premiers pas dans le Produit. L'idée était d'écouter un client, de comprendre ce dont il avait besoin et d'adapter l'outil pour répondre à ce besoin.

Jumia m'a ensuite contacté avec cette question: "Est ce que tu veux créer une supply chain pour l'Afrique ? C'est un excellent terrain de jeu !". Je les ai rejoints il y a six ans maintenant. J'ai commencé en qualité de CPO Logistique. Au bout de deux ans et demi, j'ai récupéré le commerce qui comprenait la supply chain et une partie du magasin. Depuis un peu plus d'un an, j'ai récupéré la partie paiement et la partie food delivery.

Aujourd'hui, je couvre tous ces produits.

### Et quel(le)s sont les rôles/fonctions des personnes au sein de ce département dont tu as la responsabilité ?

Notre organisation est assez particulière. Nous avons des CPO qui me sont rattachés et qui gèrent chacun une unité : Marketplace, Paiement, Customer Experience, On Demand Services et Finance & Compliance.

Chaque CPO a deux ou trois PO/PM qui gèrent les spécifications, les tickets, suivent l'implémentation mais qui sont également impliqués dans le processus de décision et d'exécution. Ainsi, ils ne se contentent pas de livrer ce qui est développé, ils en mesurent l'impact. Nous encourageons l'esprit entrepreneurial et le réflexe de la mesure. On attend de nos PO qu'ils se demandent : "Que va m'apporter mon développement ? Qu'est-ce que je vais résoudre comme problème ?".

C'est l'esprit Rocket Internet dont est issu Jumia. Nous sommes peut-être un peu durs, un peu "pushy" avec nos PO/PM mais nous avons cet ADN qui pousse les gens à réfléchir et à être réellement "owner" de leur sujet.

“

**Il faut savoir adapter la méthodologie Produit à ton contexte et tes contraintes locales.**

”

### Vous n'êtes donc pas uniquement sur des compétences précises, vous allez chercher d'autres qualités pour recruter vos PO/PM ?

En effet, il y a un état d'esprit à prendre en compte. C'est ce qu'on recherche.

Personnellement, je vais davantage recruter une personnalité plutôt qu'une compétence. La personnalité: c'est comment faire partie de l'équipe, ce qu'on va essayer de lui apporter. C'est créer de la cohésion, avoir un objectif commun et aller au bout de cet objectif ensemble. Les compétences s'acquièrent.

Prenons l'exemple de quelqu'un qui ne connaît rien à Scrum ou à l'agilité. Il pourra toujours apprendre. Ce que je recherche, c'est justement quelqu'un qui a cette envie d'apprendre et qui est intéressé par le projet.

Pour mon organisation en particulier, je recherche aussi quelqu'un qui porte l'Afrique dans son cœur parce qu'on a un projet humain qui est hyper intéressant.

J'adore ce que je fais. Quand je me réveille le matin, je vois que mes actions ont du sens. Quand on voit le nombre d'emplois qu'on crée en Afrique et comment on aide les gens. Et c'est ce qu'on essaie d'inculquer dans l'entreprise : donner du sens ! C'est vraiment cela que l'on recherche !

On peut se faire plaisir intellectuellement, avoir des jolis titres sur LinkedIn mais ce n'est pas ce que je regarde. Je préfère aller voir qui tu es, si tu vas bien t'intégrer avec l'équipe, si tu partages les valeurs de notre groupe. Voilà ce que je cherche.

### Y-a-t-il des difficultés particulières à faire du Produit en Afrique ?

Le premier point : le client et le Persona ne sont pas les mêmes. Pourquoi ? Sur les marchés européens ou américains, les gens ont des habitudes d'Internet. Pour eux, il est standard de commander par Internet.

Quand on a démarré notre activité, il était impensable pour les gens de commander ou de payer sur Internet. 90% de nos commandes se faisaient en paiement à la livraison.

Le second point : l'infrastructure.

En Europe, Internet est illimité, ce qui n'est pas le cas dans beaucoup de pays ici en Afrique. Les utilisateurs doivent acheter la data. Il faut donc être très vigilant et prendre en compte cette particularité qui est de faire des applications qui ne consomment pas trop de données. Par exemple, avoir des photos de bonne qualité mais pas trop gourmandes en données. En somme, il faut faire en sorte que l'offre soit bien adaptée au marché.

Le troisième et dernier point : trouver le bon équilibre entre faire de la Tech et faire du Produit et de la feature. C'est une difficulté commune à tout le monde.

Quand je lis dans les blogs les difficultés qu'on peut avoir entre le Marketing et le Produit, on a les mêmes considérations à prendre en compte entre la Tech et le Produit.

Chez Jumia, nous avons une particularité supplémentaire liée à l'exécution et au terrain sur lequel on exerce et qu'il faut savoir prendre en compte. Il faut savoir adapter la méthodologie Produit à ton contexte et tes contraintes locales.



**Ce sont de toutes petites choses, on ne change pas le monde, mais pour nous ce sont des petites victoires.**



#### **Quel est ce dont tu es le plus fier dans ton parcours chez Jumia ?**

Quelque chose que j'ai vraiment adoré voir, c'est tout bête, mais j'ai vu des gens "grossir". Il s'agissait de personnes qui, lorsque j'ai commencé, étaient en bas de l'échelle et qui sont ensuite devenues managers dans les pays où nous opérons. Elles étaient passées dans la classe moyenne, elles avaient un meilleur salaire et pouvaient consommer plus : "elles prenaient du poids". C'est là que tu prends conscience que tu participes vraiment à l'écosystème. Lorsque tu crées des choses et que les gens évoluent : tu te sens utile.

Il y a d'un côté les gens que l'on voit grandir et évoluer au sein de l'équipe, au sein du groupe; et de l'autre, tout le bonheur que tu crées parce que tu as livré un vélo à un enfant, que tu as su démocratiser des services qui n'existaient pas jusque là. Eh bien ! Cela fait plaisir !

Ce sont de toutes petites choses, on ne change pas le monde, mais pour nous ce sont des petites victoires. Et c'est ce côté humain que j'aime bien.

Comment puis-je rendre mes compétences utiles à mon prochain ? Cela peut sembler idéaliste mais c'est une réalité pour moi.

Et je pense que c'est vraiment cela le leitmotiv du Produit. Tu observes une situation et tu te dis : "Comment pourrais-je faciliter la vie des gens ? Comment pourrais-je les aider ?".

Ce qui est bien, en fonction du contexte et de la nature du produit, c'est que tu vois très vite les résultats.

#### **On dit que le Produit est issu des États-Unis. Toi, tu vis le Produit principalement sur un marché africain. Est-ce que tu as un regard particulier sur le Produit en France ? Que ce soit les métiers Produit ou la culture Produit en France ?**

Je ne dirais pas que ça vient des États-Unis et si la France est aussi bien avancée sur la Culture Produit c'est parce qu'on faisait du Produit depuis très longtemps.

Cela n'avait pas le même nom, certes, mais on avait déjà identifié qu'il fallait des gens capables de parler les deux langages, métier et Tech ; et de faire le lien entre ces deux mondes qui sont aujourd'hui clairement séparés et différents.

Aujourd'hui, on tend à converger et donc on met ces facilitateurs entre les deux pour créer le lien. C'est ce que faisait déjà le chef de projet AMOA.

On n'invente rien. On transforme et on norme un peu plus un métier qui existait et qu'on cadre, principalement avec des notions anglo-saxonnes. Cette norme est maintenant bien ancrée et on le voit avec toutes les certifications associées.

#### **Et comment, à ton avis, ça pourrait évoluer dans les prochaines années, voire à plus long terme ?**

Nous sommes actuellement en train de normer. Une fois cette phase de normalisation passée, les entreprises qui sont un peu frileuses à se transformer vont être plus enclines à le faire.

Nous voilà donc en phase de transformation et les produits vont accompagner ces transformations.

Enfin, on passera à la phase de spécialisation : nous aurons des PO ou des PM qui vont se spécialiser.

C'est d'ailleurs déjà le cas dans certaines entreprises où on trouve des PO/PM avec une appétence plus UX/UI, Front ; et d'autres qui seront sur des compétences plus techniques, plus back-end.

À titre personnel, je pense que nous nous orientons vers plus de spécialisation et d'expertise de domaine. Quand un PO/PM a longtemps travaillé dans le paiement, il en retrouvera rapidement les réflexes. Il va mettre les compétences qui sont ses certifications et ses normes dans un corps de métier un peu plus spécialisé.

#### **Est-ce que ça va aussi évoluer, allons-nous trouver de plus en plus de VP ou de CPO dans des Comex ?**

Dans le Produit, l'utilisateur est au centre de la discussion. Et aujourd'hui, ce qu'attend un client, c'est l'expérience.

Ce sur quoi nous devons nous concentrer, c'est sur l'expérience pour être au plus près de nos clients. Le Produit doit être au niveau stratégique pour prendre les décisions et remettre les clients au centre.

Chez Jumia, justement, on ne dit plus Produit ou Tech, on dit « Product Engineering » et on dispose d'une entité dédiée qui va répondre aux différents besoins. On va écouter les problématiques métiers, on va observer et proposer des solutions.

Aujourd'hui, c'est le Product Engineering qui doit être force de proposition. Pourquoi un CPO ou un VP devraient-ils faire partie du Board ? Parce qu'ils font partie de la solution !

#### **Quel message aurais-tu pour les personnes qui souhaiteraient faire du Produit ?**

De manière générale, allez-y si vous avez envie. Il faut prendre des risques dans la vie.

C'est un métier où le panel d'offres est tellement grand ! Et ce qui est bien dans le Produit, c'est que vous pourrez l'appliquer à tout et vous trouverez toujours un moyen de vous épanouir dans ce que vous faites.

En termes de compétences/connaissances, je pense que les trois points à prendre en compte sont : la curiosité, la précision et d'essayer, encore et encore !

Si on est curieux, on peut s'ouvrir à de nouvelles choses. C'est important dans le Produit de ne pas hésiter à observer, poser des questions et essayer de

comprendre.

Être curieux, avoir une idée, savoir la mesurer avec des données et mesurer son impact. Des bonnes idées, tout le monde peut en avoir mais comment les mettre en œuvre si on ne sait pas en mesurer l'impact.

C'est pourquoi en dernier lieu, je dirais qu'il faut sans cesse essayer. Et si ça ne marche pas, on change, on itère. Il faut savoir accepter de prendre des risques, mais des risques mesurés, ne pas partir en freestyle total.

#### **Et que pourrais-tu dire aux recruteurs pour qu'ils donnent peut-être leur chance à toutes ces personnes qui veulent faire du Produit ou tester en tout cas ce rôle ?**

La clé c'est vraiment la communication, car les connaissances s'acquièrent. La personne que vous devez recruter est celle avec qui vous aurez envie de travailler tous les jours.

La méthodologie Produit s'apprend relativement vite. En revanche, l'énergie, l'envie et la curiosité sont innées. Soit vous le détectez et vous voyez qu'il y a un potentiel chez la personne, soit vous ne le détectez pas. À mon sens il n'y a pas de bon ou mauvais profil. Il doit être en lien avec ce que l'entreprise recherche : la position et le rôle, et si la personne recrutée y correspond ou pas.

Il faut savoir calibrer correctement les attentes de l'entreprise et celles du candidat, car ce sont des profils très demandés et le turnover est important. Je pense que tous les recruteurs vous diront que ces profils sont chassés perpétuellement. Et une bonne manière de les retenir, c'est de les stimuler. Pas simplement de les motiver, mais savoir les stimuler intellectuellement pour qu'ils aiment ce qu'ils font et qu'ils puissent s'épanouir.

# ESTELLE AUBOUIN



Chief Product Officer  
@En Voiture Simone

## EN VOITURE SIMONE

- Taille de l'entreprise : Petite entreprise | 10 à 49 employés
- Taille de l'équipe Produit : Moins de 5 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Stratégie | Organisation | Recrutement

“

*On parle beaucoup de soft skills et c'est vrai que c'est le cœur du métier. L'empathie, la curiosité, l'écoute sont extrêmement importants.*

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je suis Estelle Aubouin et je suis CPO de « en voiture Simone ».

Nous sommes une auto-école en ligne, une startup qui existe depuis 2016 qui a vraiment accéléré en 2017-2018.

C'est une marketplace avec un volet accompagnement, formation à destination des élèves ; mais on a aussi une grosse partie de l'activité qui consiste à proposer un outil de travail aux enseignants, les accompagner dans leur formation, etc.

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à ton poste actuel ?**

Je viens initialement des sciences humaines et de la communication, puisque j'ai fait un master 2 au CELSA, études qui ont été très épanouissantes ; mais exercer ce métier n'était pas ce qui m'a le plus intéressée.

J'ai donc repris mes études et suivi le programme Grande école à l'Essec. J'ai cumulé plusieurs années d'études ; mais j'ai toujours travaillé en parallèle, fait des stages, eu des initiatives entrepreneuriales, fait du freelance, etc.

Toutes ces expériences là m'ont un peu menée vers le Produit. J'ai toujours été vraiment très intéressée par le secteur du numérique. Et puis, je suis arrivée chez "en voiture Simone" en 2018 grâce à son CEO, Édouard Rudolph, avec qui j'étais dans la 1ère promo du Wagon. Cela a été mon premier rôle Produit comme première PM dans un contexte où l'équipe était encore petite. Ils venaient de réaliser leur première levée de fonds 6 mois auparavant et ils étaient une quinzaine ; à la Tech, il y avait trois personnes dont le CTO.

Quand je suis arrivée, personne ne savait exactement ce que c'était que faire du Produit. J'ai eu la chance de construire le produit un peu « à ma sauce », et donc d'apprendre ce métier-là moi-même, et de vraiment comprendre en quoi il consistait.

J'ai dû aussi structurer les process, construire le pôle,

car un an après mon arrivée, on s'est posé la question de la croissance. On avait besoin de nouvelles personnes.

On a recruté une première personne et je suis donc passée CPO, ce qui est un bien grand mot dans une équipe aussi petite. Une deuxième personne vient de nous rejoindre.

**En quoi consiste ton rôle au quotidien ?**

Mon rôle s'apparente plus à celui de Lead PM qu'à celui de CPO. Il porte à la fois sur la stratégie, l'anticipation des projets en amont, beaucoup sur l'organisation, la structuration des process, et du recrutement.

Et là, normalement, on devrait carburer dans les prochains mois. Il y a aussi pas mal de gestion de projet, d'accompagnement et de management des gens qu'on recrute.

Voilà, je pense que c'est la plupart de mes casquettes. Cela demande une capacité de gestion multitâche de tous les projets, et pas mal d'organisation.

**Est-ce que tes études en sciences humaines et communications pourraient être utiles à des profils Produit ?**

Honnêtement, c'est quelque chose qui manque un peu dans les discours autour du Produit et qui pourtant, me semble indispensable.

Je trouve qu'on n'utilise pas assez la sociologie et toute cette dimension « Sciences humaines ». Ça se retrouve beaucoup dans le Discovery, très amont du design, mais ça pourrait être beaucoup plus mis en avant.

En tout cas, c'est une sensibilité que j'ai tendance à mobiliser en continu sur mes projets, notamment au début pour la partie Discovery.

Ça m'a beaucoup aidée quand il a fallu expliquer aux fondateurs la nécessité de faire du Discovery ainsi que des études. J'ai beaucoup milité à mon arrivée pour avoir des études un peu plus poussées sur les gens auxquels on s'adressait, et pas uniquement des personae au « doigt mouillé ».



**La vraie difficulté est de trouver le temps pour prendre du recul, questionner ce qu'on a fait dans sa journée, ou juste se poser pour réfléchir à une problématique et échanger un peu tranquillement avec les gens.**



**C'est un rôle complexe avec plusieurs facettes. Quelles sont les difficultés ou les challenges que tu rencontres ?**

Les mêmes que celles d'un PM : le fait de devoir jongler constamment entre le micro et le macro, avec la stratégie, l'opérationnel, le dialogue avec les stakeholders puis les développeurs, etc.

En revanche, il y a une difficulté inhérente à l'exercice : c'est le temps. En tout cas, mes difficultés ne tournent pas autour du volume ou de la capacité à encaisser l'urgence, le traitement des sujets ou leurs quantités.

La vraie difficulté est de trouver le temps pour prendre du recul, questionner ce qu'on a fait dans sa journée, ou juste se poser pour réfléchir à une problématique et échanger un peu tranquillement avec les gens.

C'est quelque chose que je n'ai pas encore réussi à bien maîtriser, donc c'est vrai que j'essaie d'y être attentive.

**Avoir le permis, c'est important pour beaucoup de personnes. Est-ce que les enjeux sont plus importants ?**

On ne sauve pas des vies, mais c'est vrai qu'on a de gros enjeux dans la vie des gens. Nous en sommes conscients et c'est super motivant.

Notre mission, côté élèves, c'est de permettre l'accès au permis au plus grand nombre ; et côté enseignants, on leur permet, pour un même volume horaire, de gagner 30% à 40% de plus ; et en bonus, d'être indépendants. C'est un modèle vertueux, on sait que ça a du sens.

Je pense que l'on a tous ce sentiment quand on est très impliqués dans ce qu'on fait. Cela demande d'être proche des utilisateurs, comme dans n'importe quel produit.



**Quels seraient les critères, les caractéristiques - presque fondamentales - à avoir pour pouvoir faire du Produit ?**

On parle beaucoup de soft skills et c'est vrai que c'est le cœur du métier. L'empathie, la curiosité, l'écoute sont extrêmement importants.

Ce dont on parle, peut-être un peu moins selon moi, c'est l'aspect communication.

Parce que le rôle n'est pas seulement de résoudre des problèmes, mais aussi d'accompagner dans la résolution de ces problèmes. Et pour cela, il faut accompagner les gens en interne. Il faut les embarquer et savoir prendre le leadership, sans être le manager de personne.

Il y a énormément de contacts dans notre métier, donc il faut quand même avoir le goût de la discussion et de l'échange, et une capacité de diplomatie très importante pour dire les choses sans orienter.

Une autre compétence dont on parle moins, parce que probablement moins sexy sur le papier, mais que j'aimerais mettre un peu plus en avant : c'est la gestion de projet et le côté un peu « machine de guerre » du Delivery. Cela nécessite de la rigueur dans l'organisation qui est super importante, parce qu'on peut vite se laisser déborder.

J'insisterais aussi sur les capacités à s'interroger tout le temps sur ce qu'on fait, et sur le fait de vouloir améliorer le produit plutôt que de rester sur des choses qui ne fonctionnent que moyennement, du type « mais bon, on continue comme ça ».

En ce moment, ma grande obsession est la réduction à zéro de la charge mentale en mettant à plat tous les process.

Je ne souhaite pas automatiser tous les process, mais je souhaiterais, en revanche, disposer de frameworks efficaces afin que nous ne passions plus jamais cinq minutes à travailler sur des choses qui ne sont pas intelligentes ; que nous puissions seulement nous concentrer sur ce qui apporte de la valeur, parce que c'est ça notre métier.

**Est-ce que notre métier est plutôt bien connu ?**

Je n'ai pas beaucoup de recul là-dessus. J'en ai entendu parler en 2014, et je pense que cela fait quelques années à peine que l'on commence vraiment à poser des mots sur ce métier.

Quand j'ai été embauchée chez "en voiture Simone", le métier était plus connu, mais je devais quand même expliquer que j'allais être PM et non pas P.O, que je n'étais pas là pour faire des maquettes... J'avais encore de l'évangélisation à faire.

Lorsqu'il s'agissait de trouver des ressources qualifiées, intéressantes, qui me permettaient de grandir, ce n'était pas non plus facile.

Aujourd'hui, je me sens beaucoup plus confortable sur la compréhension du métier et de ses enjeux.

Pour résumer, je ne sais pas à quel point le Produit est connu, mais dans la culture startup, ça me semble quand même bien diffusé, ainsi que chez les jeunes. Il y a d'ailleurs beaucoup plus d'annonces pour des rôles juniors et même des stages.

**Je me demandais à chaque fois, avec un peu d'étonnement, pourquoi ce métier semble si nouveau alors que les gens font du Produit depuis des années ?**

Je fais un podcast qui s'appelle "The Product Tape" et je rencontre des gens qui font du Produit. Dans le prochain épisode avec Marie Petit, qui a été la responsable Produit du startup studio du Crédit Agricole, on traite du "syndrome de l'imposteur" que peuvent ressentir certaines personnes qui, en fait, font du Produit, sans en avoir le titre, et qui de ce fait se sentent totalement illégitimes.

Elle explique son parcours. Elle revient sur toutes ses expériences où elle raconte qu'elle a fait de l'UX, de la gestion de projets numériques. En somme, elle a fait du Produit, c'est juste que cela ne s'appelait pas ainsi.



Donc oui, il y a effectivement un peu de pédagogie à faire sur le fait que ce n'est pas si nouveau que ça.

**Et comment verrais-tu l'avenir des métiers du Produit ou le monde du Produit en règle générale ?**

J'ai l'impression qu'on est concentré sur un microcosme et que les discussions qu'on voit sont très orientées startup. Or, on ne fait pas du Produit uniquement en startup. Donc, je pense que ça va continuer à se diffuser et que la structuration va se poursuivre parce que la mue n'est encore pas finie.

On le voit aussi dans d'autres métiers comme le Product Design et, à mon avis, il y a plein d'autres métiers, de verticales produits qui sont encore un peu obscures et qui vont opérer cette structuration.

Il y a une question qui me laisse un peu perplexe, celle de la formation. Ça arrive un peu, mais je m'attendais à voir plus de formations, un peu plus officielles

en Produit. Or, ça ne vient pas. Il y a, bien sûr, des programmes, des bootcamps, mais toujours pas de formations complètes dans les cursus d'écoles et d'universités, et je me demande si ça va finir par arriver. Maintenant, le métier est jeune. Il a connu tellement d'évolutions qu'il n'est pas exclu non plus que demain, le titre de Product Manager change, et qu'on se retrouve avec d'autres façons de fonctionner. Pour le coup, je ne saurais pas l'anticiper.

**Quel message aurais-tu pour ceux qui veulent faire du Produit ?**

Essayez de trouver quelques sources et commencez à fouiller. C'est tellement facile de trouver des personnes à suivre sur LinkedIn pour voir leurs publications.

Il y a d'excellentes newsletters qui sont sorties telles que Le Ticket qui est absolument génial, ou celle d'Olivier Courtois que je suis.

Beaucoup de podcasts aussi. J'en fais un, mais il y en a d'autres qui sont très intéressants comme Product Squad ; Clef de voûte, qui est top aussi.

Il y a tellement d'initiatives, tellement de gens qui ont envie de communiquer autour de ça. Il faut juste savoir faire le tri à travers tous ces éléments.

Il y a une ressource que j'aime beaucoup : Productmanual.co qui centralise un peu toutes les briques sur lesquelles tu peux travailler en Produit, et qui te donne plein de lectures, d'articles, vidéos, etc.

Ensuite, il faut s'assurer que le métier est fait pour soi, car je pense qu'il faut être passionné pour exercer ce métier là.

Pour se former, faire des bootcamps, ça demande un investissement ; mais il y a plein d'outils gratuits pour lancer des produits et tester des choses. Ces outils aident à bien comprendre ce qu'est le Produit. Développer un produit, ce n'est pas que faire des ajustements, ce n'est pas que faire des maquettes ; mais c'est réfléchir à l'ensemble, à ce que tu as envie de faire, aux personnes que ça impacte, à comment les fonctionnalités interagissent entre elles.



# Solution

## **Et pour les recruteurs qui ne connaissent peut-être pas encore très bien le métier, que leurs dirais-tu ?**

Je pense que c'est important d'avoir la compréhension des méthodes et des outils. On a tous des impératifs en recrutement où il faut que les gens soient à peu près opérationnels.

C'est important de savoir mesurer la capacité d'organisation, de priorisation, la rigueur du candidat, ça fait partie du job. Tout ces éléments peuvent se tester sur un cas pratique. Mais l'idée n'est pas d'avoir la personne qui sait le mieux gérer Figma ou Jira, car tout s'apprend. Un PM, c'est avant tout une tête bien faite.

Si tu as un PM avec une tête bien faite, tu peux tout lui apprendre. Tu lui mets dans les mains un outil, à priori, il devrait comprendre comment ça marche.

L'enjeu de notre métier, est de résoudre des problèmes. Cela signifie : les identifier, les prioriser et embarquer les gens pour trouver la bonne solution. Et mine de rien, quand on est Product Manager, les problèmes, on ne les résout pas tout seul mais avec les autres, et ça demande des soft skills. Par contre, ça ne s'apprend pas. Du moins, cela risque d'être long et dur.

## **Aux vues de l'étendue des compétences nécessaires, et quand on se dit que seul, on ne pourrait pas toutes les avoir, le Product Management c'est finalement une fonction ou une équipe ?**

Je pense que c'est une fonction, parce qu'il faut quand même un responsable, une personne qui puisse assurer la centralisation et la responsabilité.

Effectivement, dans la solution, dans la résolution du problème, il y a toute une équipe. Maintenant, on ne peut pas faire porter la responsabilité, et de l'avancement, et de l'aboutissement, à l'intégralité des participants.

Je pense qu'il faut, justement, une personne que tu vas voir quand ça ne va pas et qui est responsable.

C'est un succès pour l'équipe quand ça marche, mais je pense qu'il faut avoir cette responsabilité là. Je ne sais

pas à quel point ce n'est pas dangereux que d'englober un peu trop de monde dans cette fonction-là.

À la fin, il y a quand même le besoin d'avoir un ownership, une personne qui doit rendre des comptes. Et c'est la responsabilité du Product Manager.

## **Estelle, dans ton parcours, quelle fierté souhaiterais-tu partager avec nous ?**

Professionnellement, ça me rend très fière de savoir que je travaille pour une mission qui sert à des gens. Je rends accessible quelque chose. Je suis assez fière de ce qu'on fait chez « en voiture Simone ».

Et à titre personnel, ma fierté en ce moment, c'est le podcast. J'y mets beaucoup d'énergie et je m'y accroche beaucoup.

Il y a une forme d'excitation intellectuelle, et ça me permet de prendre du temps pour réfléchir à mon métier. À chaque interaction que j'obtiens, ce sont des billes supplémentaires pour faire mon job. Cela me nourrit beaucoup et je suis heureuse de me dire que ça déclenche probablement - j'espère, chez quelques personnes - au moins la même excitation, et que ça permet de faire grandir des gens.

# JEAN NOEL LAU KENG LUN



Vice President Product Management  
@Accor

## ACCOR

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis moins de 2 ans
- Périmètre Produit : B2C | Ecommerce | Distribution | Outils hôteliers | CRM | Marketing tech | Connectivités | API | Paiement | Programme de fidélité | Partenariats

“

*On ne cherche pas quelqu'un  
qui soit capable de réciter des  
principes et des méthodes, mais  
qui soit capable de les exécuter  
car il les comprend.*

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je suis Jean-Noël Lau et je travaille au sein du groupe Accor depuis près de deux ans. Je suis VP Product Management.

Mon périmètre comprend toute la plateforme supply du groupe Accor comme la distribution, les moyens de paiement, les systèmes de connectivité à des systèmes tiers, mais aussi des produits type CRM pour communiquer avec nos partenaires qui sont propriétaires d'hôtels.

Nous avons principalement 3 challenges.

Quels sont les 3-4 chiffres fondateurs que nous devons aller chercher et qui traduisent les objectifs de l'entreprise - que ce soit du CA, de la conversion, de l'audience - ?

Quel est l'effort que nous allons mettre pour atteindre ces chiffres ? Et comment s'assurer que nous avons une bonne alliance entre les différents stakeholders, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise ?

On est là pour amener un impact dans l'entreprise, mais aussi lui apporter ce qui va la rendre différenciante.

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à ton poste actuel ?**

J'étais ingénieur d'affaires, je gérais des deals à plusieurs millions d'euros pour une entreprise qui distribuait un produit sur 5 pays. Lorsqu'ils ont souhaité scaler et opérer sur 180 pays, je me suis retrouvé à la tête d'une équipe Produit avec pour contrat de départ d'apporter un changement radical, en termes de trafic et de volume d'affaires.

C'est ainsi que j'ai commencé à apprendre, en montant l'équipe, en m'immergeant avec d'autres équipes Produit. J'ai aussi passé beaucoup de temps et d'appels avec "des gens qui savaient". J'ai passé du temps à apprendre et comprendre ce qu'était le Produit.

À cette époque et encore aujourd'hui - ou alors je ne suis pas au courant -, on ne sort pas d'une école d'ingénieurs ou de commerce avec un master en

Product Management.

Il y a des formations qui existent, mais elles se concentrent davantage sur les aspects rituels et outils que sur l'intentionnalité du Produit. Et à mon sens, un des meilleurs moyens d'apprendre est d'être dans une organisation Produit ; apprendre en faisant, en étant accompagné par des gens qui ont l'expertise du sujet.

**Quelles sont les difficultés qu'on rencontre en tant que Directeur Produit ou VP Product Management ?**

Je pense que c'est lié à la compréhension que l'on a du Product Management.

Le rôle Product est très mature aux Etats-Unis. Là-bas, on ne se pose pas la question du rôle. Les relations avec l'engineering sont claires et souvent le CPO est soit au Comex, soit une strate en-dessous.

En France, on est encore dans cette phase de transition et d'assimilation. C'est encore nouveau pour nous.

Je ne dis pas que ce qui marche aux Etats-Unis va forcément s'appliquer en France. Il faut savoir s'ajuster à la culture pour accompagner le changement dans les organisations. Et je dirais qu'il faut donner "les clés du camion" au CPO ou au VP Product.

**Et quelles sont les qualités, les compétences et les connaissances que l'on attend des rôles Produit ?**

Il faut quand même avoir les fondamentaux, avoir travaillé en mode agile en général. Cela aide beaucoup à l'entrée notamment pour des profils relativement juniors ; même si former une personne ne coûte pas si cher que ça, et c'est assez efficace.

Ensuite, à des niveaux de directeurs Produit, c'est important que les personnes maîtrisent ces frameworks, connaissent les organisations Produit. Ce que l'on va chercher c'est le côté transformatif : la façon de faire et la façon d'embarquer les gens en termes d'alliance. Donc, trouver le bon équilibre dans ces compétences est toujours important.

Je trouve qu'il est de plus en plus facile de trouver le premier niveau, les PO et les PM ; mais le deuxième niveau, c'est-à-dire Directeur, est vraiment compliqué à trouver parce que la profondeur de benches n'est pas si large que ça.

C'est une question de maturité. Parmi les gens qui sont aujourd'hui PO ou PM se trouvent les Directeurs de demain.

Mais il faut faire preuve d'attention pour trouver ces gens-là. Les entreprises qui vont vraiment gagner, seront celles qui vont réussir à détecter ces talents-là. Ils leur permettront d'accélérer leurs transformations.

**Et comment fais-tu pour détecter ces talents ?**

C'est comme les recettes de cuisine que transmettent les grand-mères. Cela reste entre amis.

Je pense qu'on va essayer de détecter chez ces personnes leurs capacités à comprendre, à analyser, à traduire en fonctionnalités ; mais on va aussi identifier leurs capacités à composer et à fédérer un réseau d'alliances, à attirer les gens vers eux, et à leur donner l'envie de travailler avec eux.

Ce sont ces personnes qui vont favoriser la culture. Parfois, il peut être acceptable de recruter quelqu'un de moins brillant, tant qu'il a cette capacité à gérer la dynamique de groupe.

On ne peut pas être partout. Il faut alors avoir des gens capables d'embarquer les autres, de créer cette dynamique de succès. Ces gens-là sont précieux.

**Tu disais qu'il n'existait pas de diplôme de Product Management, qu'est-ce qu'il faudrait pour en créer un ?**

Un produit ne devient produit que lorsqu'il est en production, et utilisé. L'existence du Produit est de s'assurer qu'on change les choses. Alors pour qu'on arrive à créer un diplôme, il faudrait que les instances académiques et le monde de l'entreprise s'allient pour faire en sorte que des personnes qui se forment de façon académique à ce métier-là, puissent avoir

la chance de produire des choses et de les mettre en production.

Sinon, on aura encore des personnes avec une formation académique pas du tout pragmatique et surtout limitée.

Dans ce cas là, autant prendre les ingénieurs et les former directement à la culture Produit.

Donc, dans le cadre d'un parcours pédagogique, il serait bien d'avoir des stages, des projets d'entreprises ; ou des entreprises qui viennent faire des projets au sein des formations. Cela pourrait être vraiment très bien.



**Comment vois-tu l'avenir du Produit en France ?**

On commence déjà à entrevoir cet avenir. C'est juste fabuleux ce qui est en train de se passer depuis quelques années dans le milieu du Produit en France. La richesse du tissu, les startups, les nouvelles entreprises qui se créent... Même dans certaines grosses boîtes, à l'instar de La Redoute qui a réussi sa transformation.

Est-ce que toutes les grosses entreprises françaises vont y arriver ? Je dirais que oui, mais ça prendra le temps que ça prendra ; car le Produit en France est un challenge sociétal et culturel.

**Que dirais-tu aux personnes qui souhaitent faire du Produit ?**

Je vais donner plus ou moins les mêmes conseils que je donne aux personnes qui me contactent à ce sujet : lisez beaucoup, et essayez de comprendre ce qu'est le Product Management.

L'idée n'est pas de prendre les derniers buzz words à la mode, et de les utiliser sans réellement les comprendre ; mais l'idée est d'en comprendre la philosophie, d'en maîtriser le sens, ce que c'est supposé faire.

Il n'y rien de plus horrible que quelqu'un qui utilise des mots savants alors qui ne les comprend pas. Ce n'est pas ce qu'on recherche quand on recrute des rôles Produit.

D'ailleurs, il y a une grande demande sur le marché, et on a besoin de ces profils. Mais on veut qu'ils soient capables d'apprendre, de s'intégrer, avoir la capacité de compréhension, d'analyse, de création d'alliances dont je parlais plus tôt. On ne cherche pas quelqu'un qui soit capable de réciter des principes et des méthodes, mais qui soit capable de les exécuter car il les comprend.

Je pense sincèrement que c'est un des plus beaux métiers qui existe sur la planète en ce moment. Et il se trouve aussi que c'est un des métiers les plus recherchés. C'est en cela que je dirais aux personnes

envisageant une carrière dans le Produit : « Allez-y, essayez de toutes les façons, quoi qu'il en advienne ! Je vous garantis au moins une chose : vous allez apprendre quelque chose ».

**Est ce que c'est possible de te contacter pour te poser des questions, du mentoring ?**

Bien sûr ! Je ne répondrai pas forcément oui ; mais je répondrai, car c'est important. Il ne faut pas hésiter à contacter les gens, on gagne au moins de beaux échanges. Je suis là où je suis, parce que j'ai connu des personnes dans la vie qui m'ont donné une chance.

**Que dirais-tu aux personnes qui recrutent justement ces profils Produit ?**

Je leur dirais, qu'au-delà du profil de ce type de poste, vous cherchez des gens qui vont avoir de l'impact sur l'entreprise et qui vont être capables de la transformer sans que cela ne soit violent.

Savoir détecter les gens qui sont capables d'amener ce changement va être vrai le vrai talent des recruteurs.

Trouver ce mix entre les capacités intellectuelles, la technicité, de la personnalité, une haute résistance à la frustration et une grande résilience... Je leur fais confiance pour les trouver ; après tout, c'est leur métier.

“

**L'idée n'est pas de prendre les derniers buzz words à la mode, et de les utiliser sans réellement les comprendre.**

”



# ALIX BOULNOIS



Chief Digital Factory Officer  
@Accor

## ACCOR

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis moins de 2 ans
- Périmètre Produit : Product | Engineering

“

**Un bon PM pour moi est à la croisée de ces dimensions et devrait pouvoir allier toutes ces casquettes.**

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Alix Boulnois et je suis responsable de toute la partie « Digital & Innovation » au sein du groupe Accor, groupe hôtelier.

Le groupe Accor propose, en plus des activités classiques d'hôtellerie, des activités de restauration, de spectacles d'entertainment.

Mon périmètre s'étend à l'ensemble de ces activités et regroupe, l'intégralité des équipes Produit du groupe et tous les sujets digitaux.

Cela va faire un peu plus d'un an et demi que j'occupe cette fonction.

**Comment es-tu arrivée dans le Produit ?**

J'ai commencé ma carrière dans le conseil en stratégie chez McKinsey où j'ai passé 4 années durant lesquelles j'ai acquis des connaissances et des compétences qui avec du recul m'ont été extrêmement utiles pour réussir dans le Product Management.

J'ai ensuite rejoint Amazon où j'ai fait mes débuts dans le Produit alors que cette "appellation" n'existait pas encore sous sa forme actuelle.

J'étais en charge d'une équipe dont la responsabilité était de réinventer l'expérience client sur l'intégralité des parcours y compris internes. Nous n'avions pas de "titres" ou de "rôles" produit, mais nous en avions les responsabilités et les activités.

C'était mes débuts dans le Product Management et j'ai continué, durant 8 ans, à exercer à des fonction Produit et Business au sein de Amazon.

**Tu as dit que tu faisais du Produit sans en avoir le nom. Aujourd'hui, on voit une multitude de titres Produits. Qu'est-ce que « faire du Produit », finalement ?**

Faire du produit c'est être capable de construire la meilleure solution pour adresser une problématique ou un besoin client, cela suppose des qualités et des compétences telles que l'écoute, l'empathie,

un sens aigu de l'analyse pour aller comprendre les enjeux du client pour concevoir et développer ladite solution.

Mais ce n'est pas l'unique point, il faut également s'assurer de comprendre le business, l'entreprise et sa stratégie d'une part, et la technologie d'autre part dans le but de créer des solutions viables et pérennes dans le temps.

Un bon PM pour moi est à la croisée de ces dimensions et devrait pouvoir allier toutes ces casquettes. Et il se peut en effet, pour des besoins de simplification ou de structure pour les entreprises, qu'on décompose ces dimensions en plusieurs rôles tels que le Product Designer qui serait davantage sur la partie Customer, le PM plus orienté business et stratégie et enfin le PO qui pourrait être plus en interaction avec les tech.

Mais c'est évidemment la combinaison de ces 3 dimensions qui mène à la création d'un bon produit.



**Comment s'articule le rôle du Product Manager chez vous ?**

Le rôle du Product Manager est d'avoir une vision 360 du produit sur les 3 piliers qui le composent et qui sont : la désirabilité, la viabilité et la faisabilité et de s'assurer que le produit livré est utile et utilisable sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

A titre d'exemple, dans le contexte Accor, si je conçois un programme de fidélité entièrement digital pour les clients, je dois m'assurer que l'hôtelier est capable de mettre en œuvre les bénéfices que j'ai conçu et mis en avant pour le client, autrement, le produit ou service ne serait pas utilisable, et de ce fait inutile.

S'assurer que le produit apporte un réel bénéfice, pour les utilisateurs comme pour le business, font partie du rôle du Product Manager.

Pour résumer, le Product Manager a un rôle sur l'ensemble du framework : Discover - Build - Run - Measure.

Framework auquel je rajoute deux étapes qui me semblent importantes : le Reinvent, ou Perpetually Invent, pour alimenter et améliorer continuellement le produit, et l'étape Delight & Surprise : pour proposer des produits inattendus, innovants, surprenants qui vont créer de l'émotion, de l'attachement et de l'engagement.



### **Dans ce rôle où on est très exposé, avec différentes responsabilités : quelles sont les difficultés que l'on rencontre ?**

La plus grande difficulté à mon sens, réside dans le recrutement des talents.

Nombreuses sont les entreprises qui recherchent aujourd'hui des Product Managers et des Product Owners et le vivier n'est pas infini. D'autant plus si on recherche des talents multi-casquettes capables de gérer le produit d'un bout à l'autre, de sa genèse jusqu'à sa livraison et son utilisation.

En France, il n'y a pas d'école de product management même si on commence à avoir des choses qui émergent en ce sens. Les institutions académiques traditionnelles ne proposent pas encore de formation au Product management qui permettrait de rendre les jeunes diplômés immédiatement opérationnels en contexte d'entreprise. À date, la plus grande partie des connaissances et des compétences sont des acquis de l'expérience terrain qui s'affinent et se consolident dans la durée, et ces profils sont très rares et très prisés.

La seconde difficulté est, de mon point de vue, liée à la maturité de l'organisation et à sa culture.

Dans les entreprises qui sont "tech natives" ou "digital natives", le product management fait partie de la culture. Tandis que dans les entreprises qui sont en cours de transformation digitale ou agile, passer à une culture produit nécessite des efforts et du temps qui valent le coup d'être investis, au regard des bénéfices et des opportunités qu'elle offre, mais qui sont de vrais challenges pour l'entreprise qui a déjà une culture bien ancrée.

### **Est-ce qu'on peut réellement avoir une école de Product Managers ?**

Il y a un socle de base auquel les écoles pourraient former et qui regrouperait tous les concepts fondamentaux tels que l'agilité, les différentes méthodologies, pratiques et approches, les outils essentiels ainsi que quelques bases techniques.

Il me semble utile d'avoir un spectre de connaissances suffisamment large et compléter son expertise par quelques connaissances de base sur les dimensions complémentaires.

D'ailleurs, les ingénieurs font souvent la démarche de se former en dernière année dans des écoles de commerce, ou de compléter leur formation de base par un master en business. On voit plus rarement des étudiants d'écoles de commerce prendre des cours d'informatique pour se familiariser avec les API, l'architecture d'un système... Une école de Product managers proposerait probablement une formation qui couvre tout ce spectre.

Cette formation serait probablement utile à d'autres fonctions et métiers, en dehors du Produit.

### **Comment recruter des PO/PM, notamment dans des entreprises qui sont en cours de transformation digitale ?**

Aujourd'hui encore, le Product Management est vu comme une fonction technique alors que la partie technologique - ou technique - est une des composantes du Produit au même titre que d'autres composantes User, Design et Business.

Cette confusion se ressent parfois dans les recrutements où l'accent est mis principalement sur des compétences techniques.

L'autre écueil est de rechercher des profils avec uniquement des expériences passées dans le Produit alors que des candidats avec des expériences diversifiées peuvent s'avérer d'excellents product managers.

A mon sens, le plus important pour exercer en tant que PO/PM ce sont les soft skills : la capacité à apprendre, à être curieux de nature, à être capable de travailler avec plusieurs disciplines différentes et parvenir à les aligner sur une vision et des objectifs communs, cette capacité à être à l'écoute du client, du business et de la tech. Si on a ces soft skills, le reste, on peut l'apprendre, ce n'est pas très compliqué.

### **Cette part de technicité n'est-elle pas le propre des produits numériques ?**

Les produits numériques requièrent une sensibilité technique, mais n'exigent pas d'expertise technique du Product Manager.

Prenons un exemple que j'ai souvent utilisé à mes débuts pour essayer d'expliquer le rôle du Product Manager à travers un parallèle avec la grande consommation.

Dans la grande consommation, pour créer un produit type lessive, il y a une personne chargée d'imaginer la lessive de demain, les clients qui vont l'acheter et/ou l'utiliser, leurs besoins, les problèmes que cette lessive va résoudre... puis on a toute une usine de "delivery" avec des équipes qui vont concevoir le packaging, celles qui vont produire cette lessive et créer sa composition, enfin, celles qui vont s'assurer de la vendre sur les différents marchés... On retrouve finalement beaucoup de similitudes avec la gestion d'un produit numérique.

Dans le cas de la lessive, on ne va pas exiger du Chef de Produit de connaître tous les rouages des produits chimiques qui entrent dans la composition de cette lessive, de même, on ne devrait pas exiger du Product Manager d'aller au fond des sujets techniques, mais on attendra de lui de pouvoir comprendre les équipes techniques et savoir communiquer avec eux, et non de faire leur rôle à leur place.

D'ailleurs, si le produit essaie de faire le job de l'IT, et les reléguer l'IT à un rôle d'exécution cela peut mener à des situations conflictuelles et des silos IT et Product Management.

### **Il y a différentes définitions et compréhensions du Produit, comment l'expliquer ?**

Aux Etats-Unis, les leaders inspirants dans ce domaine ont commencé leur carrière il y a plus de 20 ans, tandis qu'en France, les acteurs les plus connus - ou influents - du monde du Produit ont une dizaine d'années tout au plus.

Il faut du temps pour bâtir une expérience produit, acquérir des connaissances et les consolider et

surtout, gagner en crédibilité, avoir de la pertinence et la force de conviction. Et la compréhension, comme la ou les définition(s) Produit vont évoluer avec ce temps et avec l'évolution de cette génération d'acteurs Produit qui vont continuer à grandir et progresser et ainsi changer mécaniquement le monde du Produit et de l'entreprise.

Le CAC40 tel qu'on le connaît aujourd'hui aura probablement une toute autre dimension dans 20 ans avec l'avènement des Next40 et leurs leaders experts de la Tech et du Produit.

Et parmi ces nouveaux leaders, certains deviendront des icônes que tout le monde suivra. C'est une question de temps !

### **Et comment imagines-tu l'avenir de ces rôles Produit et du Produit en règle générale ?**

A l'avenir, il va y avoir de plus en plus de besoins en Product Management, c'est une évidence. De plus en plus d'entreprises vont lancer ou accélérer leurs transformations digitales et vont automatiquement augmenter leurs besoins en rôles Produit.

Je fais ce constat au quotidien, mes équipes sont chassées en permanence et il est difficile de recruter.

Je pense qu'on distinguera deux types d'entreprises :

- Celles qui auront compris ce qu'est le Product management et qui vont le mettre cœur du réacteur pour générer du business.

- Et celles qui intégreront des couches de Product management sans faire évoluer leur organisation et/ou leur culture, et qui peineront très probablement à réussir leur transformation. Car le Produit est avant tout une culture d'entreprise.

J'espère en tout cas, qu'on conservera dans ces métiers ou rôles, cette remise en question permanente, cette curiosité, ce besoin d'apprendre et de s'améliorer continuellement et qu'on évitera de tomber dans une standardisation limitante des rôles et de leurs définitions.

**Quel serait ton message ou ton conseil pour ceux qui veulent faire du Produit ?**

Pour moi, ce serait « Oser » ! Il faut juste oser.

Il n'y a pas de bonne façon de rentrer dans le Produit. C'est un super job. Je pense qu'il y a une richesse immense dans laquelle les gens peuvent grandir. Pour moi, c'est un job qui ne ferme aucune porte. Il faut juste oser et sauter le pas, être dans un état d'esprit où l'on se dit que l'on va apprendre et cultiver sa curiosité.

Et dans le mot "oser", je mets toute l'humilité qu'il y a derrière : oser se planter, oser se dire qu'on n'a pas tout le savoir-faire. Oser se dire qu'il va falloir qu'on apprenne, qu'on réapprenne, mais juste oser. Alors lancez-vous !

**Et que dirais-tu aux recruteurs ?**

Je leur dirais d'accorder l'importance en priorité aux soft skills des candidats avant leurs hard skills. :

La curiosité intellectuelle, l'adaptabilité, la capacité à apprendre à grandir, à être à l'écoute d'un client,

à connecter les 'dots', etc. Ce sont des compétences essentielles voire indispensables à ces métiers, et qui font la vraie différence entre deux candidats, car les hard skills sont plus simples à apprendre et plusieurs options de formations sont disponibles pour acquérir ces connaissances dans des délais réduits.

**Et enfin, qu'est ce qui t'a le plus rendu fière ou le plus animé ?**

J'ai lancé plusieurs produits, comme Prime Now aux Etats-Unis, qui était une petite révolution à l'époque - ou encore le Dash Button ! Et je suis bien évidemment très fière d'avoir contribué à ces beaux produits.

Mais ce qui me rend le plus fière, ce sont les gens que j'ai vu grandir dans cette discipline à vitesse grand V. J'ai vu des personnes s'épanouir, développer du sens et tout un arsenal de compétences. À ma petite échelle, je pense que j'ai aidé certains à sauter le pas, à grandir et à devenir de super leaders. Et c'est cela qui me rend le plus fière.

“

***Et dans le mot "oser", je mets toute l'humilité qu'il y a derrière :***

***oser se planter, oser se dire qu'on n'a pas tout le savoir-faire.***

***Oser se dire qu'il va falloir qu'on apprenne,***

***qu'on réapprenne, mais juste oser.***

”



# AUDREY PEDRO



Product Advisor & Coach  
@ Scaleway

## SCALEWAY

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Entre 10 et 15 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Public Cloud | Ecosystem products

“

*Le produit va prendre de plus en plus de place au sein des entreprises, comme c'est*

*le cas aujourd'hui dans les start-up.*

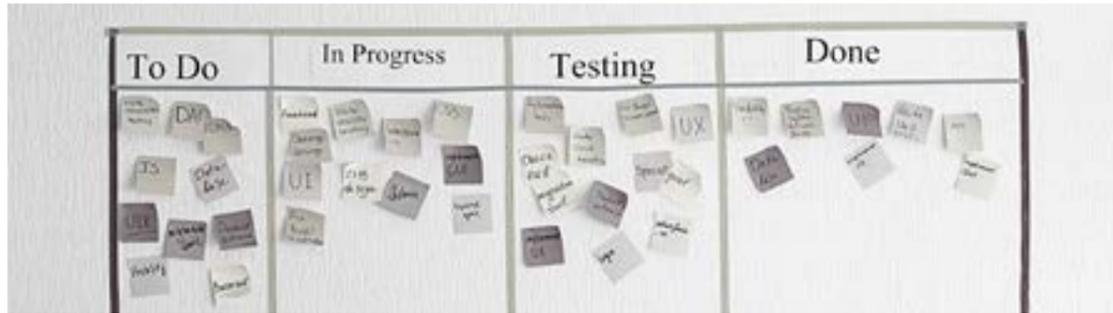
*Les PM auront plus d'influence sur les*

*décisions, et on verra très probablement*

*plus de PM au sens décrit ci-dessus, que de*

*personnes dans l'exécution.*

”



### Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton parcours ?

Je m'appelle Audrey, j'ai 33 ans et je fais du Product Management depuis bientôt dix ans.

J'ai commencé en tant que PO chez Xebia en 2012. À l'époque, on utilisait déjà le terme PO, même si le métier était encore flou sur la place parisienne.

Je me suis beaucoup formée au rôle de PO chez Xebia, mais aussi à d'autres compétences niveau engineering et craftsmanship. Mais j'avais cette frustration qu'on peut retrouver dans le conseil, de ne pas suivre le cycle de vie du produit dans sa globalité.

En 2015, j'ai rejoint DocuSign qui était déjà très mature sur les métiers du Produit, avec une organisation d'environ trente-cinq Product Managers. J'étais dans l'équipe d'une américaine qui avait plus de quinze ans d'expérience en Product Management - ce qui était rare en France à ce moment-là. Ce fut une expérience très enrichissante où j'ai pu aller plus loin dans le métier, et gérer des produits d'envergure.

Ensuite, je suis passée par PeopleDoc, puis Deepki, puis Shift où j'ai pris part à la création de l'équipe Produit.

Depuis le début de cette année, je travaille chez Scaleway - une alternative consciente aux gros acteurs du Cloud - en tant que Product Management Lead, directement rattachée au CEO. Mon rôle consiste, d'une part, à définir et structurer l'organisation Produit en m'assurant d'avoir les bonnes personnes aux bons endroits ; et d'autre part, à assurer le management transverse de tous les PM, de les coacher dans leur métier, les aider à avoir une cohérence de pratiques, et bien évidemment construire une vision globale des

sujets, sur l'ensemble de l'entreprise.

### Quelles sont les difficultés que tu as pu rencontrer, notamment quand tu as commencé, alors que la culture Produit n'était pas encore développée en France ?

Je pense qu'une des difficultés de l'époque, et qui persiste encore parfois aujourd'hui, est d'expliquer son métier. Quand on dit être « Product Manager », ce n'est pas toujours simple à expliquer. Le métier dépend beaucoup de l'organisation dans laquelle tu travailles, de la maturité du Produit que tu gères, de l'industrie. Il y a plusieurs facteurs qui en font un métier polymorphe. La seconde difficulté, qui fait partie de mes préoccupations du moment, est la mesure ou l'évaluation de l'impact et de la performance d'un PM, qui est dans un rôle extrêmement transverse avec de multiples interactions et contributions.

Et enfin, le recrutement, car malheureusement il y a beaucoup de personnes qui se disent PM, mais qui sont en réalité des chefs de projet. Il est encore difficile de trouver, même parmi des seniors PM, des personnes qui seront capables d'aller creuser un problème, challenger un statut quo, challenger un fondateur ou un CEO sur ses idées Produit, et avoir cette approche et cette culture du "pourquoi fait-on les choses".

Le métier s'est démocratisé certes, mais je pense qu'il y a encore toute une part qui reste très liée à l'exécution. Il s'agit d'une partie, bien évidemment, importante et complexe du produit, mais qui ne doit pas être l'entièreté du rôle.

### Tu as parlé des Chefs de projets qui se disent PM, n'est-ce pas une évolution normale comme celle de l'AMOA ?

Les entreprises n'ont pas les mêmes besoins en Product Management selon leur contexte et leurs produits numériques.

Je comprends qu'on puisse faire l'analogie avec l'AMOA dans certaines entreprises où la tech n'est pas - encore - le cœur du business, et parfois même, perçue comme un centre de coûts. En revanche, dans du SaaS, de l'e-commerce ou un autre secteur où le produit est ce qui permet de gagner de l'argent, le rôle de PM va au-delà de celui de chef de projet ou AMOA. Le PM doit, en effet, s'assurer que le produit puisse délivrer de la valeur et être vendu sur un marché externe à l'entreprise.

C'est une logique plus entrepreneuriale, là où le chef de projet attend qu'on lui donne une roadmap et des besoins, qu'il se chargera d'orchestrer et piloter.

### D'où vient alors cette confusion ?

La confusion s'explique par le fait qu'on ne puisse pas dresser un portrait robot du Product Manager si on n'a pas une idée de la taille de l'entreprise, de son organisation, de sa maturité et du Produit.

Pour moi, le Product Management c'est un type d'impact pour une entreprise donnée, à un moment donné ; et ce type d'impact va être adressé par un skillset - compétences et activités - précis.

J'ai lu récemment un article de l'Insead intitulé « Product Management is dead ; long Live Product Management » qui tentait d'expliquer le rôle en fonction de l'entreprise.

Pour une start-up early stage, le PM va être capable de réaliser des POC, tester des hypothèses risquées avec un investissement financier le plus bas possible. Il sera dans la recherche permanente du Product Market Fit. Dans une entreprise où les process sont bien définis, et où les problèmes à adresser sont très clairs ; on se rapprochera probablement de cette logique MOA, car le Product Market Fit n'est plus un sujet.

Et même si dans ces deux cas on aura le même titre de

PM, les activités et responsabilités au quotidien sont différentes.

### Finalement, être Product Manager, c'est un métier ou un rôle ?

C'est avant tout un skillset qu'on va mobiliser pour une entreprise donnée, à un moment donné ; et qui fera à la fois sens pour l'entreprise, et nous permettra de nous épanouir.

En ce qui me concerne, j'ai principalement travaillé pour des entreprises en phase de scale, car c'est là que mon skillset fait le plus sens et c'est ce qui me permet de refaire globalement les mêmes choses dans des contextes différents.

Au-delà de la notion de rôle ou de métier, il existe un socle et des dimensions communes entre les PM. La vraie question est de savoir si le PM que je recrute va correspondre à mon contexte et mes attentes.

### Comment imagines-tu ces rôles ou métiers dans le futur ?

Il y a déjà des choses qui se profilent, dont on parle beaucoup en théorie, mais qui ne sont pas encore appliquées comme la notion de "empowered Product teams", et vers lesquelles on va aller de plus en plus.

Je pense que le PM va évoluer vers plus de Discovery et d'Impact, moins de MOA et de gestion de projet.

Je pense aussi qu'il sera bien plus focus sur l'impact pour les utilisateurs, le business. Cela fait déjà partie des enjeux des Product Lead ; mais ce le sera également, et de plus en plus, pour des PM / PO plus juniors.

Le produit va prendre de plus en plus de place au sein des entreprises, comme c'est le cas aujourd'hui dans les start-up. Les PM auront plus d'influence sur les décisions, et on verra très probablement plus de PM au sens décrit ci-dessus, que de personnes dans l'exécution.

“

**L'objectif du Produit est de résoudre le bon problème d'une manière qui soit utilisable, adopté par l'utilisateur et faisable techniquement.**

”



**Si on va vers plus de Discovery, comment se fera l'articulation avec le UX Designer ?**

L'objectif du Produit est de résoudre le bon problème d'une manière qui soit utilisable, adopté par l'utilisateur et faisable techniquement ; de ce fait, il s'agit d'une responsabilité partagée entre l'UX, le PM, et l'Engineering Manager, y compris sur la phase de Discovery avec chacun un axe, mais dans une logique d'intelligence collective.

**Quel serait ton message aux personnes qui souhaiteraient se lancer dans le Product Management ?**

Le plus dur est de décrocher le premier job. Malheureusement, nous sommes à ce moment où nous n'avons pas encore les épaules pour former des PM Juniors facilement, mais besoin de séniorité sur les aspects mentionnés ci-dessus. L'exercice est donc difficile.

Pour un PM Junior ou en reconversion, il faut puiser dans ses expériences précédentes, les forces sur lesquelles on pourra s'appuyer pour exercer en tant que PM.

Si on a peu ou pas d'expérience, il faut commencer par avoir une bonne connaissance de soi ; ce qu'on appelle le "self awareness", pour choisir la bonne entreprise, le bon produit. On peut se faire accompagner et mentorer dans cette démarche.

On peut aussi commencer sur un rôle de PO sur une partie plus delivery pour mettre un pied à l'étrier et progresser. Il faut juste s'assurer de choisir une structure qui a la capacité d'accompagner quelqu'un de junior dans l'apprentissage de ce métier.

Et puis, il y a l'option formation avec certains programmes qui permettent de vous rendre complètement opérationnels en peu de temps.

**Et un message pour les personnes qui recrutent ces profils ?**

Je conseillerais de s'assurer de l'adéquation du profil et

de l'expérience du PM avec l'entreprise.

Cela nécessite d'avoir une très bonne connaissance de l'organisation Produit de l'entreprise, son contexte et le produit, afin d'éviter de rechercher « le mouton à cinq pattes » et être plus précis dans l'offre d'emploi.



**NB :** Audrey Pedro accompagne des PO / PM en tant que Mentor. N'hésitez pas à la contacter si vous êtes intéressés.

# YANNICK COMBOURIEU



Director of Product Management  
@e.Voyageurs SNCF

## E.VOYAGEURS SNCF

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 5 - 10 ans
- Périmètre Produit : Directeur Product Management - OUI.sncf | Assistant SNCF | Rail Europe

“

***Au fur et à mesure que le  
Produit prend de l'importance  
dans l'entreprise, on assistera  
à la spécialisation des rôles,  
notamment dans les entreprises  
qui atteignent une taille critique.***

”

**Pourrais-tu te présenter et nous parler de ton rôle actuel ?**

Je suis Yannick Combourieu. Je suis le directeur du Product Management pour e.Voyageurs SNCF, la filiale digitale de SNCF Voyageurs qui produit la plupart des interfaces digitales clients du groupe.

À ce titre, je m'occupe de trois grands produits et marques que sont : OUI.sncf ; l'Assistant SNCF qui est un assistant de mobilité ; et Rail Europe, le distributeur international. Voilà un peu ce que je fais, je m'occupe de tout ce petit monde.

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à la direction du Product Management chez e.Voyageurs SNCF ?**

J'ai toujours été à cheval entre des problématiques techniques et business, et c'est quelque chose qui se retrouve dans mon parcours académique.

J'ai commencé ma carrière en 2006 chez Voyages-SNCF.com - devenu OUI.sncf depuis -, en tant que consultant fonctionnel dans une méthodologie cycle en V. Puis j'ai pris un rôle de Product Owner en 2008 sur les premières expérimentations des approches agiles, qu'on a décidé de généraliser en 2013 à tout Voyages-sncf.com. Je me suis retrouvé à piloter les Product Owners dans cette nouvelle organisation qu'on a construite progressivement.

En 2015, on a lancé la première « feature team » en mode expérimental. Le succès de cette équipe a donné naissance à d'autres ; jusqu'à ce que l'on atteigne quinze équipes intégrées, avec un Product Owner rattaché à différentes parties du business.

En 2016, j'ai créé la première direction du Product Management pour rassembler tous les PO, et c'est ainsi que je suis arrivé à mon poste actuel avec un périmètre qui s'est étendu aux produits et marques cités précédemment.

“

**On voit de plus en plus de CPO au Comex, et je pense qu'en fait le Produit, c'est le « sweet spot » entre le business, la Tech et l'expérience client.**

”

**Quels sont les challenges qu'on rencontre, notamment quand on travaille pour une société qui fait partie de la vie des Français ?**

C'est à la fois un élément de satisfaction puisque le produit a de l'impact, et une grande responsabilité.

Dans une entreprise à cette échelle, la complexité réside dans la multiplicité des stakeholders. On est une grosse structure, et il faut savoir jongler avec les priorités pour s'assurer de toujours apporter la valeur attendue. Identifier les 15 features parmi les 150 qui vont contribuer au business, à l'amélioration de l'expérience client, ou répondre à une obligation réglementaire, par exemples... L'enjeu est de capter tous les besoins et en faire de la matière lisible ; à la fois pour le Comex, pour lui permettre de valider la stratégie Produit à mettre en place ; et à la fois pour les équipes, afin qu'elles puissent se l'approprier et se sentir légitimes pour aller prendre en main toutes les dimensions du Produit et pas seulement le delivery. Et on ne doit pas perdre de vue le client dans tout cela !

Notre entreprise n'est pas « Product native » comme peuvent l'être d'autres entreprises plus récentes où la culture Produit est une évidence - nous avons également un sujet lié au développement de cette culture en interne -. C'est un challenge au quotidien de s'assurer qu'on évolue sur les méthodes et qu'on reste une direction Produit.

Un autre élément de complexité réside dans notre taille, qui nous oblige à sans cesse optimiser l'organisation, pour continuer à maximiser la valeur Produit.

**Tu as parlé de l'entreprise « Product Native ». Qu'est-ce que cela veut dire au juste ?**

Je pense qu'il y a un sujet de culture et un sujet de sponsorship derrière le terme « Product native ».

C'est un modèle où la direction Produit est à côté de la direction Technique, et où les deux travaillent en partenariat. Un modèle où le business ne fait plus d'expression de besoins à implémenter ; mais explique la valeur attendue, et les équipes - Tech et Produit - définissent et implémentent la solution.

Il ne s'agit pas juste de nommer un CPO parce que c'est le terme à la mode, mais de lui donner la légitimité et les leviers.

**Est-ce que tu penses qu'on va évoluer différemment sur le Produit et le rôle de CPO par exemple ?**

On voit de plus en plus de CPO au Comex, et je pense qu'en fait le Produit, c'est le « sweet spot » entre le business, la Tech et l'expérience client. C'est une compétence qui a beaucoup de valeur, et c'est en étant au centre de ce triangle que le Produit est capable de bien faire son travail.

Je pense que toutes les entreprises commencent à en prendre conscience. On voit de plus en plus d'offres d'emploi de CPO, en plus des Product Owners ou PM, où il y a déjà une très forte demande.

Le Produit va prendre une place de plus en plus importante et s'émanciper davantage. D'ailleurs on le voit dans certains schémas d'organisation. Chez nous, le Produit a été d'abord rattaché à la Tech ; puis mis au même niveau avec la Tech ; et aujourd'hui, les deux ont été rassemblés au sein d'une même entité Tech et Produit.

En ce qui me concerne, le Produit a un bel avenir devant lui.

**Qu'en est-il de l'UX Design et de la Customer Expérience. Comment se passent les interactions, justement, entre le Produit et l'expérience ?**

Chez nous, Product Management et expérience client sont dans la même entité Produit.

Il est très important que le trinôme « Tech, Product Management et Expérience client » soient très proches et travaillent main dans la main.

Il y a deux dimensions sur lesquelles l'expérience client intervient en amont de la construction du produit.

La première consiste à faire un travail de research qui permet d'alimenter l'équipe avec de la data pertinente et cohérente, pour les aider dans la priorisation et dans la construction de la solution.

La seconde dimension est plus prospective et consiste à identifier les grandes tendances, réfléchir à la prochaine rupture expérientielle majeure.

Product Management, Tech et Expérience client gèrent continuellement cette dichotomie entre le focus sur le court terme et la capacité à se projeter à moyen et long terme pour se donner une trajectoire, et communiquer à l'équipe l'intérêt d'une feature dans une vision plus globale.

**Nous avons parlé de l'évolution du Produit dans l'organisation, quelle serait l'évolution des rôles Produit ?**

Il y a une tendance à la professionnalisation et à la spécialisation des fonctions Produit.

Il y a cinq ou six ans, il y avait globalement deux rôles : celui de Product Owner qui était plus souvent un chef de projet agile ; et celui de Designer qui était un mélange d'UX et UI.

Aujourd'hui, le rôle du Product Owner a évolué vers un pilotage opérationnel de l'équipe pour définir une vision, définir ses indicateurs, les suivre, réagir, communiquer sur son produit, etc. On a largement étendu le champ de compétences du Product Owner ou du Product Manager, même si l'intitulé est resté le

même.

L'enjeu pour les organisations serait d'arriver à avoir des profils assez complémentaires pour arriver à être complet sur la chaîne de valeur Produit.

On a, par exemple, fait émerger chez nous des rôles de Product Strategist qui sont en support des équipes pour faire des benchmarks, pour aller croiser de la data, pour faire des recommandations. Sur la partie design, on est passé de Designer au rôle de Product designer et on a également mis en place des rôles de UX researcher ou de CRO.

Au fur et à mesure que le Produit prend de l'importance dans l'entreprise, on assistera à la spécialisation des rôles, notamment dans les entreprises qui atteignent une taille critique.

Je pense que les rôles ont déjà beaucoup évolué. Il y a des rôles qui n'existaient pas. Chaque année, on voit de nouvelles fiches de postes émerger. Et ce n'est pas fini !

**Quels sont les critères que vous regardez chez OUI. sncf quand vous voulez recruter un PO ou un PM ?**

Cela dépend de la séniorité attendue sur le poste. Pour un profil expérimenté, on va s'assurer qu'il ait une vraie expérience de Product Owner, et non d'un chef de projet fonctionnel déguisé.

On va regarder si les expériences passées font sens par rapport à ce que l'on recherche ; même si ce n'est pas notre principal critère, car en France il y a peu de Product owners qui travaillent sur la distribution ferroviaire online.

Globalement, au-delà du CV, on va vérifier les soft skills en entretien, pour s'assurer de la capacité de la personne à s'intégrer avec l'équipe, avoir un fit avec l'organisation, savoir énoncer clairement des problématiques et savoir les appréhender sans se noyer dans la complexité.

Et ce qui va nous intéresser aussi, ce sont les profils avec une appétence pour la data qui est au cœur de notre prise de décision.



**Quel serait ton message à toutes ces personnes qui souhaiteraient faire du Produit, que ce soient des jeunes diplômés ou des personnes en reconversion ?**

Allez-y, ce n'est pas facile tous les jours, mais c'est un métier passionnant.

Plusieurs chemins peuvent mener au Produit, étant donné que le rôle est multi-facettes par essence. C'est un ensemble de compétences, data, business, expérience client... Les entreprises peuvent être séduites par des profils un peu divers. Je pense qu'il ne faut pas avoir peur de se lancer, car le cœur du sujet reste finalement les soft skills et un petit peu de méthodologie pour arriver à gérer ses activités au quotidien, qu'on peut

acquérir avec un peu de formation.

C'est un métier qui requiert une capacité à écouter tout ce qui se passe : ce que souhaite le client ; ce que veut l'entreprise ; le réglementaire ; la tech ; etc. Et il faut en faire quelque chose de cohérent pour le client et pour l'entreprise.

C'est un métier où ce que l'on fait a un impact direct sur le client, et si on se trompe, généralement, on le sait tout de suite. Et il faut savoir s'en rendre compte pour rebondir ou pivoter.

Enfin, le Produit est au cœur de la stratégie de l'entreprise, ce qui nous amène à côtoyer des profils différents. Il faut avoir ce côté un peu social.

**Quel serait donc ton message pour les entreprises qui ne sont pas encore allées vers cette culture Produit ?**

Commencer par définir ce qu'elles attendent de l'organisation et quelles en sont les implications. Ne pas aller vers cette culture Produit juste pour céder à un effet de mode. Ne pas faire un pas vers le Produit et y aller à moitié. Il faut bien réfléchir avant de se lancer et le faire correctement.

Accepter que ça ne marche pas tout de suite du premier coup. C'est un changement culturel assez fort, à la fois à l'échelle de l'entreprise, mais aussi pour les contributeurs individuels qu'il faudra accompagner vers le changement. Accepter que cela prenne du temps ; ce qui n'est pas facile à prendre en compte, parce que le changement amène un peu de turbulences dans l'entreprise, donc on a envie que ce soit fait vite. C'est un chemin incrémental. Nous avons mis quasiment cinq ans pour avoir une vraie organisation Produit, en partant du cycle en V à l'ancienne. On a fait la bascule agile en 2013, on a créé la direction Produit en 2015, et on a atteint un niveau de maturité suffisant en 2017-2018. Cela prend du temps.

Il faut accepter de le faire par petits pas, s'assurer que le sponsorship est bon, et avoir les bonnes personnes pour insuffler le changement.

# HARITH ALANBARI



Chief Executive Officer  
@Stootie

## STOOTIE

- Taille de l'entreprise : Petites entreprise | 10 à 49 employés.
- Taille de l'équipe Produit : Entre 5 et 10 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis entre 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : C2C | Marketplace | Transactionnel | Paiement | Abonnements | Admin interne | Business model | Monétisation | Marque blanche | Partenaires stratégiques

“

*Les anciens Data Analyst ou Business analyst peuvent devenir de très bons PM, car ils ont déjà l'habitude de manipuler des grandes volumétries de data et d'en tirer des insights pertinents.*

”

**Peux tu te présenter et nous parler de ton rôle ?**

Je m'appelle Harith Alanbari. Je suis né en Irak où j'ai grandi les toutes premières années de ma vie. J'ai vécu en Angleterre, aux Etats-Unis, avant d'arriver en France vers l'âge de 10 ans.

Je viens de quitter ma fonction de CEO de Stootie, après avoir été leur Head of Product.

Stootie est une marketplace pour tous les services du quotidien, qui met en relation des personnes ayant besoin d'une prestation de service type plomberie, ménage, déménagement ; avec d'autres qui peuvent la leur fournir, que ce soient des particuliers ou des professionnels.

Quand j'ai rejoint Stootie, on commençait à peine la monétisation de la plateforme.

La priorité avait été d'améliorer la conversion en travaillant notamment la confiance sur la plateforme, l'équilibre entre l'offre et la demande, la qualité de l'offre, et la simplification des parcours. Ça a fait passer le taux de conversion d'une annonce de demande postée sur la plateforme de 6% à 20%. C'était stratégique pour nous, car un utilisateur dont la demande est convertie en un paiement sur la plateforme, aura beaucoup plus de chances de refaire des transactions récurrentes, et de recommander le service auprès de son entourage. La croissance de Stootie passait par l'amélioration de son produit.

Malheureusement, suite à une levée de fonds qui ne s'est pas matérialisée, car trop ambitieuse par rapport à la maturité de l'entreprise ; nous nous sommes retrouvés en redressement judiciaire, et l'entreprise a été reprise par Cdiscount en décembre 2018.

Suite à ce rachat, le nouvel actionnaire a voulu changer la direction de l'entreprise ; et c'est ainsi que je me suis retrouvé Directeur Général de Stootie pendant un peu plus de 2 ans. Mais je suis toujours resté très impliqué dans la fonction Produit.

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à ce rôle de Head of Product ?**

J'ai fait mon collège et mon lycée en France, et je suis parti au Canada pour faire des études d'ingénieur à l'Université McGill.

J'ai commencé ma carrière en tant qu'ingénieur en radiocommunication, un métier très éloigné du Produit. Le manque de créativité de ce métier et l'appel de la France se faisant ressentir, je suis rentré pour rejoindre le cabinet BearingPoint, en tant que consultant sur des missions de marketing stratégique et de lancement d'offres dans le domaine des télécoms.

C'est là que j'ai commencé à toucher au Product Management qui ne portait pas encore ce nom, entre les années 2007 à 2010.

Au bout de 5 ans d'expérience, j'ai décidé de faire un MBA à l'INSEAD pour donner un nouvel élan à ma carrière.

J'avais rejoint Groupon pour un stage pendant mon MBA, afin de les aider à se lancer sur la partie francophone de la Suisse. C'était un travail très commercial. Sauf qu'à la fin de cette expérience, je me suis rendu compte que je n'étais pas un pur commercial dans l'âme ; et que ce qui me plaisait était le travail analytique, créatif, et stratégique.

À la fin de mon MBA, j'ai donc rejoint l'équipe Produit de PayPal pour travailler sur la régionalisation des produits en Europe. Puis, la réorganisation de cette équipe m'a permis de rejoindre l'équipe Produit centrale sur un périmètre mondial. Enfin, j'ai fini par prendre la tête d'une petite équipe Produit internationale, en charge de la plateforme de fidélisation et de couponing pour l'ensemble des régions.

Au bout de 5 ans chez PayPal, j'ai souhaité rejoindre une aventure entrepreneuriale ; et c'est ainsi que j'ai atterri chez Stootie en 2017, en tant que Head of Product avec une équipe en place d'une dizaine de personnes.



**Tu peux faire X années d'études de Product Management, tu ne seras pas apte à exercer ce métier sans avoir essayé quelques plâtres.**



**Quel serait le frein justement pour les gens qui ne viennent pas du Produit et qui voudraient en faire ?**

J'ai eu la chance de rejoindre une entreprise qui était mature sur le Produit. Quand j'ai rejoint PayPal en 2012, il y avait très peu d'entreprises françaises qui cherchaient des Product Managers. Comme j'avais fait un parcours plutôt généraliste de consultant avec un MBA, mon profil correspondait bien à leurs besoins ; d'autant plus qu'ils ne cherchaient pas un expert Produit, mais quelqu'un qui allait pouvoir résoudre des problèmes business, interagir avec toutes les équipes qui sont éparpillées dans le monde, et les faire parler d'une voix unifiée. Je pense que sans cette opportunité, j'aurais eu plus de difficultés à accéder aux métiers Produit.

C'est plus difficile pour les personnes qui sortent d'école et qui veulent faire du Produit. Même avec quelques années d'expérience et un MBA, je me suis retrouvé à un poste de PM Junior. Dans ce métier, vous êtes face à des interlocuteurs seniors avec des convictions fortes. Il faut un minimum d'expérience, même si elle n'est pas Produit.

Si on sort d'école, mieux vaut commencer par développer une compétence connexe, que ce soit en Data, en Growth, en Marketing, ou dans un autre domaine business. On peut aussi apprendre les compétences du Product Management avant de se

lancer, pour éviter de se retrouver avec des cordes manquantes à son arc. C'est un métier où il faut pouvoir jongler avec beaucoup de choses. Si on se lance trop vite, on peut avoir de gros manques, notamment sur les aspects business.

**Il y a des écoles aujourd'hui, comme l'INSEAD, qui commencent à former au Product Management. Comment vois-tu l'avenir pour ces métiers ?**

Je vais tenter d'y répondre avec un parallèle avec la médecine : on ne devient pas médecin après avoir étudié la médecine ; on devient médecin après avoir fait son internat, car c'est avant tout un métier où tu pratiques.

Je trouve que la théorie inspire, mais ne forme pas assez aux réalités du terrain.

Tu peux faire X années d'études de Product Management, tu ne seras pas apte à exercer ce métier sans avoir essayé quelques plâtres. Un peu comme les étudiants en médecine qui ne deviennent réellement médecins, qu'après avoir exercé en tant qu'internes sous la direction d'un médecin expérimenté.

L'INSEAD commence à faire des formations en effet, mais à destination de personnes avec quelques années d'expérience en Product Management, et qui veulent passer CPO, ou de jeunes CPO qui veulent s'améliorer.



### Comment imagines-tu l'évolution de ce métier en France ?

Nous allons très vite rattraper notre retard par rapport aux Etats-Unis, et avoir de plus en plus de séniorisation dans ce métier qui sera valorisé.

Je pense que ce sera le plus gros changement. Plus les entreprises seront sensibilisées aux enjeux du Produit, plus ce sera valorisé et plus ce sera dur de trouver des PO / PM parce que la concurrence pour les talents sera rude.

En France c'est un métier de "jeunes" ; là où aux Etats-Unis, tu peux trouver des PM ayant la quarantaine sinon plus. Je ne suis pas sûr qu'on ait en France des PM avec plus de 15 ans d'expériences, et qui soient valorisés à leur juste valeur dans leur rôle de PM.

On fait souvent l'amalgame avec Head of Product, qu'on considère être une évolution naturelle du PM, alors qu'il s'agit de deux métiers différents. On peut rester PM en tant que contributeur individuel, et être une superstar extrêmement bien rémunérée, comme c'est le cas aux Etats Unis.

### Quelle est la différence entre ces métiers ?

Quand tu es Head of ou CPO, ton produit devient ton équipe. Ta responsabilité est de faire en sorte que cette équipe fonctionne, et d'accompagner chacun de ses membres. Cela devient un challenge beaucoup plus humain et managérial. On doit bien sûr continuer à itérer sur cette équipe, faire des expérimentations, mesurer son progrès, et travailler sur son équipe comme on travaillerait sur un produit !

Au-delà de l'analogie entre manager son équipe, comme on managerait son produit ; une différence clé est d'arriver à construire une équipe, attirer des talents, les mentorer, et leur donner suffisamment d'espace pour qu'ils puissent s'épanouir.

### Est-ce que tu sens que les entreprises qui recrutent ont bien compris ces métiers, que ça se reflète dans leurs offres ?

Chaque entreprise est différente.

Parfois, j'ai l'impression que certaines ont juste remplacé le mot « maîtrise d'ouvrage » par PO, en pensant que c'est interchangeable ; ou peut-être parce qu'ils pensent que PO, c'est la nouvelle appellation qu'on dit de nos jours. Le métier de PO n'est pas celui d'AMOA.

L'AMOA peut évoluer vers le métier de PO ; mais ça implique un vrai changement de métier et pas juste un changement de titre, un rebranding, ou un rythme de sprint de 2 semaines.

C'est une évolution naturelle comme certains le disent. Cela nécessite un vrai changement de métier et de compétences, mais surtout en termes de culture pour l'entreprise. Malheureusement, je vois trop souvent le changement de titre, sans tous les changements culturels que ça implique - qui sont lourds en général -.

### Est-ce qu'il y a des lectures, des sources d'informations qui te semblent plus pertinentes que d'autres et que tu souhaiterais nous partager ?

Je suis sûr que beaucoup de mes sources d'inspiration ont déjà été citées. Marty Cagan, par exemple, est LA référence de mon point de vue. Le jour où l'on parviendra à faire tout ce qu'il décrit, on aura atteint le niveau de Jedi !

Mon école Produit était PayPal, donc j'ai toujours eu un regard très anglo-saxon. La majorité de mes lectures et de mes sources d'auto-formations continues sont des sources anglo-saxonnes, et plus spécifiquement américaines. Je trouve par exemple que Ken Norton est une autre source d'inspiration excellente, même s'il est moins connu que Marty Cagan. First Round Review publie aussi de superbes entretiens avec des PM de très haut niveau, et ils rentrent vraiment dans le détail de leurs exemples. Les newsletters et blogs de Casey Newton, de Lenny Rachitsky et de Brian Balfour sont très riches, surtout sur les aspects marketplace et growth. Le compte twitter @Shreyas est souvent très intéressant. La newsletter «Mind the Product» est également assez intéressante et permet de ratisser large

### Est-ce qu'on encore un grand gap à franchir en France ?

Je trouve le niveau encore très hétérogène en France. On peut trouver des gens qui sont très à la pointe, et d'autres qui ont encore beaucoup de progrès à faire. Bien évidemment les Américains sont plus avancés que nous ; d'ailleurs, les personnes les plus matures sur le sujet en France, s'inspirent beaucoup des Américains tels que Marty Cagan ou de sources similaires américaines.

Et c'est normal, l'écosystème aux Etats Unis est bien plus avancé et plus développé que le nôtre. Ce n'est donc pas étonnant qu'on n'ait pas encore atteint le même niveau de maturité que nos pairs dans la Silicon Valley. D'ailleurs, chez Google, beaucoup de PM sont des experts qui ont la quarantaine ; tandis qu'en France, ils sont plus jeunes, car le métier est récent.

“

**Pour moi, c'est un des plus beaux métiers dans le monde de l'entreprise aujourd'hui.**

”

### Quel serait ton message ou ton conseil pour les personnes qui souhaiteraient se reconvertir dans le Produit ?

Allez-y à fond, c'est un métier superbe !

Identifiez les compétences solides que vous pourriez directement transposer et qui vous seront utiles pour le Product Management.

Les anciens Data Analyst ou Business analyst peuvent devenir de très bons PM, car ils ont déjà l'habitude de manipuler des grandes volumétries de data et d'en tirer des insights pertinents. Ils ont probablement déjà observé des PM à l'œuvre. C'est une transition qui peut être très intéressante.

Il en va de même du User Researcher, du Designer, ou encore du Marketeur. Ils ont souvent des compétences assez similaires à celles du PM, en termes de démarches. En France malheureusement, on recherche souvent pour les rôles de PM, des profils qui ont déjà eu cette expérience ; et on ne donne pas assez la chance aux gens qui ont du potentiel. C'est peut-être lié à un manque de maturité sur le métier, mais c'est un changement culturel que j'espère voir en France, un jour.

### Quel serait ton message aux RH et autres personnes qui recrutent les profils Produit ?

Si c'est dans l'optique d'une transformation Produit, le simple fait d'embaucher des Product Managers ne suffira pas. Il faut que toute l'entreprise soit réorganisée, que les rôles dans l'organisation soient définis pour s'adapter à une organisation Produit, et que le découpage des responsabilités soit réalloué au sein de toute l'organisation.

C'est peut-être le marketing qui porte aujourd'hui le Produit au sein d'une entreprise en embauchant un PM. Il faut revoir la répartition des rôles et responsabilités mais aussi la culture : comment on prend des décisions, comment on priorise, comment on itère en permanence, et puis comment se rapprocher beaucoup plus de ses utilisateurs.

### Avant de nous quitter, aurais-tu un dernier message à nous partager ?

Le Product Management est un très beau métier. Il y a tellement de choses et de méthodes à découvrir ou à définir nous-mêmes. Il y a désormais beaucoup de ressources de qualité pour s'auto-former continuellement.

Pour moi, c'est un des plus beaux métiers dans le monde de l'entreprise aujourd'hui, et j'encourage un maximum de personnes à s'y intéresser. Au-delà de la construction de produits, c'est tout le métier qui reste à construire et à inventer. C'est pour cela qu'on ne s'ennuie pas ; et c'est pour ça que moi, je l'ai choisi.

# FRANÇOIS FOURRIER



Chief Marketing Officer  
@Edenred France

## EDENRED FRANCE

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5 ans
- Périmètre Produit : Tous produits (paiement & digital) & multi-compétences | PM, PO | design | Client insight | adoption, etc.

“

*La culture Produit est  
en train de devenir*

*« mainstream ».*

”

### Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?

Je m'appelle François Fourrier, je suis en charge du marketing pour Edenred France et membre du comité de direction. Au sein du marketing, j'ai notamment la responsabilité des produits et l'un de mes rôles principaux est d'impulser l'évolution, globalement, des propositions de valeur que nous amenons sur le marché, que ce soient à nos clients entreprises, aux utilisateurs finaux - leurs salariés -, ou encore aux partenaires marchands qui acceptent nos solutions de paiement.

Edenred est une entreprise qui a, à la fois, une histoire riche et un leadership historique que nous démontrons tous les jours, et une réelle capacité à aller de l'avant. L'un de nos principaux enjeux consiste à transformer nos produits, à les faire évoluer et à innover à partir d'un existant en termes de systèmes, d'organisations et de culture. Or, même si nous sommes devenus une grande entreprise, nous avons gardé « l'esprit entrepreneurial » parmi nos 5 valeurs fondamentales ; et c'est ce qui nous permet d'opérer cette transformation au quotidien.

### Quels sont les produits et les équipes que tu as dans ton périmètre ?

Edenred a une raison d'être : « Enrich connections. For Good. ». Notre métier est de connecter, entre eux des salariés que nous équipons via leur entreprise, et des commerçants. C'est ce que nous faisons avec notre solution Ticket Restaurant®, et nous le faisons pour tous les types d'avantages aux salariés, ainsi que dans le domaine de la mobilité. Cela est rendu possible grâce à des produits de différentes natures qui se combinent pour former des solutions intégrées, et la plateforme d'intermédiation que nous sommes. Pour faire simple, ces produits sont principalement de deux natures :

- des produits de paiement qui reposent sur des assets tels que des technologies monétiques, des cartes de type bancaires ou

prépayées, du paiement mobile via Apple Play, Google Pay ou Samsung Pay ; ou encore, des API de paiement pour se connecter à des plateformes tiers ou à des e-commerçants

- des produits digitaux web et mobile tels que l'application MyEdenred pour les utilisateurs finaux, des plateformes de e-commerce dédiées aux salariés que nous opérons pour le compte de nos clients entreprises ; ou encore, les sites de gestions et de commande mis à disposition de ces mêmes clients entreprises

Particularité de notre raison d'être : les solutions que nous opérons permettent un paiement « fléché », c'est-à-dire déterminé à un usage bien précis. En France, nos deux solutions les plus connues sont Ticket Restaurant® et Kadéos®, toutes deux leaders sur leur marché respectif des titres-restaurant et des chèques cadeaux en entreprise. Historiquement basés sur des carnets papier, ce sont désormais des produits digitalisés de bout en bout, avec de vrais bénéfices d'usages pour les utilisateurs finaux et leurs entreprises.

Plus récemment, nous avons lancé le Ticket Mobilité®, une nouvelle solution nativement digitale, qui apporte plus de liberté au salarié dans ses déplacements domicile-travail, et favorise l'adoption des mobilités douces.

Chez Edenred, les notions de solution et de produit revêtent donc, un ensemble de composantes assez différentes, avec une grande attention portée sur l'expérience client ou utilisateur ; que ce soit pour le moment du paiement, ou de la gestion de son compte via l'application mobile, ou encore l'espace client entreprise.

### Tu es Directeur Marketing et tu as des responsabilités qu'on retrouve plutôt chez des Head of Product ou VP Product. Est-ce que le titre a son importance ?

L'enjeu n'est pas tant sur le titre, que sur la mission et les moyens qui sont confiés à quelqu'un.

Ce qui est important, c'est ce qui est fait et l'état d'esprit employé. Dans les entreprises actuelles, notamment les entreprises historiques qui se transforment, qui font évoluer leur modèle, qui se digitalisent, le temps où on mesurait l'importance d'un manager au nombre de personnes qu'il manageait ou au nombre de fonctions qu'il cumulait, est révolu.

En fait, l'importance d'un manager aujourd'hui, c'est sa capacité à porter la vision et à exécuter la transformation pour l'entreprise. Et la transformation passe en partie par les produits, puisque c'est ce que l'on apporte en premier lieu à nos clients, ce qu'on valorise auprès d'eux et qui sous-tend leur expérience globale. Je fais partie de ceux qui pensent que les titres sont là pour évoluer en fonction des enjeux de l'entreprise et pas l'inverse.

### Enfinement, il n'y a pas de parcours type pour arriver au rôle du Produit, parle-nous un peu de tien.

J'ai suivi un cursus au sein d'une école de commerce, l'ESCP. J'ai fait mes premières armes dans le conseil en management et en organisation, en particulier pour de gros clients télécoms et médias, et ce pendant cinq ans. Des missions assez éloignées de la notion de Produit. Mais j'ai toujours eu une grande attirance pour le Produit et l'informatique. J'ai conservé cette appétence jusqu'au jour où ça a effectivement rencontré ma trajectoire professionnelle. J'ai rejoint le groupe Canal+ pour lequel j'ai travaillé pendant trois ans sur des problématiques de produits hard et soft, mais aussi sur les sujets d'expérience client.

Et là, ce fut une rencontre heureuse entre tout le bagage business, managérial, organisationnel que j'avais pu développer dans mes années de conseil, avec notamment cette capacité à partir des grands enjeux de l'entreprise et à la redescendre opérationnellement ; et la passion que je nourrissais pour le produit, pour le design et la technique.

Je pense qu'il n'y a pas de parcours type. Je crois qu'il y a une conjonction d'affinités avec la notion de Produit

au sens expérientiel du terme, et la capacité à concilier des enjeux business, des enjeux clients et des enjeux techniques.

“  
**Quand on fait du Produit,  
 il faut savoir choisir et  
 donc renoncer.**  
 ”

### Quelles sont les difficultés que tu as pu rencontrer ?

Les difficultés dépendent un peu du contexte.

J'ai été amené à exercer des fonctions autour du Produit dans des entreprises qui avaient un leadership sur leur marché historique, avec tout l'avantage que cela procure et en même temps, tout un existant technique, humain, culturel, marketing dans lequel il faut innover. Dans ce contexte-là, je dirais qu'une des difficultés est d'arriver à garder un focus client et à intégrer le client dès la phase d'idéation, pour ne pas se baser uniquement sur les convictions et les contraintes internes.

Une autre difficulté ou écueil qu'il faut éviter, c'est de ne pas choisir. Quand on fait du Produit, il faut savoir choisir et donc renoncer. Dans les grandes entreprises, les besoins d'évolution sur les produits s'accroissent vite ; et même s'ils sont souvent tout à fait légitimes, il faut savoir remettre à plus tard certains sujets, savoir prioriser et avoir cette discipline de revenir aux objectifs initiaux essentiels de ce pourquoi le produit doit évoluer.

Pour les entreprises qui ont un historique assez faible et/ou avec peu de contraintes internes, l'enjeu va davantage être sur les moyens dont on dispose, et sur l'inventivité dont on va savoir faire preuve pour arriver à fonctionner avec un petit peu moins de moyens, mais quand même une capacité à livrer un produit qui répond aux enjeux.

### **Est-ce que ce rôle ou les nouveaux rôles ou ces nouveaux métiers produits sont bien compris aujourd'hui ?**

Je pense qu'ils sont encore mal compris. C'est une sorte de conjonction entre les métiers historiques de la gestion de projet informatique tels que MOA/MOE, qui ont été revitalisés d'une certaine manière à travers la méthodologie agile et les rôles tels que le Product Owner ou le Product Manager, et les nouveaux métiers du marketing et de l'expérience client.

Le plus important, c'est de faire en sorte que les gens qui ont la main sur le produit au jour le jour se sentent impliqués et concernés par la performance de leur produit. Et cela aussi bien pour les développeurs, les designers, les PO, PM et tous les autres rôles qui peuvent intervenir. Tous doivent se sentir impliqués, responsabilisés et autonomisés sur le devenir de leurs produits. Ils doivent se sentir engagés par rapport à ce qu'ils font et donc quelque part, c'est ne pas leur soumettre directement les sujets qu'ils doivent traiter pour les six prochains mois, mais c'est arriver plutôt à leur suggérer : « Vos objectifs sont, par exemples, d'engager davantage vos clients, ou peut-être de développer le chiffre d'affaires sur telle ou telle partie... À vous d'imaginer les solutions et les évolutions à apporter pour tendre vers ces objectifs là ! ».

On peut facilement mesurer la maturité Produit d'une entreprise au degré de responsabilités qu'elle laisse aux gens qui travaillent sur le produit. En anglais on parle d'empowerment, qui n'a pas vraiment d'équivalent en français.

### **Et comment estimerais-tu la maturité autour du Produit, en général, en France ?**

La culture Produit est en train de devenir « mainstream ». Avant, c'était réservé aux startups et à une poignée de grandes entreprises nées de la première vague de digitalisation au début des années 2000. Maintenant, nous sommes entrés dans une phase où toutes les

entreprises qui sont engagées assez profondément dans la transformation de leur business model sous l'effet du digital, mettent en place ces méthodologies, ces compétences et ces organisations avec plus ou moins d'avancées, plus ou moins de succès et de maturité. Mais on est déjà dans la phase d'adoption assez massive de la « practice produit » au sens le plus récent du terme.

### **Tu as parlé précédemment d'expérience, quelle est la place de l'expérience dans le Produit ou inversement ?**

Il y a une approche qui est intéressante, c'est de considérer que le Produit est une des briques, souvent importante, de l'expérience client au sens large. Et l'enjeu pour une entreprise, c'est d'arriver à faire en sorte que les personnes en charge de l'expérience client comprennent les problématiques produits tout en laissant au Produit son espace de développement, et inversement.

Que les gens qui travaillent autour du produit qu'ils font évoluer, anticipent une fois le produit livré entre les mains des clients, qu'il y a des opérationnels - peut-être de la relation client - qui vont vivre avec ce produit aussi à travers le client, qui vont profiter de ses bienfaits et parfois souffrir de ses défauts.

Cette articulation entre les deux métiers doit passer par une bonne entente, une compréhension commune des enjeux et une capacité à lier l'ensemble, toujours par le client. Donc, il est intéressant d'utiliser la voix du client comme fil rouge, car c'est un bon arbitre aux éventuels enjeux qui peuvent être parfois contradictoires, entre la relation client au sens large ou l'expérience client et les notions de Produit.

### **Et la tech dans tout ça ?**

Pour moi, il faut qu'elle soit facilitatrice. La Tech amène des opportunités, et parfois elle amène des contraintes. Elle peut contraindre ou libérer, mais elle

doit provoquer les arbitrages, forcer le Produit à faire les bons choix. Et à se focaliser sur l'essentiel.

La Tech est dans le dialogue permanent avec le Produit.

### **Quel message aurais-tu pour les personnes qui souhaiteraient faire du Produit ?**

Je pense que pour bien faire du Produit, il faut être un bon client dans le sens où avoir soi-même une certaine envie de tester des choses. Pas forcément dans tous les domaines, mais en tout cas sur les produits qu'on a vocation à gérer.

Ensuite, je pense qu'il est important d'avoir une bonne capacité à comprendre le business model d'une entreprise. Si vous ne maîtrisez pas les tenants et aboutissants de la génération du chiffre d'affaires, ou de la création des coûts associés à un produit, il y a un risque de décalage par rapport à ce qu'attend l'entreprise. Il faut vraiment avoir une compréhension fine du business model et s'assurer que les orientations produits servent ce business model.

Et ensuite, je dirais avoir de l'empathie et savoir écouter, avoir un esprit analytique pour arriver à synthétiser les choses, et faire les bons choix. Enfin, un grand cœur pour embarquer tout le monde.

### **Et quel message aurais-tu pour les recruteurs ?**

Je dirais qu'il ne faudrait pas baser une fiche de poste ou un appel de recrutement uniquement sur les hard skills, ce serait très réducteur.

Les compétences techniques ne sont pas à écarter, bien évidemment. C'est bien, par exemple, de comprendre le langage informatique ou les technologies qui vont être utilisées pour construire le produit, même si on ne les comprend pas dans le détail. Mais c'est encore mieux d'arriver à comprendre à peu près comment fonctionne un développeur. Quel est son quotidien ? Qu'est-ce qui peut éventuellement le motiver ? Qu'est-ce qui peut au contraire le démotiver ?

### **Et qu'est-ce qui te motive le plus dans ce métier ?**

Je fais partie des gens qui aiment transformer. J'ai souvent été en situation de devoir transformer un existant, avec tous les avantages et désavantages que ça amène. Ce qui me motive le matin, c'est de me dire : « Dans six mois, on sera dans des situations différentes de celles qu'on connaît aujourd'hui. On aura progressé, on se sera amélioré ». Et c'est vraiment le chemin qui m'intéresse. C'est le chemin d'une entreprise, la transformation, faire bouger les lignes, et faire évoluer l'entreprise pour l'adapter au monde, qui lui change en permanence.

### **Quel est le produit ou l'expérience dont tu as été le plus fier ?**

Si je dois citer des exemples, je vais les prendre dans mon passé récent.

Le décodeur Canal+ qui fut le premier vrai produit sur lequel j'ai travaillé et qui était assez innovant ; à la fois, une rupture en termes d'usages et de techno. C'était la première fois qu'on proposait un décodeur qui tenait dans la main et qui permettait de recevoir sur l'écran TV et en « over-the-top », c'est-à-dire en streaming, la vraie TV. On avait accès, à la fois, aux chaînes en live (avec le sport, les émissions, etc.), au Replay et à la VOD. Une simple connexion Wi-Fi suffisait, où que l'on soit.

Et puis, bien sûr, la carte Ticket Restaurant® que l'on a retravaillée en termes de design et de fonctionnalités, avec pas mal d'innovations de paiement dont la compatibilité Apple Pay / Google Pay / Samsung Pay, la compatibilité avec les plateformes de food delivery telles UberEats ou Deliveroo ; ou encore, la récente fonctionnalité d'association à sa carte bancaire personnelle qui apporte une vraie facilité d'usage pour ne plus avoir à se poser la question de la limite quotidienne d'utilisation des titres-restaurant.

Mais de manière générale, je suis surtout excité de ce qu'on va lancer, de ce qui se prépare. Je suis très fier de ce qu'on n'a pas encore lancé.

# TONY HAGNÉRÉ



Product Director  
@Back Market

## BACK MARKET

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 2 - 5w ans
- Périmètre Produit : E-Commerce Marketplace

“

*Si une entreprise est capable de gérer sa proposition de valeur, et la création de valeur au niveau de sa stratégie et de son organisation, de manière incrémentale et itérative ; alors, elle fait du Produit.*

”

**Peux-tu te présenter et nous parler de ton rôle ?**

Je suis Tony Hagnéré et j'occupe actuellement le poste de Product Director chez Back Market.

Mon rôle est de définir la stratégie et de faciliter son exécution par les différentes équipes Produit de Back Market.

Avec le ComEx de Back Market, je participe à la mise en place des grands axes de stratégie et de vision de Back Market sur l'année / les années à venir. De ce fait, il est assez facile pour nous de faire en sorte que les équipes Produit définissent elles-mêmes des stratégies concrètes, qui vont répondre à nos différentes orientations stratégiques d'entreprise.

Le rôle du Produit est d'être capable de comprendre, d'intégrer l'ambition de l'entreprise et ses objectifs pour les exécuter ; mais surtout de les amplifier en fonctionnant avec les autres départements et les stakeholders. Je n'ai aucun problème avec le fait de dire que le Produit est au service du business et de la stratégie.

On n'a pas besoin de réinventer la roue ; par contre, on doit se prendre la tête sur le fait d'amplifier tout ce qu'on veut faire, toujours trouver de la valeur supplémentaire au Produit.

Dans des entreprises en forte croissance, on pense souvent par le biais des indicateurs business. Notre rôle au Produit, c'est évidemment de partir de ces indicateurs ; mais également de penser à nos utilisateurs, à nos performances produit et tech, et aussi à ce que l'on est aujourd'hui - le ton, la marque, etc -.

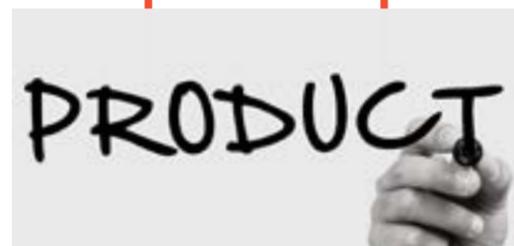
Nous sommes des artisans du business. Nous essayons de faire en sorte que le business soit encore plus amplifié que ce qu'on devrait faire en nominal, d'aller un peu plus loin que le niveau d'exigence initial.

**Des « artisans du business » avec à la fois une grande attention pour les utilisateurs. Comment trouver l'équilibre entre les deux ?**

Quand j'ai commencé à travailler dans le Produit, j'avais une approche assez artiste du Produit by the book, hyper noble, en mode : "je ne bosse que pour les utilisateurs, je les écoute, j'incrémente et j'itère", ce qui est une très bonne approche. Mais dans des entreprises qui grossissent très vite, tu as vraiment envie de positionner ton produit comme étant un accélérateur de business, et je m'en suis rendu compte en ouvrant mon champ des possibles sur le Produit.

Avant, je travaillais essentiellement sur des produits front et orientés clients. À partir du moment où j'ai commencé à voir d'autres équipes qui bossent sur des APIs, sur un algorithme ou sur de la réconciliation financière comme étant des produits à part entière ; j'ai commencé à avoir une autre vision du métier, que je trouve plus réaliste.

J'aime toujours réfléchir aux interfaces, à la UX ; mais je suis tout autant excité par le fait de réussir un incrément produit sur un algorithme que personne ne voit, mais qui va dans le sens de tous nos utilisateurs et de la stratégie de la boîte. C'est plutôt ça qui me fait vibrer maintenant.



**Parle-nous un peu de ton parcours avant d'arriver à ton poste actuel ?**

J'ai pris un chemin assez classique. Je n'ai pas eu l'illumination Produit comme certaines personnes que j'ai pu recruter et qui ont fait des reconversions.

J'ai commencé il y a dix, onze ans chez Ubisoft où j'étais chef de projet digital, je ne le savais pas encore, mais je faisais déjà du Produit.

C'est en arrivant chez Vente-privée, encore une fois en tant que chef de projet digital, que j'ai commencé à m'intéresser - avec mon binôme - à des choses qu'on voyait passer sur le Produit, sur l'agilité ; en se disant qu'il fallait qu'on aille vers ça, pour notamment échapper au syndrome des projets de 6-9 mois, où l'on s'aperçoit au dernier moment qu'ils ne correspondent plus du tout à ce qu'on voulait faire.

On a pas mal milité en interne pour cette notion Produit, et ça a bien marché. J'étais devenu PO mobile, et c'est là que j'ai fait du Produit pour la première fois assez by the book, avec des rituels agiles, avec un backlog priorisé dans le temps... Tout le bagage assez classique, mais que je n'avais jamais fait.

Aujourd'hui, la plupart des personnes que l'on voit en entretien ont pu suivre une formation Produit, alors qu'on n'en avait pas à l'époque ! Pour la première génération du Produit français, le chemin classique était le passage traditionnel de la chefferie de projet à quelque chose d'orienté plus Produit, même si on ne comprenait pas trop ce que c'était à l'époque.

**Que penses tu de ce côté By the book, est-ce le propre des produits numériques ?**

Quand tu es dans un domaine, disons intangible, tu as besoin de te raccrocher à des choses qui vont te permettre de savoir où tu vas et de savoir comment faire.

Personnellement, je ne suis pas un grand fan des outils, je ne suis pas ultra process, méthodos, etc...

En revanche, je pense que lorsque tu veux mettre une logique Produit en place, tu as besoin de te retrouver

dans un cadre qui te donne du confort, et qui permet de rendre les choses un peu plus tangible. C'est ce qu'apportent l'agilité, le SCRUM... Ces frameworks aident beaucoup, notamment lorsque les personnes en présence n'ont pas de culture Produit.

Lorsque le produit est physique, cela me semble plus simple car on parle de quelque chose de plus concret ; alors que chez nous, si je parle de construire un algorithme, à moins d'être Data Engineer ou de travailler dans ce domaine, cela n'aura aucun sens pour toi. Alors, tu vas essayer de te raccrocher à un backlog, à des sprints, à des premières itérations... Je pense que c'est cela qui aide les gens.



**Tu as parlé de la première génération du Produit français. Ça veut dire quoi le Produit Français ?**

Je pense qu'on fait à peu près tous la même chose. Mais je pense que les US ont été plus en avance, et donc plus rapides sur le fait de théoriser les concepts Produit que nous nous sommes appropriés avec le temps en France et en Europe.

Il m'arrive de discuter avec des confrères aux US et ils fonctionnent de la même façon. La différence est qu'ils ont plus tendance à chercher les étapes d'après, et qu'ils sont très forts sur les concepts d'organisations. S'il n'y avait pas eu l'article de Spotify sur son modèle d'organisation, il n'y aurait sûrement pas eu autant de boîtes organisées de cette manière, de tentatives d'itérations et d'incrémentes, etc.

En France on travaille peu sur les organisations. Quand on le fait, c'est souvent basé sur des expérimentations aux US, alors ça résonne moins.

“

**On aura gagné quand il n’y aura plus de débats sur les périmètres, et que tout le monde sera aligné pour créer de la valeur.**

”

**Quelles sont les difficultés que l’on rencontre quand on commence dans le Produit et que l’on n’a pas beaucoup d’exemples ?**

Quand je suis arrivé chez BackMarket, il y avait 8 dev - 4 front, 4 back -, 1 CTO et voilà, fin de l’histoire. Ils souhaitaient mettre en place un fonctionnement Produit sans trop savoir ce qu’il y avait derrière. Le plus gros de mon travail était d’expliquer ce qu’est un fonctionnement, une culture, et une organisation Produit.

Si tu as une volonté de faire du Produit, il faut que ce soit assimilé par tout le monde. Donc je pense que le plus dur au début, c’est de trouver des sponsors qui comprennent ce que ça veut dire, qui le portent avec toi en interne et qui vont te soutenir dans cette orientation. Je pense sincèrement que le produit est au centre de tout et qu’il a une responsabilité partagée avec les autres départements, marketing, etc.

Alors, comment faire en sorte que tout le monde soit aligné sur des réalisations qui doivent partir de problèmes, et non de solutions préconçues ou de vérités absolues ? Le rôle du Produit est de mettre une couche d’abstraction et une couche de hauteur sur ces problématiques, et d’essayer de faire en sorte d’aller plus loin que ça, et c’est vraiment dur.

**Finalement, qu’est-ce que le Produit ? Un département, un rôle, une démarche d’entreprise ?**

Je pense que c’est avant tout une philosophie et une façon de faire fonctionner une entreprise.

Chez Back Market, on parle d’équipe Produit avec une quarantaine de personnes qui ont cette étiquette Produit. Mais en réalité, ils sont tous splittés soit dans des squads, soit dans des expertises. Ils ne forment pas une équipe Produit isolée. Ça me paraîtrait d’ailleurs étrange d’avoir une équipe qui fait du Produit dans son coin.

Si une entreprise est capable de gérer sa proposition de valeur, et la création de valeur au niveau de sa stratégie et de son organisation, de manière incrémentale et itérative ; alors, elle fait du Produit, même si elle ne met pas les mots dessus. C’est pourquoi selon moi, c’est plus une question de philosophie qu’autre chose.

Et si tu as une philosophie qui tourne autour de cette notion de Produit, tout le monde doit pouvoir en faire, quel que soit son métier. La semaine dernière, un de nos Head of Engineering a généré deux jours d’ateliers sur la vision du mobile. Ce n’est pas quelqu’un de Produit qui l’a fait ; et ce n’est pas important tant que ça va dans le bon sens, et que c’est fait en bonne intelligence et avec la bonne philosophie!

On aura toujours besoin d’experts Produit qui portent une démarche et une philosophie Produit. Par contre, on aura gagné quand il n’y aura plus de débats sur les périmètres, et que tout le monde sera aligné pour créer de la valeur. C’est ça faire du Produit, je ne pense pas qu’il faille aller plus loin que ça.

**Est-ce qu’on peut dire que le Produit, ce n’est pas une personne mais un groupe de personnes, car il y a différentes disciplines qui entrent en jeu ?**

Je suis tout à fait d’accord avec ça ; et dans notre équipe Produit, nous n’avons pas que des PM, mais plusieurs pôles d’expertise comme le Product design, la UX Research, la web analyse et l’UX Copywriting.

C’est un pool d’individus pluridisciplinaires, pluri-expériences. Tout le monde met sa pierre à l’édifice avec son outil, mais tout le monde pense de la même façon. Je crois davantage à cette notion d’expertise propre qu’au PM multi-facettes, car la base du Produit en tant que métier, c’est toujours de faciliter le travail des autres.

**Quel serait, selon toi, l’avenir du Produit en France ?**

Je pense que la part d’expertise dans le Produit va beaucoup changer en fonction des typologies et maturités des entreprises.

Chez Back Market, on se pose beaucoup la question du devenir du Produit dans 2-3 ans et ce n’est pas simple d’y répondre. Quand tu fais bien ton travail d’évangélisation de la philosophie, et que tu passes ton temps à dire que le Produit n’appartient pas à une équipe ou un ensemble d’individus, mais à l’ensemble de l’organisation ; alors le produit devient moins important, dans le sens où tu as de plus en plus de personnes avec cette compétence Produit.

Je vois de plus en plus chez Back Market des personnes en mobilité interne qui ne faisaient pas du tout de Produit, et qui se forment pour venir chez nous en tant que PM.

Qu’un comptable ait envie de faire du Produit, c’est très bien ! Par contre, je pense qu’à côté de ça, il faut conserver une expertise Produit pure et dure sur des parties complexes de ta proposition de valeur. Et je pense que ces expertises Produit auront de plus en plus de sens, notamment sur des périmètres complexes d’un point de vue fonctionnel ou technique.

La chance qu’on a maintenant, c’est que l’on parle d’un

domaine où beaucoup de choses ont été dites et ont été créées ; et peut-être que nos métiers vont se diffuser à l’ensemble de l’entreprise, et que nos rôles deviendront moins importants!

**Est-ce que tu pourrais me dire ce que tu regardes quand tu recrutes un PO/PM ?**

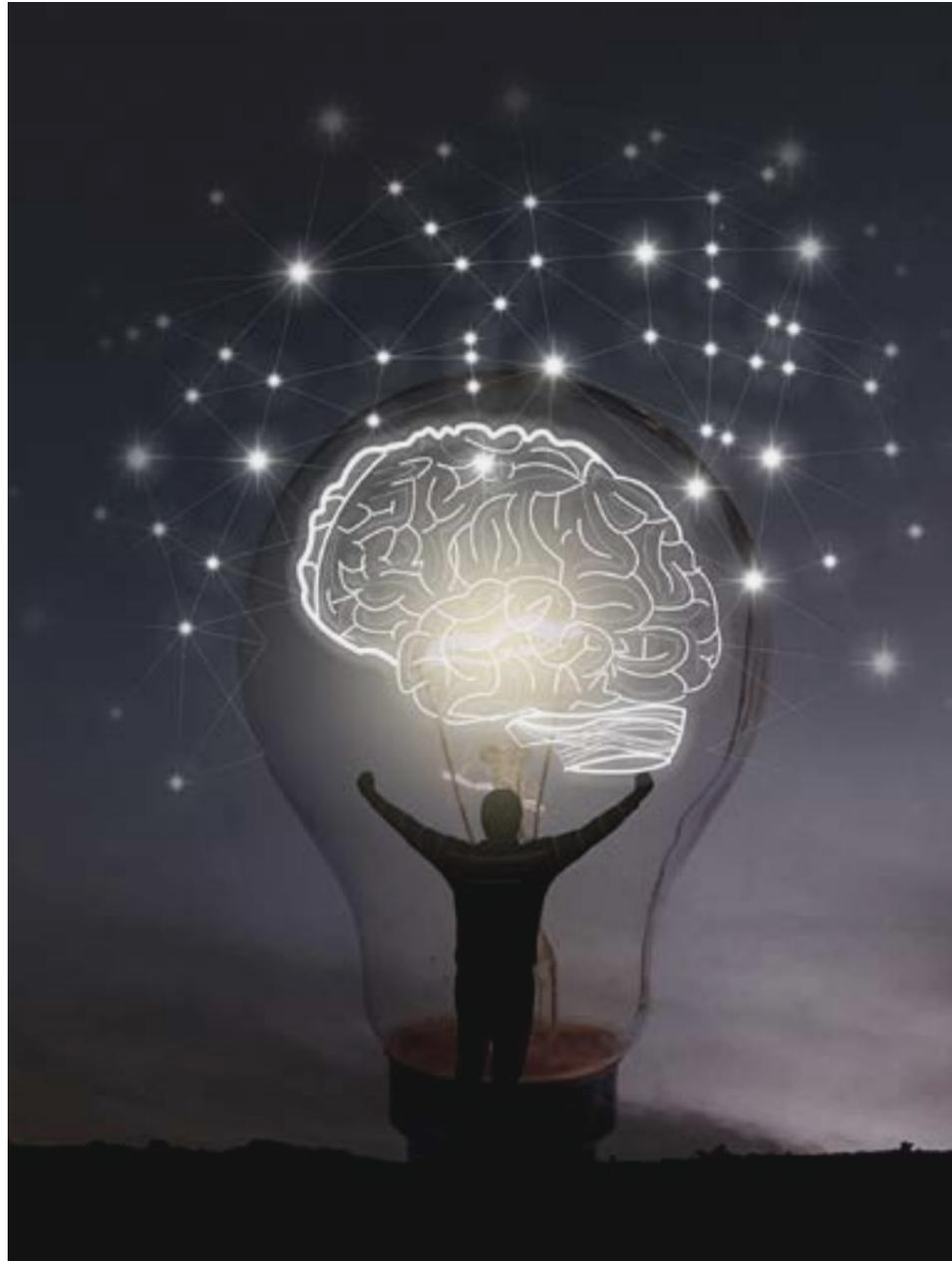
J’ai beaucoup évolué sur les recrutements. Au début, je cherchais des profils assez génériques, une personne qui était bonne en UX, bonne en réflexion fonctionnelle, en utilisation de la data, en compréhension du business ; et nous faisons en fonction des profils, ce qui est toujours un peu le cas.

Mais depuis quelques temps, je recherche davantage d’expertises en lien avec un périmètre fonctionnel, par exemple, un PM pour la partie Search & Recommandation.

En ce moment, je recherche quelqu’un pour la partie logistique avec un background Produit et une expérience dans ce domaine.

Je crois beaucoup plus au profil spécialisé sur un périmètre Produit plus restreint, mais à plus fort impact ; qu’au profil « couteau suisse », capable de travailler un jour sur le tunnel d’achat, et le lendemain sur l’onboarding des users, par exemple. Et c’est ce qui correspond le mieux à notre organisation.





**Quel message tu aurais pour ceux qui souhaitent justement « faire du Produit » ?**

Tu dois être très fort sur les basiques et les fondamentaux, et ça va au-delà de tout ce qui est agilité. C'est avoir une bonne compréhension de ce que tu mets derrière le Produit ; une bonne compréhension de ton attente Produit ; avoir un niveau d'exigence Produit très élevé ; et ne pas se contenter, même quand on fait un MVP, d'un truc bancal.

Il y a de plus en plus de formations, notamment depuis ces deux dernières années, qui sont extrêmement centrées autour de ces basiques. Il est important de les suivre, car le métier ne s'invente pas.

Et je pense sincèrement qu'avoir une expertise sur un sujet précis soit créateur de valeur, comme le paiement ou les API. C'est un facteur différenciant.

D'ailleurs, on le voit de plus en plus dans les offres d'emploi. Je pense que tu es toujours obligé de commencer sur du générique ; mais il faut assez vite s'orienter vers une expertise plus précise, plus forte.

**Que dirais-tu à quelqu'un qui essaie de recruter des PO / PM ? Que lui donnerais-tu comme conseil(s) ?**

Je sais que lorsque l'on recrute, on cherche quelque chose à laquelle se raccrocher comme l'école ou l'expérience, et ça peut créer des biais.

Je suis incapable de dire ce que les personnes de mon équipe ont fait comme études ou comme première expérience. Mes premiers recrutements étaient des personnes avec des profils improbables : quelqu'un qui avait créé sa boîte et qui avait échoué ; quelqu'un qui venait de la finance de marché et qui avait un esprit extrêmement analytique... J'ai aussi recruté des gens qui étaient très proches de moi en terme d'ambition et de mindset global ; mais je me suis rendu compte qu'en m'ouvrant à des profils que je n'aurais pas pris de base, tout fonctionnait bien, voire encore mieux. Et mon dernier conseil est de ne pas se cacher derrière la méthodologie, sauf si on en a besoin. Je pense qu'on a besoin que les premiers PM soient forts en organisation, en process, en outillage. Mais pour les suivants, ce n'est pas indispensable. Autrement, on risque de créer des gens qui vont trop penser process et fonctionnement, alors que ce que l'on cherche, c'est créer de la valeur le plus rapidement et efficacement possible.

“

***Tu es toujours obligé de commencer sur du générique ;***

***mais il faut assez vite s'orienter vers une expertise***

***plus précise, plus forte.***

”

# ANTSO RAKOTO



VP Product  
@Groupe France Télévisions

## FRANCE TÉLÉVISIONS

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Agile depuis 5 ans | Organisation Produit depuis 2 ans
- Périmètre Produit : Responsable de 8 produits numériques : franceinfo | france 3 régions | Outre-Mer la 1ère | Francetv sport | france.tv | Okoo | Lumni | Francetv & vous

“

**Être expert Produit, c'est d'abord être capable d'expliquer ce qu'est le Produit, de bien savoir expliquer son métier et son importance dans une entreprise.**

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle Antso Rakoto, je suis originaire de Madagascar, même si je n'y ai jamais vécu. Je suis un passionné de eSport depuis très longtemps, et un grand fan de foot que j'aime autant pratiquer que regarder.

Je suis papa depuis peu et cette toute nouvelle aventure m'a beaucoup changé. Cela a fait évoluer ma vision des choses et l'appréhension de certains concepts, y compris dans mon métier.

Dans la vie professionnelle, je suis VP Product chez France Télévisions et membre du Codir de la direction du numérique, dont la directrice siège au Comex.

J'ai commencé il y a bientôt trois ans en tant que Head of Product de France.tv, puis j'ai pris la responsabilité de la direction Produit qui a été créée l'année dernière, où je m'occupe désormais d'un portfolio de huit produits qui rassemblent environ quatre-vingt-dix personnes.

**Il est rare que les personnes nous parlent autant de leur vie personnelle.**

Je me présente sous l'angle personnel car dans les métiers Produit, notre vécu nous aide au quotidien.

Si je prends l'exemple du foot, cela se traduit dans la gestion d'une équipe avec de multiples égos, mais qui doivent ensemble atteindre un but commun et aller dans la même direction. Même de mes repas de famille je tire des enseignements, notamment sur l'empathie et la communication. Vous pouvez avoir des débats intéressants pendant ces repas, où vous n'êtes pas d'accord sur certains sujets, c'est instructif.

Il y a plein d'exemples de choses de notre vécu qui nous ont été profitables pour notre métier.

**En quoi consiste le rôle de VP Product chez France Télévisions, décris-nous une journée type ?**

Pour moi, elle commence par regarder les stats de mes différents produits.

Tous les matins, je regarde les performances de la

veille pour évaluer la situation et essayer de détecter d'éventuels signaux faibles. Ensuite, j'enchaîne les réunions, notamment avec les parties prenantes, pour expliquer la stratégie Produit, ce qu'on prévoit dans les roadmaps, pourquoi on le prévoit, ce qu'on essaye de faire...

Un de mes grands objectifs pour cette année est d'améliorer la collaboration avec nos différentes parties prenantes.

L'autre partie importante de mon travail est le suivi des équipes. J'essaie de ne pas être trop éloigné du côté opérationnel en restant proche des PM / PO et des Designers avec qui je passe beaucoup, beaucoup de temps.

J'essaie de rester proche des utilisateurs, notamment en assistant à nos tests utilisateurs pour continuer à écouter leurs voix ; mais il est vrai que je suis un peu moins proche d'eux que j'ai pu l'être par le passé.



**Quelles sont les difficultés que tu as pu rencontrer dans tes différentes fonctions Produit ?**

La difficulté réside dans la nécessité de bien comprendre les enjeux de chacun pour pouvoir créer les produits qui en tiennent compte. Chez France Télévisions, il y a énormément de parties prenantes qu'il faut rencontrer et challenger pour s'assurer que les initiatives vont dans la même direction, et qu'on essaie tous d'arriver au même but. C'est beaucoup de temps et d'énergie.

Pour moi, la plus grande difficulté serait d'obtenir l'alignement sur une stratégie et des objectifs communs ; car généralement chaque direction a ses propres objectifs, et ils sont parfois contradictoires.

**Peux-tu nous parler du parcours qui t'a mené à ce rôle de VP Product ?**

J'ai toujours été attiré par la Tech. J'ai fait un DUT Informatique, car mon rêve était de devenir développeur de jeux vidéo, mais je me suis vite rendu compte que je n'étais pas forcément le meilleur des développeurs. J'ai décidé de rester dans l'univers de l'informatique et du digital, et j'ai intégré les premières promotions de HETIC où je me suis orienté vers la gestion de projets digitaux.

À ma sortie d'école, j'ai commencé comme chef de projet digital dans une des plus grosses agences de Paris, filiale de Publicis. Ensuite, j'ai pris un rôle de Product Owner chez Canal+, et le domaine des médias fut une révélation pour moi.

À l'époque le rôle de PO se limitait à celui de gestionnaire de backlog. Il n'y avait pas toute la dimension Product Management que j'ai eu l'opportunité de découvrir en rejoignant le projet STUDIO+. J'ai appris sur le tas, j'ai découvert des aspects beaucoup plus stratégiques, beaucoup plus centrés utilisateur, et c'est presque devenu une passion. Le produit n'a pas marché malheureusement ; mais j'ai beaucoup appris et je me suis mis à regarder tout ce qui se passait sur le Product Management, à suivre des podcasts, des talks, des conférences. Un vrai passionné.

Je suis arrivé chez France Télévisions grâce à Encarna Marquez, ma responsable actuelle qui était aussi chez Canal, et qui m'a proposé de la rejoindre chez France Télévisions en tant que Head of Product. Et vous connaissez déjà la suite de mon parcours.

**Il y a de plus en plus de gens qui s'intéressent à ce métier. Comment pourraient-ils apprendre ?**

Quand j'ai commencé, je me suis orienté vers ce qui se faisait aux Etats-Unis, beaucoup moins en France. J'ai découvert plus tard que ce que la communauté Produit française proposait, permettait de répondre à mes problématiques. Mais cette communauté avait

beaucoup moins de visibilité à l'époque. Évidemment, il faut toujours regarder ce qui se fait aux Etats-Unis puisqu'ils sont bien plus avancés, et ça peut ouvrir les esprits. Mais je conseillerais plutôt de s'appuyer sur la communauté Produit française qui est en pleine effervescence, avec beaucoup de ressources et de gens inspirants.

Mon second conseil serait d'essayer de se montrer, de développer son réseau, de ne pas hésiter à aller taper à la porte des gens, des speakers, etc. Il y a une vraie volonté de la communauté Produit de faire grandir tout le monde, et des gens passionnés qui veulent aider. N'hésitez pas à les solliciter, car on apprend beaucoup des retours d'expérience des autres.

**Comment verrais-tu l'avenir du Produit et de ses métiers en France ?**

En France, il y a eu une période de transformation agile des entreprises qui ont bien compris l'efficacité et l'apport de l'agilité ; maintenant, c'est au tour du Produit. Le marché va de plus en plus se structurer, et être de moins en moins dans cette logique d'évangélisation. Aujourd'hui, le Produit est porté par des experts Produit. Demain, je pense que cette dimension-là sera un peu moins importante dans nos métiers, parce que le reste de l'organisation aura compris ce qu'est le Produit et la nécessité d'être user centric ; et la tech sera beaucoup plus orientée Produit, et sortira du rôle d'exécutant de la stratégie Produit.

En revanche, on demandera probablement plus de spécialisation et d'expertise sur des volets très spécifiques, et ce sera porté par la structuration du métier.

En dernier point, je dirais que la culture de l'impact va de plus en plus se développer. Les entreprises seront encore plus « data focus », car pour survivre elles devront gérer les enjeux autour de l'impact.



**C'est un métier complexe qui nécessite du mentoring ou du coaching, et l'idéal est d'avoir un futur manager pour qui c'est important.**



**Tu as parlé d'experts Produit, peux-tu nous en dire plus ?**

Être expert Produit, c'est d'abord être capable d'expliquer ce qu'est le Produit, de bien savoir expliquer son métier et son importance dans une entreprise. Ensuite, c'est maîtriser l'ensemble des techniques qui permettent de bien faire du Produit. Et enfin, c'est être « la voix des utilisateurs », et sans cesse rappeler que la finalité de ce qu'on fait et des décisions que l'on prend, permettent de répondre et de servir l'utilisateur avec des solutions qui fonctionnent dans la durée.

C'est un métier qui requiert énormément de soft skills comme la curiosité, car tout évolue sans cesse et il faut suivre ce qui se fait pour savoir comment mieux faire et s'améliorer. La communication et l'empathie sont également importantes pour pouvoir mieux travailler avec les gens.

**Donc ce n'est pas être expert d'un domaine ou d'une technique en particulier ?**

Je pense que le métier va se spécialiser et que l'on va effectivement demander à certains PM d'être plus experts sur une partie de leur périmètre, mais ce n'est pas ce que je mettais derrière le terme « expert Produit ».

Je ne pense pas que la spécialisation se fasse dans le

domaine métier, parce que les contextes d'entreprise changent. De mon point de vue, un bon PM doit savoir s'adapter à une industrie et intervenir sur tous types de sujets. En revanche, je pense plutôt à une spécialisation sur certains périmètres du métier, ou phases du produit comme le Product Design, Product Data, Product Growth, Product Marketing, etc.

**Quel serait ton message ou conseil aux personnes qui souhaitent aller vers des métiers Produit, que ce soient des jeunes diplômés ou des personnes en reconversion ?**

Pour les plus juniors, essayez de bien choisir votre manager ou la personne qui va vous accompagner. C'est un métier complexe qui nécessite du mentoring ou du coaching, et l'idéal est d'avoir un futur manager pour qui c'est important, et qui y consacre du temps. C'est essentiel, surtout si on débute dans le métier. Cela peut faire une grande différence dans l'impulsion qui sera donnée à votre carrière.

Et pour tous, s'appuyer sur la communauté, et ne pas hésiter à frapper à la porte des différentes personnes inspirantes du Produit qu'il peut y avoir en France. Aujourd'hui, beaucoup d'entre elles, je pense, ont envie d'aider. Donc, n'hésitez pas à toquer à leur porte pour poser les questions.

Ne pas hésiter non plus à se montrer, faire partie des groupes Slack, poser des questions, demander les sources d'informations préférées, et développer son réseau. Et évidemment, de demander à ces gens-là, leurs propres sources préférées de ressources.

**Quelles sont tes sources à toi, et quels sont les groupes Slack que tu fréquentes ?**

Malheureusement, je ne suis dans aucun groupe Slack parce que c'est trop chronophage pour moi. Je préfère de loin les podcasts qui sont mes principales sources d'informations.

Il y en a plusieurs, et personnellement, j'aime beaucoup Product Squad, d'Axel Sooriah et Product Thinking de Melissa Perri.

Je regarde aussi pas mal de conférences comme celles de Mind The Product qui s'adresse plutôt à des profils expérimentés. Et puis, j'adore Le Ticket, un média qui vient de se lancer et auquel j'ai participé. J'adore leur ton et la façon qu'ils ont de traiter les sujets avec pragmatisme.

Il y a beaucoup de ressources qui sont très conceptuelles. Je retrouve plus de « pratique » dans les exemples que je viens de vous citer.

**Et que dirais-tu aux recruteurs qui cherchent des Product Owners ou des Product Managers ?**

Tout le monde a sa propre définition d'un PM ou d'un PO, avec des visions parfois différentes. Nous n'avons pas une nomenclature commune, ce qui rend difficile la compréhension ; mais ça viendra probablement avec la structuration des organisations Produit, et les fiches de poste vont, a priori, être beaucoup plus structurées à l'avenir.

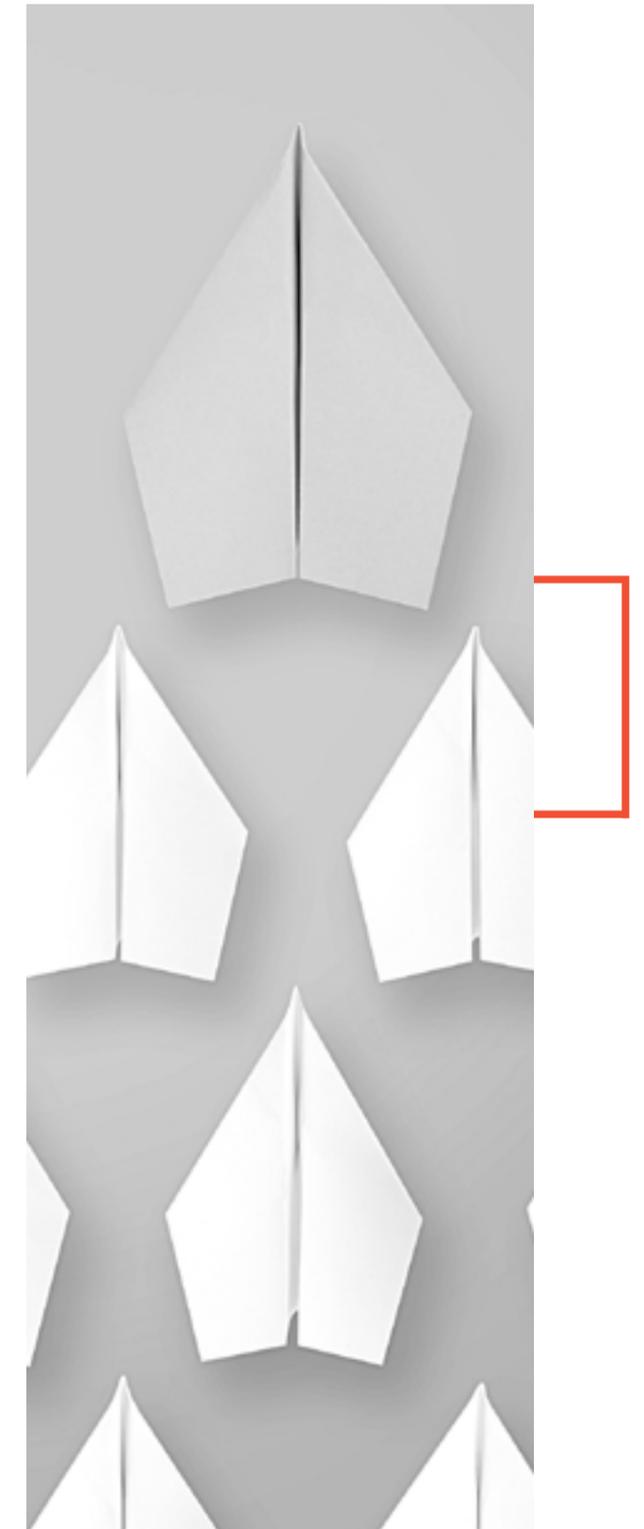
C'est pourquoi il est normal aujourd'hui de voir des offres complètement différentes pour le même métier, et qu'il soit difficile de s'y retrouver. Le marché n'est pas suffisamment mature.

Mon conseil, de ce fait, est de se focaliser davantage sur la partie soft skills.

Pour moi, un bon PM, c'est un PM qui sait s'adapter. Quelque soit son expérience Produit précédente, il saura s'adapter à son nouveau contexte s'il a un bon niveau de communication, de l'humilité et de l'empathie. Une autre suggestion serait d'éviter, autant que possible, les fiches de postes avec des buzz words qui renferment plein de notions.

Je vois, par exemple, des fiches de poste où l'on parle de « maîtrise des OKR ». Ce n'est pas cela qui est important. Ce qui est important, c'est de maîtriser ce qu'il y a derrière les OKR ; autrement dit, la compréhension des

enjeux, le focus, l'alignement, l'impact. Donc, au lieu de parler de « maîtrise d'OKR », il serait plus juste de mettre en avant la culture de l'impact.



# FRANÇOIS DUPRAT



Chief Product Officer  
@Rakuten France

## RAKUTEN FRANCE

- Taille de l'entreprise : Grandes entreprises | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis plus de 10 ans
- Périmètre Produit : Ensemble de la plateforme e-commerce

“

**On parle beaucoup de Product Management, mais tous les métiers liés au Produit sont des métiers d'avenir.**

”

**Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?**

Je m'appelle François Duprat et je suis directeur Produit et SEO chez Rakuten France. Dans mes équipes, en plus des Product Owners, je suis entouré de Product designers, d'une Data analyst et bien évidemment une équipe SEO.

Nous avons fait le choix de réunir ces deux directions, car le SEO chez nous est très lié aux problématiques Produit, à la structure des pages, leur sémantique, aux algorithmes... Il y a une forte adhérence entre les deux.

**Quel a été ton parcours avant d'arriver à cette fonction ?**

J'ai fait une école d'ingénieurs. J'ai toujours aimé créer et développer.

J'ai fait toute ma carrière chez Rakuten et toujours dans le Produit depuis mon stage de fin d'études, il y a 8 ans déjà.

J'ai commencé comme Product Owner, puis comme Head of Product en charge uniquement des Product Owners ; et aujourd'hui, dans mes nouvelles fonctions, j'ai fait le choix de conserver ce lien direct sans couche intermédiaire. Peut-être que cela évoluera plus tard, mais cette organisation nous convient telle qu'elle est aujourd'hui.

Je me suis beaucoup formé au sein de Rakuten qui m'a permis d'apprendre énormément et de progresser. J'essaie de m'ouvrir sur ce qui se fait ailleurs en échangeant avec des CPO, des Product Directors, d'autres entreprises pour découvrir et en apprendre plus sur leurs environnements et leurs problématiques.

**Quelle a été ta plus grande fierté dans ton parcours ?**

On a réalisé beaucoup de choses chez Rakuten ces 8 dernières années, et on continue toujours pour se différencier et continuer à innover.

Mais ce dont je suis le plus fier c'est mon équipe que j'ai construite en partant de zéro, et d'avoir réussi à en

faire une vraie équipe Produit, motivée et tournée vers le business et les utilisateurs.

Notre métier n'est pas toujours évident, surtout avec autant d'utilisateurs et de parties prenantes, mais l'équipe a assimilé ces particularités et est parvenue à concilier les deux.

**Quelles sont les difficultés qu'on rencontre quand on fait du Produit ?**

Je dirais, un tri et une priorisation pertinente parmi tous les besoins qui proviennent de nombreuses parties prenantes.

Au Produit comme au Marketing, nous servons tous la stratégie d'entreprise. Nous avons donc beaucoup d'idées pour répondre aux besoins des utilisateurs et du business. Parfois, certaines de ces idées sont avant tout des intuitions que nous devons challenger côté Produit, pour vérifier leur cohérence avec la stratégie d'entreprise, et nous assurer qu'elles sont bien rattachées à un besoin utilisateur.

La difficulté vient du fait de savoir et de devoir dire non à certaines idées. Même si on prend le temps d'expliquer et d'étayer par des données, par des analyses, par les feedbacks recueillis auprès des utilisateurs, cela crée parfois de la frustration qu'il faut également savoir gérer.



**La spécialisation peut faire sens mais elle peut rendre l'évolution vers d'autres périmètres plus difficile.**



**Quelles sont les qualités, compétences ou connaissances requises pour ce rôle multi-casquettes ?**

Il serait difficile de toutes les lister car elles sont nombreuses, mais je dirais : l'empathie pour comprendre à la fois les utilisateurs et le business - ce qui n'est pas toujours évident - et savoir les associer. Être à la fois « user centric » et « business focus ». Créer une bonne communication pour porter ce qu'on est et ce qu'on fait, et créer l'adhésion.

Après, c'est de cultiver une appétence pour la technique, sans être développeur ; mais être capable de comprendre ces aspects pour mieux travailler avec les développeurs, car le PO est avec eux au quotidien. Parfois, il suffit d'être curieux pour monter en aisance sur les aspects techniques en posant simplement des questions aux développeurs et en s'intéressant à ce qu'ils font.

Si on veut être un bon Product Owner ou Product Manager, il ne faut pas hésiter à développer ses connaissances sur les aspects qui nous manquent pour couvrir toutes les dimensions Produit, ou tout simplement s'améliorer dans son activité.

**Comment fait-on justement pour apprendre ces dimensions ?**

Quand j'ai commencé, il n'y avait pas toutes ces formations ni autant d'offres. J'ai appris le métier sur

le tas en développant des sites et des petits logiciels pour les utilisateurs... Je faisais du Produit sans même m'en rendre compte, car j'allais à la rencontre des utilisateurs pour comprendre leurs problématiques et leurs besoins, et essayer de concevoir des solutions pour y répondre. Et ça m'a aidé à apprendre.

Aujourd'hui, c'est plus simple, il y a de plus en plus de formations à ce métier, et il est même au programme de certaines écoles ; car c'est un vrai métier, de plus en plus populaire et avec une demande sans cesse croissante. On voit d'ailleurs plus fréquemment des offres de stage pour ce métier, alors qu'il n'y en avait pas avant, et c'est une belle opportunité pour apprendre et pratiquer.

**Tu dis que PM est un vrai métier. Product Designer, Product Data Manager, sont également des métiers différents ou des rôles du PM ?**

Il est vrai qu'on retrouve ces distinctions dans certaines entreprises.

En ce qui me concerne, le Product Manager est sur toute la chaîne de la découverte du besoin, de la construction de la roadmap et en passant par le Delivery. Il est plus simple d'avoir quelque chose de cohérent en diminuant le nombre d'intermédiaires. Mais dans cet exemple, c'est davantage la différence qu'on pourrait faire entre PO et PM.

Product Designer, Product Data et Product Manager sont des métiers différents ; l'un est plus sur l'interface et le parcours, l'autre sur les données, mais ils sont censés collaborer ensemble et avoir la même compréhension.

Et on peut encore avoir une autre distinction qui se fait par la spécialisation comme Product Manager Payment ou Product Manager Search, où l'on va retrouver des PM avec des connaissances plus poussées sur un périmètre complexe.

Il est important d'être à l'aise sur tout ce que représente le Produit au sein de l'entreprise. La spécialisation peut faire sens mais elle peut rendre l'évolution vers d'autres périmètres plus difficile.

**Comment imagines-tu l'avenir de ces métiers et de la culture Produit en général ?**

La place du Produit est déjà assez forte dans les entreprises aujourd'hui, comparé à il y a quelques années. J'ai l'impression qu'il y a plus de maturité sur le sujet, et les quelques entreprises qui n'y sont pas encore vont rapidement combler le gap.

Par ailleurs, on va toujours vers plus de « digitalisation ». Avec l'essor des objets connectés, nous aurons de plus en plus d'interfaces, pas uniquement web. Naturellement, on aura besoin de personnes pour créer ces interfaces et toutes les interactions avec ces objets.

**Est-ce qu'on s'informe et on se forme continuellement quand on est dans le monde du Produit ?**

C'est important bien évidemment. Il y a toujours de nouveaux services, de nouveaux produits, de nouvelles approches... Il faut faire de la veille en permanence, s'intéresser aux nouvelles technologies et tendances. Il faut continuer à s'informer, à suivre l'état du marché, suivre ses concurrents. Autrement, on risque de se retrouver en décalage, de ne plus être capable de faire les bons choix ; et puis à terme, de devenir moins impactant qu'une personne qui se met à jour régulièrement sur ces sujets.

Il y a différents moyens : visiter des sites concurrents, s'abonner à la presse spécialisée... Pour ma part, j'utilise un flux RSS pour recevoir les contenus qui m'intéressent.

**Que regardes-tu en premier lieu chez les candidats que tu recrutes ?**

J'aime bien regarder les expériences passées pour savoir sur quels produits la personne a travaillé pour essayer d'en déduire l'environnement dans lequel elle a baigné, les utilisateurs qu'elle a pu adresser...

Le reste se fait au moment de l'entretien, en discutant avec le candidat, j'essaie d'évaluer ses compétences, de voir s'il a une spécialisation qui pourrait nous

intéresser, les appétences qu'il a...

Si je ne recherche pas un sénior, je vais regarder principalement la curiosité, l'empathie, et d'autres qualités.



**Pourrait-on dire dans ce cas aux plus juniors: "même si vous n'avez pas trop d'expérience, allez-y et postulez" ?**

Oui, bien sûr, surtout pour des stages qui vont leur permettre d'être intégrés dans des équipes Produit et avoir la vision d'ensemble du métier.

Il y'a beaucoup d'entreprises qui proposent des stages qui sont naturellement moins exigeants sur les profils et l'expérience, si on a l'opportunité d'en faire en sortie d'école, c'est une des meilleures options pour acquérir rapidement de l'expérience.

**Qu'aurais-tu à dire aux personnes qui recrutent des profils Produit ?**

Il y'a une très forte demande pour ces profils en ce moment et les candidats sont de plus en plus attentifs à la rémunération.

Il faut savoir mettre en évidence l'environnement de travail, l'intérêt et l'attrait du Produit et aussi l'organisation dans laquelle la personne va évoluer, car ce sont également des critères qui pèsent dans la décision lorsque l'écart de salaire n'est pas très important entre deux offres.

On pense souvent aux nouvelles personnes qui arrivent et peu à celles qui partent de l'entreprise, il serait intéressant aussi d'analyser son turn-over et ses raisons pour préserver les talents qu'on a et mieux adresser les nouveaux qu'on souhaite attirer.

**Avant de nous quitter, y'a-t-il un dernier sujet que tu aurais aimé aborder ?**

On parle beaucoup de Product Management, mais tous les métiers liés au Produit sont des métiers d'avenir. Il faut savoir pourquoi on a envie de faire ces métiers et ce qui nous plaît le plus.

Si on est passionné par la data, on peut devenir Product Analyst, si on est passionné par le code, on peut devenir développeur, ce sont tous des métiers en lien avec le Produit et se retrouvent au sein d'une même équipe.



# NICOLAS BALTZER



Product & User experience  
Entreprise : référence de la distribution auprès des professionnels

## ENTREPRISE DE DISTRIBUTION AUPRÈS DES PROFESSIONNELS

- Taille de l'entreprise : Grande entreprise | 250 employés ou plus
- Taille de l'équipe Produit : Plus de 20 personnes
- Degré de maturité produit : Organisation Produit/agile depuis 5 - 10 ans
- Périmètre Produit : Directeur solutions digitales

“

***Il ne faut pas appliquer un modèle  
ou un concept sans chercher à le  
questionner pour en comprendre  
le sens et la raison d'être.***

”

### Peux-tu te présenter et nous dire quelques mots sur ton rôle ?

Je suis Nicolas Baltzer et je suis directeur “Product et user experience”, cette année je fête mes 11 ans de présence au sein de mon entreprise.

Il s’agit avant tout d’un distributeur B2B qui dispose de magasins physiques et d’une offre digitale composée de plusieurs solutions digitales et notre enjeu est de développer nos offres dans une logique omnicanale.

Mes équipes travaillent à définir et à concevoir les meilleures solutions digitales possibles pour les différents pays et les différents clients.

### Quel a été le parcours qui t’a mené à ce rôle ?

J’ai eu une expérience chez Staples en tant que responsable commercial Europe avant de rejoindre mon entreprise actuelle en 2010, sur un poste similaire mais à l’échelle internationale.

A mon arrivée, l’organisation était très peu orientée produit et les projets étaient gérés en cycle en V. J’étais un peu comme un « couteau-suisse » à gérer plusieurs sujets dans des micro-organisations groupe.

Au bout de trois ans, l’organisation a commencé à évoluer vers un mode plus agile et la notion de gestion Produit a fait son apparition avec de nouveaux rôles plus spécialisés. On m’a proposé de prendre le rôle de Product Owner dont j’avais vaguement entendu parler à l’époque, et c’est ainsi que je suis devenu le premier PO de la nouvelle organisation de mon entreprise.

J’ai commencé à m’intéresser au rôle, à apprendre, principalement sur le terrain. Je me suis passionné pour ce métier qui faisait écho à ma manière de concevoir les choses et à certains de mes principes comme ceux du travail collaboratif, des réalisations itératives, et le plus important, mettre le client au centre des préoccupations de l’entreprise.

J’ai évolué progressivement dans ce rôle en termes de responsabilités et de périmètre, jusqu’à me retrouver en charge de toute la partie Produit, agilité et User



**Peu importe les rattachements hiérarchiques ou les rôles, nous travaillons ensemble sur un socle commun, et c’est ça le plus important.**



Experience.

Mon parcours à travers le produit est né de ce que j’avais en moi, mais que je ne parvenais pas à formuler ni avec les bons mots, ni à travers mes expériences passées chez Nestlé ou Staples, ni même à travers les aventures personnelles que j’ai pu mener en parallèle de mes activités professionnelles majeures. Mon expérience actuelle m’a permis de le matérialiser et le rendre plus concret.

### Tu t’es présenté comme étant directeur Product et Experience, comment se fait l’articulation de ces deux métiers au sein de ton entreprise ?

On a évolué d’une logique centralisée vers une logique multi-locale et ça s’est traduit dans notre organisation interne.

Le Discovery était initialement centralisé. Désormais, c’est une phase de travail collaborative qui s’accordent avec les différentes régions ou pays pour s’aligner sur la compréhension entre le lead Produit, le lead UX et le lead Archi, à l’échelle régionale et internationale, afin de s’aligner sur la compréhension des problématiques et les besoins en termes d’expérience dans l’objectif de prioriser les sujets à réaliser. Je prends, bien évidemment, part à ces échanges et aux décisions, et aucun rôle n’est prédominant sur l’autre, c’est un équilibre de contribution.

Notre organisation fonctionne aujourd’hui de cette manière, ces différents rôles répondent en commun aux problématiques et besoins clients, et travaillent ensemble pour atteindre les objectifs.

### Qu’en est-il du fonctionnement avec la DSI ou l’IT ?

Dans les faits, nous formons une équipe globale qui combine plusieurs profils avec des compétences différentes rassemblées au sein d’une même dimension. Peu importe les rattachements hiérarchiques ou les rôles, nous travaillons ensemble sur un socle commun, et c’est ça le plus important.

### Quelles sont les difficultés ou les challenges que tu as pu rencontrer dans ton parcours ?

Quand j’ai commencé il y a dix ans, la notion de Produit était encore peu connue en France. Je n’avais pas de socle théorique et je trouvais peu d’exemples autour de moi. Ce fut mon principal challenge. Aujourd’hui, on peut plus facilement faire des études associées au Produit, et la littérature et l’expertise sont plus accessibles.

Avec du recul, cette situation m’a aussi permis de me faire mon propre avis et de tester des choses différentes, au lieu de me contenter d’assimiler des concepts préconçus de manière dogmatique.

### Tu as donné l’exemple des organisations centralisées, quelle est la part laissée aux utilisateurs dans ce genre de modèle compte tenu des différences culturelles et d’usages ?

Ni les utilisateurs ni les marchés ne sont les mêmes d’un continent à l’autre ou d’un pays à l’autre. Chaque pays a ses propres marchés et segments de clients, ses propres attentes qui se retranscrivent dans l’expérience digitale qui sera, de ce fait, logiquement différente d’un pays à l’autre.

C’est pourquoi nous avons adopté cette approche multi-locale pour adresser les besoins locaux qui sont spécifiques, et les équipes Produit se nourrissent de ces différents insights pour concevoir la meilleure

expérience possible.

### Tu dis ne pas être fan des dogmes, que penses-tu justement de certaines définitions ou découpages du métier qui peuvent être parfois dogmatiques ?

Lorsque je dis ne pas être fan des dogmes, j’entends par là, ne pas appliquer un modèle ou un concept sans chercher à le questionner pour en comprendre le sens et la raison d’être. Cela ne veut pas dire que je ne suis pas à l’écoute de ce qui se fait.

Je me nourris de beaucoup de personnes dont j’apprécie la vision et de différentes présentations de choses qui ont été faites, mais je ne fonce pas tête baissée parce qu’il est écrit qu’il faut faire ainsi ! On essaie de prendre ce qui nous semble pertinent pour notre organisation et notre stratégie. On regarde la bonne façon de faire dans notre contexte et pour nos métiers, et on l’applique de manière éclairée et adaptée à nos besoins.

Il faut toujours chercher le sens et la pertinence.

### Quelle serait la tendance pour le marché du Produit et pour les fonctions Produit dans l’avenir ?

Tout varie en fonction des types et tailles de structures, mais en règle générale, je pense que le produit aura une dimension de plus en plus stratégique. Dans les petites structures, la stratégie peut être réfléchie au niveau du Produit ; dans des entreprises de plus grandes tailles, comme c’est le cas de mon entreprise avec 25000 salariés, la stratégie Produit sera plus diffuse et viendra nourrir le département Produit.

Quant aux organisations Produit, je pense qu’elles évolueront pour s’adapter davantage aux structures, et les rôles Produit s’adapteront en fonction des tailles d’équipes mais aussi des clients et marchés. Aujourd’hui, on copie des modèles d’organisation qui ont fait leurs preuves chez d’autres, mais demain, avec une maturité grandissante, les entreprises seront à même de mettre en place leur propre modèle d’organisation.

Naturellement, les profils des personnes recrutées pour tenir ces rôles Produit vont également évoluer.

Si on considère que le Produit sera de plus en plus central, le Product Manager / Product Owner aura pour missions de fédérer encore plus de monde et de driver la vision et la stratégie de manière plus transversale cross-départements. Aujourd'hui, on challenge souvent la technicité du PM / PO ; demain, les soft skills deviendront plus que jamais nécessaires, à commencer par l'écoute. Ça peut paraître simple dit comme ça, mais c'est une qualité encore sous-estimée.

“

**Le PO intervient sur toute la chaîne de valeur, car le produit fait partie d'un écosystème d'entreprise plus global**

”

**Est-ce que ça voudrait dire que finalement, un PM qui pourrait travailler pour une startup ne pourrait pas travailler pour une organisation d'un autre type ?**

Quand on fait du Produit, on touche à chacune des activités qu'on a pu décrire. La question est : combien de temps a-t-on envie de passer sur chacune de ces activités ? Si on souhaite se confronter à chacun des aspects du rôle d'un bon Product Manager, le choix d'une startup ou d'une plus petite structure est probablement mieux adapté.

Je pense que tout bon profil Produit peut travailler dans tous types de structures, encore faut-il qu'il puisse s'y épanouir.

A nous, responsables d'équipes, de créer la bonne complémentarité au sein des équipes pour laisser

chacun s'exprimer sur les sujets où il a le plus d'appétence, et capitaliser sur leurs forces. C'est cette diversité et cette complémentarité qui font une bonne équipe équilibrée.

**Si on a des personnes en charge du Discovery, d'autres du Delivery, qui a l'ownership du Produit ?**

Je pense qu'il y a un "collective Ownership" qui va au-delà de l'équipe Produit.

Évidemment, en tant que Product Owner tu as un ownership sur ton produit, c'est du moins le cas au sein de mon entreprise.

Le PO gère le produit de la phase de Discovery à la phase de Delivery avec des interlocuteurs différents à chaque étape. Une fois le produit livré, il doit encore s'assurer qu'il répond bien au besoin, qu'il est utilisé et que les utilisateurs en sont satisfaits...

Le PO intervient sur toute la chaîne de valeur, car le produit fait partie d'un écosystème d'entreprise plus global. Le fonctionnement d'un site e-commerce ne tient pas seulement aux fonctionnalités du site web. Il y a également toute une couche logistique, les entrepôts... La réussite du Produit tient à la réussite de toute la chaîne de valeur qui est en responsabilité partagée par l'ensemble de ses acteurs. Le PO est un de ses contributeurs, il n'est pas responsable de l'ensemble de la chaîne.

**L'ancien VP Product de LinkedIn a dit « un bon Product Manager a le cerveau d'un ingénieur, le cœur d'un designer et le discours d'un diplomate ».**

**Qu'est-ce qu'un bon Product Manager pour toi ?**

Le PM a besoin de différentes qualités comme l'écoute et l'empathie qui sont particulièrement clés pour exercer ce métier. Il faut avoir une grande capacité d'écoute et de compréhension pour fédérer et aligner les différentes parties.

Dans l'écoute, j'inclus la capacité à prendre du recul sur ses propres intuitions ou convictions, car on ne peut pas répondre à la place des clients.

Et ça requiert une bonne dose d'humilité pour ne pas se positionner en sachant mais en leader fédérateur capable d'emmener tout le monde dans la bonne direction.

Pour cela, il faut être capable de comprendre le marché, les clients, leurs pains points et leurs attentes : c'est au cœur du rôle de Product Manager. Il observe, écoute, récupère tous les éléments qu'il va ensuite analyser et comprendre pour tirer les bonnes conclusions et apporter les bonnes solutions aux problèmes identifiés.

**Certains recruteurs mettent pourtant davantage l'accent sur les hard skills que sur les soft skills, que penses-tu de ce genre d'offres ?**

Je pense qu'il y a en effet quelques hard skills de base qu'il est bon d'avoir, et ce en fonction du niveau de séniorité attendu. Ce n'est pas indispensable, mais il est préférable d'avoir quelques connaissances.

Nous avons recruté notre lead PO qui n'avait jamais fait de transactionnel auparavant, car les autres qualités que j'ai pu percevoir en elle compensaient largement. Il est naturel d'indiquer les hard skills souhaités dans une offre d'emploi car les soft skills s'évaluent en entretien. En tout cas, je regarde ça de très très près quand je reçois les candidats, et je vais être particulièrement attentif aux personnalités et aux sensibilités pour évaluer leur complémentarité par rapport à l'équipe existante.

**Quel serait ton message pour les futurs candidats aux rôles Produit ?**

Je leur conseillerais d'entreprendre, de créer des choses par eux-mêmes, d'essayer de créer leurs propres produits pour toucher du doigt cette approche. Peu importe l'échelle, le format ou le produit, prenez le temps de réfléchir au problème à résoudre, à ce que vous voulez créer et où vous voulez l'emmener et avec qui vous voulez mener la réflexion pour le réaliser. C'est un exercice qui permet de mieux comprendre la notion Produit.

Il y a beaucoup de ressources théoriques, facilement accessibles et qui sont fort utiles, mais rien ne vaut l'expérimentation. Il faut tester, pratiquer, peu importe dans quelle proportion, il faut « faire » car c'est ainsi qu'on pourra grandir dans ce rôle.

Mon conseil, si je résume : essayez, échouez, apprenez et recommencez.



# REMERCIEMENTS

**Un grand merci à tous les participants de l'édition CPO 2021 :**

Damien, Fanny, Juliette, Thomas, Audric, Pippa, Rémi, Romaisa, Savinien, Kris, Gabrielle, Patrizia, Thomas, Jean-Michel, Thomas, Frédéric, Estelle, Jen-Noel, Alix, Yannick, Harith, François, Tony, Antso, François, Nicolas.

**Merci également à nos équipes Wivoo sans qui ce livre n'aurait pas vu le jour :**

Violette, Louis & Ophélie : Fidèles correcteurs de la langue française

Steven & Patrick : Développeurs, designers ou simplement créateurs de la landing page

Jérôme : Illustrateur en chef

Alexandra : Communicante & graphiste à ses heures perdues

Marine : Marraine & coordinatrice rêvée

Fizzie : Journaliste et leader de cette incroyable initiative

## ***Vous souhaitez vous former au Product Management ?***

La Wi-Formation a été construite comme un produit. Pragmatique, orientée terrain, et au format adapté à la vie du produit, la Wi-Formation vous propose 3 modules en fonction de vos besoins.

The logo for Wivoo, featuring the word "Wivoo" in a dark blue, rounded, handwritten-style font.



Rendez-vous sur la [page formation du site Wivoo](#).

Contactez-nous pour plus d'informations :  
**collaboration@wivoo.fr**

## MODULE 1

### Construire sa feature comme un produit

- **L'objectif** de la formation est d'enseigner le métier de Product Owner de manière très pragmatique. Les participants feront «leur première fois» sur les items du métiers de PO, et pourront appliquer ce qu'ils auront appris dans des cas concrets qu'ils retrouvent dans leur quotidien.
- **Les prérequis** : connaitre le métier de Product Owner / connaitre la notion d'User Story dans le cadre d'une construction de Produit.
- **Dates** : 29 septembre, 6 et 13 octobre 2021.

## MODULE 2

### Construire son produit comme un business

- **L'objectif** : comme pour une levée de fonds, apprendre à décrire son produit à travers une vision, des objectifs et une roadmap pour les atteindre, et être capable de le présenter aux instances exécutives et aligner les parties prenantes.
- **Les prérequis** : être familier avec les fondamentaux de l'agilité / Avoir suivi la formation Product Owner ou occupé un rôle Product.
- **Dates** : 28 septembre, 5 et 12 octobre 2021.

## MODULE 3

### Le produit solution aux problèmes utilisateurs

- **L'objectif** : le produit est l'intersection entre la désirabilité, faisabilité et la viabilité. Le focus est mis ici sur la désirabilité et donc principalement sur l'utilisateur qu'on place au centre de notre réflexion pour construire un produit qui soit une solution à un problème, une réponse à un besoin.
- **Les prérequis** : Aucun
- **Dates** : 14, 21 et 28 octobre 2021.