

Synthèse

État des lieux général 2024

DU PROJET AU PRODUIT

Comment les organisations les plus
performantes parviennent à se positionner
parmi les leaders





SYNTHÈSE

Une nouvelle étude démontre que le modèle opérationnel orienté produit améliore la performance des entreprises. Cependant, 97 % des personnes interrogées indiquent avoir des difficultés à implémenter ce modèle.

Les enjeux

Dans les organisations les plus performantes, la moitié du travail est effectuée selon un modèle opérationnel orienté produit. Ces organisations atteignent leurs objectifs trimestriels plus de 90 % du temps. Au contraire, les organisations peu performantes continuent d'utiliser une approche orientée projet pour la majeure partie de leur travail (75 % en moyenne).

- **Par ailleurs :** Les organisations peu performantes font état d'une dette technique, d'un gaspillage et d'une valeur non réalisée plus importants. En outre, seule une personne interrogée sur six sait si son organisation a atteint ses objectifs trimestriels.

Ces nouveaux éclairages sont issus d'une enquête menée auprès de plus de 600 leaders technologiques mondiaux et de l'analyse de 8 000 chaînes de valeur dans divers secteurs. Les résultats s'accordent avec une étude publiée par McKinsey & Company. Selon les analystes, les entreprises les plus matures en termes de Product Management et de modèle opérationnel orienté produit ont un rendement pour les actionnaires de 60 % supérieur à celui des entreprises les moins performantes et des marges d'exploitation 16 % plus élevées.¹

LES ORGANISATIONS LES PLUS PERFORMANTES CONSTRUISENT AUTREMENT. ELLES SONT :

ORIENTÉES RÉSULTATS

3x

plus susceptibles de fonctionner entièrement comme un réseau de chaînes de valeur

AXÉES SUR LE FINANCEMENT

50 %

plus susceptibles de développer un modèle opérationnel à l'échelle qui aligne la planification par projet sur le financement par produit

DOTÉES D'UNE EXCELLENTE VISIBILITÉ

4x

plus susceptibles de visibiliser le travail et de limiter les activités en cours

LES ORGANISATIONS LES PLUS PERFORMANTES UTILISENT CETTE TERMINOLOGIE.

Réseau de chaînes de valeur

Réseau connecté de chaînes de valeur transverses individuelles, qui améliore la création de valeur avec une visibilité et une efficacité optimisées à l'échelle de l'entreprise

Visibilité du travail

Vue partagée du travail montrant où les équipes s'investissent, ce qui facilite l'évaluation de l'alignement, de la capacité et des progrès par rapport aux résultats attendus

Limitation des activités en cours

Plafonnement du travail en cours pour optimiser le flux d'activités et la productivité de l'équipe

Stagnation du travail

Mesure du temps écoulé depuis le lancement d'une activité, mettant en évidence les retards et identifiant les goulots d'étranglement dans les processus

Flow Metrics®

Ensemble de métriques qui mesurent l'efficacité et l'efficacité du cycle de vie du développement logiciel

LES ENTREPRISES LES MOINS PERFORMANTES ONT DES DÉFIS COMMUNS.

DETTE TECHNIQUE

65 %

des organisations n'investissent pas assez dans la dette technique (moins de 10 % du travail est consacré à la modernisation)

GASPILLAGE

30 %

des efforts sont investis dans des activités finalement annulées (contre 15 % dans les organisations moyennement performantes)

VALEUR NON RÉALISÉE

30 %

des travaux commencés, mais non livrés, datent de plus de 90 jours (la moyenne globale est de 5 %)

Résultats clés

Un modèle opérationnel orienté produit permet d'optimiser la performance.

Culture, financement, équipes et exécution : les organisations les plus performantes sont résolument orientées produit. Elles ont deux fois plus de travail orienté produit et trois fois moins de travail de développement gaspillé que les organisations peu performantes.

La majorité des organisations n'ont pas adopté les systèmes et pratiques nécessaires pour se positionner parmi les leaders.

Le défi principal est l'absence de vision claire et partagée d'un modèle opérationnel orienté produit. Cependant, plusieurs autres obstacles entravent les progrès, la performance et l'implémentation d'un tel modèle. Par exemple, seulement 10 % des personnes interrogées déclarent avoir une approche structurée de la gestion des dépendances entre les équipes de développement et les chaînes de valeur. Seulement 15 % d'entre elles affirment pouvoir intégrer les feedbacks client en quelques semaines. Et 50 % continuent de mesurer le succès des équipes de livraison en fonction des coûts et de la qualité plutôt que de la valeur métier.

La plupart des organisations sont encore loin d'une adoption complète.

Le passage du projet au produit comporte cinq phases. La plupart des personnes interrogées se situent à la phase 2 (41 %) ou à la phase 3 (32 %), c'est-à-dire qu'elles « expérimentent » le modèle ou qu'elles « étendent son périmètre ». Cependant, seulement 12 % d'entre elles indiquent se trouver à l'une des deux dernières phases. Très peu d'organisations accèdent donc à la maturité (2 %), probablement en raison de nombreux obstacles à la progression.

L'adoption du modèle opérationnel orienté produit augmente, mais les organisations continuent d'avoir à la fois des équipes projet et produit.

Toutes les organisations déclarent utiliser des éléments du modèle orienté produit. Cependant, certaines ont élargi les équipes produit davantage que d'autres. Parmi les personnes interrogées, 50 % prévoient que 80 % de leur travail sera orienté produit dans 5 ans. Toutefois, de nombreuses organisations continueront d'avoir à la fois des équipes projet et produit.

Recommandations

Les résultats invitent à une action collective des leaders pour atteindre trois objectifs : augmenter la visibilité, connecter les chaînes de valeur dans toute l'organisation et prioriser l'humain dans un contexte axé sur les résultats.

Augmenter la visibilité

- Examinez le travail qui stagne et les projets annulés pour minimiser le gaspillage et exploiter la valeur non réalisée.
- Optimisez les Flow Metrics pour répondre le mieux possible aux besoins de tous les clients.
- Visibilisez le travail et limitez le travail en cours.

Connecter les chaînes de valeur dans toute l'organisation

- Considérez l'organisation comme un réseau de chaînes de valeur – un maillage cross-fonctionnel à l'échelle de l'entreprise.
- Vérifiez que l'ensemble de l'organisation est en mesure de soutenir les chaînes de valeur, en particulier côté budgétisation et financement.

Prioriser l'humain dans un contexte axé sur les résultats

- Aidez les Product Managers à prioriser en continu.
- Lutte contre le burnout en surveillant le stress et en utilisant notamment les Flow Metrics.

POUR ALLER PLUS LOIN

Quelles sont les caractéristiques des meilleures organisations orientées produit ? Quels obstacles empêchent les autres de se positionner parmi les leaders ? Trouvez des réponses dans le rapport complet.

[📄 Obtenir le rapport](#)

Vous voulez élaborer une feuille de route pour opérationnaliser et maintenir un modèle produit mature ? Contactez notre équipe d'experts. Nous vous montrons comment passer du projet au produit ; de la transformation à la réalisation.

[📄 Demander une évaluation personnalisée](#)



À PROPOS DE L'ÉTUDE

Notre rapport *Du projet au produit – État des lieux général 2024* propose une approche pour transformer et soutenir les organisations produit les plus performantes. Le rapport fait référence au passage du projet au produit décrit par le CTO de Planview® Mik Kersten dans son livre *Project to Product: How to Survive and Thrive in the Age of Digital Disruption with the Flow Framework* (2018).

Le rapport s'appuie sur des informations issues de trois sources : 1) une enquête mondiale menée en juin et juillet 2024, à laquelle ont participé 305 personnes issues de six zones géographiques (Afrique, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie-Pacifique, Europe et Royaume-Uni) et de neuf secteurs (automobile, éducation, énergie, fabrication, gouvernement, retail, santé, services financiers et technologie) ; 2) les réponses de 300 personnes à notre évaluation de la maturité dans le passage du projet au produit ; et 3) les données de 8 000 chaînes de valeur configurées dans la solution VSM de Planview : Planview Viz.

1. McKinsey & Company. *The bottom-line benefit of the product operating model*. Consulté le 12 septembre 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-bottom-line-benefit-of-the-product-operating-model>