



Développement de produits à succès : du rêve à la réalité

Agile Entrepreneurial Product Development & Management

AlpRocket – Empowering Ideas for Success
De Berardino Turchi & Sanja Fabrio

L'internationalisation des échanges de produits et services, et les délocalisations se sont considérablement accélérées durant les dernières décennies. Cela requiert de la part des entreprises des capacités accrues de réactivité et de flexibilité.

Les entreprises vont connaître encore une transformation sans précédent qui va changer totalement le monde des affaires. Toutes les entreprises d'aujourd'hui devront faire face à divers changements : explosion des médias sociaux, véhicules autopilotés, gestion du big data, robotisation, intelligence artificielle, évolution du cadre législatif et réglementaire, modes d'achat et de vente, arrivée d'une nouvelle génération de talents et de consommateurs, augmentation du coût du travail et d'investissement et baisse de la rentabilité.

La créativité et l'innovation ne suffiront pas. Le développement et la gestion du cycle de vie des produits révolutionnaires, la recherche et la gestion des talents seront deux autres défis des entreprises de demain. Les entreprises d'aujourd'hui doivent être prêtes !

Les entreprises doivent détecter les besoins majeurs du client même avant qu'ils s'en rendent compte. C'est pour cela, que les entreprises doivent s'adapter en permanence en travaillant leur « vision produit » avec des investissements conséquents et adaptés.

PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT

Le développement de produits est un exercice périlleux, dans lequel les entreprises doivent investir du temps et de précieuses ressources sans aucune garantie de succès. Le produit réalisé peut s'écarter soit des exigences souhaitées, soit ne répond pas aux attentes de ses concepteurs ou soit ne fournit pas le service attendu par ses utilisateurs.

L'amélioration ou le développement de nouveaux produits n'est plus une activité exceptionnelle, mais bien l'activité principale et courante du Product Manager.

Face à la demande de produits personnalisés, et à la diversification croissante des technologies, la taille des portefeuilles de produits explose. 50 % des ventes actuelles d'une entreprise proviennent de nouveaux produits présentés sur le marché. Mais seulement, 10-15% de ces nouveaux produits génèrent des profits sur une période de 5 ans.

Dans tous les secteurs, la durée de vie des produits tend à se réduire. Les copies arrivent de plus en plus rapidement, ce qui réduit les

avantages du « produit innovant ». L'innovation technologique est plus coûteuse, donc plus longue avant d'en obtenir un retour sur investissement. Or, le marché n'attend pas.

« The companies forget what it means to make great products. A serious problem emerges if the product people are driven out from the decision-making process. Sales & Marketing People should not take over from Product People ».

Steve Jobs
Design & Product Development Manager

Le développement et la gestion des produits sont devenus plus un rôle de Marketing-Communications, plus préoccupées avec l'emballage, le prix, la promotion, la marque, que le développement de produits. Certaines entreprises ont même pensé qu'ils pouvaient tromper le client par son emballage flashy ou un produit réchauffé. Malheureusement, et encore aujourd'hui, beaucoup d'entreprises envisagent le terme marketing synonyme avec Marketing-Communications. Le Product Management a été longtemps cantonné à un rôle de Marketing-Communications, et non sur l'innovation, le développement et la gestion des produits, et surtout la valeur ajoutée pour le client. Depuis quelques années, l'entrée dans le numérique repositionne le Product Management au croisement de la technique et du marketing.

Le développement de produits consiste à modifier les produits existants ou surtout de créer de nouveaux produits encore inexistant sur le marché afin de maintenir leur position par rapport à la concurrence.

Néanmoins, les entreprises ont toujours des problèmes avec le développement de produits, tels que :

- Profil, missions, objectifs et responsabilités du Product Manager ne sont pas assez définis.
- Méthodes et processus sont inexistant, peu efficaces ou complexes.
- Faible coordination, peu de contacts et de communication entre les différents départements au sein de l'entreprise (Siloed Management Approach), d'où des mises en cause et des blâmes entre les départements et services.
- Manque de compréhension et d'ignorance de leurs clients, et les sociétés se soucient peu de la demande et des problèmes de leurs clients.
- TROP focalisé soit sur l'innovation ou soit sur le marketing, mais pas assez sur le

lancement et la commercialisation du nouveau produit.

Trop de produits sont développés pour satisfaire les désirs et les fortes envies des personnes au sein des entreprises ou des départements, plutôt que répondre aux besoins spécifiques du marché externe.

Il existe 3 types de « Thinking » au sein des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activités confondus : « Technology Thinking », « Problem Thinking » et « Outcome Thinking ». Aujourd'hui, 85% des entreprises, se situant dans la « Technology Thinking », sont dans un stade de somnolence, de survie chronique ou de mort proche. Ceux-ci ne s'intéressent pas à la recherche des besoins et à la résolution des problèmes des clients. En revanche, les autres entreprises, à travers de Product Managers talentueux, se positionnent dans une « vision-produit de rupture », telles que SpaceX, Powerwall, Hyperloop, Cargo Sous Terrain, Helix, Baidu, Airbnb ou Google Car.

Au final, les entreprises doivent se rappeler que l'objectif principal est de développer de la valeur ajoutée pour les clients; c'est ce à quoi répondent le développement et la gestion du portefeuille de produits au cours du cycle de vie. Le Product Management est et deviendra de plus en plus professionnel, agile et entrepreneurial, d'où la nécessité de créer et d'implémenter une méthodologie en mettant l'accent sur « Problem Thinking & Outcome Thinking » versus « Technology Thinking ».

PRODUCT MANAGER

Mais pourquoi certaines personnes veulent-ils devenir un Product Manager ? Il y a plusieurs raisons à cela :

- Changer les choses et avoir de l'influence au sein de l'entreprise.
- S'impliquer très tôt dans le processus de développement de produits.
- Collaborer et communiquer avec tous les départements et services au sein de l'entreprise.
- Elaborer des recommandations et soutenir le CEO à la décision, en agissant comme son bras droit et en se focalisant toujours sur le produit.
- Etre la voix du client (VOC) et toujours être à leur écoute.

Mais, aujourd'hui, qu'elles sont les problèmes du Product Manager ? Sans Product Manager, le Product Management est souvent partagé entre différentes directions : R&D, engineering, ventes, marketing, achats, production et finances.

Chaque partie prenante utilise son influence pour faire évoluer le produit dans son sens. L'orientation du produit manque alors d'objectivité et d'équilibre, et les clients sont souvent oubliés. Il n'y a pas de réelle vision ou de stratégie produit, et généralement l'expérience utilisateur est mauvaise puisque le produit est l'accumulation de toutes les demandes mises bout à bout.

Le rôle de Product Manager n'est pas un rôle pour un junior. C'est un rôle clé pour une personne très expérimentée avec des compétences transversales, sociales et connectives. Le Product Manager est et doit devenir le « mouton à 5 pattes » et le maillon indispensable au cœur des activités de l'entreprise coordonnant et travaillant avec un grand nombre de départements et services, et rapportant directement au CEO ou aux membres du comité de pilotage. Sa responsabilité dépasse largement la gestion du cycle de vie des produits. Cette fonction en pleine évolution est réellement au cœur de la stratégie de l'entreprise.



Figure 2 : Core Competency - Innovation & Marketing.

Le concept RocketLifeCycle™ est à l'intersection de 6 domaines : innovation, marketing, vente, recherche et développement, production et utilisateurs. Dans des modèles économiques et sociétaux en pleine mutation, l'innovation est le facteur-clé et de succès des entreprises pour le développement d'un nouveau produit. D'où la nécessité de créer et de développer un « Core Competency » (Figure 2) concentré sur l'innovation et le marketing totalement géré par le Product Manager avec des liens et des contacts directs avec les 4 autres domaines (R&D, production, vente et utilisateurs).

Un processus de développement efficace pour les produits doit comprendre plusieurs étapes clés adaptables à la taille, à la culture et au secteur de l'entreprise (start-up, PME et multinationale) : Leadership, Gouvernance & Stratégie, Planning & Roadmap, Marché & Concurrence, Innovation & Technologie, Développement du produit, Financement & Investissement, Approvisionnement & Production, Training & Support et Lancement du produit (Figure 3).

Market Analysis <ul style="list-style-type: none"> Customer Insight. Competitive Analysis. Market Research. Market Segmentation. 	Product Delivery <ul style="list-style-type: none"> Requirement Documentations. Development (design, build, test). Technology & Supplier Partner. Selection & Management. 	Marketing <ul style="list-style-type: none"> Product Positioning. Marketing Plan & Strategy. Channel & Promotion Strategy. Customer Acquisition.
Strategic Decision-Making <ul style="list-style-type: none"> Product Vision. Business & Product Strategy. Business Model. Organisation Strategy. 	Product Planning <ul style="list-style-type: none"> Product Definition & Roadmap. Product Development. Product Life Cycle Management. Requirements Management. 	Proposition Management <ul style="list-style-type: none"> Business Case. Scenario Planning. Sensitivity Planning. Pricing Strategy & Structure.
Product Sales <ul style="list-style-type: none"> Lead Generations. Sales & Support Material. Assessment Metrics. Product Launch Planning. Go-to-Market. Customer Relationship Management. Commercial Management. Sales Training & Support. 	Investment Management <ul style="list-style-type: none"> Product Financing & Investment. Sales Predictions Management. Costs & Cash-Flow Assessment. ROI & Decision-Making. 	Innovation Management <ul style="list-style-type: none"> Innovation Culture. Ideation & Creativity. Product Feasibility. Intellectual Property.
	Production Management <ul style="list-style-type: none"> Prototyping & Test Management. Certification & Quality Systems. 	Leadership <ul style="list-style-type: none"> Team Spirit. Team Management.

Figure 1 : Multifonctions d'un Product Manager.

Un Product Manager performant gère le portefeuille de produit actionnant les meilleurs leviers pour l'adapter au marché et anticiper les prochaines phases.

Il est un inspirateur et un interlocuteur qui sait poser un problème, aider à sa résolution et effectuer le choix final. Il doit être un leader naturel et un bon négociateur, et doit posséder d'excellentes qualités humaines mais aussi de bonnes capacités de communication (Figure 1).

ROCKETLIFECYCLE™

La gestion du développement de produit est une fonction organisationnelle dans une entreprise traitant la planification, la prédiction et la production, et la commercialisation d'un produit ou de produits à toutes les étapes du cycle de vie du produit.



Figure 3 : 10 modules - Rocket Levels.

En pratique, certaines de ces étapes peuvent ou doivent être suivies parallèlement selon la taille et le type d'entreprise.

En fait qu'apporte-t-elle en plus-value à l'entreprise et aux clients ? Quels sont les avantages du concept RocketLifeCycle™ pour l'entreprise et leurs clients ?

En utilisant le concept RocketLifeCycle™, le Product Manager pourra :

- Appliquer une méthodologie de travail dynamique et simple en réduisant le temps et les coûts pour une meilleure commercialisation du produit comparée aux méthodes traditionnelles.
- Intégrer une culture dynamique de startups et une réflexion de changement d'orientation et de résultats au sein de l'entreprise.
- Réduire la complexité du processus de développement de produits, et augmenter la conception et l'efficacité d'ingénierie.
- Eviter les taux d'échec importants en appliquant des méthodologies plus efficaces afin de soutenir le développement de nouveaux produits.
- Répondre plus rapidement aux mouvements stratégiques et opérationnels des concurrents ou aux variations des marchés avec des produits innovants.
- Capturer plus de clients et garder leur fidélité avec une meilleure compréhension de leurs besoins et comportements.
- Aller vers une réalisation rapide de prototypage et un système intégré du début à la fin.

Ceci inclut, aussi, un système culturel fort, une stratégie claire, des bons processus de prise de décisions transversaux, une excellente communication, une structure organisationnelle saine, des personnes talentueuses qui adaptent la culture et les objectifs.

PROGRAMME & FORMATION

Cette formation avec son approche RocketLifeCycle™ expose les différentes étapes clés du développement du produit, de sa conception jusqu'au lancement sur le marché, à travers de multiples outils et modèles expérimentés dans le monde des affaires et au sein d'entreprises de tout secteur confondu (Figures 4 et 5).



Figure 4 : Secteur secondaire.



Figure 5 : Secteur tertiaire.

Elle permet d'expliquer de quelle façon un processus de développement planifié et progressif d'un produit aide un Product Manager à prendre les décisions les plus avisées en matière de dépenses, de financement, d'investissement et de retour sur investissement. Les participants développeront des compétences inhérentes aux différents aspects du métier de Product Manager avec une vision de produit et d'entrepreneuriat.

Cette formation s'adresse principalement aux cadres, à des dirigeants des entreprises, ou d'autres personnes, ci-dessous, intéressées au développement et gestion de produits, confrontées aux problématiques de la globalisation et de la complexité des marchés, de la rapidité des changements, de l'internationalisation et de digitalisation croissante de leurs activités.

- Product Manager.
- Sales & Marketing Manager.
- Business Development Manager.
- Product Development Manager.
- Project Manager.
- R&D - Engineering Manager.
- Innovation Manager.
- Brand Manager.
- Digital Marketing Manager.
- Operations Manager.
- Investment & Finance Manager.
- Category Manager.
- Purchasing Manager.
- Supply Chain Manager.
- Manufacturing Manager.

Cette formation sera dispensée seulement par des entrepreneurs, des dirigeants d'entreprise et des professionnels nationaux et internationaux recrutés au regard de leurs expériences professionnelles riches et variées, de l'originalité de leur méthodologie d'enseignement et de leurs qualités pédagogiques.

Leur méthodologie d'enseignement est des plus innovantes permettant une vraie maîtrise des outils et une connaissance fine des concepts et de leurs implications managériales assurant un

enseignement personnalisé et un climat interactif et dynamique.

Cette formation professionnelle est adaptée et compatible avec une activité professionnelle à plein-temps ou à temps partiel permettant aux participants de concilier études avec leur activité professionnelle et privée.

Le programme est conçu sous la forme de 10 modules, validé module par module et par un travail de diplôme de fin d'études au sein de leur entreprise. Les participants ont aussi la possibilité de suivre un certain nombre de modules isolés en fonction de leur cursus professionnel afin de mettre à jour leurs connaissances et d'élargir leurs compétences. Les participants auront l'occasion d'appliquer des concepts transmis à travers des études de cas, de travaux individuels et de travaux de groupe.

La formation complète dure 40 jours, et les cours auront lieu toutes les deux semaines les jeudi-vendredi et samedi matin ou en alternance vendredi et samedi en journée. Ou, comme dit au-dessus, les participants peuvent choisir 2-3-4 modules à la fois selon leurs besoins, et chaque module dure 3 ou 5 jours.

Cette formation partielle ou complète est et sera proposée au sein de :

- Une Haute Ecole Spécialisée (HES) en Suisse romande.
- Centres de formation pour startups et PME suisses.
- Différents organismes publics et privés en Suisse.
- Directement au sein d'entreprises en Suisse et à l'étranger.
- Centres de formation de grands groupes en Suisse et à l'étranger.

COACHING & MENTORING

Durant son travail de diplôme ou à la suite de sa formation, nous proposons une période d'encadrement, d'accompagnement et de soutien personnalisés au sein leur entreprise afin que le Product Manager puisse :

- Etre un meilleur leader de produits, et apprendre à penser plus stratégiquement.
- Améliorer et renforcer les relations entre les différents départements.
- Intégrer mieux ses compétences, et améliorer ses aptitudes au sein de l'entreprise.
- Augmenter l'efficacité de communications au sein de l'équipe.

- Travailler plus efficacement avec son équipe ou avec d'autres équipes de département.
- Etablir et mettre en place différentes actions pour atteindre les objectifs.
- Progresser étape par étape tout au long du processus, et mesurer l'avancement du travail.
- Mesurer et améliorer les indicateurs-clés de performance du produit.
- Mieux synthétiser les idées du produit livrable et de meilleure qualité.
- Eviter les taux d'échec importants afin de soutenir le développement de nouveaux produits.

Nos clients « Product Manager » remarquent une augmentation spectaculaire de leurs compétences, de leur capacité, et de leur productivité durant cet accompagnement au sein de leur entreprise. Selon nos observations, nous estimons un retour considérable sur leur investissement initial.

AUTEURS & CONTACT



Empowering Ideas for Success

Berardino Turchi

Co-fondateur & Directeur

M: +41 79 858 60 49

W: www.alprocket.com

E: berardino.turchi@alprocket.com

Sanja Fabrio

Co-fondatrice & Partenaire

M: +41 79 433 36 41

W: www.alprocket.com

E: sanja.fabrio@alprocket.com