

S'ADAPTER À SON CONTEXTE

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

Winston Churchill

Les outils de connaissance de son marché potentiel



Le projet personnel ou professionnel, pour réussir, doit tenir compte de la réalité économique, sociale et technologique. Le monde est en évolution et les compétences qui étaient attendues il y a vingt ans ne sont pas nécessairement celles qui ont le vent en poupe aujourd'hui - bien que certains métiers ne changent pas. Par exemple, on a toujours besoin de restaurants, mais les codes de la restauration changent. Pour mener à bien son marketing de soi, après avoir listé l'ensemble de ses atouts et talents, il convient de les confronter au terrain, à la réalité. Pour cela, divers outils empruntés au marketing vont nous aider.

Premier objectif : connaître le contexte

Le premier objectif de l'adaptation au contexte est la meilleure connaissance du marché auquel nous nous adressons :

- Pour un projet de recherche d'emploi : dynamisme du marché, quelles compétences, quelle expérience ? Dans quel pays, quelle ville... ?
- Pour une création ou une reprise d'entreprise : quels types de clients potentiels, quelle concurrence en place, quels types de consommateurs ou utilisateurs... ?
- Pour un projet d'auto-entrepreneuriat : quelle clientèle potentielle, avec quel pouvoir d'achat, quelle marge peut-on dégager... ?

Quel que soit le projet, les techniques d'étude de marché ont fait leurs preuves et peuvent s'adapter au marketing de soi.

La veille est ce qui permet d'être à l'écoute du terrain.

L'étude de marché est la première analyse factuelle à réaliser : il s'agit de poser les éléments essentiels. Différents outils nous permettent ensuite d'affiner cette première étude.

L'analyse du cycle de vie des compétences et métiers permet d'avoir une vue plus fine sur les évolutions et les changements qui s'opèrent dans notre secteur.

PESTEL nous apporte une vision des facteurs qui influencent les acteurs du marché.

Le questionnaire quantitatif, très utilisé en marketing, nous permet d'estimer finement les besoins des clients potentiels.

L'interview qualitative nous permet de découvrir ce que nous ignorions.

Le sondage express permet d'avoir une première idée lorsque nous ne pouvons pas, faute de temps le plus souvent, réaliser questionnaire ou interview.

Le benchmark concurrentiel nous situe au regard d'autres candidats, et nous permet de prendre les meilleures décisions en termes de positionnement personnel.

La matrice des ressources est une analyse issue de toutes les informations recueillies au cours de la veille, qui nous permet de faire le point sur nous-même et le marché.

Deuxième objectif : se projeter dans le futur proche

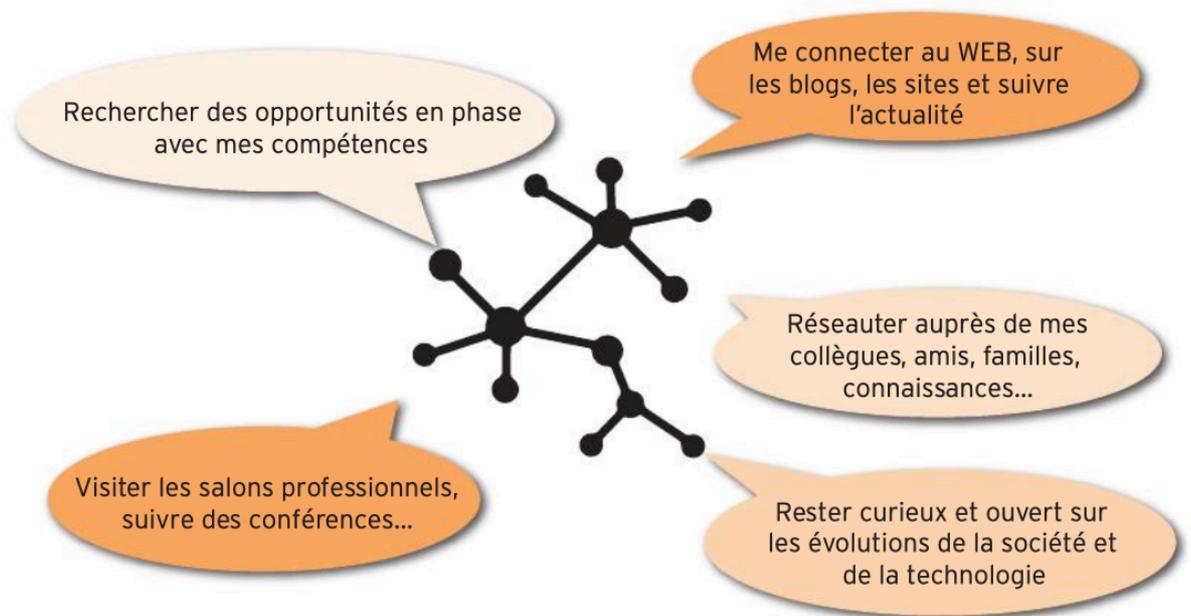
Connaître son contexte à un instant *T* est déjà une bonne chose, mais l'intérêt est de le comprendre en dynamique. Aussi est-il nécessaire d'utiliser tous ces outils avec une vision prospective : quelles sont les tendances émergentes ? Quelles sont les évolutions que l'on peut d'ores et déjà observer ?

LES OUTILS

14	La veille marketing.....	50
15	L'étude de marché.....	52
16	Le cycle de vie des compétences et des métiers.....	54
17	PESTEL	56
18	Le questionnaire quantitatif.....	58
19	L'interview qualitative	60
20	Le sondage express	64
21	Le benchmark concurrentiel.....	66
22	La matrice des ressources	68

La veille marketing

RESTER EN ALERTE AVEC LA VEILLE MARKETING



En résumé

La veille est issue des techniques du marketing. Elle vise à identifier les différents paramètres à suivre afin de collecter des informations existantes nous permettant d'avoir une vision claire, d'anticiper tout changement et d'affiner notre posture.

La veille nous permet notamment de :

- rechercher de nouvelles opportunités de carrière ;
- suivre l'actualité et rester informé ;
- détecter des changements en visitant des salons ou en participant à des conférences ;
- réseauter auprès de ses contacts ;
- rester en alerte sur les évolutions sociétales et technologiques.

Insight

Competitive watch is a technique known from marketing. Its goal is to identify a series of information-gathering parameters designed to obtain a clearer overview, anticipate important changes and improve one's position.

A competitive watch includes the following activities:

- investigating new career opportunities;
- following current events and staying informed;
- detecting changes in the business climate by visiting trade fairs or attending conferences;
- networking with one's contacts;
- remaining watchful of new developments in society and technology.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En marketing de soi, mettre en place un outil de veille permet de mieux comprendre son environnement et de suivre les tendances de fonds. La veille nous aide à détecter les influenceurs et à décrypter les facteurs clés de succès et de différenciation. Bien utilisé, c'est un outil utile pour anticiper des menaces et capter des opportunités.

Contexte

La veille se fait tout au long de sa vie et de sa carrière professionnelle. En particulier, lorsque l'on est en recherche d'emploi, que l'on veut donner un nouveau virage à sa carrière ou encore que l'on souhaite changer de secteur d'activité ou de pays. Quel que soit son âge ou son statut, faire de la veille est indispensable.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Se fixer des objectifs clairs sur la veille à entreprendre en fonction de ses enjeux personnels et professionnels.
2. Définir les différents paramètres à suivre et déterminer les axes de sa veille.
3. Qualifier au mieux le périmètre de sa recherche : qu'il soit géographique (France ou international), thématique (veille technologique, environnementale) ou ciblé sur les concurrents (veille concurrentielle).
4. Identifier les sources permettant de collecter cette information de façon récurrente : la presse, Internet, les salons professionnels, ses connaissances.
5. Recueillir l'information recherchée et la synthétiser.
6. En tirer des actions utiles pour soi.

Méthodologie et conseils

La veille, une fois mise en place, va nous aider à décrypter des tendances, à suivre nos clients, concurrents ou cibles pour un prochain emploi, à nous tenir informé sur les évolutions majeures afin d'anticiper et de gagner en efficacité : un changement de réglementation ou des outils technologiques innovants peuvent impliquer une formation ou l'obtention d'une qualification additionnelle pour rester au niveau requis, par exemple.

La veille porte sur trois domaines principaux :

- La veille marketing et commerciale : les tendances du marché, les évolutions des processus de décision...
- La veille environnementale : les évolutions sociétales, politiques, culturelles...
- La veille technologique : les innovations, les nouveaux outils informatiques...

Il s'agit d'un outil puissant pour se tenir au top de l'information mais aussi pour se rendre visible en participant à des forums ou des salons, en étant présent sur les réseaux sociaux et en suivant des leaders d'opinion. ■

« Une armée victorieuse l'est avant de chercher le combat. »

Sun Tzu

Avantages

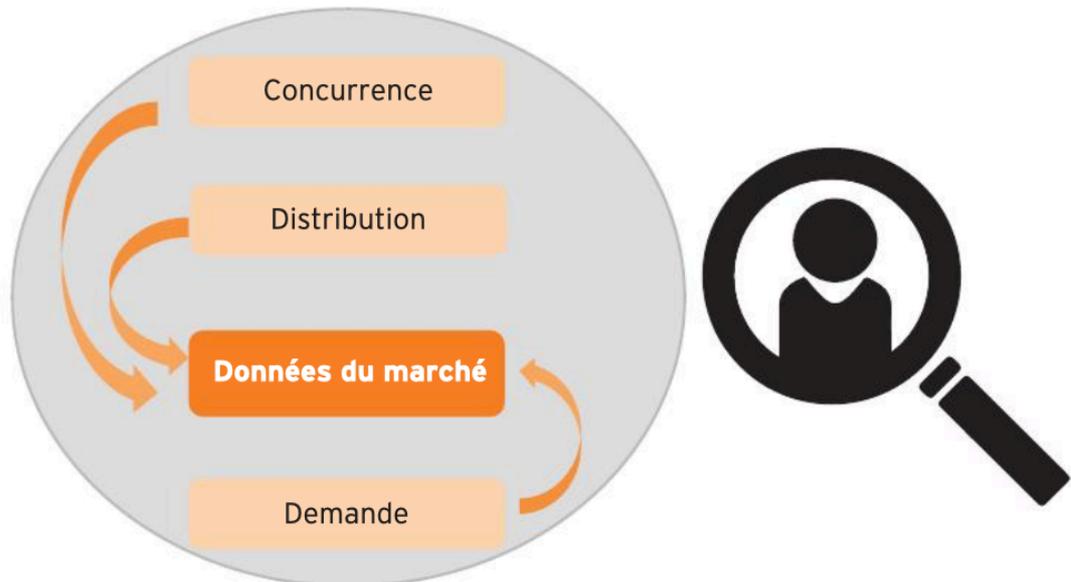
- Permet de se tenir informé sur les sujets phares que l'on a déterminés.
- Permet d'être pro-actif en étant à l'écoute permanente de ses pairs ou de ses cibles.
- Permet de capter des opportunités dès qu'elles se présentent.

Précautions à prendre

- Ne pas vouloir tout suivre : l'outil peut vite devenir chronophage.
- Ne pas utiliser la donnée brute : recouper différentes sources d'informations et analyser la pertinence de l'information.
- Ne pas rester à l'étape de la seule écoute mais prendre des décisions pour aller plus loin.

L'étude de marché

L'ÉTUDE DE MARCHÉ POUR CONNAÎTRE LE TERRAIN



En résumé

L'étude de marché vient du marketing ; elle vise à étudier et estimer différents éléments dont les principaux sont :

- la concurrence : ceux qui fournissent la même prestation que soi ;
- le mode de distribution : les acteurs par qui il est nécessaire de passer pour vendre sa prestation ;
- les prescripteurs : ce sont ceux qui parlent, qui influencent ou préconisent notre prestation ;
- les consommateurs : ils utilisent notre prestation. Parmi eux, il y a nos clients et les clients des concurrents ;
- les données du marché : volume, rémunération, évolution...

Insight

Marketing research through **market studies** aims to study and estimate a series of elements, the most important of which are:

- *the competition: those who offer the same service;*
- *the mode of distribution : the actors through whom one needs to pass in order to sell one's service;*
- *the "prescribers": those whose discourse, influence or opinion affects one's service;*
- *the consumers: the service users. They include one's own clients and those of the competition;*
- *market data: volume, margins, profits, return on investment, evolution...*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Connaître de façon précise et factuelle le contexte de son projet. Obtenir les données nécessaires pour en estimer les limites et les opportunités.

Contexte

À tout moment de sa carrière professionnelle et plus particulièrement lors d'un changement de poste ou de métier, suite à une formation qualifiante ou avant de se lancer dans un nouveau projet professionnel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Rechercher des données** précises et actualisées ainsi que des informations moins formalisées sur chaque composant de l'étude de marché. La recherche peut s'effectuer sur Internet, auprès d'organismes sectoriels, mais aussi auprès de son réseau et de professionnels.
2. **Organiser ces informations** de façon à faire ressortir les points forts du marché, ceux qui vous sont favorables et, au contraire, ceux qui le sont moins.

Méthodologie et conseils

L'étude de marché va nous permettre de nous rendre compte s'il y a suffisamment de clients potentiels au regard de l'offre actuelle et si la tendance est en évolution. Un marché se définit comme le lieu de rencontre entre l'offre et la demande :

L'offre est constituée :

- de la concurrence : en marketing de soi, ce terme est remplacé par « confrères » ou « collègues » lorsqu'on parle de personnes ;
- de la distribution : en marketing de soi, ce sont tous les intermédiaires qui nous mettent en relation ;

➤ des prescripteurs : en marketing de soi, ce sont des amis, des connaissances professionnelles, notre réseau personnel.

La demande est constituée :

- des consommateurs : en marketing de soi, il s'agit de tous ceux qui sont susceptibles soit de nous embaucher, soit d'utiliser notre prestation ;
- des acheteurs : ce sont ceux qui achètent pour le compte de nos clients. En marketing de soi, c'est lorsque nous avons pour clients de grandes entreprises ;
- des prescripteurs : ce sont les personnes qui nous recommandent, comme un ancien patron, un client...

Un marché se définit toujours géographiquement : vous devez donc vous positionner sur une zone géographique (exemple : l'Europe, la France, une région, une ville, un quartier...).

Le marché est quantifié en :

- volume : les unités vendues ;
- CA : chiffre d'affaires global ;
- part de marché des différents acteurs concurrents ;
- évolution : année n versus année n-1 ; tendances des trois dernières années, tendances des années à venir... ■

L'étude d'un marché potentiel permet la meilleure adéquation entre son projet personnel et ceux auquel il s'adresse.

Avantages

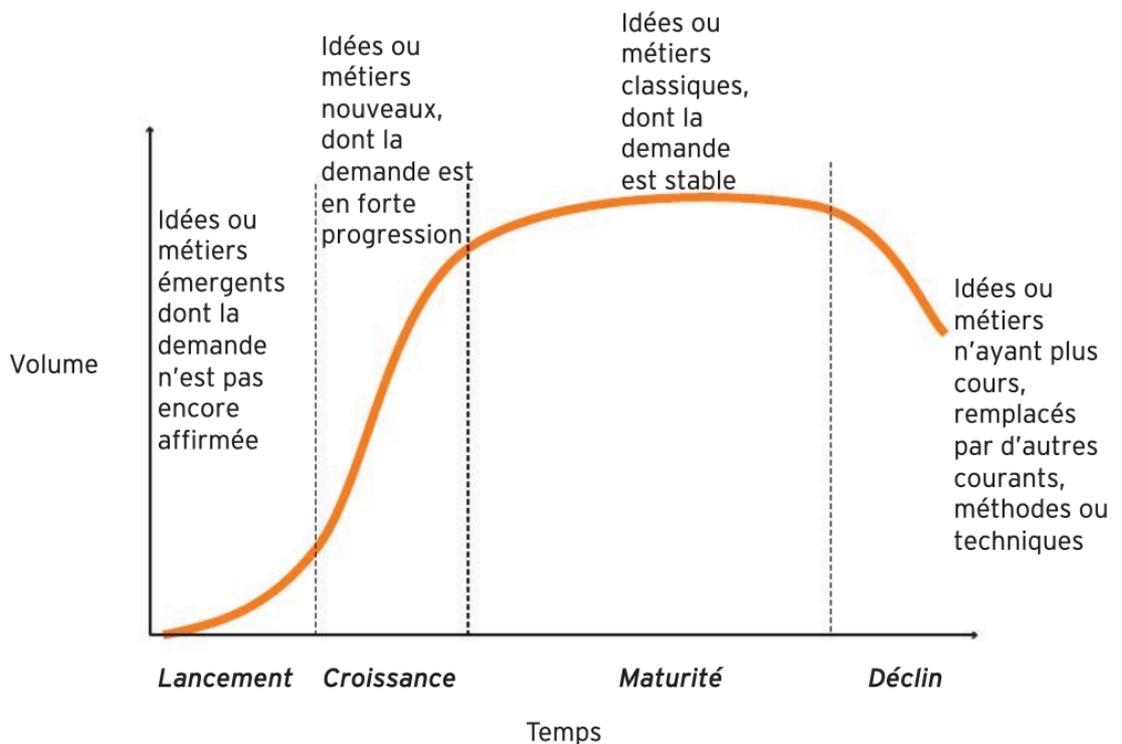
- Donne une visibilité la plus objective possible du monde ou du secteur sur lequel on veut évoluer.
- Permet de confronter ses idées et ses convictions avec la réalité du terrain.

Précautions à prendre

- Commencer par les données globales puis affiner selon les besoins sur un élément ou un autre.
- La perfection n'existe pas : il ne faudrait pas que l'étape « étude de marché » prenne toute la place dans votre projet.

Le cycle de vie des compétences et des métiers

SITUER SES COMPÉTENCES OU SON MÉTIER SUR SON CYCLE DE VIE



En résumé

Le **cycle de vie** est utilisé en marketing pour situer ses produits et services selon les phases de lancement, de croissance, de maturité ou de déclin. En marketing de soi, il en est de même, mais pour ses compétences ou son métier, par exemple :

- Phase de lancement : les métiers émergents comme ceux liés au big data et à la cryptologie.
- Phase de forte croissance : les compétences liées au Web et au social.
- Phase de maturité : les métiers liés à la vente et au commercial.
- Phase de déclin : les métiers d'assistantat.

Insight

The **product life cycle** is used in marketing to classify products and services according to different stages: launch, growth, maturity and decline. The same applies in terms of one's skills and profession in self-marketing, for example:

- **Launch**: emerging jobs such as those associated with cryptology and Big Data.
- **Strong growth**: social skills, Web skills.
- **Maturity**: professions associated with commerce and sales.
- **Decline**: professions associated with care of the elderly and social services.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Confronter ses compétences à la demande réelle du marché de l'emploi ou d'un secteur donné, dans une vision à moyen et long termes. Mettre en perspective la réalité du terrain avec ses compétences et son métier.

Contexte

À tout moment de sa carrière professionnelle, mais plus particulièrement en période de transition : changement de poste, évolution professionnelle, envie de se lancer à son propre compte. Cet outil peut aussi être utile aux étudiants ou aux jeunes en réflexion sur le choix d'une profession.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Se renseigner sur le nombre de demandes d'emploi et de recrutement. Cela peut se faire via le web, sur des forums RH ou auprès d'organismes spécialisés, comme l'APEC.
2. Sans établir une grille trop rigide, placer ses compétences ou son métier sur le cycle de vie.
3. Évaluer son projet à l'aune de cette information : est-ce une surprise pour vous ? Cela remet-il en cause votre projet ? En partie ? Totalement ? Pouvez-vous envisager une réorientation ?...

Méthodologie et conseils

Parfois, certains envisagent de se lancer en indépendant, comme consultant ou coach, à partir de leur expérience professionnelle. L'étude de marché et la confrontation au cycle de vie peuvent alors faire prendre conscience de la difficulté du projet. Par exemple, la nouvelle réglementation de la formation professionnelle risque de stabiliser le volume de ce marché et donc la demande de la part

des entreprises du fait d'un financement moindre.

Certains ont un rêve de profession, mais ne se projettent pas dans le futur : cette profession est-elle un métier d'avenir ou faudra-t-il envisager une réorientation ou une évolution à moyen terme ?

D'autres, faute de n'avoir pas envisagé le devenir de leur métier, se trouvent en difficulté, n'ayant pas envisagé à temps une évolution. Ainsi, au vu du développement du digital dans tous les métiers et secteurs d'activité, il est primordial de réfléchir à la façon dont sa fonction sera impactée par le numérique.

Le cycle de vie des compétences ou des métiers, adapté du cycle de vie marché et produits en marketing, est un outil de confrontation de ses projets à la réalité économique.

Il est conseillé de positionner plusieurs compétences à son actif ainsi que d'autres en cours d'acquisition et celles auxquelles on pense se former. Il est conseillé d'échanger avec des pairs, des collègues, son réseau professionnel, voire avec d'autres professionnels qui peuvent nous donner leur point de vue. ■

« Un homme qui ne réfléchit pas sur le long terme connaîtra des déboires à court terme. »

Proverbe chinois

Avantages

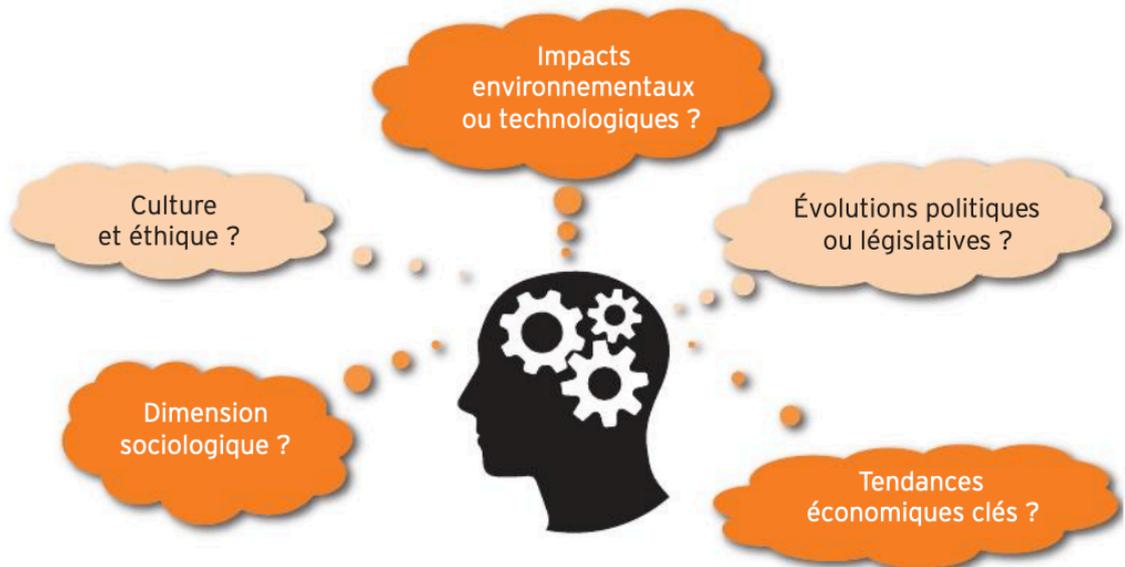
- Fait prendre conscience de l'évolution des métiers et compétences selon la technologie ou les besoins du marché.
- Permet de confronter l'une ou l'autre de ses compétences à la réalité du terrain.
- Simple et amusant à réaliser.

Précautions à prendre

- Il n'y a pas d'étude permettant de situer précisément les différentes compétences sur le cycle de vie : on ne peut que faire une estimation à partir de données diverses.
- Attention à ne pas s'illusionner et être subjectif : pour cela, comparer plusieurs sources.

PESTEL

ANALYSER L'ENSEMBLE DES FACTEURS D'INFLUENCE



En résumé

PESTEL est un outil d'analyse stratégique qui peut être adapté à l'individu dans une phase de réflexion sur un projet. PESTEL est un acronyme qui tient compte des variables suivantes :

Politique : quelles influences politiques pour mon projet ?

Économie : l'environnement économique m'est-il propice ?

Social : quelles sont les tendances sociétales à prendre en compte ?

Technologie : les découvertes et innovations ont-elles un impact sur moi ?

Écologie : l'environnement est-il une opportunité ou une menace pour moi ?

Législation : les évolutions de la réglementation sont-elles en ma faveur ?

Insight

*When you are involved in a stage of reflection concerning your project, the **PESTLE** acronym is a strategic analysis tool that is also adaptable to the individual:*

Political : what political influences weigh in on your project?

Economic: is the current business environment favorable?

Social: which societal tendencies should you take into account?

Technological: which discoveries and innovations have an impact on your project?

Legal: Are new developments in legislation favorable to your project or not?

Environmental: is the environment an opportunity or a threat for your project?

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

PESTEL est un outil efficace car il permet en une seule matrice d'analyser l'ensemble des facteurs extérieurs pouvant intervenir en positif ou en négatif sur ses projets. Il apporte une vision synthétique et globale de l'ensemble des risques et opportunités du marché.

Contexte

Cette matrice peut être utilisée fréquemment et à chaque fois que l'on souhaite lancer un nouveau projet professionnel : obtenir un nouveau poste, évoluer sur un nouveau secteur d'activité, changer de fonction, partir à l'étranger ou encore faire évoluer sa rémunération à la hausse.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Lister les différents facteurs à prendre en compte.
2. Analyser chacune des variables séparément.
3. Définir les éléments à étudier : le secteur d'activité qui nous intéresse, le périmètre géographique à surveiller, les innovations pertinentes, les évolutions sociétales qui nous concernent.
4. Déterminer par quels canaux trouver l'information : via de la veille, des études, en interviewant des personnes de notre réseau.
5. Synthétiser l'information collectée : hiérarchiser et prioriser les informations.
6. En déduire les risques liés à l'environnement et les opportunités à saisir.

Méthodologie et conseils

La matrice PESTEL résulte de l'analyse de l'ensemble des facteurs d'influence qui peuvent intervenir sur nos projets et notre développement professionnel. Il est nécessaire d'avoir une

réflexion sur le périmètre de notre recherche et des éléments clés à surveiller :

- › **Les décisions politiques**, fiscales ou encore les incitations ou subventions mises en place par le gouvernement pour soutenir certains secteurs d'activité, statuts ou professions...
- › **Les tendances économiques** : la croissance du marché, les secteurs d'activité porteurs, le taux de chômage en fonction des régions et des fonctions, le pouvoir d'achat...
- › **Les évolutions sociétales** : les grandes tendances, les évolutions majeures, la posture des nouvelles générations, la mobilité sociale, le niveau d'éducation requis...
- › **Les dépenses publiques** en termes de recherche et développement, les grands projets d'innovation, l'impact des nouvelles technologies et les incidences au niveau professionnel...
- › **La prise de conscience environnementale**, les contraintes écologiques et les incidences en termes de responsabilité et de développement durable et éthique...
- › **La réglementation** : une évolution du droit du travail ou des normes peut avoir une incidence favorable ou non sur nos activités et nos projets... ■

*« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable. »
Napoléon Bonaparte*

Avantages

- Sécurise ses prises de décision.
- Permet d'anticiper et d'être pro-actif, grâce à la veille et une alerte en permanence.

Précautions à prendre

- Ne pas oublier de paramètres clés d'influence.
- Bien délimiter ses recherches.
- Ne pas se limiter à une simple liste de faits.

Le questionnaire quantitatif

DÉFINIR LE PLAN DE SON QUESTIONNAIRE

Contact	Créer le contact avec l'interviewé dès les premiers mots.
Présentation	Se présenter et présenter l'objet de l'enquête.
Question filtre	Vérifier que l'interviewé est le bon interlocuteur pour votre étude : utilisateur, abonné, décideur...
Informations primaires	C'est le cœur du questionnaire : ensemble des questions pour répondre à l'objectif de l'étude.
Données de classification	Définir le profil de l'interviewé : taille du foyer ou de l'entreprise, lieu géographique...
Conclusion	Conclure par une question ouverte, remercier et laisser une bonne impression.

En résumé

Le **questionnaire quanti** sert à mener une étude auprès d'un grand nombre d'individus, de 250 à plus de 2 000. En marketing comme en marketing de soi, ce type de questionnaire nous aide à quantifier un marché, d'où le terme « quanti ». Par ce type d'enquête, nous pouvons évaluer un nombre d'individus clients potentiels, un panier moyen de consommation, un prix psychologique acceptable, etc.

Pour être fiable, ce questionnaire doit porter sur plus de 100 personnes enquêtées et doit suivre un plan type. Les questions qu'il renferme sont toutes (principalement) de type fermé, à échelle ou dichotomique (Oui/Non).

Insight

*The **quantitative questionnaire** is designed to carry out a survey on a great number of individuals: from 250 to over 2,000. In marketing as in self-marketing, this type of questionnaire enables you to quantify a market. It can help you evaluate the number of potential clients, their average consumption basket, the acceptable psychological price, etc.*

In order to be reliable, such a study should include more than 100 subjects while obeying a strict protocol. Most of the questions are of the closed type, on a scale, or dichotomous (i.e. yes/no questions).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Obtenir des informations mesurables sur un marché, un prix, une prestation, un budget potentiel moyen, un nombre de clients potentiels, etc.

Contexte

Ce type de questionnement est très utile pour un dossier d'opportunités à présenter à des investisseurs, lors du lancement d'une start-up ou d'un commerce. Le nombre d'individus auprès de qui enquêter doit être suffisamment important (> 100) pour que les résultats du questionnaire soient fiables.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Définir le type de personnes à qui adresser ce questionnaire. Si vous distinguez plusieurs types de personnes (on parle alors de segments), établissez un quota pour chacun de façon à ce qu'il soit représentatif.
2. Lister les informations à recueillir et les ordonner de façon à aller du plus général au plus particulier.
3. Écrire et coder les questions de façon à ce qu'elles soient compréhensibles pour l'enquêté : éviter les phrases trop longues, alambiquées ou interro-négatives.
4. Réaliser un test en questionnant quelques-uns de vos amis : vérifier que les questions s'enchaînent facilement, que les questions caractérisant l'enquêté soient bien à la fin du questionnaire.

Méthodologie et conseils

La formulation et le type de question utilisé obéissent à des règles simples :

- › donner du rythme au questionnaire en alternant questions longues et questions courtes ;
- › toujours aller du plus général au plus spécifique.

Ordonner les thèmes de la façon suivante :

- › Questions sur le comportement : usages et attitudes vis-à-vis du projet, de la marque ou de la prestation.
- › Questions sur les attentes ou sur la connaissance de ce produit ou projet.
- › Questions sur le degré de satisfaction vis-à-vis de la prestation et/ou de la marque et/ou de prestations similaires.
- › Questions sur l'intention d'achat.

Des outils gratuits sur Internet permettent d'envoyer un questionnaire quanti, à moindre frais et d'en analyser les résultats. Le plus connu est : fr.surveymonkey.com.

Parmi les types de questions à utiliser, les plus courantes sont :

- › les questions fermées dichotomiques, à réponse « Oui/Non » ;
- › les questions à échelle : « Notez de 1 à 5 l'importance de ce service pour vous, 5 étant très important et 1 pas du tout » ;
- › les questions à réponses établies : « Très satisfait/Satisfait/Peu satisfait/Pas satisfait du tout. » Dans ce cas, il est primordial qu'il y ait un nombre pair de réponses possibles, sinon la valeur du milieu sert de refuge aux indécis et ne nous aide pas à l'analyse. ■

« Il faut écouter ceux qui parlent, si on veut en être écouté. »
François de La Rochefoucauld

Avantages

- Permet d'avoir une mesure d'un marché ou de clients potentiels.
- Les outils gratuits sur le web facilitent l'envoi et l'analyse.

Précautions à prendre

- Un grand nombre d'enquêtés est nécessaire pour que le résultat soit fiable.
- Les questions ouvertes ne permettent pas une analyse quantitative solide dans ce type de questionnaire ; dans ce cas, préférez l'interview quali.

L'interview qualitative

PRÉPARER SON GUIDE D'INTERVIEW



En résumé

L'interview **quali** est utilisée en marketing pour connaître les besoins et motivations de ses clients potentiels. L'interview se mène avec des questions ouvertes et des relances. Il suffit d'interviewer une dizaine de personnes pour avoir un bon échantillon de réponses. Il est nécessaire d'avoir préparé un guide d'entretien allant du plus général au plus particulier dans l'ordre des thèmes à approfondir. L'interview **quali** se déroule ainsi :

- prise de contact et présentation de l'enquêteur et de l'objectif de l'enquête ;
- questionnement, qui s'organise en plusieurs thèmes d'exploration ;
- conclusion et prise de congés.

Insight

Qualitative interviews are used in marketing to ascertain potential clients' needs and motivations by using opening (introducing) questions and follow-up questions. One can already obtain a good response sample with just a dozen subjects. One should previously prepare an interview guide, leading from the general to the particular, in the order of themes to be treated. The qualitative interview goes through the following stages:

- *initial contact* : the interviewer presents him/herself and explains the survey's purpose
- *questions* (organized around several subjects in succession)
- *conclusion and dismissal of the interviewee*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Mieux connaître les attentes de son marché, ses besoins, motivations, freins ou processus d'achat et de décision. L'entretien en profondeur apporte des indications très précieuses et des données que l'on ignorait, à exploiter par la suite.

Contexte

En phase d'exploration de son marché ou de son projet : pour comprendre de nouveaux comportements d'achat, les besoins réels des employeurs...

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Définir l'objectif** de l'entretien : qu'est-ce qu'on souhaite connaître ? De quelle information a-t-on besoin ?
2. **Déterminer** le type de personnes à interviewer. En recherche d'emploi, on pourra interviewer des personnes occupant le poste souhaité, des DRH... Pour un projet d'entrepreneuriat, on pourra interviewer d'autres entrepreneurs qui ont réussi, qui ont échoué, qui ont changé d'avis... En interviewant huit à dix personnes, on aura de bons résultats.
3. **Construire le guide d'entretien**, en allant du plus général au plus précis et de la situation actuelle à un futur à moyen terme.
4. **Minuter et tester** le guide d'entretien : il peut durer de 1 heure à 2 heures en face à face et de 20 à 30 minutes par téléphone.

Méthodologie et conseils

L'interview quali est destinée à apprendre de personnes qui connaissent le contexte de notre projet. Il est donc très important de bien mener le questionnement pour faire parler notre interlocuteur le plus possible et chercher à bien comprendre ce qu'il nous dit. L'interview

quali se pratique souvent en face à face, plus rarement au téléphone, car c'est avant tout un échange en profondeur.

Parmi les règles de base d'une interview quali, il est conseillé de :

- faciliter l'expression libre de l'interlocuteur ;
- montrer des signes d'écoute : « oui », « hum-hum », « je vois », hochement de tête... ;
- reformuler le dernier mot pour relancer le discours ;
- montrer que l'on comprend : faire des synthèses et reformuler pour valider la bonne compréhension.

Il est important de privilégier les questions ouvertes, ou alternatives, ou de relance, par exemple :

- « Donc... » / « Vous disiez... ? »
- « Que pensez-vous de... ? » / « Comment procédez-vous pour... ? »
- « Si vous aviez le choix entre XXX et YYY ? » / « Par exemple ? »
- « Autre chose ? »

Le guide d'entretien quali est un guide de questionnement : il suffit de suivre le déroulé en faisant parler l'interviewé le plus possible. Il sert de trame pour ne pas perdre de vue le déroulé de l'entretien, quel que soit le discours de l'interviewé.

Avantages

- L'interview est simple à organiser et à mener.
- Peu d'interviewés sont nécessaires pour obtenir des résultats exploitables.

Précautions à prendre

- C'est notre interlocuteur qui doit parler et s'exprimer, nous devons simplement le solliciter.
- Tout réside dans le guide d'entretien, qui contient juste la trame des thèmes à approfondir.

L'interview quali doit nous permettre d'apprendre de nos clients et de découvrir des idées que nous ignorions.

Comment être plus efficace ?

Pour renforcer l'efficacité de nos entretiens quali, nous devons :

- pratiquer une écoute active et encourager l'interviewé à s'exprimer ;
- puis analyser le contenu obtenu de ces entretiens.

L'écoute active

Pratiquer l'écoute active consiste non seulement à « entendre », mais aussi à comprendre, faire préciser et encourager la parole.

La reformulation

Reformuler, c'est réexprimer ce que vient de dire l'autre, soit avec ses mots à lui, soit avec des mots à soi. Dans un cas comme dans l'autre, c'est restituer l'idée émise dans son intégrité.

Elle vise à obtenir l'expression du problème, de la situation, des besoins de l'autre tels qu'ils se posent pour lui et suppose un intérêt ouvert, c'est-à-dire une disponibilité intégrale, l'absence de préjugés et de jugements, l'absence de directivité.

Généralement, la reformulation s'exprime ainsi :

- introduire qu'on va reformuler : « si j'ai bien compris... », « en d'autres termes... » ;
- reformuler avec ses propres mots ;
- s'assurer que l'interviewé a bien compris par une question neutre : « est-ce bien cela ? ».

L'attitude empathique

Il s'agit d'une attitude de compréhension de l'autre. L'état d'empathie, ou le fait d'être empathique, consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude et avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y rattachent, « comme si » l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre la condition du « comme si »... Si cette qualité de « comme si » se perd, le récepteur tombe

dans l'identification (état de sympathie), ce qui n'est pas souhaitable.

L'encouragement à la parole

Il s'agit de manifester des signes d'encouragement tels que : « hum », hochement de tête, le silence.

Des mots permettent de relancer la parole : « Oui ? », « C'est-à-dire ? », « Par exemple ? », « Autre chose ? », « Et ? »...

On peut aussi reprendre le dernier mot sur un ton interrogatif, par exemple : « ... les prestations ? » ou bien « vous avez dit "les prestations" ? »

L'analyse du contenu

Les entretiens quali apportent un contenu très dense et très riche qui ne peut être exploité statistiquement. Nous devons donc comprendre de quelle manière ce contenu peut être lu et analysé. Il existe trois principales manières de faire :

- L'analyse syntaxique permet de comprendre la structure du discours et s'utilise pour connaître un processus de décision ou d'achat, par exemple.
- L'analyse lexicale met en valeur la nature et la richesse du vocabulaire et s'utilise pour appréhender une vision sur le projet ou sur la marque.
- L'analyse thématique met en relief les différents thèmes abordés au cours des entretiens. Elle s'utilise très fréquemment et notamment pour une comparaison entre projets ou pour comprendre les motivations sur les compétences attendues.

Les entretiens quali ne donnent pas lieu à une analyse statistique du contenu. Ils apportent une grande richesse d'idées, de valeurs, d'images et d'associations d'idées

CAS Créer son entreprise de conseil

Elisabeth P., après une carrière de commerciale, chef des ventes puis directrice commerciale dans diverses structures, souhaite créer sa propre entité de conseil, coaching et formation. Après une rapide étude de marché, elle envisage d'accompagner aux pratiques de ventes et au management commercial les TPE et PME de sa région. Les TPE et PME y

sont nombreuses. Elle sait d'expérience et de par son réseau que, prises par le quotidien, la production, le management, la comptabilité et l'administratif, ces sociétés seraient attirées par un soutien commercial d'une personne expérimentée. Mais il lui est nécessaire de ne pas partir sur des a priori et de mener une série d'interviews qualitatives.

Rubriques	Questions
Contact	Bonjour Monsieur/Madame, auriez-vous quelques minutes à m'accorder ?
Présentation	Je suis Elisabeth P., en cours de création de mon entreprise. J'aurais souhaiter partager avec vous les contraintes et besoins en matière de commercial dans une TPE/PME.
Thème 1 Perception du projet	Que pensez-vous d'un expert qui pourrait vous accompagner ponctuellement ou régulièrement dans vos actions commerciales ?
Thème 2 Contraintes utilisateur	Quelles seraient vos motivations ? Quels seraient vos freins ou vos contraintes ?
Thème 3 Prospective	Dans un futur proche, comment voyez-vous l'évolution de votre métier ? L'évolution de votre société ? Sur quel aspect pensez-vous mettre la priorité ?
Conclusion	Je vous remercie de cet échange et vous souhaite une excellente journée. Au revoir Monsieur/Madame.

Elisabeth a donc écrit son guide d'interview. Il comporte peu de questions, mais des questions ouvertes qui laisseront l'interviewé parler. Elle a prévu de ne pas intervenir, sauf par des relances très neutres : « c'est-à-dire ? »,

« pouvez-vous m'en dire plus ? », « oui... ? », « autre chose ? », et parfois, elle reprendra le dernier mot pour permettre à l'interviewé de continuer ou approfondir sa phrase. ■

Le sondage express

PRÉPARER SES QUESTIONS POUR UN SONDAGE RAPIDE

Bonjour ! Juste pour avoir votre avis, si vous voulez bien me consacrer une minute. Je n'ai qu'une question à vous poser...



En résumé

Le **sondage express** consiste à poser une à trois questions maximum à un ensemble de personnes. Il est très court et sollicite peu de temps de la part de l'interviewé qui, s'il est concerné par la question, se fera un plaisir de

répondre. Si l'interviewé, il doit être bien préparé car les questions doivent être concises et très claires. Un sondage express se fait dans la rue, au téléphone, par mail et, de plus en plus souvent par Internet, où existent plusieurs sites gratuits à cet effet.

Insight

A **rapid market survey** poses a maximum of 3 questions to a group of subjects. It is brief and requires very little time on the part of the interviewee, who will gladly provide an answer if he/she feels concerned by the question. If the survey requires more time, it should be very well prepared, with clear, concise questions. A rapid market survey is carried out in the street, by phone, by mail or, with increasing frequency, on the Internet - where a number of free sites offer anyone the opportunity to conduct a survey.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Obtenir une réponse précise à une question précise, prendre le pouls du marché c'est-à-dire de ses clients potentiels, se faire une première idée des besoins que pourrait couvrir son projet et actualiser sa perception de son métier et/ou du futur de son métier.

Contexte

Lors de la mise au point de son projet, avant de définir précisément sa prestation. Pour sonder les clients potentiels avant de prendre la décision de lancer son projet. À tout moment de sa carrière professionnelle. Le sondage express peut se réaliser à la place d'une enquête quanti, qui pourrait être jugée trop lourde au vu du projet et des moyens à utiliser.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Identifier** les cibles à qui administrer ce sondage et choisir le ou les modes de sondage : mail, téléphone, rue ou Internet.
2. **Écrire** une rapide présentation expliquant la raison de ce sondage et à qui il s'adresse (pour Internet) ainsi que les questions.
3. **Réaliser** un test auprès de connaissances afin de s'assurer que les questions sont formulées de façon concise et claire.

Méthodologie et conseils

Via des sites gratuits tels que : www.quicksurvey.com ou www.evalandgo.fr, votre sondage peut être lancé sur Internet et seuls ceux qui sont concernés répondront. Beaucoup de sondages express se lancent sur Internet : les avantages sont la visibilité à un grand nombre d'internautes mais l'inconvénient est le non-ciblage. Vous pouvez alors l'envoyer par mail, ce qui a l'avantage de cibler les personnes que vous souhaitez sonder.

Le sondage express dans la rue est plutôt recommandé pour l'ouverture d'un commerce dans un quartier donné. Dans ce cas, il est opportun de le réaliser à des endroits différents, mais toujours dans la zone de chalandise qui se situe dans un périmètre de 5 à 10 minutes à pied du lieu d'implantation.

Par exemple, si vous vous lancez dans la création et le développement de sites Internet, ou que vous ouvrez un restaurant rapide « fait maison », vous pouvez réaliser un sondage express avec uniquement deux questions ouvertes du type :

- › Quelle est votre principale difficulté en ce qui concerne... ?
- › Décrivez la solution idéale que vous aimeriez trouver avec ma prestation.

Ces deux types de questions sont utiles pour tout un tas d'autres projets, bien sûr.

Dans le cas où vous poseriez une question fermée, le plus simple est d'obtenir une réponse « Oui/Non », mais cela ne convient pas à tous les cas. Vous pouvez aussi demander de cocher le(s) service(s) attendu(s) ; dans ce cas, votre liste doit être exhaustive et peut comporter jusqu'à dix cases à cocher (voire plus) et il vaut mieux administrer le sondage express par écrit, mail ou Internet. ■

*« Pour agir avec prudence, il faut savoir écouter. »
Sophocle*

Avantages

- Rapide à mettre en place et à analyser.
- Peut inclure des questions fermées et des questions ouvertes.

Précautions à prendre

- Ne remplace pas le questionnaire quanti quant à la fiabilité : le sondage express est une première approche.
- Ne pas dépasser trois questions, surtout si vous prévoyez une question ouverte.

Le benchmark concurrentiel

SE COMPARER AUX MEILLEURS ET DÉFINIR SES ATOUTS

Quels sont les atouts qui font que je suis unique ?

Qu'ai-je de plus qui me différencie et fait ma force ?



En résumé

Le **benchmark concurrentiel** est inspiré du benchmarking, méthode qui consiste à se mesurer et se comparer aux meilleurs d'une expertise et à en tirer des bonnes pratiques pour son entreprise. En marketing de soi, le benchmark concurrentiel consiste à se mesurer et se comparer aux meilleurs autres candidats, puis à tirer parti de leurs bonnes pratiques mais aussi à mettre en avant ses atouts que d'autres n'ont pas.

Si le benchmarking est une méthode complexe à mettre en œuvre dans l'entreprise, en marketing de soi, le benchmark concurrentiel est beaucoup plus simple à utiliser.

Insight

Competitive benchmarking consists in assessing and comparing oneself with the best in the field, thereby learning how one could improve practices and procedures in one's own company. In self-marketing, competitive benchmarking consists in assessing and comparing oneself with the other applicants for the same post, gleaning a series of tips for good practice but also learning to highlight the assets one might have which others do not.

Although the application of competitive benchmarking to an entire firm represents a rather complicated task, it is much simpler to use in a self-marketing context.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Grâce à la comparaison, mettre en exergue ses atouts, ses compétences clés, ce qui nous rend unique, et observer ce qui serait à perfectionner ou à améliorer chez soi.

Contexte

Lors d'une candidature à un poste, lors d'un appel à projet, lorsqu'on est plusieurs sur le même projet. Lorsqu'on décide de s'installer près d'artisans ou d'entreprises proposant le même service que nous... Bref, à chaque fois que nous ne sommes pas seuls à proposer nos services - ce qui arrive souvent !

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Repérer les profils des candidats au même poste ou au même projet que soi.
2. Déterminer les forces et les faiblesses identiques à tous les candidats, d'après une analyse de CV en ligne, par exemple, ou par une analyse de la présentation de la prestation.
3. Repérer les atouts spécifiques des uns et des autres et se comparer à ces atouts, en essayant de mesurer l'écart.
4. Suite à ce benchmark concurrentiel : se perfectionner sur certaines pratiques quand c'est possible et faire apparaître ses compétences clés spécifiques.

Méthodologie et conseils

Avant même la première étape du benchmark concurrentiel, nous devons avoir en tête les besoins de nos interlocuteurs, qu'ils soient nos futurs clients ou notre futur employeur. Leurs besoins et leurs attentes seront satisfaits par l'un ou l'autre des candidats, cela est certain. Mais qu'est-ce qui fera qu'un seul candidat sera retenu ? Cette question est primordiale et c'est cela qu'il faut comprendre.

Le questionnaire quanti, l'interview quali ou le sondage express, si nous les avons réalisés, ont dû nous apporter des réponses, du point de vue du futur client ou employeur.

À nous maintenant, à travers le benchmark concurrentiel, d'analyser les offres concurrentes : les CV et présentations affichent des expériences, des compétences et des qualités similaires ou comparables qui correspondent aux attentes du futur client. Là, nous mesurons notre position : à nous de nous améliorer, si nous nous évaluons plus faibles, soit par une formation, soit par un perfectionnement sur le terrain qui viendra s'ajouter à notre CV.

Enfin, observons ce que nous avons de spécifique et qui pourrait intéresser nos futurs clients : c'est cela que nous devons mettre en avant et cultiver. ■

« C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées. »

Friedrich Nietzsche

Avantages

- Ouvre l'esprit sur d'autres que sa propre personne en faisant prendre conscience de la réalité. Nous ne nous percevons plus comme seul, mais en compétition avec d'autres et cela nous aiguillonne.
- C'est une démarche objective qui permet de s'améliorer en toute modestie.

Précautions à prendre

- Il est difficile pour certains de croire qu'ils ont des atouts spécifiques que d'autres n'ont pas : et pourtant, c'est possible !
- Il n'est pas toujours aisé de procéder à un véritable benchmark concurrentiel où l'on se mesure de façon objective et factuelle.

La matrice des ressources

ANALYSER LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

	Objectifs	Enjeux	Pouvoirs/Ressources	Stratégie
Manager				
Collègue				
Collaborateur				
Prescripteur				
Influenceur				
Famille				

En résumé

La **matrice des ressources** apporte une compréhension globale des impératifs de chacune des parties prenantes qui nous entourent. Une vision précise des objectifs et enjeux des interlocuteurs clés nous permet de déployer une stratégie pertinente et bien ciblée. Ainsi nous pouvons :

- identifier l'ensemble des acteurs clés ;
- repérer les objectifs « réels » de chacun ;
- évaluer les ressources de tous ;
- analyser la stratégie déployée par chaque acteur ;
- comprendre les intérêts de chacun dans le processus ;
- en déduire les actions et la communication à mettre en place avec chacune des parties prenantes.

Insight

A **resource matrix** provides you with a global understanding of the imperatives that guide each of the stakeholders who are implied in your activity. Such a precise overview of your key interlocutors' invested energies and objectives can lead you to conceive an appropriate, well-targeted strategy. Thus, you can:

- identify who the key actors are
- pinpoint the true underlying objectives pursued by each one of them
- evaluate their respective resources
- analyze the strategy each actor deploys
- grasp the interests each one of them holds in the process in which you are jointly involved
- infer which actions and communication strategies should be deployed with regard to each individual stakeholder.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En marketing de soi, la matrice des ressources sert à lister les différents acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre de nos actions et projets. Ces différents services ou interlocuteurs peuvent être moteurs comme sources de contraintes ou de difficultés dans nos réalisations. Les identifier et bien cerner leurs propres enjeux et stratégies nous permet de déployer les messages, actions et stratégies efficaces pour performer.

Contexte

Cette matrice peut être utilisée à chaque fois que nous cherchons à développer un projet ou à faire évoluer notre situation professionnelle. Dans le cadre d'un changement d'entreprise, les parties prenantes sont : les personnes de notre ancienne société qui pourront témoigner de notre expertise ou capacité managériale, le chasseur de tête et notre futur employeur.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- 1. Identifier ses propres impératifs et objectifs :** changer de métier, évoluer au sein de son entreprise, se repositionner sur le marché ou encore obtenir une augmentation de salaire, par exemple.
- 2. Lister l'ensemble des parties prenantes :** qui sont les interlocuteurs stratégiques pour arriver à ses fins ? Pour un changement de service au sein de son entreprise, il s'agira de convaincre son manager actuel mais également son futur manager, de s'appuyer sur des collaborateurs clés pouvant témoigner de son expertise pour la fonction projetée tout en faisant du lobbying auprès du service des ressources humaines.
- 3. Comprendre les enjeux, les risques et opportunités** liés à chacun des acteurs clés et développer sur la base de cette connaissance des échanges adaptés.

Méthodologie et conseils

Cet outil est à utiliser en cas de changement de situation, en période de conflit ou de risque de conflit d'intérêts. Cette matrice n'entend pas résoudre toutes les situations mais propose un guide et une aide pour une prise de recul avant l'action.

Tout au long de notre vie professionnelle, nous devons faire face à des évolutions de poste, à des changements de hiérarchie ou d'équipe, à des réorganisations ou à des recherches d'emploi qui font évoluer le périmètre des acteurs qui nous entourent. Repenser périodiquement cette liste de parties prenantes et s'interroger sur leurs propres impératifs et contraintes nous permet de gagner en efficacité personnelle et professionnelle.

Par exemple, en connaissant les besoins et contraintes d'un futur employeur, on peut mettre l'accent sur la compétence ou l'expérience attendue. ■

« La connaissance est en elle-même puissance. »
Francis Bacon

Avantages

- Liste le périmètre des acteurs clés pour nos projets professionnels.
- Apporte une réflexion sur les impératifs, contraintes et objectifs de chacun de ces acteurs clés.
- Permet de prendre de la hauteur et d'adapter sa stratégie en fonction des opportunités à saisir.

Précautions à prendre

- Cette matrice n'est pas figée dans le temps et doit être repensée régulièrement.
- C'est un outil personnel de réflexion, il n'est pas à communiquer.
- Il ne vise pas à résoudre les conflits mais plutôt à favoriser la prise de conscience.