



ONUDC
Office des Nations Unies
contre la drogue et le crime



La Déclaration de Doha:
**PROMOUVOIR
UNE CULTURE
DE LA LÉGALITÉ**

Guide pratique pour la
**CRÉATION D'UNE MARQUE
DE PRODUITS FABRIQUÉS
EN PRISON**



SÉRIE DE MANUELS SUR LA JUSTICE PÉNALE

OFFICE DES NATIONS UNIES CONTRE LA DROGUE ET LE CRIME
Vienne

Guide pratique pour la
**CRÉATION D'UNE MARQUE
DE PRODUITS FABRIQUÉS
EN PRISON**



NATIONS UNIES
Vienne, 2020

© Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, octobre 2020. Tous droits réservés.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention d'une marque commerciale ou d'un produit (dont il est précisé ou non qu'il est protégé) n'implique aucune intention d'enfreindre les droits de propriété et ne peut être interprétée comme un aval ou une recommandation de la part de l'ONUDDC.

Production éditoriale : Section des publications, de la bibliothèque et des services en anglais, Office des Nations Unies à Vienne.

REMERCIEMENTS

Le présent guide pratique, qui complète la *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral* de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), a été élaboré pour l'ONUDC par Johnna Phillips, consultante, en étroite collaboration avec Muriel Jourdan-Ethvignot, spécialiste de la prévention du crime et de la justice pénale à l'ONUDC.

Pour sa rédaction, l'ONUDC s'est appuyé sur les informations et les contributions fournies par les experts lors de l'atelier consultatif régional de l'ONUDC pour l'Amérique latine sur les produits fabriqués en prison et les marques correspondantes, qui s'est tenu à Panama en mai 2017, et lors de la réunion du groupe d'experts de l'ONUDC sur les marques de produits fabriqués en prison, qui s'est tenue à Vienne en janvier 2018. L'ONUDC a également mené une enquête, à laquelle ont répondu 36 administrations pénitentiaires nationales, afin de recueillir des informations sur les programmes de travail en milieu carcéral et les marques nationales de produits fabriqués en prison.

Le guide est illustré par des exemples tirés de quatre mécanismes de marque. L'ONUDC remercie à cet égard les personnes suivantes de leurs précieuses contributions et des exemples qu'elles ont donnés : Maria Paz Astigarraga (pour Muā), Wan Ramzan bin Wan Ahmad (pour My Pride), Frank Becker (pour In-Made et Ex-Made) et Veronica D'Souza (pour Carcel).

L'ONUDC tient également à exprimer sa gratitude au Gouvernement qatarien pour l'appui généreux qu'il a apporté à l'élaboration du présent guide dans le cadre du Programme mondial pour la mise en œuvre de la Déclaration de Doha*.

* La Déclaration de Doha sur l'intégration de la prévention de la criminalité et de la justice pénale dans le programme d'action plus large de l'Organisation des Nations Unies visant à faire face aux problèmes sociaux et économiques et à promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et la participation du public a été adoptée au treizième Congrès des Nations Unies pour la prévention du crime et la justice pénale, tenu à Doha du 12 au 19 avril 2015.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	<i>iii</i>
INTRODUCTION	1
Objectif du guide	3
Conditions préalables et questions préliminaires	3
I. CRÉER UNE MARQUE	7
Qu'est-ce qu'une marque ?	7
Construire les bases d'une marque	9
Développer une identité de marque	13
II. ÉLABORER UN PLAN D'AFFAIRES	25
III. DÉVELOPPER OU AFFINER UN CONCEPT DE PRODUIT	27
Évaluer les capacités internes	27
Prototypes	34
Acquisition des matériaux	35
Rentabilité	36
IV. LANCER LES PRODUITS SUR LE MARCHÉ	39
Comprendre le marché	39
Comprendre la concurrence	40
Choisir un canal de distribution et élaborer une stratégie de marketing	40
ANNEXES	43
I. Ressources	43
II. Extraits pertinents de l'Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela)	44





INTRODUCTION

L'Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela)¹ et d'autres instruments internationaux soulignent la nécessité de favoriser la réinsertion sociale des personnes détenues afin qu'elles soient mieux à même de vivre dans le respect de la loi et de subvenir à leurs besoins après leur libération.

L'organisation d'activités constructives dans les prisons (éducation et formation professionnelle, exercice physique et traitement de problèmes comme les troubles liés à l'usage de drogues) et l'offre de possibilités de travail sont essentielles pour assurer la réinsertion effective des personnes détenues dans la communauté et atteindre les objectifs principaux d'une peine d'emprisonnement, à savoir protéger la société contre le crime et éviter les récidives².

Afin d'aider concrètement les États Membres à appliquer une approche de réadaptation dans la gestion des prisons, l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDD) a publié en 2017 un outil pratique, la *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral*³, qui met l'accent sur les programmes d'éducation, de formation professionnelle et de travail dans les prisons. En outre, l'ONUDD fournit un appui technique et matériel destiné à aider les administrations pénitentiaires nationales à lancer ou à renforcer de tels programmes, conformément aux normes internationales, en vue de favoriser la réinsertion des personnes détenues dans la société et d'éviter la récidive⁴. Les programmes de travail en milieu carcéral, en particulier,

¹ Résolution 70/175 de l'Assemblée générale, annexe. Les Règles Nelson Mandela sont disponibles en allemand, anglais, arabe, chinois, espagnol, finnois, français, portugais et russe à l'adresse www.unodc.org/unodc/en/justice-and-prison-reform/tools.html?ref=menuside.

² Voir l'Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus (Règles Nelson Mandela), règle 4, par. 1.

³ Disponible à l'adresse suivante : www.unodc.org/documents/dohadeclaration/Prisons/Roadmap/French_V1707439.pdf.

⁴ Voir www.unodc.org/dohadeclaration/fr/topics/prisoner-rehabilitation.html.

peuvent générer des revenus pour les personnes détenues et leur famille et accroître les qualifications et l'expérience professionnelle des personnes détenues et, par conséquent, leur aptitude à l'emploi après leur libération.

Ces programmes sont parfois associés à la création d'une marque de produits ou de services. L'intérêt d'une telle mesure est qu'elle sensibilise l'opinion publique au fait que les personnes détenues font partie intégrante de la société ; elle réduit ainsi la stigmatisation sociale associée à l'emprisonnement et renforce l'estime de soi de ces personnes, tout en répondant à la demande des consommateurs recherchant des produits qui contribuent à des objectifs sociaux bénéfiques.

S'il est largement reconnu que, bien géré, le travail en milieu carcéral favorise la réinsertion sociale des personnes détenues, il existe encore des limites et des lacunes dans de nombreux pays en ce qui concerne les salaires, les conditions de travail, les précautions de sécurité, la couverture d'assurance maladie et d'autres avantages connexes qui s'appliqueraient normalement à quiconque travaillant hors de prison.

Qu'elle s'inscrive dans le droit du travail ordinaire ou dans un cadre normatif spécial, la réglementation du travail des personnes détenues doit garantir que l'organisation, y compris la rémunération, et les méthodes de travail en milieu pénitentiaire se rapprochent autant que possible de celles qui caractérisent un travail analogue en dehors de la prison⁵ et soient conformes aux normes minimales internationales.

À la suite de la publication de sa *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral*⁶, l'ONU DC a mené des consultations⁷ et entrepris des recherches⁸ sur les marques nationales existantes de produits fabriqués en prison et les pratiques connexes. Au vu des résultats de ces consultations et recherches, et en réponse aux demandes d'assistance des États Membres dans ce domaine spécifique, il s'efforce d'aider les pays intéressés à créer leur marque en pleine conformité avec les droits des personnes détenues et les normes de travail applicables dans les prisons. Le présent guide s'inscrit dans cet effort.

⁵ Règles Nelson Mandela, règle 99 (voir annexe II).

⁶ Disponible en anglais, arabe, espagnol, français et russe à l'adresse www.unodc.org.

⁷ L'atelier consultatif régional de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONU DC) pour l'Amérique latine, qui s'est tenu à Panama du 10 au 12 mai 2017, a réuni des experts de 12 pays. La réunion du groupe d'experts de l'ONU DC, qui s'est tenue à Vienne du 24 au 26 janvier 2018, a réuni des représentants de 21 pays et d'organisations internationales ou non gouvernementales.

⁸ Au moyen d'une enquête à laquelle 36 administrations pénitentiaires nationales ont répondu.

Objectif du guide

Ce guide vise à aider les États Membres à élaborer ou à améliorer une marque d'articles ou de services produits par les personnes détenues en pleine conformité avec les règles et normes internationales qui s'appliquent aux programmes de travail en milieu carcéral et aux conditions de travail des personnes détenues.

Il examine : *a)* les conditions préalables à satisfaire et les questions préliminaires à régler avant que les administrations pénitentiaires entreprennent de créer leur marque, comme l'évaluation de la conformité aux normes internationales ; *b)* les différentes mesures à prendre pour élaborer un modèle d'activité conforme aux normes internationales ; *c)* les modalités et les conditions de création d'une marque nationale ; et *d)* les possibilités de commercialisation des produits sur le marché.

En outre, le guide propose une liste d'outils techniques susceptibles d'aider les administrations pénitentiaires dans le processus de développement du travail et d'élaboration de marques en milieu carcéral. Il donne également des recommandations pratiques basées sur les expériences passées et présentes des pays qui ont déjà élaboré leurs marques.

Conditions préalables et questions préliminaires

Avant d'entamer le processus de création d'une marque nationale de produits fabriqués en prison, les administrations pénitentiaires doivent se poser les questions suivantes.

A-t-on besoin d'une marque de produits ou de services ?

Les administrations pénitentiaires peuvent gérer des programmes de travail et fabriquer et vendre des produits sans créer de marque. Les principaux avantages d'une marque sont qu'elle contribue à montrer que les conditions de travail en prison sont conformes aux normes internationales, qu'elle améliore la façon dont les personnes détenues sont perçues par la société et qu'elle accroît la visibilité des produits ou services.

De plus, les marques peuvent contribuer à améliorer l'estime de soi des personnes détenues. L'administration pénitentiaire de Malaisie, par exemple, a considéré que, si une marque permettait aux consommateurs d'identifier les produits comme ayant été fabriqués dans le cadre du travail en milieu carcéral, elle permettait surtout aux personnes détenues de voir les résultats de leur travail. Wan Ramzan bin Wan Ahmad, de My Pride, explique : « Nous n'avons pas créé la marque pour les produits, nous l'avons créée pour les personnes détenues. » Le fait que les vêtements My Pride

soient portés par la famille royale et puissent aussi être achetés par les amis et les parents des personnes détenues a fait naître un sentiment de fierté parmi celles-ci.

La création d'une marque de produits fabriqués en prison ne va cependant pas susciter instantanément la demande ou le respect. Dans certains pays, ces produits pâtissent de la stigmatisation associée au statut des personnes détenues. Dans d'autres, leur seul débouché est un marché interne, c'est-à-dire qu'ils sont fabriqués uniquement pour l'établissement pénitentiaire ou d'autres entités publiques.

Néanmoins, le processus d'élaboration d'une marque, même si l'objectif n'est pas de vendre au public, peut contribuer à renforcer un programme de travail en milieu carcéral en faisant émerger une perception commune de sa mission et en en faisant mieux comprendre l'intérêt, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des prisons.

A-t-on la capacité de créer et de posséder une marque de produits ou de services ?

Les administrations pénitentiaires devraient se pencher sur les questions suivantes :

- **Propriété** : L'administration pénitentiaire a-t-elle le droit de vendre des produits à d'autres clients que les autorités publiques ? A-t-elle le pouvoir juridique de créer une marque ? Qui en sera le propriétaire ? Qui se chargera de la vente et de la livraison des produits aux clients (par exemple, une organisation à but non lucratif ou une entreprise privée) ?
- **Ressources** : L'administration pénitentiaire dispose-t-elle des ressources financières et humaines nécessaires pour mettre en place une marque, dont le lancement peut prendre jusqu'à deux ans ? Peut-elle compter sur des membres du personnel ou des bénévoles possédant les compétences nécessaires pour diriger ce genre d'entreprise ? Sinon, a-t-elle les ressources voulues pour faire appel à des intervenants extérieurs (par exemple, à une agence ou à un consultant) qui peuvent s'en charger ou donner des orientations ?
- **Appui interne** : La direction soutient-elle la démarche de création d'une marque ? Qui, dans l'équipe de direction, pourrait défendre l'idée pour la faire accepter à tous les niveaux ?

Les programmes de travail destinés aux personnes détenues sont-ils conformes aux normes internationales ?

Dans son chapitre 5, consacré à l'élaboration de programmes de travail dans les prisons, la *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral* donne des orientations

sur le respect des normes internationales applicables en la matière, en particulier les Règles Nelson Mandela et la Convention de 1930 sur le travail forcé (n° 29), de l'Organisation internationale du Travail (OIT)⁹.

Le chapitre 5 de la *Feuille de route* aborde également des questions spécifiques à examiner lors de l'élaboration des programmes de travail en milieu carcéral, à savoir : éviter toute forme d'exploitation, prévenir la corruption, garantir une rémunération équitable, tenir compte des considérations liées à la sécurité et à l'opinion publique et choisir un modèle d'organisation.

Il appartient aux autorités nationales d'assurer la pleine conformité avec les normes internationales pertinentes et de veiller au respect des droits humains. C'est une condition essentielle de la création et de la gestion d'une marque digne de confiance.

Toute forme de travail en milieu carcéral devrait satisfaire à plusieurs grands principes, mentionnés dans les Règles Nelson Mandela¹⁰, à savoir :

- Le travail pénitentiaire doit être productif et ne doit pas avoir un caractère punitif ou être utilisé pour le bénéfice personnel ou privé des fonctionnaires.
- Les personnes détenues ne doivent pas être soumises à l'esclavage ou à la servitude.
- Le travail des personnes détenues doit être rémunéré de façon équitable.
- Aucune personne détenue ne pourra occuper dans la prison un emploi qui lui confère des pouvoirs disciplinaires.
- L'intérêt des personnes détenues ne doit pas être subordonné à la volonté de tirer un profit financier d'une activité exercée en milieu pénitentiaire.
- L'organisation et les méthodes de travail en milieu pénitentiaire doivent se rapprocher autant que possible de celles qui caractérisent un travail analogue en dehors de la prison, afin de préparer les personnes détenues aux conditions de la vie professionnelle normale.

Certaines règles relatives aux conditions de travail des personnes détenues doivent également être respectées, dont les suivantes :

⁹Nations Unies, *Recueil des Traités*, vol. 39, n° 612.

¹⁰D'autres principes et règles applicables au travail en prison sont également énoncés dans la *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral*.

- Les activités exercées dans le cadre du travail en milieu carcéral peuvent avoir lieu à l'intérieur de la prison, dans des installations de production spécifiques, ou à l'extérieur, dans d'autres installations ou unités industrielles correctement équipées.
- Lorsque les personnes détenues sont employées pour effectuer des travaux qui ne sont pas contrôlés par l'administration pénitentiaire, elles doivent toujours être placées sous la surveillance du personnel pénitentiaire.
- Il faut permettre aux personnes détenues d'utiliser au moins une partie de leur rémunération pour acheter des articles autorisés, destinés à leur usage personnel, et d'en envoyer une autre à leur famille. Une partie de la rémunération devrait être mise de côté par l'administration pénitentiaire afin de constituer un pécule qui sera remis à la personne détenue au moment de sa libération.
- Le nombre maximum d'heures de travail des personnes détenues par jour et par semaine doit être fixé par la loi ou par un règlement administratif, compte tenu des normes ou pratiques locales concernant l'emploi des travailleurs et travailleuses libres.
- Les heures ainsi fixées doivent laisser à la personne détenue un jour de repos par semaine et suffisamment de temps en vue de son instruction ou d'autres activités requises pour son traitement et sa réadaptation.
- Les précautions prescrites pour protéger la sécurité et la santé des travailleurs et travailleuses libres doivent être également prises dans les établissements pénitentiaires.
- Des dispositions doivent être prises pour indemniser les personnes détenues en cas d'accident du travail et de maladie professionnelle, dans des conditions non moins favorables que celles que la loi accorde aux travailleurs et travailleuses libres.

Quelles que soient les modalités des programmes de travail (c'est-à-dire, qu'ils soient mis en œuvre par le secteur privé, par l'administration pénitentiaire ou par d'autres parties prenantes)¹¹, il est essentiel qu'ils soient menés de la manière la plus éthique possible. Ce souci ne doit pas concerner uniquement les activités qui se déroulent en milieu carcéral, mais toute la chaîne d'activités (depuis les opérations d'approvisionnement jusqu'à la commercialisation des produits). Il est donc impératif de respecter l'ensemble des normes internationales et des instruments relatifs aux droits humains¹², sans se limiter nécessairement aux normes internationales minimales applicables au travail en milieu carcéral.

¹¹ Voir aussi la *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral*, en particulier son chapitre 5.

¹² En particulier le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants.

I. CRÉER UNE MARQUE

Le présent chapitre contient des conseils pratiques à l'intention des administrations pénitentiaires qui s'attellent à la création d'une marque.

Qu'est-ce qu'une marque ?

Qu'est-ce qu'une marque ? Le mot « marque » n'est pas facile à définir. S'agit-il d'un logo ? De valeurs ? De la perception des clients ? Une marque peut être toutes ces choses, et plus encore. Même les meilleurs spécialistes du marketing ne sont pas parvenus à s'entendre sur une définition unique.

Pourquoi une marque est-elle importante ?

Si personne ne s'accorde clairement sur ce qu'est une marque, pourquoi une marque est-elle si importante ? En général, avoir une marque, c'est bien plus qu'inciter les gens à choisir vos produits ou services plutôt que ceux de quelqu'un d'autre. Il s'agit aussi d'amener votre clientèle cible à vous considérer comme le fournisseur tout désigné pour répondre à ses besoins. Par essence, une marque est une solution à un problème et une promesse.

Une marque efficace remplit les fonctions suivantes :

- Transmettre un message clair à votre public ;
- Affirmer la crédibilité de la marque ;
- Créer un lien affectif entre les acheteurs potentiels (et les partenaires et donateurs) et un produit ou un service ;
- Inciter la clientèle à acheter ;
- Fidéliser les utilisateurs à la marque et à l'entreprise ou à l'organisation.



Il est important de se rappeler qu'une marque est une affaire de perception : non pas votre perception, mais la façon dont votre organisation, vos produits ou vos services sont perçus par les autres. Vous ne pouvez pas contrôler totalement la perception des autres, mais une marque bien pensée vous aidera à façonner cette perception de manière positive.

Se préparer

Quand vous partez en voyage, il est bon d'avoir une idée générale de votre point de départ et de l'endroit où vous voulez arriver. Il en va de même pour les marques. Prenez le temps de réfléchir à ce qui suit, afin de vous assurer que vous avez une idée claire de votre situation actuelle :

- **Clientèle cible** : Votre clientèle cible est le groupe de personnes ou d'entreprises qui sont les plus susceptibles de s'intéresser à vos produits ou services. Qui va acheter vos produits ou services ? Les consommateurs ? D'autres services de l'État ? Des détaillants ? Des entreprises privées ? Quels sont leurs souhaits, leurs besoins et leurs problèmes ? Pourquoi achètent-ils auprès de vous ? Quels sont les clients qui achètent le plus souvent auprès de vous ? Quel est votre produit ou service le plus vendu ?
- **Sensibilisation à la marque** : La clientèle cible que vous avez choisie connaît-elle déjà votre organisation ? Quel est son niveau de sensibilisation ? Par exemple, quel pourcentage de votre clientèle cible pourrait identifier votre organisation comme fournisseur des produits que vous fabriquez ou des services que vous proposez ?
- **Perception de la marque** : Qu'est-ce qui vient à l'esprit de votre clientèle cible lorsqu'elle pense à votre organisation ? Est-ce positif ou négatif ? Comment voudriez-vous être perçu par votre clientèle cible ?
- **Vaincre les a priori négatifs à l'égard des produits fabriqués en prison** : La perception négative du milieu carcéral et des personnes détenues peut empêcher que ces produits soient considérés comme fiables et attrayants. Ils sont souvent perçus comme des produits de second ordre dont on ne peut pas être sûr qu'ils répondent aux normes de qualité requises. D'autres préoccupations peuvent aussi entrer en ligne de compte, comme l'idée qu'en soutenant le travail en milieu carcéral, on procure aux personnes détenues un avantage indu dans un contexte général de difficultés économiques et de chômage. À l'inverse, on peut craindre que les produits en question soient le résultat de conditions de travail abusives dans les prisons, qu'il faut se garder d'encourager. Pour créer une marque de produits fabriqués en prison, il faut être capable de cerner ces perceptions négatives et de les battre en brèche. En fait, la création d'une telle marque et l'élaboration d'une stratégie de

communication appropriée autour de celle-ci offrent une occasion de surmonter la perception négative et la stigmatisation des personnes détenues (voir les exemples dans les sections « Les messages clefs » et « L’histoire de la marque », aux pages 11 à 13).

- *Part de marché* : Avez-vous des concurrents pour vos produits ? Quelle quantité de produits vos concurrents vendent-ils par rapport à ce que vous vendez ? Vous est-il possible d’accroître votre part de marché ? Quels sont les difficultés que vous pourriez rencontrer en tentant d’élargir votre marché ?

Définissez ensuite des objectifs précis pour votre stratégie de marque. Demandez-vous pourquoi vous voulez ou devez créer une marque. Ces objectifs pourraient notamment être les suivants :

- *Accroître votre visibilité* : Avez-vous besoin de faire mieux connaître votre organisation ou votre produit à votre clientèle cible ?
- *Changer la perception de la marque* : Votre clientèle cible perçoit-elle votre organisation ou votre produit de manière inexacte ou incohérente ? Par exemple, devez-vous convaincre une entreprise cliente potentielle que les personnes détenues peuvent produire des articles de haute qualité ?
- *Accroître votre part de marché* : Existe-t-il une possibilité d’augmenter les ventes grâce à une marque forte ?
- *Trouver de nouveaux clients* : Existe-t-il une possibilité d’attirer de nouveaux clients en augmentant la notoriété de la marque ou en accédant à de nouveaux marchés ?

Après avoir examiné ces questions, retenez un ou deux objectifs qui constituent vos principales priorités à court terme (c’est-à-dire pour les 18 mois à deux ans à venir).

Construire les bases d’une marque

Une fois que vous avez décidé qu’une marque est une bonne solution pour votre organisation et que le moment est venu de créer ou de renouveler votre marque, vous pouvez commencer à rassembler les éléments sur lesquels celle-ci se fondera.

Vous pourriez recourir au « cercle d'or »¹³ :



! En commençant par le « pourquoi », c'est-à-dire l'objectif de votre organisation, vous pouvez construire une marque qui inspire et attire le personnel et la clientèle et qui a le pouvoir de susciter un changement social. Nous utiliserons le concept du cercle d'or pour examiner en détail comment découvrir les éléments clefs de votre marque.

Pourquoi

Au moment de créer une marque, il faut d'abord préciser l'objectif poursuivi par l'administration pénitentiaire avec son initiative de travail. La réponse à la question de savoir « pourquoi » une initiative existe est déterminante pour établir des liens avec des clients potentiels et d'autres parties prenantes, comme les donateurs.

Il est essentiel que la réponse à votre « pourquoi » reflète réellement ce que l'administration s'efforce d'accomplir grâce au programme de travail. Quel est l'avantage de ce programme ou le « bien supérieur » qu'il contribuera à réaliser ?

¹³ Simon Sinek a expliqué le concept de « cercle d'or » lors d'une conférence TED (un extrait est disponible à l'adresse suivante : www.youtube.com/watch?v=2Ss78LfY3nE).

Pour les administrations pénitentiaires, le « pourquoi » du programme de travail peut comporter de multiples éléments, comme la participation des personnes détenues à des activités constructives conformes aux normes internationales, la possibilité pour elles d'acquérir de nouvelles compétences qui les aideront à se réinsérer dans la société à leur libération, ce qui contribuera à réduire la récidive, l'obtention de revenus supplémentaires pour elles et leur famille, ou de recettes permettant de financer le programme de travail lui-même (voir également la section « Les messages clés » à la page 11).

Comment savoir quand vous avez trouvé une solide réponse à la question « pourquoi » ? Votre réponse doit reprendre la raison même de l'existence de la marque : Qu'est-ce qui motive les personnes qui participent à votre initiative, les rend fières de leur travail et sert à fonder chaque décision que vous prenez ? N'oubliez pas que l'objectif n'est pas de dire ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites.

Comment

Maintenant que vous avez précisé le pourquoi de votre initiative, vous devez introduire un peu de structure et de discipline avec le « comment ». Quelles sont les convictions fondamentales qui servent de principes directeurs à l'organisation ou à l'initiative ? En quoi celle-ci apporte-t-elle des solutions qui lui sont propres (concept connu également sous le nom de « proposition de valeur unique », ou « argument publicitaire unique ») ?

Dans le passé, certaines organisations ont commis l'erreur de limiter la communication sur leurs principes directeurs à un seul mot, comme « respect », « intégrité », « visionnaire » ou « innovant ». Malheureusement, ces termes peuvent avoir des significations différentes selon les personnes. Il est essentiel d'aller plus loin et de créer des principes qui peuvent être mis en pratique, pour que tous les membres de l'initiative puissent être tenus responsables de leur respect.

Dans le contexte carcéral, il est crucial que toutes les activités et les conditions de travail des personnes détenues soient pleinement conformes aux normes internationales et que l'objectif principal soit de favoriser la réinsertion de ces personnes dans la société et de leur procurer un revenu (voir également la section « Conditions préalables et questions préliminaires » dans l'introduction).

Les normes internationales devraient être un élément clef dans l'élaboration des valeurs de votre marque. C'est un bon moyen de montrer que le travail effectué par les personnes détenues est pleinement conforme à ces normes.

Quoi

L'ordre du cercle d'or est très important. Il est souvent tentant de commencer par le « quoi », parce qu'on pense à l'action menée ou au produit fabriqué. Or, cela peut avoir des conséquences néfastes imprévues. Par exemple, en vous concentrant d'abord sur le « quoi » (produits ou actions), vous risquez d'ignorer complètement le « pourquoi » (objectif).

Votre « quoi » est une description des produits ou services que vous offrez. Ceux-ci devraient être un prolongement naturel de votre « pourquoi ». Votre « quoi » doit rester dans la ligne de votre « pourquoi », sinon il manquera d'authenticité aux yeux de vos parties prenantes.

EXEMPLE

Imaginons que vous définissiez votre « pourquoi » comme suit :

Nous pensons que les personnes détenues ont un rôle à jouer dans la société. Grâce au travail en milieu carcéral, ces personnes ont la possibilité d'avoir une action bénéfique pour elles-mêmes et leur famille et pour la société en général.

Vous définissez votre « comment » de la manière suivante :

Notre programme de travail se fonde sur la volonté de traiter chacun avec dignité, considération et civilité, [dans le plein respect des normes internationales et des lois nationales] [en accordant plus d'avantages que le minimum exigé par les normes internationales et les réglementations nationales] relatives au travail en milieu carcéral, tout en nous efforçant constamment de faire mieux, dans notre travail comme dans nos relations.

Un « quoi » s'inscrivant dans cette ligne pourrait être formulé ainsi :

Nos meubles uniques de grande qualité ont été fabriqués à la main par des personnes détenues participant au programme de travail. La rémunération que ces personnes tirent de la vente de ces produits est équitable ou semblable à ce que gagnent les personnes travaillant en dehors des prisons, et elle leur permet d'aider leur famille et de dédommager les victimes, conformément aux normes internationales.

De plus amples informations sur l'élaboration de produits sont fournies au chapitre IV (Lancer les produits sur le marché).

EXEMPLE

En 2008, In-Made (www.in-made.nl), aux Pays-Bas, a créé une deuxième marque, Ex-Made (<https://in-made.dji.nl/diensten/ex-made>). Le programme permet aux personnes détenues qui sont qualifiées et en fin de peine de travailler en dehors du milieu carcéral. Il leur offre la possibilité d'exercer une activité dans des secteurs comme le soudage, l'aménagement paysager, la logistique et les chaînes de production, afin de faciliter leur réinsertion dans la communauté en leur donnant une véritable expérience professionnelle.

Développer une identité de marque

La meilleure façon de décrire l'identité de marque est de la comparer au visage de votre organisation ou de votre initiative. C'est à elle que votre clientèle vous reconnaît et c'est ainsi qu'elle vous perçoit. Il est important de noter que l'identité de marque ne peut être développée qu'en prenant appui sur une base solide.

Une identité de marque comprend :

- La personnalité de la marque ;
- La voix de la marque ;
- La proposition de valeur ;
- L'identité visuelle ;
- Les messages clés ;
- L'histoire de la marque.

La personnalité de la marque

Une personnalité ou un archétype contribue à rendre votre marque plus facilement identifiable par les clients en lui attribuant des caractéristiques humaines.

TABLEAU 1. EXEMPLES D'ARCHÉTYPES DE MARQUES ET DE MARQUES UTILISANT DES ARCHÉTYPES

<i>ARCHÉTYPE</i>	<i>CARACTÉRISTIQUES</i>	<i>EXEMPLES DE MARQUES</i>
L'innocent	Simple, joueur, joyeux, optimiste	Coca-Cola, McDonald's
Le citoyen	Attaché aux valeurs, pratique, accessible, confiant	IKEA
Le héros	Courageux, autodiscipliné, motivant, assuré, direct	Nike

La définition d'un archétype vous aide à cerner les types d'images et les thèmes qui vous permettront de créer un lien affectif plus fort entre vos parties prenantes et votre marque.

Des ressources permettant d'explorer plus avant les archétypes de marques sont fournies à l'annexe I.

La voix de la marque

Une fois que vous avez déterminé la personnalité de votre marque, vous devez réfléchir au langage ou aux mots à utiliser pour communiquer avec vos parties prenantes. La voix de votre marque correspond à la façon dont vous décrivez tout ce que vous faites. Votre marque est-elle formelle ou informelle ? Est-elle assurée et inspirante, ou plus réservée et professionnelle ? Si votre marque était une personne, comment parlerait-elle ?

TABLEAU 2. EXEMPLES DE MESSAGES D'ERREUR DE SITES WEB UTILISANT DIFFÉRENTS STYLES DE « VOIX DE MARQUE »

<i>Formel</i>	Veillez nous excuser, nous rencontrons un problème.
<i>Décontracté</i>	Nous sommes désolés, nous avons un problème de notre côté.
<i>Enthousiaste</i>	Oups ! Désolés, petit problème de notre côté.
<i>Irrévéréncieux</i>	Qu'est-ce que vous avez fait ?! Vous avez cassé notre site Web ! (Je plaisante. Nous avons un problème de notre côté.)

- ! Si vous ciblez plusieurs publics (par exemple, administrations, donateurs et consommateurs), réfléchissez à la manière dont vous pouvez adapter votre voix sans compromettre la personnalité de votre marque. Par exemple, si l'archétype de votre marque est « le citoyen », comme illustré ci-dessus, vous pouvez choisir d'employer un langage plus égalitaire et axé sur les valeurs dans vos communications avec les donateurs, mais vous pouvez aussi opter pour un ton plus décontracté dans vos communications avec les consommateurs.

EXEMPLES

Voici comment certaines marques de produits fabriqués en prison utilisent leur voix pour vendre des produits ou services :

- Muã, une marque paraguayenne de produits fabriqués en prison, s'adresse aux consommateurs dans un langage enthousiaste qui vante des produits de bonne qualité et donne aux personnes détenues l'espoir de changer de vie.
- In-Made, aux Pays-Bas, parle d'une voix claire et professionnelle qui cible une clientèle d'affaires pour montrer qu'il existe en chacun et chacune un potentiel inexploité.

La proposition de valeur

Une proposition de valeur est une déclaration qui énonce les avantages uniques que vous seul pouvez offrir à votre clientèle. Ce n'est pas une formule ou un slogan publicitaires, mais une promesse de valeur faite à des clients potentiels (ou à des parties prenantes) qui achètent des produits ou des services.

Pour créer votre proposition de valeur, vous devez tenir compte de deux facteurs déterminants : les besoins de votre clientèle potentielle, et la manière dont votre initiative ou vos produits peuvent, mieux que tout autre, répondre à ces besoins.

Votre proposition de valeur doit répondre aux questions suivantes :

- Quel est la clientèle cible de vos produits ou services ?

- Quels sont les besoins de votre clientèle cible ?
- Comment votre initiative ou votre produit répondent-ils aux besoins de la clientèle cible ou améliorent-ils sa situation ?
- Quels avantages particuliers votre clientèle cible peut-elle en attendre ?
- En quoi ce que vous proposez est-il unique ou différent ?

L'identité visuelle

Lorsque les gens pensent à une marque, la première chose qui leur vient à l'esprit la plupart du temps est une image. Votre identité visuelle est souvent la première interaction que les gens ont avec votre marque : la vue de votre logo ou de votre nom sur votre site Web, sur les médias sociaux, sur une brochure ou sur une étiquette de produit. Mais l'identité visuelle ou le logo ne sont qu'une partie de la marque dans son ensemble.

Vous avez déjà réfléchi à l'objectif de votre projet, à la personnalité de votre marque, à sa voix et à ce qui la rend unique. Ces éléments peuvent vous aider à créer une identité visuelle qui établit un lien affectif avec les gens et les aide à reconnaître vos produits sur le marché.

! L'identité visuelle de votre marque comprend le motif de votre logo, les polices de caractères employées, les images et photos choisies, les couleurs utilisées et la conception de votre site Web ou de vos brochures. Toutes ces pièces s'assemblent pour donner une image cohérente de votre marque. Si vous envisagez votre marque comme une personne, votre identité visuelle correspond aux vêtements qu'elle porte.

Logo

Au moment de choisir le motif de votre logo, gardez à l'esprit les principes directeurs suivants :

- **Simplicité** : Un logo simple est plus facile à mémoriser. Il faut moins de temps à la personne qui le voit pour le comprendre et ressentir un lien avec la marque. Évitez d'inclure trop d'éléments. Il suffit d'une seule image accompagnée du nom de votre marque. Parfois, le simple fait d'écrire le nom de votre marque dans une police particulière est suffisant.
- **Unicité** : Faites des recherches sur les logos des produits relevant de votre domaine d'activité. Examinez les produits concurrents sur le marché. Évitez de créer un logo qui

ressemble trop à d'autres. Si votre logo est unique, il sera plus facile d'en faire une marque déposée (voir aussi « Propriété intellectuelle » ci-dessous).

- **Taille ajustable** : Votre logo peut-il encore être reconnu en très petits caractères ? Paraît-il clair et cohérent quand il est imprimé en gros caractères ? Créez votre logo sous la forme d'un dessin vectoriel à l'aide d'un programme informatique, pour qu'il puisse être réduit ou agrandi sans que la résolution de l'image finale s'en trouve altérée.
- **Adaptabilité** : Peut-il être imprimé en couleur et en niveaux de gris ? Au format vertical ou horizontal ? Votre logo sera utilisé de diverses manières, que ce soit sur un site Web, sur des vêtements, sur du papier ou comme cachet. Veillez à ce que le motif soit souple.
- **Pertinence** : Votre logo doit refléter l'intention de votre marque et les personnes au service desquelles elle est créée. Un logo fort peut être une source de fierté pour les personnes concernées quand il confère de la dignité à leur travail et les aide à avoir espoir en l'avenir.

Les images de votre logo doivent étayer l'« histoire » et l'intention de votre marque.

EXEMPLES

Le logo de « My Pride », en Malaisie¹⁴, est un excellent exemple.



Le logo a été élaboré en interne par le personnel de la prison. « MY » veut dire « Malaisie », « PRI » « prison » et « DE » « département ». Le dessin représente trois feuilles d'hibiscus, fleur nationale malaisienne. Il est réalisé dans un style visuel rappelant le batik, qui fait la renommée de la Malaisie. Les feuilles représentent le fait qu'avant de pouvoir rejoindre le programme de travail, les personnes détenues doivent d'abord se réadapter et changer d'attitude, développer leurs compétences et leurs connaissances. Le logo entier a la forme d'une clef, qui symbolise la possibilité qui leur est donnée, grâce au programme de travail, de retourner dans le monde extérieur et d'y réussir.

¹⁴<http://tempahan.prison.gov.my/tempahan>.

Muã¹⁵, qui signifie « luciole » en guarani, est une marque de produits fabriqués dans des ateliers pénitentiaires au Paraguay.



L'objectif est d'apporter de l'espoir aux personnes détenues et de leur donner une nouvelle chance en jetant les bases d'un avenir couronné de succès. Le logo répond à plusieurs des critères d'un bon logo : il est simple, unique, adaptable et utilisable dans diverses tailles. Il peut être accompagné ou non du slogan « Encendé esperanza » (« Allumer l'espoir »).

Choix des polices

Sélectionnez les polices que vous utiliserez pour toutes vos communications. Une bonne pratique consiste à choisir une police simple et lisible pour le corps du texte et une police distincte pour les titres. Réservez à votre logo la police qui y est utilisée, et choisissez-en une autre pour votre site Web et vos brochures ; votre logo se démarquera davantage.

Choix des images

Les images et photographies associées à votre marque illustrent vos valeurs et façonnent la manière dont celle-ci est perçue. Dans le cas de la promotion de biens et de services produits par des personnes détenues, choisissez des images qui évoquent le professionnalisme, la qualité et la dignité du travail. Comment communiqueriez-vous à propos de produits fabriqués de manière

¹⁵ www.facebook.com/muaencendeesperanza/ ; https://www.instagram.com/mua_py/ ; https://twitter.com/mua_py.

responsable et représentant un moyen de gagner en autonomie ? Comment choisiriez-vous des images qui mettent vos produits en valeur ?

Si vous n'avez pas de bonnes images, faites des recherches en ligne ou sur Pinterest pour en trouver qui correspondent au style de votre marque afin de créer une iconographie conforme à vos souhaits, dans le respect des droits d'auteur.

Couleurs

Choisissez deux ou trois couleurs pour présenter votre marque de manière cohérente. La couleur peut créer un lien fort avec le public. Choisissez une teinte plus claire pour les fonds, une autre plus foncée pour le texte et une couleur vive ou unique pour les motifs.

Propriété intellectuelle

À mesure que votre marque suscite plus d'intérêt, il peut être souhaitable de faire enregistrer votre logo comme marque déposée au niveau national ou international. L'élaboration d'une marque reconnaissable ajoute de la valeur à votre projet et contribue grandement à protéger son intégrité.

Une marque déposée offre divers avantages. Elle constitue une base juridique apte à vous protéger contre des concurrents qui tenteraient d'exploiter des similitudes ou de commercialiser des articles prêtant à confusion. L'enregistrement de votre marque attestera également qu'elle ne viole pas les droits de propriété d'autrui et la protégera contre les contestations en justice.

Une marque déposée peut consister dans le motif d'un logo (image), dans le nom d'une marque (par exemple, « InMade »), ou dans la combinaison d'un logo et d'un nom de marque.

La décision de déposer ou non votre marque dépend de nombreux facteurs. Certaines marques, comme My Pride, ont choisi de faire enregistrer leur logo en tant que marque déposée.

Il est préférable de consulter un avocat ou un cabinet juridique spécialisé, qui pourra fournir des conseils en fonction des circonstances locales et d'autres considérations. Si vous prévoyez de vendre vos produits à l'étranger, vous pouvez vous enquérir auprès de votre conseiller juridique de la possibilité de faire enregistrer votre marque auprès de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

Les messages clefs

Les messages clefs sont les principaux points concernant votre organisation ou votre initiative que vous voulez faire entendre et dont vous voulez qu'ils soient retenus. Ces déclarations constituent le fondement de vos efforts de marketing et de communication. Vous serez amenés à utiliser vos messages clefs pour vous adresser aux médias, rédiger des communiqués de presse et élaborer du matériel de promotion.

Des messages clefs bien rédigés peuvent remplir les fonctions suivantes :

- Définir des priorités et clarifier les informations ;
- Assurer la cohérence et la précision ;
- Donner une orientation aux échanges avec les parties prenantes ou les médias.

Idéalement, les messages clefs devraient avoir les caractéristiques suivantes :

- *Concis* : Prévoyez au maximum trois à cinq messages clefs. Chacun doit être assez bref et direct, c'est-à-dire tenir en une à trois phrases pouvant être dites en 30 secondes maximum.
- *Stratégiques* : Les messages doivent réaffirmer votre proposition de valeur en définissant et en différenciant votre offre.
- *Convaincants* : Les messages doivent donner à votre public l'envie d'agir.
- *Sur mesure* : Analysez votre public et adaptez la teneur des informations et la formulation de vos messages en conséquence.

Les messages clefs doivent être exacts et précis. Par exemple, une administration pénitentiaire devrait éviter de dire que « le travail en milieu carcéral réduit la récidive » sans présenter de faits à l'appui de cette affirmation. En revanche, pour autant que des études puissent étayer ce message, vous pouvez dire : « 75 % des personnes détenues qui ont participé à nos programmes de travail en milieu carcéral ont trouvé du travail après leur libération », ou : « 75 % des personnes détenues qui ont participé à nos programmes de travail ont, d'après leurs déclarations, une meilleure estime d'elles-mêmes que celles qui n'y ont pas participé ».

Les messages clefs pourraient être l'occasion idéale de mettre en avant la juste rémunération des personnes détenues et de montrer que les salaires et autres prestations que vous leur versez respectent les normes internationales ou vont même au-delà des exigences minimales.

EXEMPLE

Un bon exemple de communication concernant la rémunération des personnes détenues et le respect des normes internationales se trouve sur le site Web de Carcel (www.carcel.co), qui aborde en termes clairs la question des salaires et prestations que touchent les personnes détenues dans le cadre du programme de travail :

Le travail au sein du système pénitentiaire est complexe, mais nous pensons que la création de nouvelles normes équitables dans le domaine de la réadaptation par le travail peut avoir un très fort impact sur les femmes incarcérées. Nous mettons en place un environnement sûr pour que les détenues puissent acquérir de nouvelles compétences, gagner un salaire équitable et subvenir aux besoins de leur famille.

Nous pensons que tous les travailleurs et travailleuses, incarcérés ou non, méritent un salaire décent pour leur travail. Nous nous engageons à verser aux détenues un salaire décent et à respecter des conditions de travail équitables.

Afin de nous assurer que les conditions de travail sont conformes aux normes, nous consultons régulièrement des spécialistes de la Convention de l'OIT sur le travail forcé et l'Ensemble de règles minima des Nations Unies pour le traitement des détenus.

L'un des aspects les plus importants des messages clefs tient aux « éléments probants ». Chaque message devrait s'appuyer sur des preuves ou des faits auxquels vos clients peuvent se fier.

Nous sommes quotidiennement bombardés de messages publicitaires, souvent par des marques qui ne tiennent pas leurs promesses. Les consommateurs et les acheteurs recherchent des produits qui méritent réellement leur confiance et qui le prouvent.

Pour produire des preuves ou des éléments auxquels les clients peuvent se fier, recourez aux moyens suivants :

- **Des témoignages** : Prenez contact avec d'anciens clients qui pourraient dire tout le bien qu'ils pensent de vos produits ou services et demandez-leur s'ils vous autorisent à publier leurs commentaires dans votre matériel de promotion.

- *Des comparaisons de produits* : Que valent vos produits par rapport à d'autres sur le marché ? Par exemple, une offre de produits de bonne qualité, associée à une mission sociale, peut être attrayante pour les consommateurs.
- *Des études* : Des recherches sur les effets de votre action peuvent démontrer l'efficacité de votre programme. Combien de participantes et participants acquièrent des compétences utiles ? Bien que cette tâche soit souvent difficile, les administrations pénitentiaires et d'autres services peuvent recueillir des données sur les personnes libérées de prison. Il serait très intéressant de savoir combien d'entre elles ont trouvé du travail après avoir participé à votre projet. Ces données pourraient illustrer la contribution de votre programme au succès de leur réinsertion et de leur recherche d'emploi après leur libération.
- *Une certification par une tierce partie* : Une fois que vos produits sont mis sur le marché, l'obtention d'une certification de qualité par une tierce partie peut donner confiance aux clients et éviter que l'achat soit perçu comme un simple geste caritatif. Vous pouvez par exemple vous tourner vers des certifications du respect des normes de qualité ou de production, comme celles proposées par l'Organisation internationale de normalisation ou par des organismes de certification biologique.
- *Des entretiens avec les participants* : Faites connaître les parcours des personnes qui participent à votre programme et les progrès qu'elles ont réalisés.
- *Des références* : Demandez à vos clients s'ils seraient disposés à parler de vos produits ou services à d'autres clients potentiels.
- *Le respect des normes internationales* : Le respect de ces normes, en particulier des Règles Nelson Mandela, doit occuper une place centrale dans vos messages clés. Les Règles Nelson Mandela offrent des points de repère clairs pour montrer que vous êtes engagé en faveur du bien-être et du traitement équitable des personnes détenues qui participent à des programmes de travail, notamment en ce qui concerne les conditions de travail et les régimes de rémunération.

EXEMPLES

En Malaisie, My Pride a présenté des exemples de parcours suivis par des personnes ayant participé à son programme de travail carcéral, notamment l'histoire d'une ancienne détenue qui, après avoir été formée à la coupe et à la couture, possède aujourd'hui sa propre entreprise de confection.

Aux Pays-Bas, In-Made a défini des critères et mis en place un système de gestion des relations avec la clientèle pour la planification et le suivi du travail, afin de garantir la livraison des produits dans le respect des délais et du budget prévus.

Au Paraguay, Muã se présente comme la première marque de produits fabriqués en prison du pays et la deuxième d'Amérique latine. Ce statut lui confère une crédibilité en tant qu'acteur compétent et expérimenté du marché. La marque arbore également des logos officiels et d'autres images qui démontrent la crédibilité de son approche et la respectabilité de ses objectifs.

L'histoire de la marque

Si les messages clefs présentent des faits et font appel à l'esprit logique des destinataires, l'histoire d'une marque inspire et parle au cœur des gens. L'histoire de votre marque renforce le lien affectif avec le public. Elle décrit la marque et les valeurs que vous défendez et en explique toute l'importance.

Comme indiqué au début du chapitre I, les consommateurs ont parfois une perception négative du travail en milieu carcéral. Certains y voient un risque d'exploitation de la main-d'œuvre, compte tenu des bas salaires pratiqués dans certains pays, tandis que d'autres estiment au contraire que les personnes détenues ne méritent pas qu'on leur offre des perspectives d'emploi, surtout lorsque ces perspectives sont rares en milieu libre. Quelles que soient les causes de ces a priori négatifs, une histoire efficace peut changer la perception des produits fabriqués en prison et de ceux qui les fabriquent.

Comme beaucoup de marques pénitentiaires, In-Made a d'abord été confrontée à l'image négative qu'avaient les personnes détenues et les produits fabriqués en prison aux yeux de l'opinion publique.

Pour changer cette perception, l'administration a choisi de se concentrer sur la fourniture de produits de qualité. En « contrôlant » l'histoire de la marque et en faisant en sorte que les consommateurs l'assimilent à des produits fiables, In-Made a réussi à associer une image positive aux produits et aux personnes qui les fabriquent.

Une histoire efficace devrait comporter une explication des besoins auxquels répondent vos produits ou services. Dans le contexte carcéral, il est important de montrer comment votre approche répond à ces besoins et mène à l'avenir que vous espérez voir advenir. Autrement dit, il s'agit d'expliquer comment le travail en milieu carcéral permet aux personnes détenues d'acquérir des compétences utiles et les prépare à se réinsérer dans la société à leur libération, et comment l'achat de produits fabriqués en prison constitue un acte socialement responsable, qui offre une nouvelle chance à des personnes défavorisées.

FIGURE II. EXEMPLES DE PRODUITS IN-MADE ET EX-MADE



II. ÉLABORER UN PLAN D'AFFAIRES

Un plan d'affaires aide une organisation à préciser l'objectif qu'elle poursuit, à définir le moyen d'atteindre ses buts et à faire des projections et planifier son activité à long terme.

D'une manière générale, il existe deux catégories de plans d'affaires :

- *Les plans traditionnels* : Ils sont complets, standardisés et détaillés. Les plans d'affaires traditionnels nécessitent beaucoup de recherches et des informations financières approfondies, comme en attendent souvent les investisseurs. Ces plans peuvent compter des dizaines de pages.
- *Les plans allégés* : Ils se concentrent uniquement sur les éléments essentiels. Un plan d'affaires allégé n'a pas toujours le niveau de détail exigé par les investisseurs, mais il donne un aperçu de votre modèle d'activité. Comme les plans traditionnels, les plans allégés suivent une structure standard, mais ils s'en tiennent à des concepts généraux, qui peuvent ensuite être développés plus en détail.

De nombreuses ressources sont disponibles pour faciliter l'élaboration des plans d'affaires. Il peut être utile de faire appel à une entreprise ou à un consultant locaux pour vous aider à élaborer votre plan, surtout si vous n'en avez jamais rédigé auparavant. Une liste de ressources est fournie à l'annexe I.

Pour beaucoup d'organisations, en particulier les jeunes pousses ou les entreprises qui manquent d'expérience à cet égard, le niveau de détail des plans d'affaires traditionnels peut paraître inatteignable. Le plan allégé est une autre solution qui permet de présenter les informations essentielles à la prise de décisions.

Les modèles intitulés *Business Model Canvas*¹⁶ et *Lean Canvas*¹⁷ sont tous deux très utilisés pour créer des plans d'affaires allégés ; ils sont l'un et l'autre disponibles gratuitement.

Le modèle *Lean Canvas* a été conçu pour aider les organisations à donner un aperçu visuel simple de leurs idées d'activités et de produits. Il a été utilisé par Muã, en partenariat avec plusieurs organisations qui ont contribué à l'élaboration du modèle d'activité et à son déploiement sur les marchés national et international.

¹⁶ www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas.

¹⁷ <https://leanstack.com/is-one-page-business-model>.



III. DÉVELOPPER OU AFFINER UN CONCEPT DE PRODUIT

Une fois votre plan d'affaires terminé, vous devez avoir une idée du type de produits ou de services qui, selon vous, correspondraient bien à vos clients ou à votre public cible.

Même si vous avez déjà commencé à vendre des produits ou des services, la présente section propose d'excellents outils qui vous permettront d'affiner votre stratégie d'élaboration de produits. Si vous n'avez pas de produit ou de service particulier en vue, ce chapitre peut vous aider à cerner ceux qui pourraient vous convenir.

Évaluer les capacités internes

L'évaluation des capacités internes est une étape cruciale dans l'élaboration et la commercialisation d'un produit. Les capacités ne désignent pas seulement l'aptitude du personnel à former les personnes détenues, ou celle des personnes détenues à fabriquer des produits ; elles se rapportent aussi à la capacité juridique de l'administration de commercialiser des produits hors du système carcéral.

L'examen des capacités internes peut également consister à se demander ce que la prison est capable de produire et s'il est possible d'adapter ces produits au marché.

EXEMPLE

La marque Carcel a été créée afin de proposer des emplois équitables aux détenues et de leur faire acquérir des compétences pointues qui leur permettent de venir en aide à leur famille et d'épargner pour l'avenir grâce à la confection de vêtements de qualité supérieure. L'idée de départ était de se servir de l'artisanat et des compétences traditionnelles du Pérou et de la Thaïlande utilisant des matériaux locaux naturels et de les combiner avec le design scandinave. Les Péruviennes sont extrêmement habiles au tricot, et ce sont donc des articles de tricot qui ont constitué la première ligne de vêtements de haute qualité de la marque. En Thaïlande, il existe une grande tradition de la broderie et du travail de la soie, qui a servi de base à la conception de la deuxième ligne de vêtements. En sélectionnant ces compétences locales, Carcel amène les femmes à renforcer leurs aptitudes, qu'elles peuvent ensuite mettre à profit localement après leur libération.

Capacité de l'administration

Dans certains pays, la législation ne permet pas à l'administration pénitentiaire de vendre des produits à des tiers. Par exemple, l'autorité pénitentiaire paraguayenne est propriétaire de la marque Muã mais, en tant qu'administration publique, elle n'est pas autorisée à la gérer ou à la commercialiser. C'est pourquoi elle s'est associée à une organisation à but non lucratif, qui s'occupe des aspects liés à la stratégie de marque et à la commercialisation de Muã, tandis qu'elle-même se concentre sur la formation et la réadaptation des personnes détenues. Un accord juridique a été conclu pour définir clairement les responsabilités des parties publique (administration pénitentiaire) et privée (organisation à but non lucratif). En outre, l'autorité pénitentiaire s'est associée à la Banque interaméricaine de développement et à une entreprise pour élaborer le modèle d'activité et ajuster le volet administratif du projet afin de le déployer à grande échelle.

Outre la capacité juridique de l'administration pénitentiaire de commercialiser des produits, il est important également d'examiner son aptitude à assurer le respect des normes internationalement reconnues en matière de travail en milieu carcéral (voir aussi la section « Conditions préalables et questions préliminaires » de l'introduction).

Si l'administration pénitentiaire n'est pas actuellement en mesure de se conformer aux normes internationales, l'acceptation de ses produits et de ses marques sur le marché privé risque de poser des difficultés considérables.

Dans ce cas, l'administration devrait commencer par améliorer les conditions de travail des personnes détenues et adopter des normes plus rigoureuses, plutôt que de créer une marque très en vue.

Lorsque le programme de travail sera conforme aux normes convenues, il sera beaucoup plus facile de créer une marque forte, capable de démontrer qu'elle tient ses promesses.

Capacité des ateliers

Au moment d'élaborer votre concept de produit, vous devez tenir compte des ressources disponibles dans l'atelier pénitentiaire. Quels sont les outils et les moyens dont vous disposez dans le cadre du programme de travail ?

Dans certains cas, il est possible pour l'administration pénitentiaire de s'associer à des entités externes pour en obtenir davantage.

Par exemple, In-Made a noué des partenariats avec des entreprises privées pour créer dans les prisons des espaces de travail sur mesure, où les personnes détenues apprennent à travailler dans un environnement de production semblable à celui dans lequel elles évolueraient en dehors de la prison.

Capacités du personnel

Pour la plupart des programmes de travail, il faudra prendre en considération les effectifs disponibles aux niveaux administratif (ventes et marketing) et opérationnel (prison). Selon le modèle d'activité de l'atelier, ceux-ci peuvent être composés de personnel pénitentiaire, de personnel externe ou d'une combinaison des deux.

Au Paraguay, l'administration pénitentiaire a déterminé que la supervision du programme de travail nécessitait un minimum de cinq fonctions administratives. Ces fonctions occupées et gérées par une organisation externe sont les suivantes :

- Le coordonnateur général de la marque
 - Est responsable de la gestion globale de la marque et de l'exécution des stratégies,
 - Rend compte au ministère compétent,
 - Gère les finances afin de maximiser les stratégies de vente, de marketing et de production,
 - Recherche des débouchés commerciaux et les exploite,
 - Gère le personnel et évalue ses performances,
 - Gère et règle les problèmes avec l'aide des coordonnateurs de chaque secteur ;
- Le coordonnateur de la production et de la logistique
 - Est responsable de la qualité des produits,
 - Garantit la transparence du processus de production,
 - Est responsable de la conception des produits et du développement de nouveaux produits,
 - Supervise la planification de la production et les stratégies de production,
 - Coordonne la formation des personnes détenues, notamment en communiquant le nombre d'heures travaillées au coordonnateur de la réinsertion sociale,
 - Gère la logistique, y compris le transport, l'expédition et la livraison entre les prisons et les points de vente,
 - Gère les relations avec les fournisseurs ;

- Le coordonnateur de la réinsertion sociale
 - Est chargé de veiller au respect des droits des personnes détenues et de leur apporter une assistance,
 - Est responsable de la tenue des registres des heures travaillées et des méthodes de vérification applicables en matière de réduction de peine,
 - Est responsable du fonds social,
 - S'occupe de la sélection des personnes détenues qui participent au programme de travail ;
- Le coordonnateur administratif
 - Est responsable de la gestion administrative et de la comptabilité de la marque,
 - Établit et soumet des rapports au Ministère de la justice,
 - Assure le versement de leurs salaires aux employés de l'entreprise,
 - Gère les contrats et les accords,
 - Élabore des stratégies commerciales conjointement avec le coordonnateur général de la marque et le coordonnateur des alliances stratégiques,
 - Garantit la transparence de la marque ;
- Le coordonnateur des alliances stratégiques
 - S'occupe des relations avec les points de vente, comme les détaillants ou les grossistes,
 - Contracte des alliances et conçoit des stratégies commerciales,
 - Reçoit les commandes et envoie les ordres de travaux à la production,
 - Assure le suivi du chiffre d'affaires par point de vente et la tenue de statistiques sur les ventes et les paiements,
 - Est responsable de la vente des produits, des prévisions et de la réalisation des objectifs de vente.

Les compétences et les connaissances en matière de gestion et de commerce requises dans le cadre d'un programme de travail en milieu carcéral ne font généralement pas partie de la formation reçue par les membres de l'administration ou les agents pénitentiaires. Cela ne veut pas dire pour autant que le personnel des prisons n'est pas capable d'apprendre à gérer avec succès un programme de travail.

Le programme pénitentiaire In-Made comporte trois niveaux :

- *Le siège* : C'est là que se trouvent les spécialistes de l'équipe de projet qui supervisent l'administration du programme au plus haut niveau et jouent un rôle de conseillers auprès du Ministère de la justice et de la sécurité.
- *Les bureaux de vente régionaux* : Les 22 prisons sont regroupées en trois régions, dont chacune dispose d'un bureau de vente composé d'un chargé de clientèle, d'un membre de l'administration et de personnel technique.
- *Les établissements pénitentiaires* : Chaque prison a des surveillants qui s'occupent de superviser le travail de 10 à 12 « travailleurs temporaires » (nom donné aux personnes détenues qui participent au programme), sous la direction d'un responsable du programme de travail.

À chaque niveau, les effectifs sont principalement composés de personnel qui travaillait déjà dans le système pénitentiaire. La formation consiste en une combinaison de cours et de séances de coaching organisés en interne et en externe (notamment en matière de vente et de supervision).

De plus, In-Made a mis au point des critères de production, qui sont utilisés dans la formation du personnel et l'évaluation des performances. Les membres de l'administration pénitentiaire sont encouragés à apprendre les uns des autres, en particulier dans les domaines où les performances de leur établissement sont moins bonnes.

! Il est important de rappeler que, si les personnes détenues sont amenées à entrer en contact avec du personnel extérieur ou autorisées à travailler en dehors de la prison, des mesures appropriées doivent être prises pour garantir leur sécurité et celle du personnel.

Capacités des personnes détenues et de la main-d'œuvre

Les capacités des membres de l'administration et du personnel ne sont qu'un élément de l'équation dans le programme de travail. Il faut également tenir compte de la capacité de la main-d'œuvre pénitentiaire.

À cet égard, il convient de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les compétences qui existent parmi les personnes détenues participant au programme de travail ou qui peuvent leur être enseignées ?
- Y a-t-il des partenaires extérieurs qui peuvent contribuer au développement des capacités ?

- Comment les compétences doivent-elles être évaluées, et qui doit procéder à l'évaluation ?

En général, il est important d'évaluer les compétences et les attitudes des personnes détenues avant de les sélectionner pour un programme de travail. Toutefois, les types de compétences et d'attitudes testés et la forme des tests peuvent varier considérablement en fonction des tâches à accomplir et selon que le travail sera effectué dans l'atelier pénitentiaire ou à l'extérieur. Il est également important d'apprécier la volonté des personnes détenues de participer à des programmes de travail et leurs préférences, conformément aux normes internationales¹⁸.

Muã a élaboré un cadre d'évaluation des personnes détenues qui souhaitent participer à son programme de travail, conformément à la législation nationale applicable en la matière et aux orientations fournies dans les Règles Nelson Mandela et la *Feuille de route pour l'élaboration de programmes de réadaptation en milieu carcéral*. Ce cadre est présenté dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 3. CADRE D'ÉVALUATION DES PERSONNES DÉTENUES QUI SOUHAITENT PARTICIPER AU PROGRAMME DE TRAVAIL DE MUÃ

<i>ÉTAPES</i>	<i>DESCRIPTION</i>
1. Candidature	La personne détenue demande à intégrer l'atelier, sur recommandation du personnel ou du directeur de l'établissement pénitentiaire.
2. Examen	La demande doit être approuvée par la personne directement responsable de la personne détenue, qui doit vérifier que le travail à l'atelier est compatible avec d'autres activités obligatoires.
3. Approbation et prise en compte de la candidature	Une fois approuvée, la demande est envoyée au coordonnateur social pour inscription sur la liste officielle des candidatures aux postes vacants (liste d'attente où les demandes sont numérotées par ordre d'introduction). La liste est mise à jour quotidiennement, et une copie en est remise chaque semaine au coordonnateur de la production.

¹⁸ Voir en particulier la règle 98, par. 3, des Règles Nelson Mandela (voir annexe II).

4. Admission sur la liste d'attente	La personne détenue reçoit une réponse quant à la date prévue pour son affectation ou, s'il n'y a pas de poste vacant, au numéro qui lui a été assigné dans la liste d'attente.
5. Examen de la documentation	Le coordonnateur social vérifie que les personnes figurant sur la liste d'attente disposent de documents d'identification et communique la liste au médecin du centre, afin que celui-ci puisse confirmer que l'état de santé du candidat ou de la candidate est compatible avec l'accomplissement d'un travail productif.
6. Affectation	Le coordonnateur de la production et le coordonnateur social prennent la décision finale en fonction de critères objectifs.

Des questions comme l'hygiène, la ponctualité, la capacité de comprendre et d'exécuter les ordres de travaux et la dextérité devraient jouer un rôle important dans l'évaluation globale.

Une fois les personnes admises dans le programme de travail, tout doit être mis en œuvre pour que leur participation soit fructueuse.

Dans le cas de Muā, cela suppose de veiller à ce qu'elles soient pleinement informées de la nature de leur affectation et des tâches qui leur incombent, à savoir :

- Les fonctions précises qui sont les leurs ;
- Ce que l'on attend d'elles dans le travail ;
- Le type de production de l'atelier ;
- Les droits qui leur sont octroyés dans le cadre du programme de travail ;
- Les tâches qu'elles doivent accomplir pendant la journée de travail ;
- Les conditions de travail (salaire, horaires, contrat et jours de travail) ;
- Le type d'équipement qui sera utilisé pour le travail et la formation ;
- La personne à qui s'adresser en cas de questions ou de préoccupations relatives au programme de travail.

Prototypes

Après avoir analysé les besoins de votre clientèle et fait l'inventaire de vos capacités internes, vous pouvez commencer à créer des prototypes (représentations tridimensionnelles) pour vérifier si vos produits ou vos idées sont réalisables.

Les avantages de la création d'un prototype sont notamment les suivants :

- Étudier diverses options de configuration pour tester et améliorer les fonctionnalités ;
- Contrôler les performances des matériaux envisagés ;
- Veiller à ce que les souhaits ou les besoins de la clientèle soient satisfaits ;
- Déterminer le coût de production et la gamme de prix ;
- Affiner le produit avant son lancement sur le marché.

Pour créer un premier prototype, il suffit parfois de dessiner un schéma et de déterminer les matériaux qui seraient nécessaires à la fabrication du produit. À partir d'un dessin et d'une description de vos produits, vous pouvez commencer à discuter de leur utilisation avec la clientèle que vous avez ciblée afin d'évaluer son intérêt. D'après les réponses des clients, vous serez en mesure de déterminer si vos idées initiales valent la peine d'être poursuivies.

L'étape suivante consiste à réaliser une version tridimensionnelle du schéma que vous avez dessiné. Cette version pourrait être fabriquée avec les matériaux que vous prévoyez d'utiliser en production, ou avec n'importe quels matériaux peu coûteux qui vous permettraient d'obtenir un résultat proche du produit final du point de vue de l'aspect et de la fonctionnalité.

Là encore, il est important de recueillir les réactions de votre clientèle cible sur ce deuxième prototype. Il peut être nécessaire de répéter cette étape plusieurs fois pour obtenir un prototype parfaitement fonctionnel.

Une fois que vous êtes sûr de l'intérêt que suscite ce projet après de votre clientèle et de la fonctionnalité du produit, il est temps de créer un prototype intégrant tous les éléments que vous comptez inclure dans le produit final, comme les matériaux.

La création d'un prototype « final » unique vous permettra de mieux savoir si vous êtes prêt ou non pour la production. Elle peut aussi confirmer vos hypothèses concernant le temps de production, le coût des matériaux et le niveau de qualification requis de la main-d'œuvre.

Votre prototype doit être présenté non seulement à votre public, mais aussi aux éventuels fournisseurs externes dont vous aurez besoin pour passer du prototype à un produit commercialisable. Les retours d'information que vous recevrez des parties prenantes vous aideront à préciser plus sûrement vos prévisions de vente et pourront également servir d'arguments lorsque vous commencerez à commercialiser le produit.

À ce stade, lorsque vous parlez avec des acheteurs potentiels, il est essentiel de vérifier aussi vos hypothèses en matière de qualité et de gamme de prix, afin de vous assurer de la fiabilité de votre modèle de vente.

Acquisition des matériaux

Les matériaux que vous utilisez pour fabriquer des produits dans le cadre de votre programme de travail peuvent avoir une incidence à plus d'égards que vous ne le pensez. Naturellement, votre capacité de créer de bons produits dépendra d'un approvisionnement régulier en matières premières de qualité. Toutefois, la provenance de ces matériaux peut également avoir un impact direct sur votre image de marque.

L'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement vous aide à aborder des questions telles que l'origine des matières premières, l'éthique des achats, la durabilité, la qualité et la responsabilité sociale des entreprises.

Les questions suivantes doivent entrer en ligne de compte dans votre stratégie d'approvisionnement :

- *Directives existantes* : L'administration pénitentiaire a-t-elle déjà mis en place une stratégie de passation de marchés ? Si oui, cette stratégie s'applique-t-elle au programme de travail en milieu carcéral ou faut-il en élaborer une nouvelle ? Si vous avez besoin d'une nouvelle stratégie, envisagez de vous mettre en relation avec des entités similaires dans votre pays ou votre région pour déterminer s'il existe en la matière des bonnes pratiques qui pourraient être appliquées.
- *Durabilité* : Les clients s'attendent à recevoir des produits de qualité constante dans les délais prévus. Il est donc essentiel que vous mettiez en place une chaîne d'approvisionnement qui puisse toujours fournir à votre programme les matières premières nécessaires pour répondre aux prévisions de ventes et aux normes de qualité. Vous pouvez certes augmenter initialement votre marge bénéficiaire en comptant sur des dons de matériaux

ou des achats à prix fortement réduits, mais cela risque, à long terme, de nuire à votre marque si votre capacité de répondre aux attentes de la clientèle s'en ressent.

- **Établissement de relations** : Si vous travaillez avec un nouveau fournisseur, il est important de déterminer des indicateurs de performance qui vous aideront à mesurer l'efficacité de votre relation d'achat. Ces indicateurs pourraient couvrir le coût des matériaux, le délai de livraison, la qualité, les frais d'expédition et de transport, et les quantités minimales à commander. Plus tard, en tant que client régulier, vous pourrez réexaminer ces indicateurs afin de négocier éventuellement des conditions plus favorables.
- **Responsabilité sociale des entreprises** : Qui est le fournisseur de votre fournisseur ? Il est important d'avoir une vision d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, sans vous limiter à votre contact immédiat. Dans la mesure où les produits fabriqués en prison sont susceptibles de faire l'objet d'un examen plus attentif que d'autres, il est important de vérifier si l'ensemble de votre chaîne d'approvisionnement reflète les mêmes valeurs que votre marque. Par exemple, si votre promesse de marque comprend des salaires équitables pour les personnes détenues, vous voudrez être sûrs que vos partenaires, dans votre chaîne d'approvisionnement, rémunèrent aussi leurs travailleurs et travailleuses équitablement.

EXEMPLE

L'administration pénitentiaire des Pays-Bas a une politique d'achats qui soutient fortement la promesse de marque d'In-Made. Pour être sélectionné, tout fournisseur qui offre ses produits ou ses services à l'autorité pénitentiaire doit s'engager à soutenir le programme de travail en milieu carcéral en proposant des formations, en achetant des produits ou en embauchant des personnes détenues à leur sortie de prison.

Cet engagement permet à In-Made d'atteindre ses objectifs internes en matière de formation et de réinsertion professionnelle.

Rentabilité

Si les produits fabriqués dans le cadre de votre programme de travail sont destinés à être vendus à l'extérieur, il est important de réfléchir à la rentabilité. Celle-ci est définie comme la mesure dans laquelle une entreprise ou une activité génère un bénéfice ou un gain financier.

Si votre programme consiste dans la fabrication d'un produit pour la vente, il pourrait être intéressant de connaître à la fois le bénéfice et la rentabilité. Les deux concepts sont liés mais distincts. Le bénéfice est un chiffre absolu déterminé par le montant des recettes excédant la somme des coûts ou des dépenses liés à la fabrication des produits. On le calcule en déduisant le total des dépenses du total des recettes :

$$\text{Bénéfice} = \text{recettes} - \text{dépenses}$$

La rentabilité mesure le niveau du bénéfice et sert à déterminer si celui-ci est suffisant pour assurer la durabilité ou la croissance de votre activité. L'une des façons les plus simples de connaître votre rentabilité est de calculer votre marge bénéficiaire. La marge bénéficiaire vous aide à apprécier ce que vous pouvez conserver, par rapport à ce qui est dépensé. Elle est exprimée en pourcentage et se calcule comme suit :

$$\text{Marge bénéficiaire} = (\text{recettes} - \text{dépenses}) \div \text{recettes}$$

Par exemple, si la vente des produits de votre programme de travail rapporte 20 000 dollars et si les dépenses s'élèvent à 10 000 dollars, votre marge bénéficiaire sera déterminée comme suit : $20\,000 \text{ dollars} - 10\,000 \text{ dollars} \div 20\,000 \text{ dollars} = 0,5$ dollar. Cela veut dire que votre marge bénéficiaire est de 50 % : sur chaque dollar que rapporte la vente, vous conservez 50 cents, tandis que les 50 autres cents sont dépensés. En règle générale, vous devez viser une marge bénéficiaire comprise entre 15 et 25 %.

Cependant, afin de calculer votre bénéfice et votre marge bénéficiaire, vous devez d'abord comprendre comment calculer vos dépenses et vos recettes. Les dépenses comprennent bien davantage que le coût des matériaux. Pour déterminer vos dépenses, vous devez calculer le coût des biens vendus, qui comprend les éléments suivants :

- Les coûts directs des matériaux (les coûts des matières premières achetées qui entrent directement dans la fabrication des produits, comme le bois, le cuir, la peinture et le plastique) ;
- Les coûts directs de la main-d'œuvre (les salaires, prestations et assurances qui sont versés aux personnes intervenant directement dans la fabrication et la production des biens, c'est-à-dire aux personnes détenues) ;

- Les frais généraux :
 - Les coûts indirects des matériaux (les coûts des matériaux utilisés dans le processus de production mais qu'on ne retrouve pas directement dans le produit, comme les outils et les fournitures de nettoyage, ainsi que les frais d'expédition),
 - Les coûts indirects de la main-d'œuvre (les salaires, prestations et assurances qui sont versés à des personnes n'intervenant pas directement dans la production, comme les formateurs, les gardiens qui supervisent le programme de travail et les membres de l'administration qui y participent),
 - Les autres coûts (comme les coûts des équipements collectifs, des assurances, de la location de machines, de l'entreposage ou de la commercialisation).

FIGURE IV. EXEMPLE DE PRODUIT MY PRIDE FABRIQUÉ EN MALAISIE



IV. LANCER LES PRODUITS SUR LE MARCHÉ

Comprendre le marché

Par quoi commencer ? Allez-vous créer un produit pour une clientèle donnée ou cerner un besoin et élaborer ensuite un produit afin d'y répondre ? Toute décision concernant ce que vous comptez proposer ou la manière dont vous entendez élargir votre gamme de produits doit être fondée sur les besoins présents et futurs de votre clientèle.

! Il n'existe pas de formule magique permettant de trouver un marché pour vos produits. La « magie » réside dans une compréhension précise de la demande du marché (et de votre public ou clientèle cible) et dans l'assurance que vos produits ou services sont les mieux placés pour répondre à cette demande.

Pour élaborer votre stratégie de marketing, il est donc essentiel que vous compreniez votre clientèle et son processus de décision. Cela vous aidera à concentrer vos efforts sur certains segments de clientèle afin de ne pas gaspiller vos ressources dans de vastes campagnes de marketing qui n'atteignent pas vos clients les plus probables.

La cartographie du « parcours client » est un processus visant à connaître les personnes qui achètent vos produits, leurs besoins précis et la façon dont elles prennent leurs décisions d'achat. La représentation du parcours client illustre les actions de ces personnes, leurs pensées et leurs émotions lorsqu'elles interagissent avec votre organisation.

Étapes principales

- *Partez du point de vue du client* : Prenez contact avec vos clients actuels pour savoir pourquoi ils achètent chez vous, ce qui guide leur décision et quelle a été leur expérience jusqu'à présent. Déterminez quels sont vos clients idéaux et cernez leurs besoins. Il peut être utile de créer un personnage fictif qui représente votre client moyen ou votre clientèle cible. Le fait de visualiser ces clients peut souvent être un moyen efficace de garder à l'esprit ce qu'ils attendent de vous quand vous cherchez à orienter leur parcours.

- *Dressez la liste de tous les points de contact* : Passez en revue les différentes façons dont vos clients interagissent avec votre marque. Il peut s'agir, entre autres, de votre site Web, des médias sociaux, de publicités ou d'articles de presse.
- *Illustrez l'action* : Sur un axe chronologique, consignez toutes les étapes que vos clients suivront pour acquérir vos produits, depuis le moment où ils envisagent d'acheter jusqu'à celui où le produit est livré, en passant par les recherches, la demande de recommandations et le choix du produit.
- *Recensez les obstacles* : Examinez ce qui pourrait empêcher vos clients d'acheter vos produits ou services. Leur perception des produits fabriqués en prison est-elle négative ? Un client a-t-il eu des problèmes de qualité dans le passé ? Le paiement est-il difficile ou prend-il beaucoup de temps ? La mise en évidence de ces obstacles potentiels peut vous aider à en prendre conscience et à élaborer des stratégies pour les atténuer ou les éliminer.

Après avoir cartographié le parcours client, mettez-vous à la recherche d'autres besoins que vous pourriez satisfaire ou de lacunes du marché que vous pourriez combler. S'il en existe, déterminez si la clientèle potentielle ainsi recensée représente un réservoir suffisamment important pour justifier une démarche ciblée à son endroit.

Comprendre la concurrence

Il vous faudra comprendre comment des produits similaires aux vôtres ou des organisations similaires à la vôtre peuvent vous empêcher d'atteindre votre clientèle cible. Vous aurez également besoin de conseils pour analyser l'image de marque de vos concurrents, leur stratégie de marketing et les aspects juridiques qui les caractérisent, ainsi que les gammes de prix, les clientèles cibles et les techniques de promotion de produits qui s'apparentent aux vôtres ou qui peuvent s'y substituer.

Choisir un canal de distribution et élaborer une stratégie de marketing

Votre cartographie du parcours client éclairera la prochaine étape de votre projet : lancer les produits sur le marché et comprendre par quels canaux de distribution un produit peut être mis à la disposition de la clientèle visée. Il existe de nombreuses façons de mettre vos produits sur le marché, que l'on peut regrouper en deux grands types :

- *La vente directe* : Vous proposez vos produits directement au consommateur final. Cela peut se faire, par exemple, par votre propre présence en ligne, par des négociations directes

avec les clients ou dans vos propres magasins. La vente directe nécessitera des investissements plus importants en marketing, mais elle offrira davantage de possibilités de valorisation de la marque.

- *La vente indirecte* : Vous vendez vos produits à des grossistes, des distributeurs ou des détaillants externes qui s'occupent de leur commercialisation auprès du consommateur final. La vente indirecte passe par des négociations contractuelles et requiert des investissements moindres en marketing. Des organisations de la société civile peuvent aussi se charger de la vente des produits fabriqués en prison.

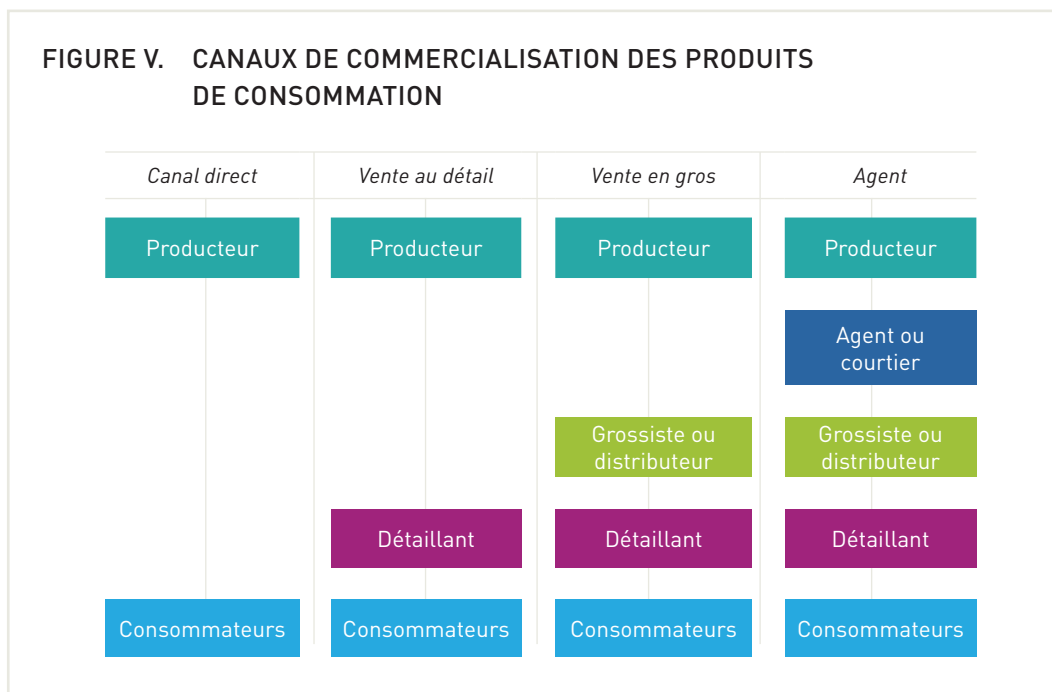
Note

Certains systèmes pénitentiaires sont soumis à des restrictions en ce qui concerne les marchés sur lesquels ils sont autorisés à vendre leurs produits. Si vous n'avez pas d'autres débouchés que les filières d'approvisionnement publiques, il n'en est pas moins important de comprendre comment vous pouvez atteindre plus efficacement votre marché, améliorer la qualité de vos produits et développer votre marque dans l'intérêt des travailleurs et travailleuses et de la société.

Si vous comptez lancer vos produits sur les marchés d'entreprise à entreprise ou d'entreprise à consommateur, évaluez chacun des types de clientèle décrits dans votre parcours client et déterminez :

- Où les clients effectuent leurs achats et comment ils paient ;
- Comment le produit sera livré ;
- Si les clients auront besoin d'une assistance après la livraison du produit ;
- Quels sont les besoins en matière de stock et d'entreposage ;
- Quelles sont les exigences de qualité ou de certification.

Associez une stratégie de distribution à chacun de vos types de clientèle, comme l'illustre la figure ci-dessous :



ANNEXES

I. Ressources

Modèles de plans d'affaires

- *Lean Canvas* (comprend des modules de formation gratuits limités) :
 - www.leanstack.com
- *Business Model Canvas* (comprend un essai gratuit de 30 jours) :
 - www.strategyzer.com
- Plans d'affaires traditionnels :
 - www.sba.gov/tools/business-plan/1

Cours d'initiation au commerce

- <https://courses.lumenlearning.com/wmopen-introductiontobusiness/>

Consultants bénévoles

- www.taprootplus.org/nonprofits
- <https://globalprobono.org/members/>

Archétypes de marques

- Margaret Pott Hartwell et Joshua C. Chen, *Archetypes in Branding: A Toolkit for Creatives and Strategists* (n.p., Adams Media, 2012)
- Margaret Mark et Carol S. Pearson, *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes* (New York, McGraw-Hill, 2001)
- Vous trouverez d'autres ressources gratuites en cherchant « archétypes de marques » sur Internet.

Lancement de produits sur le marché

- <http://onestopinventionshop.net/10-steps/>

II. EXTRAITS PERTINENTS DE L'ENSEMBLE DE RÈGLES MINIMA DES NATIONS UNIES POUR LE TRAITEMENT DES DÉTENUS (RÈGLES NELSON MANDELA)

Règle 4, paragraphe 2

[...] les administrations pénitentiaires et les autres autorités compétentes doivent donner aux détenus la possibilité de recevoir une instruction et une formation professionnelle et de travailler, et leur offrir toutes les autres formes d'assistance qui soient adaptées et disponibles, y compris des moyens curatifs, moraux, spirituels, sociaux, sanitaires et sportifs. Tous les programmes, activités et services ainsi proposés doivent être mis en œuvre conformément aux besoins du traitement individuel des détenus.

Règle 30

Un médecin ou un autre professionnel de la santé ayant les qualifications requises, tenu ou non de faire rapport au médecin, doit voir chaque détenu, lui parler et l'examiner aussitôt que possible après son admission et ensuite aussi souvent que nécessaire. Un soin particulier sera pris pour : [...] e) Déterminer si les détenus sont physiquement aptes à travailler, faire de l'exercice et participer à d'autres activités, selon le cas.

Règle 96

1. Les détenus condamnés doivent avoir la possibilité de travailler et de participer activement à leur réadaptation, sous réserve de l'avis d'un médecin ou autre professionnel de la santé ayant les qualifications requises concernant leur aptitude physique et mentale.
2. Il faut fournir aux détenus un travail productif suffisant pour les occuper pendant la durée normale d'une journée de travail.

Règle 97

1. Le travail pénitentiaire ne doit pas avoir un caractère punitif.
2. Les détenus ne doivent pas être soumis à l'esclavage ou à la servitude.
3. Aucun détenu ne doit être tenu de travailler pour le bénéficiaire personnel ou privé d'un fonctionnaire pénitentiaire quel qu'il soit.

Règle 98

1. Le travail pénitentiaire doit, dans la mesure du possible, être de nature à entretenir ou accroître la capacité des détenus à gagner honnêtement leur vie après leur libération.
2. Une formation professionnelle utile doit être dispensée aux détenus qui sont à même d'en profiter et particulièrement aux jeunes.
3. Dans les limites compatibles avec une sélection professionnelle appropriée et avec les exigences de l'administration et de la discipline pénitentiaires, les détenus doivent pouvoir choisir le type de travail qu'ils souhaitent accomplir.

Règle 99

1. L'organisation et les méthodes de travail en milieu pénitentiaire doivent se rapprocher autant que possible de celles qui caractérisent un travail analogue en dehors de la prison, afin de préparer les détenus aux conditions de la vie professionnelle normale.
2. L'intérêt des détenus et de leur formation professionnelle ne doit toutefois pas être subordonné à la volonté de tirer un profit financier d'une activité exercée en milieu pénitentiaire.

Règle 100

1. Il est préférable que les ateliers et fermes pénitentiaires soient gérés directement par l'administration pénitentiaire et non par des entrepreneurs privés.
2. Lorsque les détenus sont employés pour effectuer des travaux qui ne sont pas contrôlés par l'administration pénitentiaire, ils doivent toujours être placés sous la surveillance du personnel pénitentiaire. À moins que les détenus travaillent pour le

compte d'autres organismes d'État, les personnes auxquelles leur main-d'œuvre est fournie doivent verser à l'administration pénitentiaire l'intégralité du salaire normal exigible pour ce travail, compte tenu du rendement des détenus.

Règle 101

1. Les précautions prescrites pour protéger la sécurité et la santé des travailleurs libres doivent être également prises dans les établissements pénitentiaires.
2. Des dispositions doivent être prises pour indemniser les détenus en cas d'accident du travail et de maladie professionnelle, dans des conditions non moins favorables que celles que la loi accorde aux travailleurs libres.

Règle 102

1. Le nombre maximum d'heures de travail des détenus par jour et par semaine doit être fixé par la loi ou par un règlement administratif, compte tenu des normes ou pratiques locales concernant l'emploi des travailleurs libres.
2. Les heures ainsi fixées doivent laisser au détenu un jour de repos par semaine et suffisamment de temps en vue de son instruction ou d'autres activités requises pour assurer son traitement et sa réadaptation.

Règle 103

1. Le travail des détenus doit être rémunéré de façon équitable.
2. Le système en place doit permettre aux détenus d'utiliser au moins une partie de leur rémunération pour acheter des articles autorisés, destinés à leur usage personnel, et d'en envoyer une autre à leur famille.
3. Ce système devrait prévoir également qu'une partie de la rémunération soit mise de côté par l'administration pénitentiaire afin de constituer un pécule qui sera remis au détenu au moment de sa libération.

Règle 116

Le prévenu doit toujours avoir la possibilité de travailler mais ne peut y être obligé. S'il travaille, il doit être rémunéré.



ONUDC

Office des Nations Unies
contre la drogue et le crime

Centre international de Vienne, B.P. 500, 1400 Vienne, Autriche

Téléphone : (+43-1) 26060-0, Télécopie : (+43-1) 26060-3389, www.unodc.org