



- Celui qui pilote l'analyse ;
- Entrepreneur - Direction générale ;
- Manager responsable de l'organisation concernée ;
- Managers et collaborateurs concernés.



1. Réunir la documentation commerciale et les informations concernant l'entreprise :

- Avant d'entrer dans la démarche, il est nécessaire de préciser le périmètre de l'analyse : pour ce faire, il convient de définir très précisément le métier de l'entreprise ou de l'organisation concernée et de s'assurer que cette définition est comprise et partagée par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise ou l'organisation concernée ;
- Les supports de communication commerciale (support papier, web, audio, vidéo) sont un des reflets de ce que pense être, ou souhaite être, l'entreprise pour les autres acteurs du marché : fournisseurs, partenaires, clients, concurrents ;
- Les différents acteurs ont souvent une autre image de l'entreprise, suivant qu'ils sont fournisseurs, clients, concurrents ;
- Ainsi, des entreprises comme Michelin® et Goodyear®, qui sont toutes deux perçues par le plus grand nombre comme des manufacturiers de pneumatiques, se définissent dans leurs documentations commerciales respectivement comme un fabricant de systèmes de roulement (même non caoutchouc) et un spécialiste du produit en caoutchouc (hors pneumatiques) ;
- Il est particulièrement intéressant d'obtenir des informations sur l'image de l'entreprise auprès de ces acteurs pour apprécier le positionnement de l'entreprise. Il s'agit là de rechercher l'image perçue, de la comparer à l'image que donne l'entreprise, et d'évaluer la cohérence entre les deux images.

2. Analyser la documentation commerciale proposée par l'entreprise :

L'analyse des différents supports doit nous permettre de mettre en évidence le message que l'entreprise souhaite envoyer à ses partenaires. Ce message n'est pas forcément le même vers tous les acteurs, certaines entreprises disposent de supports de communication adaptés aux différentes cibles (un organisme financier n'est pas réceptif aux mêmes messages qu'un consommateur, un acheteur ou un prescripteur).

3. Mener une réflexion avec les acteurs concernés sur le «Métier» de l'entreprise :

- La réflexion à mener sur le «Métier» de l'entreprise est plus profonde mais



complémentaire : l'entreprise est porteuse de messages, de valeurs et de compétences qui vont la différencier des autres organisations, ce sont ces compétences qu'il va s'agir là de mettre en évidence ;

- Pour définir le métier d'une entreprise, on va chercher à identifier ce que vend l'entreprise et à qui elle le vend (couple produits/marchés) en utilisant les mêmes compétences technologiques, industrielles ou commerciales et qui lui procure un Avantage Concurrentiel (AC) ;
- Les acteurs concernés vont avoir à réfléchir et à répondre à la question : «quel est fondamentalement le métier de mon entreprise ?» ou : «quel savoir-faire ne puis-je pas externaliser ?» ;
- Le métier de l'entreprise n'est donc pas défini uniquement par ses produits et ses marchés, mais aussi et surtout par ses savoir-faire techniques et technologiques qui peuvent s'appliquer à une multitude de secteurs différents. La façon dont les savoir-faire de l'entreprise rencontrent le marché définit le métier de celle-ci. On voit ici tout l'intérêt de l'approche par les savoir-faire car elle permet de mettre en évidence d'éventuelles voies de diversification : un fabricant de lacets de chaussures maîtrise (son savoir-faire) le tressage et pourrait se diversifier dans la fabrication de cordes ;
- À l'occasion de cette étape, le même exercice peut d'ores et déjà être mené sur les principaux concurrents, les résultats obtenus seront utilisés lors de l'étape 8 - *Analyser l'environnement externe de l'entreprise*.

4. Établir une définition unique du Métier de l'entreprise partagée par tous les acteurs :

L'objectif de cette étape est double :

- cadrer, voire recadrer, chacun sur le métier et les compétences propres à l'entreprise ; à l'occasion de ces réunions de réflexion, il n'est pas rare de voir mises à jour des divergences importantes entre les acteurs quant au métier de l'entreprise ;
- s'assurer de la compréhension générale et de l'adhésion des équipes autour de ces valeurs.

Cet exercice de clarification est particulièrement important pour la suite de la démarche ; en effet, il servira de boussole tout au long de la conduite de l'analyse.



1. Avez-vous réuni l'ensemble des supports de communication commerciale produit par l'entreprise et/ou l'organisation concernée ?
2. Avez-vous réuni les acteurs concernés par la démarche pour analyser les différents supports ?



3. Avez-vous pu récupérer des informations sur l'image qu'ils ont de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée de la part des autres acteurs présents sur le marché ?
4. Avez-vous interrogé des acteurs à l'intérieur de l'entreprise et/ou de l'organisation concerné(e) sur l'image qu'ils ont de leur entreprise ?
5. Avez-vous fait procéder par les acteurs concernés à une analyse comparative des images «pensées» et des images «perçues» ?
6. Avez-vous mené une réunion de réflexion avec les acteurs de l'entreprise et/ou de l'organisation concerné(e) pour répondre à la question : quel est le «Métier» de notre entreprise ?
7. Au cours de cette réflexion, avez-vous pu faire dégager aux participants les compétences clés de l'entreprise ?
8. Avez-vous abouti à la rédaction d'un document consensuel définissant le «Métier» de l'entreprise et/ou de l'organisation concernée ?
9. Vous êtes-vous assuré que l'ensemble des participants adhère à cette définition ?
10. Avez-vous rédigé une note personnelle de synthèse sur l'ensemble des points étudiés lors de cette étape ?



- Il est important de faire définir le plus en amont possible le «Métier» de l'entreprise pour la suite de la conduite de l'analyse. C'est une façon de délimiter le périmètre de l'étude, d'une part, et d'encourager les différents acteurs dans l'entreprise et/ou dans l'organisation concernée à se réunir autour d'une définition commune d'autre part ;
- Cette réflexion est également nécessaire au bon déroulement de l'étape 7 qui consistera à *analyser le portefeuille stratégique de l'entreprise* ;
- Pour définir le «Métier» de l'entreprise, nous vous proposons la méthode qui consiste à rechercher les compétences de l'entreprise, car la façon dont les compétences de l'entreprise rencontrent le marché définit le «Métier» de celle-ci ;
- Il s'agira, dans un premier temps, de déterminer des ensembles de couples produits/marchés («ce que je vends et à qui») qui utilisent les mêmes compétences technologiques, industrielles ou commerciales et qui lui procurent un avantage concurrentiel ;
- L'entreprise peut être comparée à un arbre dont les racines seraient les compétences technologiques, le tronc les capacités industrielles et commerciales, et les branches et feuilles les secteurs où les capacités vont s'employer ;

Étape 2 - Définir le métier de l'entreprise



- L'identité de l'entreprise n'est donc pas définie par ses produits ou ses marchés, mais par ses compétences technologiques, ces compétences pouvant s'appliquer à une multitude de secteurs ;
- Si l'analyse des compétences d'une jeune entreprise ou d'une jeune organisation est relativement aisée dans la mesure où la gamme de produits ou de services proposés est réduite, il n'en est pas de même pour une entreprise ayant plusieurs dizaines d'années d'existence ;
- La connaissance des compétences permet par exemple de rechercher plus efficacement d'éventuelles voies de diversification.



M 02a - Tableau comparatif des images (p. 29)

M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise (p. 31)

M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence (p. 33)



Tableau comparatif des images

Phase n° :		Étape n° :		Durée : ... jours	
Mon image de mon entreprise		Image perçue par le fournisseur		Image perçue par le client	
Commentaires :					
Version n° :		Réalisé le :		Par	
				Page .../...	



M 02a - Tableau comparatif des images

Notes :



Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise

(D'après Gary Hamel – Cabinet Strategos)

Rang	Savoir-Faire	Forces	Faiblesses	Degré de facilité d'acquisition par la concurrence	Degré de rapidité d'acquisition par la concurrence
1					
2					
3					
Version n° :		Réalisé le :		Par	
				Page .../...	



M 02b - Grille d'analyse des savoir-faire de l'entreprise

Notes :



Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence

Rang	Concurrent	Savoir-Faire	Forces	Faiblesses	Degré de facilité d'acquisition pour notre entreprise	Degré de rapidité d'acquisition pour notre entreprise
1						
2						
3						
Version n° :		Réalisé le :		Par		Page .../...



M 02c - Grille d'analyse des savoir-faire de la concurrence

Notes :