



# Restitution questionnaire PO / PM

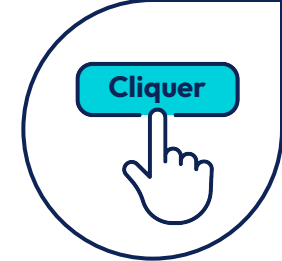
Apprentissages clés



15/10/2024 | Externe



# Rubriques de restitution du questionnaire | 4 rubriques



01

Profil du panel



02

Evolution de carrières



03

Perception des rôles  
de PO et PM



04

Quelles sont les  
tendances sur l'évolution  
future de carrières ?



## Profil du panel



# Profil du panel

## Localisation



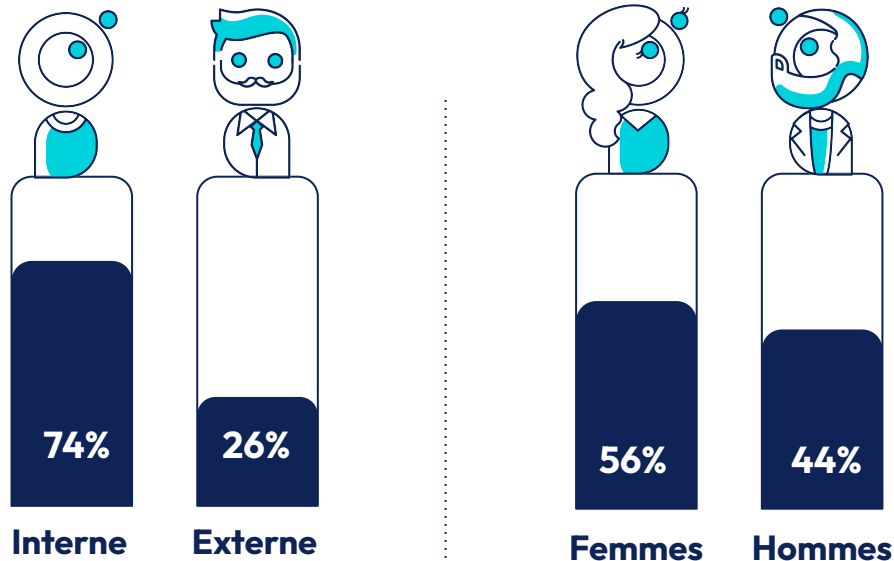
### Conclusion

La majorité des répondant.es viennent **d'Île de France (54%)** avec une part significative respectivement des régions **Auvergne-Rhône-Alpes (13%)** et **Haut de France (10%)**.



# Profil du panel

Interne / Externe\* \*freelance, SSII, cabinets de conseil | Genre



## Conclusion

**Une majorité d'internes** (trois quarts du total) ont répondu au questionnaire, ce qui donne d'autant plus de valeur à l'analyse des résultats.

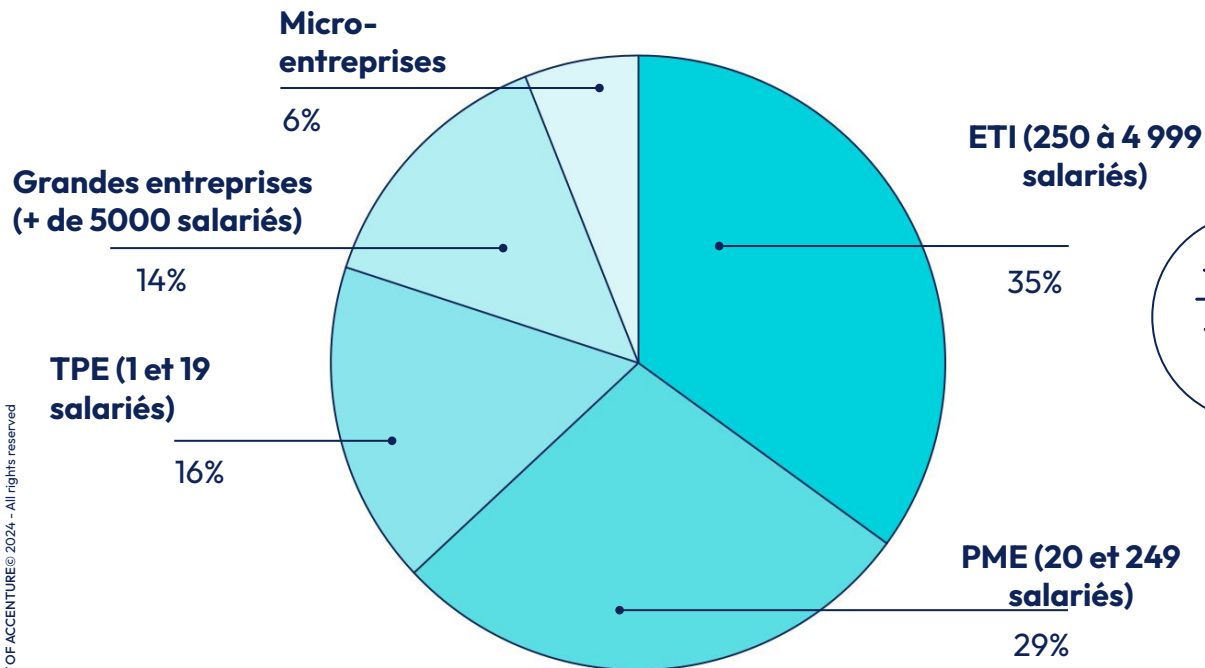
**Majorité de répondantes féminines (56%).**

Féminisation du métier ?



# Profil du panel

Taille d'entreprise



## Conclusion

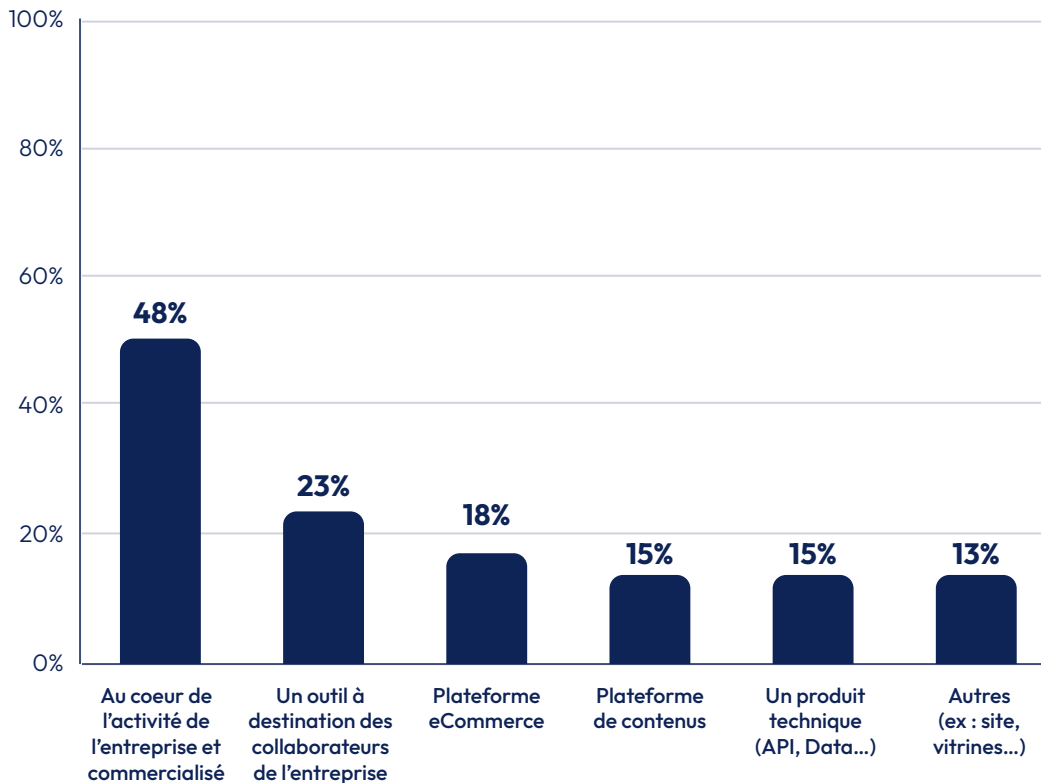
**Majorité d'ETI et de PME** parmi les entreprises cibles, avec **1 tiers de TPE** et **Grandes Entreprises**.



# Profil du panel

Type de produit\*

\*NB : le total des réponses dépasse les 100% car il était possible de choisir plusieurs réponses



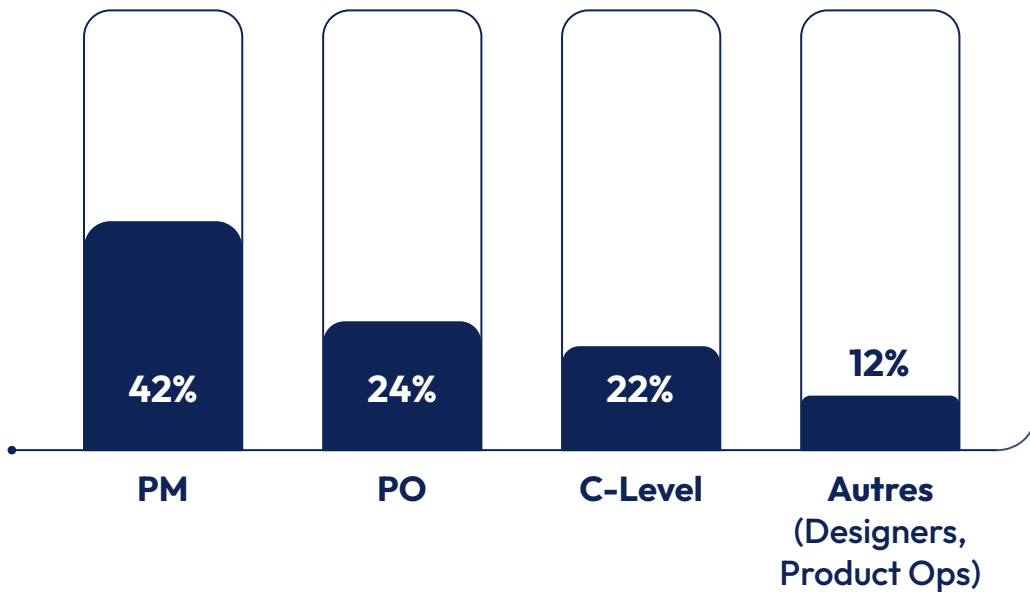
## Conclusion

Une majorité de répondant.es travaille sur **un produit au coeur de l'activité de leur entreprise, et commercialisé (48%)**, devant **les outils à destination des collaborateurs (23%)**, et le **eCommerce (18%)**



# Profil du panel

Job des répondants



## Conclusion

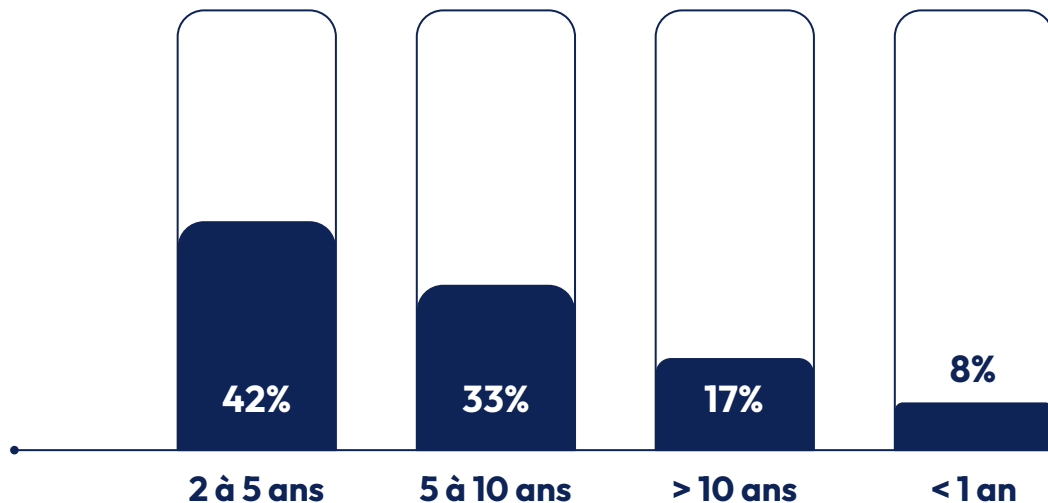
Forte présence des **PM** parmi les répondants (**42%**).





# Profil du panel

Ancienneté



## Conclusion

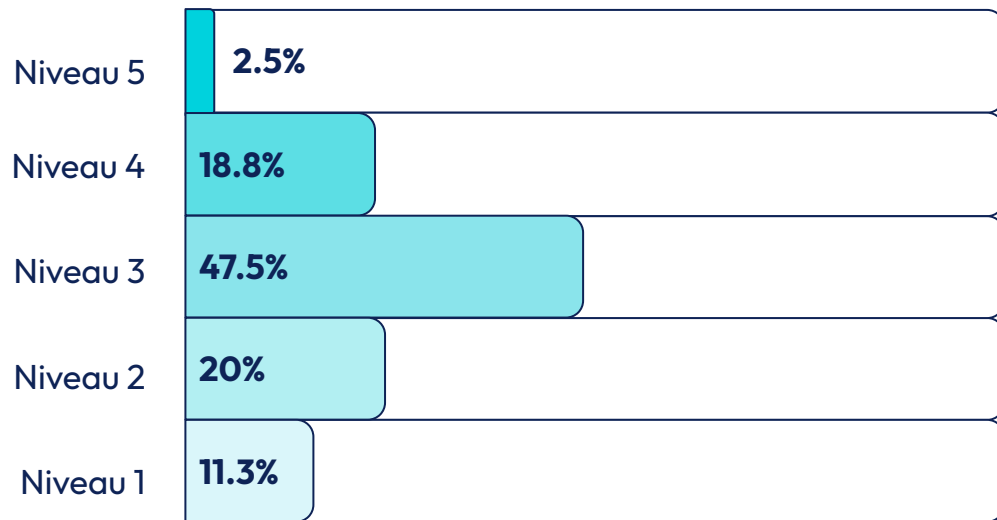
La grande majorité du panel (**75%**) est plutôt expérimentée (entre 2 et 10 ans d'ancienneté). Néanmoins, la cible semble relativement jeune, malgré une part significative de très expérimentés (**17%** de > 10 ans).



## Profil du panel

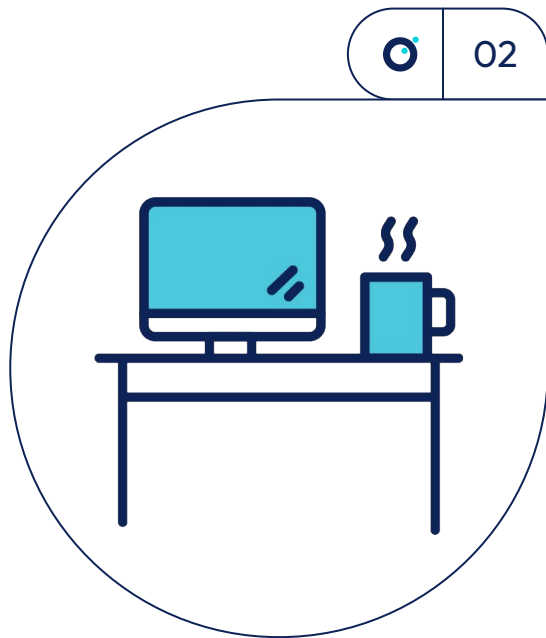
Maturité produit

**Niveau ressenti de la maturité** produit de l'entreprise, en pourcentage sur une échelle **de 1 à 5** :



### Conclusion

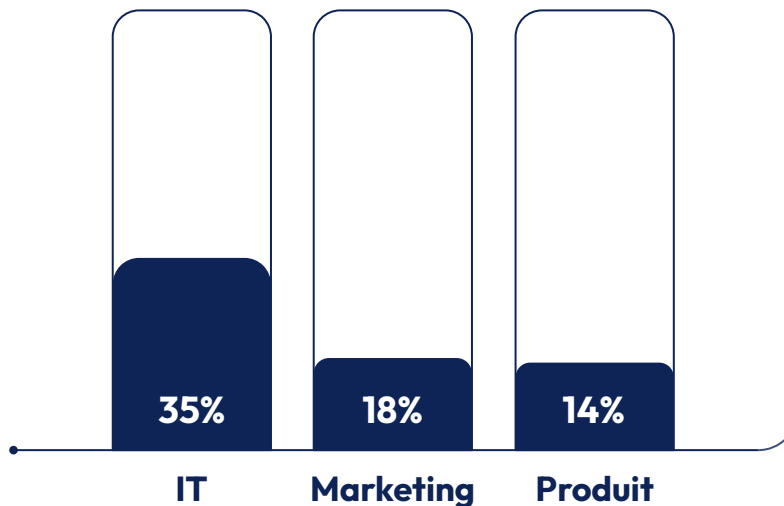
**31,3%** considèrent leur entreprise **peu mature**, contre **21,3%** qui trouvent la leur **très mature**.



## Evolution de carrières



## Evolution de carrières



### Conclusion

Quelles activités faisaient nos répondants avant de devenir PO/PM : **35% viennent de l'IT, 18% du Marketing et 14% ont toujours été dans le produit**

Le service client, le commerce, la communication viennent compléter le tableau.



# Evolution de carrières

## Salaire

### Plus d'analyses statistiques sur la variable "Salaire"



**Le salaire varie-t-il selon la taille de l'entreprise ?\***

\*cf. répartition en [slide 6](#)

Oui et non, seulement entre les TPE (moyenne à 54 364 €) et les ETI (moyenne à 70 148€).



**Le salaire varie-t-il selon le lieu d'exercice ?**

Non, il n'y a pas d'effet des régions.



**Le salaire varie-t-il selon la direction d'appartenance ?\***

\*IT, Métier, Digital / Produit  
Non.

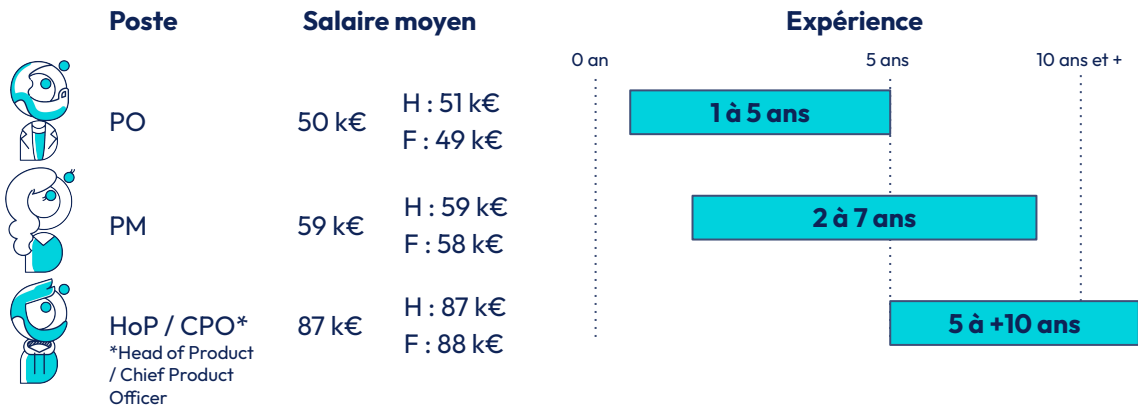


# Evolution de carrières

## Salaire



### Conclusion



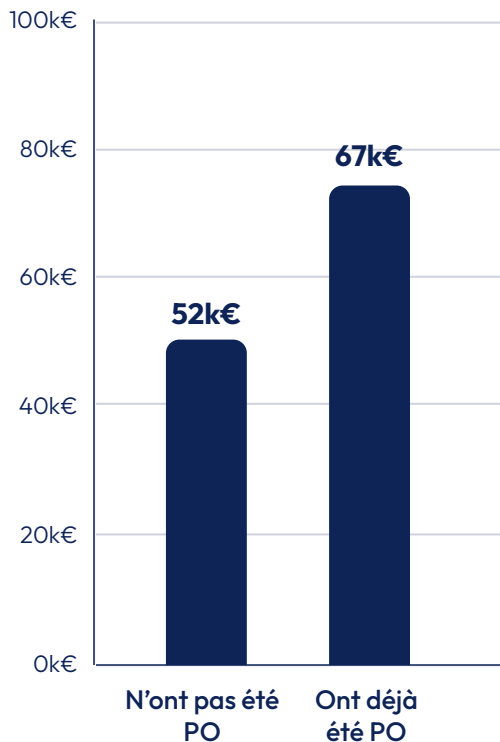
L'écart de rémunération se creuse surtout entre les rôles de leader produit (HoP, CPO) et le reste.

**L'expérience joue également un rôle**, nous observons des PO très expérimentés avec des rémunérations équivalentes aux PM séniors. Il est donc possible de valoriser son expérience tout en restant dans un rôle de PO, mais difficile d'en faire une généralité tant la corrélation entre le poste, l'expérience et le salaire est forte.



# Evolution de carrières

Profils PM : parcours et salaires



## Conclusion

Parmi nos répondants qui ont **déjà été PM** :

- 45% n'ont pas été PO
- 55% ont déjà été PO

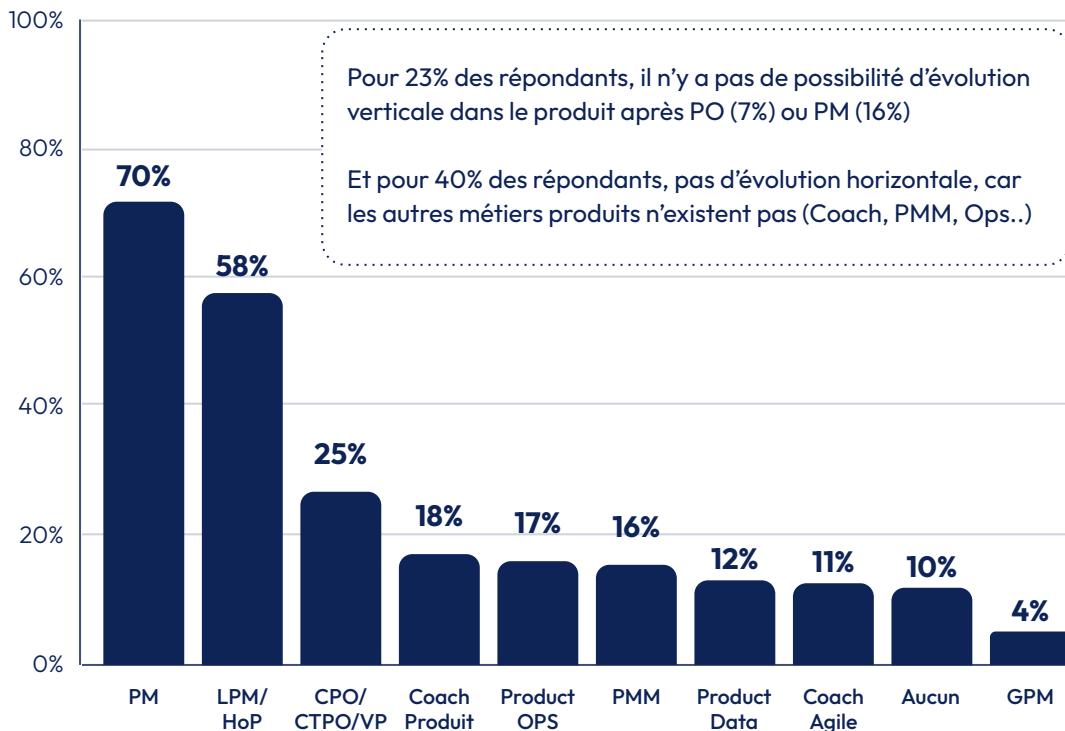
Celles/ceux qui **ont été PM avant semblent avoir un salaire plus important (+ 29%)** que celles/ceux qui ne l'ont jamais été, cela pourrait être lié à leur évolution de carrière et leur niveau de responsabilité plus important.



# Evolution de carrières

Quelles sont les perspectives de carrières pour les profils dans les entreprises ?

En % de la présence du poste dans les entreprises des répondant.es



Pour 23% des répondants, il n'y a pas de possibilité d'évolution verticale dans le produit après PO (7%) ou PM (16%)

Et pour 40% des répondants, pas d'évolution horizontale, car les autres métiers produits n'existent pas (Coach, PMM, Ops..)



## Conclusion

Comment lire le graphique :  
“70% des répondants ont indiqué que le poste de PM est présent dans leur entreprise. Il est donc possible d'évoluer vers ce poste.”

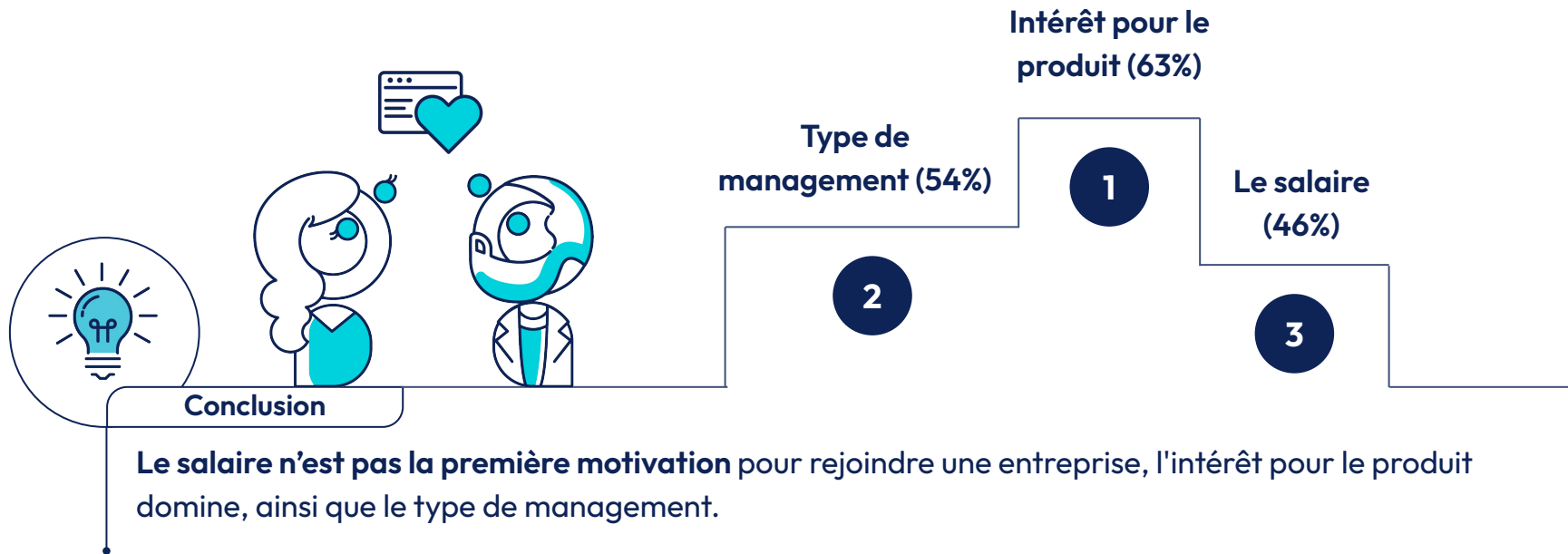
Ces réponses indiquent de facto l'existence ou non de ces postes dans l'entreprise de nos répondant.es.





# Evolution de carrières

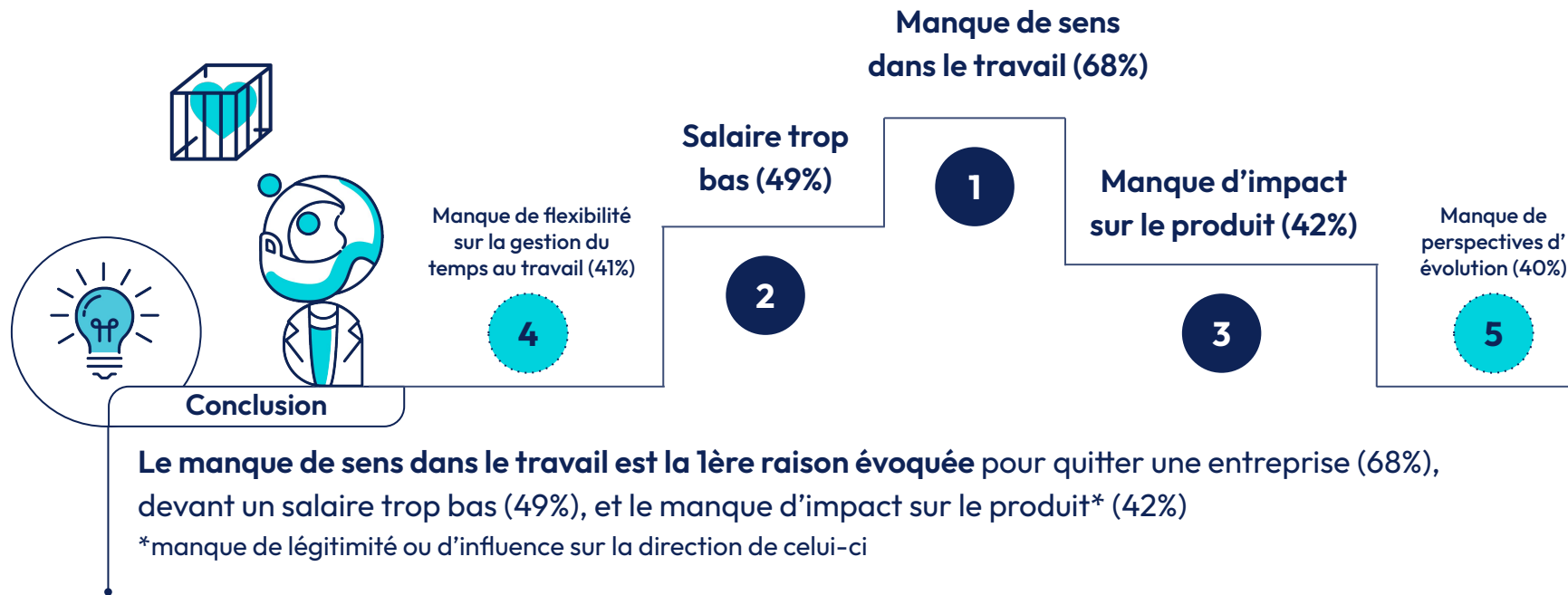
Motivations pour rejoindre une entreprise

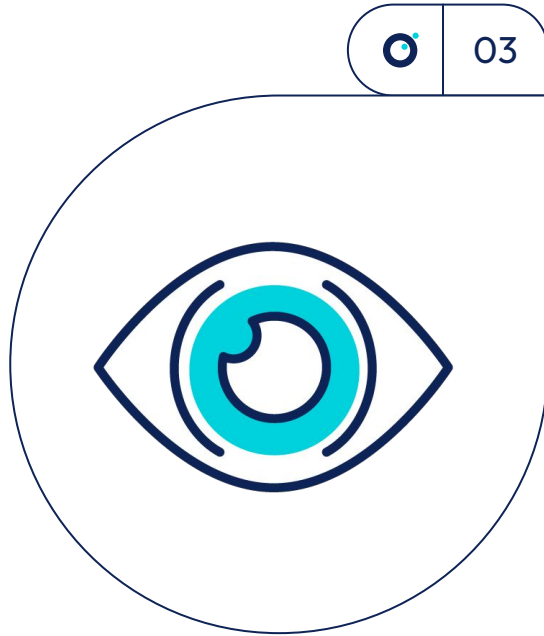




# Evolution de carrières

Raisons de quitter une entreprise

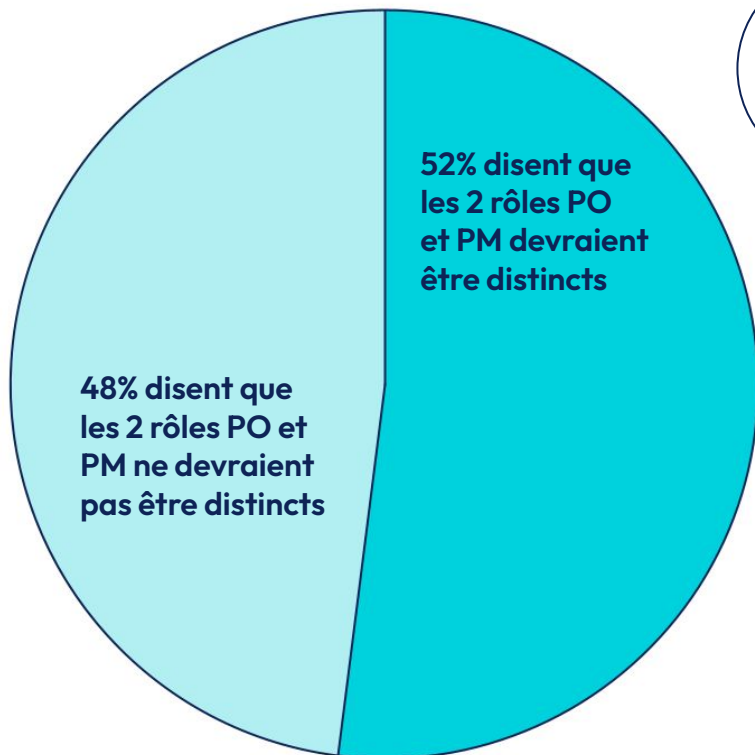




## Perception des rôles de PO et PM



## Perceptions des rôles de PO et PM



### Conclusion

**Sur la séparation des rôles de PO et PM, les avis sont partagés :**  
52% disent que les 2 rôles PO et PM devraient être distincts et 48% disent que non.



# Perception du rôle de PO

Hypothèse initiale : les PO ne font que du Delivery et ne voient pas de perspectives d'évolutions de carrière

Pour lire ce tableau :

L'activité qui revient le plus parmi les POs interrogés c'est "Définir et communiquer sur la roadmap", et leur activité favorite c'est "Identifier les problèmes utilisateurs".

L'activité la moins aimée c'est "Gérer les bugs techniques", et celle qu'ils souhaiteraient faire plus souvent, c'est "Définir et aligner la vision du produit".



	Réalisées	Favorites	Détestées	Souhaitées
01	Définir et communiquer sur la roadmap	Identifier les problèmes user	Gérer les bugs techniques	Définir et aligner la vision du produit
02	Ecrire les specs & US	<b>Collaborer avec équipe technique</b>	Tests d'acceptance	Définir les objectifs du produit
03	<b>Collaborer avec équipe technique</b>	Animer des ateliers de co-conception	Recette	Mesurer la valeur générée par mon produit
04	Gérer le backlog	Gérer le backlog	Support client	Définir le positionnement du produit



## Conclusion

Très peu de tâches qu'ils doivent réaliser au quotidien qu'ils n'aiment pas faire  
**"Collaborer avec l'équipe technique" et "Gérer le backlog" sont des activités qu'ils font et qu'ils aiment faire** et toutes les tâches liées à la gestion des bugs, aux tests et au support client sont des activités qu'ils n'aiment pas faire.



# Perception du rôle de PM

Hypothèse initiale : les tâches de Delivery sont à déléguer aux PO

Pour lire ce tableau :

L'activité qui revient le plus parmi les PMs interrogés c'est "gérer le backlog", et leur activité favorite c'est "d'identifier les problèmes utilisateurs".

L'activité la moins aimée ce sont "les tests d'acceptances", et celle qu'ils souhaiteraient faire plus souvent, c'est "Mesurer la valeur générée par mon produit".



	Réalisées	Favorites	Détestées	Souhaitées
01	Gérer le backlog	Identifier les pbs user	Tests d'acceptance	Mesurer la valeur générée par mon produit
02	Collaborer avec équipe technique	Déf. et aligner la vision produit avec les obj. de l'entreprise	Recette	Prendre des décisions basées sur les datas
03	Définir et communiquer sur la roadmap	Définir le positionnement du produit Faire de la User research	Gérer les bugs techniques	Communiquer avec les clients
04	Identifier les pbs user Définir les obj. du produit	Collaborer avec équipe technique	Support client	



## Conclusion

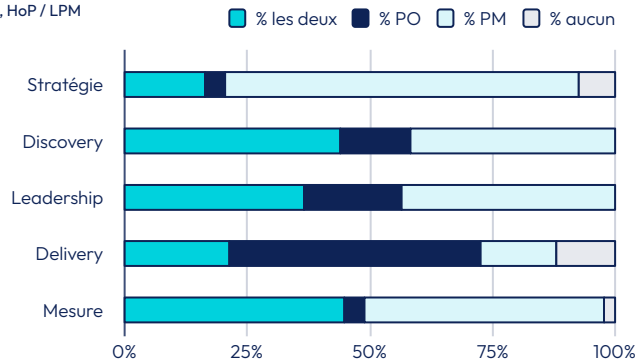
Très peu de tâches qu'ils doivent réaliser au quotidien qu'ils n'aiment pas faire  
**"Collaborer avec l'équipe technique" et "Identifier les pbs user" sont des activités qu'ils font et qu'ils aiment faire** et toutes les tâches liées à la gestion des bugs, aux tests et au support client sont des activités qu'ils n'aiment pas faire.



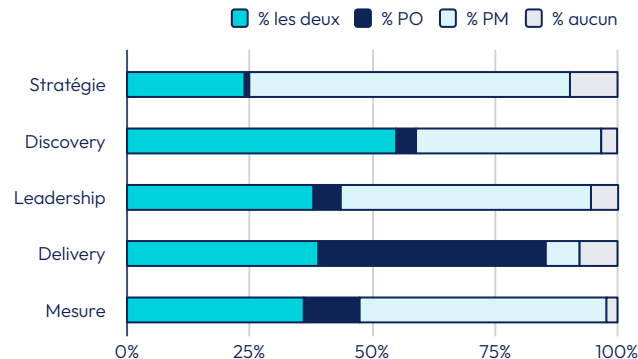
# Perception des responsabilités selon le poste du répondant (1/2)

## La répartition des activités selon les Leaders\*

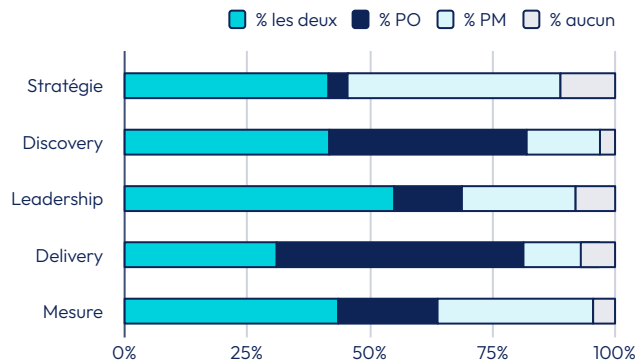
\*CPO, HoP / LPM



## La répartition des activités selon les PM



## La répartition des activités selon les PO



Pour lire ces tableaux :

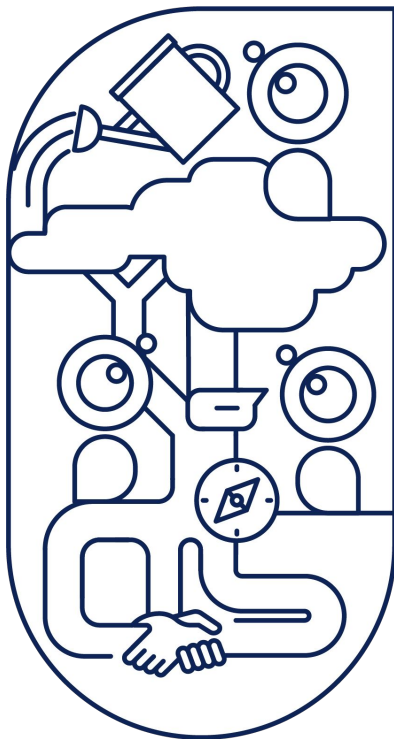
**Tableau en haut à gauche:** Voici comment les Leaders Produit ayant répondu à notre enquête perçoivent la répartition des responsabilités entre PO et PM sur les cinq grandes activités du Product Management.

**Sur la stratégie :** Ils sont 75% à considérer que la stratégie relève du PM, 3% à l'attribuer au PO, et le reste estime que c'est une responsabilité partagée entre les deux (17%) ou aucun (5%).

Le tableau en haut à droite représente la vision des PMs, et celle en bas à gauche des POs sur ces mêmes activités. **Cela vous permet de comparer comment chacun voit la répartition des activités.**



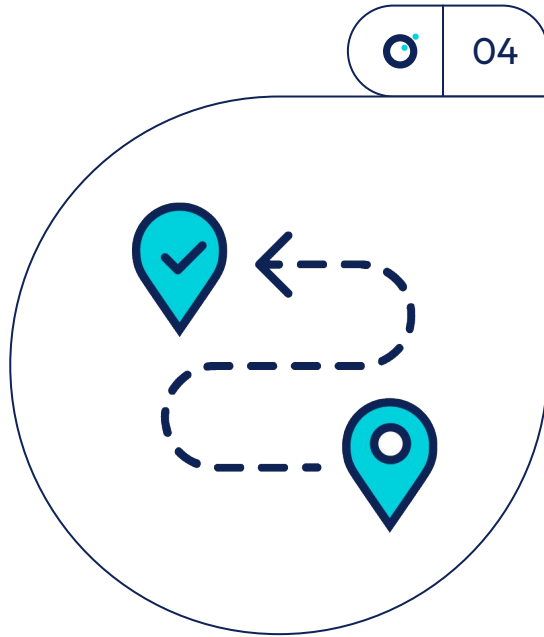
## Perception des responsabilités selon le poste du répondant (2/2)



### PO = PM ou séparation des rôles ?

- Nos répondants sont au global 48% à estimer que les rôles devraient être similaires. Pourtant dans le détail, nous observons un net consensus entre les Leaders, les PM et le PO sur le fait que le Delivery est une activité de PO, et que la Stratégie est plutôt réservée aux PM.
- L'important est de vérifier dans vos organisations si les rôles et responsabilités entre PO et PM sont claires, acceptées, et ne génèrent pas de frustration.





## Quelles sont les tendances sur l'évolution future de carrières ?

Tendances sur l'évolution des rôles du Product Management



# Enseignements de l'étude

## 1. Description synthétique du constat sur cette étude (observation)

- Nous observons un **découpage de plus en plus fin des rôles** (ex. : Coach Produit, Product Ops, PMM), et la création de **niveaux hiérarchiques** qui ouvrent des possibilités de carrières plus profondes qu'avant. Mais moins touche à tout.
- **Les PO espèrent néanmoins avoir un rôle plus large**, et ne pas se contenter du Delivery. **Ils aspirent à faire plus de Discovery** et à être responsabilisés sur la **mesure de l'impact**. Deux thématiques sur lesquels **les Product Leaders et les PMs ne les identifient pas**. En effet, ils considèrent que ces tâches leur reviennent.



## 2. Projection des sujets à craquer dans vos organisations ? (interprétation)

- Les **rôles et responsabilités PO/PM** sont-elles **claires et satisfaisantes pour les deux profils** ? La distinction est-elle portée par les **fiches de poste opérationnelles au sens framework carrière** ?
- L'étude montre que les PO sont souvent dans les équipes Agile qui développent les produits digitaux, donc très teintés "Delivery"
- La **multiplication des nouveaux métiers et rôles** dans les organisations permet-elle d'**ouvrir des perspectives ou enferme-t-elle les talents** dans des limites ? Notamment leur impact sur la capacité de décision et le coût pour les organisations où se cumulent et chevauchent les responsabilités entre Coach Produit, Product Ops, PM, PO, LPM, PMM et GPM.
- Le **framework carrière Produit et les perspectives d'évolution** associées sont-elles claires dans vos organisations ?
- Comment faites-vous pour accompagner la montée en compétences de vos profils Produit ? Quels **parcours de formation** leur proposez-vous pour **les faire grandir** et leur permettre de **développer de nouvelles compétences** ?



# Enseignements de l'étude

## 3. Une ouverture sur l'avenir du métier ? (défis)

- Garder l'autonomie, la responsabilisation et la posture entrepreneur ou intrapreneur pour le PO/PM dans des organisations de grande envergure (organisation complexe avec beaucoup d'équipes et de hiérarchies, par exemple).
- Accompagner l'évolution des profils et permettre des carrières épanouissantes dans le produit, sans risquer l'inflation des spécialisations et **éviter un mouvement de re-silotage** des compétences.
- Avec la montée en séniorité des premiers profils Produit, nous observons une tendance à déléguer le Delivery aux plus juniors. Cela soulève une question clé : **ce découpage des rôles optimise-t-il réellement la performance** ou isole-t-il les compétences dans des silos ?
- La volonté de structurer des parcours carrière part d'un besoin évident, mais la forme qu'elle prend nous mène-t-elle **vers un cloisonnement des activités** ?
- PO, PM, LPM, HoP, CPO en évolution de carrière verticale; OKR specialist, Coach Produit, Product Ops, PMM et GPM en horizontal → Comment conserver la **responsabilisation et l'autonomie dans une telle pyramide** ? Comment mesurer le **ROI de toutes ces spécialisations** dans une organisation par rapport à d'autres investissements, ou à une meilleure rémunération des postes existants ?
- Les organisations évoluent plus vite que les concepts, et l'adoption du Product Management par les grands groupes et les DSI traditionnelles nous pousse à redéfinir les rôles et responsabilités dans les carrières Produit, et à **trouver l'équilibre entre spécialisation et vision globale, tout en conservant l'esprit entrepreneurial, c'est-à-dire orienté client mais aussi business et résultats.**

## Sources pour inspiration :

- [Minimum Viable Product Manager](#) by Susana Videira Lopes, Directrice Produit chez Abatable
- [Parcours carrière des membres de l'équipe produit Meilleurs Agents](#) by Christopher Parola, CPO chez Yousign, ex-CPO chez Meilleurs Agents
- [You don't have to be a manager.](#) by Elena Verna, VP Growth & Data chez Dropbox





*There  
is  
a Better  
Way*