

La marque

l'actif performant des PME

Tiphaine Igigabel - Emmanuel Thouan

qualité **design** investissement **stratégie**
marque analyse innovation **positionnement** diagnostic

La marque, l'actif performant des PME

Les mots d'ici

1^{ère} édition • Les mots dici - 18 rue Piat 75020 Paris • Auteurs : Tiphaine Igigabel et Emmanuel Thouan
Impression : WBR – 8 rue Gustave Eiffel 91100 Corbeil Essonnes - Mai 2013 • ISBN 978-2-9544094-1-2 • Dépôt légal : Mai 2013
Crédits photo : iStockphoto® + Hugues Touzot • Mise en page : Anne-Charlotte Moreau

AVANTS-PROPOS

La marque est devenue, sans conteste, un élément décisif d'appréciation et de valorisation d'une entreprise.

Les exemples sont nombreux au niveau des multinationales (Google, Coca-Cola, L'Oréal). La valorisation financière de ces entreprises atteint des milliards de dollars. Apple détiendrait ainsi une valeur estimée à 182,9 milliards en janvier 2012¹. Des chiffres qui pourraient faire tourner la tête.

Pour autant, ces performances sont-elles réservées aux grands groupes ?

Non. A leur niveau, les PME et les ETI ont tout intérêt à développer une marque forte, dans un environnement économique qui leur est propre.

En tant que cabinet de conseil en stratégie de marque et design, nous voulons apporter notre point de vue sur le sujet et défendre la nécessité de développer votre marque pour valoriser économiquement votre entreprise,

rendre vos produits plus attractifs ou encore renforcer l'adhésion de vos salariés à l'organisation.

La maîtrise d'une stratégie globale et d'une politique de design management forment le socle qui vous permettra de hisser votre marque au-dessus des autres.

Tiphaine IGIGABEL & Emmanuel THOUAN
Directeurs de dici conseil & design

¹ Valorisation donnée, en 2012, par le cabinet privé BrandZ-Millward Brown.

Ce livret est la 2^{nde} édition des mots d'ici de d'ici conseil & design. En 2010, nous avons publié la 1^{ère} édition du « carnet rose » intitulé « **Les 7 clés de la croissance des PME ou comment le design sert l'entreprise** ».

Ce premier ouvrage vous permet d'approfondir la notion de design et son impact positif sur votre activité.

Il présente :

1. Les résultats bénéfiques que vous pouvez attendre :

amélioration de votre visibilité auprès des consommateurs et développement de la performance globale de votre entreprise.

2. La mise en place efficace du design dans votre entreprise : conseil d'une équipe d'experts grâce à une agence externe et installation durable du design en intégrant un designer.

3. Les interventions concrètes du design dans votre entreprise : la face visible du design, la partie immergée du design, socle indispensable à un résultat durable et l'intégration au cas par cas d'un designer.

LEXIQUE

Marque, stratégie, design management ... de quoi parlons-nous ici ?

Marque : ensemble d'attributs, tangibles et intangibles, symbolisés par une marque déposée qui, bien gérée, crée de la valeur et exerce une influence¹.

Stratégie de marque : projet d'ensemble porteur d'une vision claire des actions à mener pour que la marque puisse apporter aux consommateurs des bénéfices différenciateurs et pertinents².

Capital immatériel : ensemble des compétences, des techniques ou des pratiques possédées par une entreprise qui lui permettent d'obtenir une rentabilité supérieure à la rentabilité minimale exigée par ses pourvoyeurs de fonds. Ce capital immatériel n'a souvent aucune valeur comptable et le Goodwill a souvent été utilisé pour

l'évaluer et corriger ainsi la valeur patrimoniale d'une entreprise très rentable³.

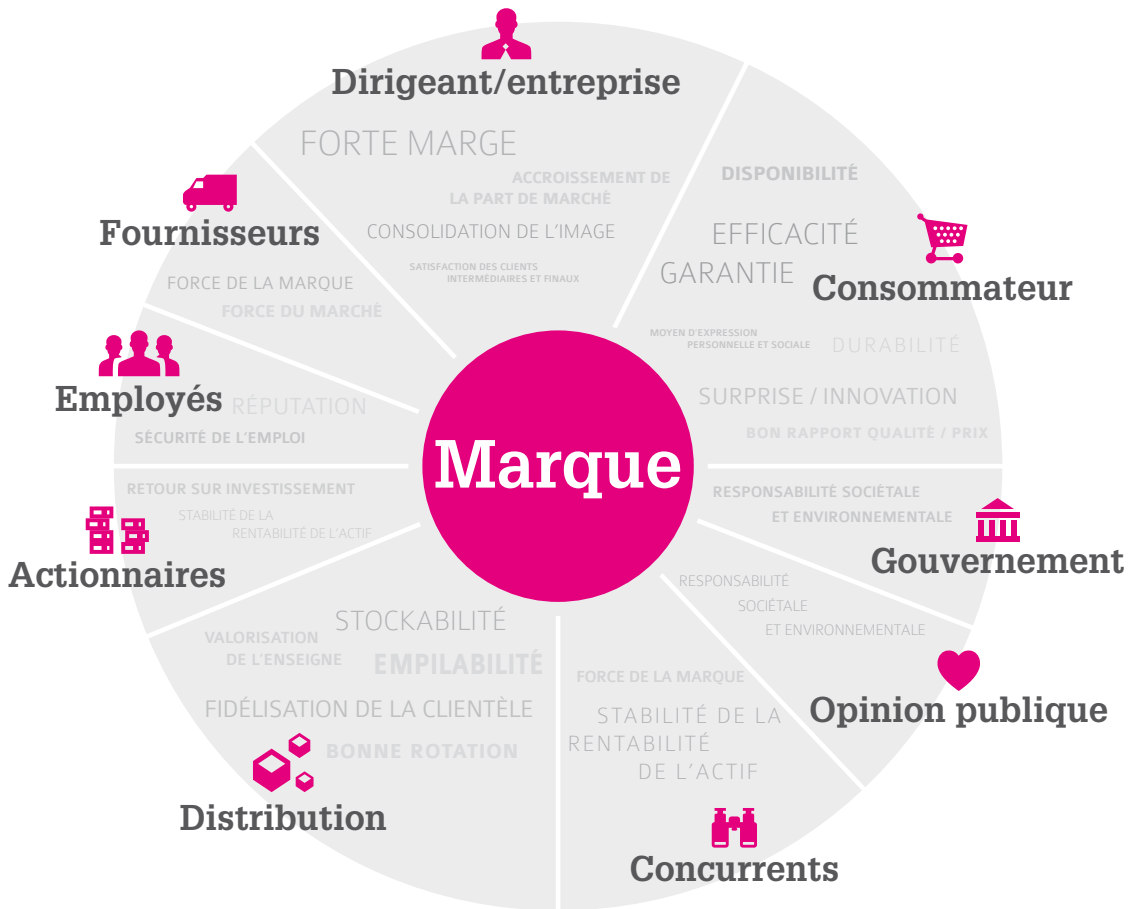
Design management : planification d'une stratégie d'ensemble, identification des opportunités, interprétation des besoins de l'entreprise et des consommateurs, évaluation de la contribution du design à l'amélioration de la chaîne de valeur⁴.

¹Et ² Interbrand, « Le glossaire de la marque », Express Editions, 2008.

³Y.LE FUR, P.QUIRY, P.VERNIMMEN, « Finance d'entreprise 2012 », Editions Dalloz, 2011.

⁴Kathryn BEST, « Le design management : stratégie, méthode et mise en œuvre », Editions Pyramyd, 2009.

Une marque, pour être correctement comprise, doit être appréhendée dans son environnement. Une identification des parties prenantes est donc nécessaire.



Sources :

Benoît Heilbrunn, « La marque », Que sais-je, PUF, 2007, p.13 • Figure : la marque et ses parties prenantes • Adaptée de R. Jones, « Finding sources of brand : developing a stakeholder model of brand equity », Brand management, Vol.13, n°1, october 2005, p.10-32.

SOMMAIRE

1. Les résultats bénéfiques que vous, dirigeants de PME, pouvez attendre.	21
1.1. Améliorez la valorisation de votre entreprise	23
1.2. Rendez vos produits et services plus attractifs et fidélisez vos consommateurs	25
1.3. Gérez vos investissements immatériels	27
1.4. Renforcez l'adhésion et la cohésion de vos équipes et partenaires	30
2. L'évaluation de votre marque	33
2.1. Choisissez vos méthodes d'évaluation économique	36
2.2. Trouvez les bons conseils et les bons outils	37
3. Les moyens de valoriser sa marque sur le long terme	43
3.1. Etape 1 - Construisez un business plan innovant	47
3.2. Etape 2 - Pensez stratégie, pensez marque, pensez transversal	50
3.3. Etape 3 - Implantez un design management et opérationnel	55
3.4. Etape 4 - Animez constamment votre marque	59

INTRODUCTION

Entre objectivité et subjectivité.

Une marque peut être définie de plusieurs manières :

- Marketing : elle est un signe distinctif (dénomination, symbole) qui désigne un produit/ service, une gamme, une entreprise, qui possède une vision, une mission, des valeurs, une ambition, une personnalité, une promesse, une cible, un positionnement, une signature ;
- Comptable : elle est un actif incorporel qui se trouve en haut de bilan des entreprises. A ce titre, une valeur financière peut lui être attribuée ;
- Juridique : elle est protégée par le droit de la propriété industrielle.

Des méthodes existent pour chercher à valoriser une marque. Elles tendent à rationaliser et présenter une étude la plus scientifique possible.

Pourtant, il apparaît que **la vraie valeur d'une marque** est celle qu'un **consommateur peut lui attribuer et celle qu'un acquéreur est prêt à payer.**

Nous vous proposons d'appréhender **la notion de marque** et plus particulièrement d'identifier **les bénéfices que vous pouvez en tirer**, des **méthodes d'évaluation** et une **aide au développement d'une marque que vous pouvez mettre en place.**

Ce document contient la vision de la marque et la méthodologie de d'ici conseil & design. Elle s'appuie sur des références littéraires mais aussi et surtout sur des cas clients de PME et ETI rencontrés par le cabinet depuis 2005.

Il existe une variété de méthodologies, pour la plupart appliquées par les grands groupes.

Nous souhaitons ici vous démontrer que le développement d'une marque est également accessible aux PME et ETI, à condition d'être intégré dans une stratégie globale d'entreprise.

Pourquoi valoriser votre marque.

Vous êtes dans l'une de ces situations ?

- Je cherche à vendre mon entreprise.
- Je souhaite attirer et fidéliser des clients par mes produits / services.
- De nouveaux concurrents me poussent vers la sortie.
- Je souhaite effectuer une levée de fonds importante.

Vous avez besoin de valoriser votre marque !

Nous avons omis de mentionner votre problématique ?
Faites-le nous savoir et découvrez vite ce qui suit pour répondre à ce besoin stratégique de valorisation de votre marque.

1

première partie

Les résultats bénéfiques que
vous, dirigeants de PME,
pouvez attendre.

investissement innovation valorisation
Marque fidélisation adhésion visibilité design

1

Les résultats bénéfiques que vous, dirigeants de PME, pouvez attendre.

Un travail sur la marque est un **investissement** et non une dépense. Voici quatre types de bénéfices que vous pouvez en attendre :

- hausse de la valorisation économique et financière de l'entreprise ;
- attractivité et fidélisation des consommateurs aux produits et à la marque ;
- rationalisation des investissements immatériels ;
- renforcement de l'adhésion et de la cohésion des équipes internes et des partenaires de l'entreprise.

Les résultats d'une intervention sur la marque et son déploiement en design sont tangibles.

Des chefs d'entreprise (ici les clients du cabinet) et des organismes de sensibilisation au design témoignent.

1.1. Améliorez la valorisation de votre entreprise

Votre marque, bien travaillée et protégée¹, est un actif incorporel primordial.

Elle participe à valoriser votre entreprise au moment d'une recherche de fonds ou d'une cession.

Certains noms de marque, du fait de leur notoriété, de leur image ou de leur potentiel de développement peuvent faire l'objet d'actifs autonomes de l'entreprise et être vendus et négociés seuls.

Présentation d'une marque selon le droit à la propriété industrielle

« Au sens de la propriété industrielle, la marque est un "signe" servant à distinguer précisément vos produits ou services de ceux de vos concurrents.

Pour la protéger, un dépôt auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) vous assure un « monopole d'exploitation sur le territoire français pour 10 ans, renouvelable indéfiniment. Vous êtes ainsi le seul à pouvoir l'utiliser, ce qui permet de mieux commercialiser et promouvoir vos produits et services. Vous pouvez vous défendre en poursuivant en justice toute personne qui, notamment, imiterait ou utiliserait aussi votre marque. »

« La marque doit être valide et disponible. »

source : www.inpi.fr/marques



investissement innovation valorisation
fidélisation adhésion
Marque visibilité design

Les anglo-saxons parlent alors de goodwill (sur valeur) qui représente la différence comptable entre le prix payé pour le rachat d'une marque et la valeur comptable de l'entreprise (bilan).

Pour autant, il n'existe pas de consensus sur la méthode d'évaluation. La notion est complexe et de nombreuses variables doivent être prises en compte.

« L'accompagnement de ceci design m'a permis d'obtenir une levée de fonds bien plus importante que prévue. Les investisseurs y ont vu une stratégie à long terme de différenciation. Mon message était clair. »

Dominique PICARD, WATT&CO, fabricant et distributeur d'appareils de la connectique électrique, 2010.

1.2. Rendez vos produits et services plus attractifs et fidélisez vos consommateurs

Votre marque remplit plusieurs fonctions. Elles ont pour objectif de répondre ou de susciter des besoins auprès des consommateurs. L'intérêt est de **provoquer l'acte d'achat puis de fidéliser**.

En ce sens, votre marque, qu'elle cible les particuliers ou les entreprises, peut devenir une référence (exemples de Nutella et d'IBM) pour l'acheteur qui, rassuré par ses caractéristiques, aura tendance à se tourner vers elle. Elle devient une **caution**. Elle est un repère, un gage de confiance. Elle permet de diminuer le risque dans l'acte d'achat. L'objectif est donc de créer un **attachement** à la marque.

Pour cela, il est indispensable que votre marque soit lisible et bien identifiée (voir partie 3 « Les moyens de valoriser sa marque »).

« La valeur perçue par nos interlocuteurs et surtout nos clients (ce qu'ils sont prêts à payer par rapport à notre offre) dépasse avec une marque et un design la simple fonctionnalité "produit". »

Thierry Agard, Uniflockage, fabricant de solutions en flockage, 2012.



Le design est une démarche structurée de conception reposant sur

la créativité de personnes et d'équipes compétentes,

qui permet de séduire, de se différencier, de proposer de nouvelles fonctionnalités en fonction des besoins des consommateurs, et ainsi de créer une identité propre.

Il est générateur de valeur ajoutée

et donc de marges sur les produits, ce discours n'est pas toujours bien perçu par les PME, alors que la démarche design est au final tout aussi accessible pour elles que pour les grands groupes.



Les 8 fonctions de la marque

Selon J-N Kapferer dans son ouvrage « Les marques, capital de l'entreprise, Créer et développer des marques fortes », Eyrolles, Editions d'organisation, 2007 est une référence :

1. La fonction de repérage

« Permettre de voir clair, de voir loin, identifier rapidement les produits recherchés quelque soit le mode de distribution : la marque joue le rôle de signalétique, de panneau d'indication ».

2. La fonction de praticité

« Permettre le gain de temps et d'énergie par le rachat à l'identique et la fidélité : la marque joue un rôle heuristique ».

3. La fonction de garantie

« Permettre à tous de trouver une qualité stable partout quelque soit le lieu d'achat ou le moment : la marque joue le rôle de sécurisation ».

4. La fonction d'optimisation

« Etre sûr d'acheter le meilleur produit de sa catégorie, la meilleure performance pour un usage spécifique ».

5. La fonction de personnalisation

« Permettre au consommateur de se renforcer dans son self-concept ou dans l'image qu'il donne de lui : la marque joue le rôle de badge ».

6. La fonction de permanence

« Gérer la satisfaction, née de la familiarité et de l'intimité des liens à une marque : la marque joue un rôle relationnel ».

7. La fonction d'expérience

« Susciter la satisfaction, liée à l'esthétique de la marque à son usage, à ses communications... bref à son design ».

8. La fonction d'éthique

« Faire naître la satisfaction du comportement responsable de la marque dans ses rapports avec la société : la marque a un rôle citoyen ».

1.3. Gérez vos investissements immatériels

En envisageant votre marque comme un investissement immatériel stratégique, vous disposez d'éléments objectifs, vous permettant de faire des choix à forte valeur ajoutée pour le développement ou l'abandon de certaines d'entre elles. C'est ainsi que vous **gérez un portefeuille de marques**¹. Vous déterminez le nombre minimum de marques intéressantes permettant de capter le maximum de valeur sur votre marché.

- hausse de la probabilité qu'un consommateur achète un produit de l'une des marques de votre portefeuille (augmentation de vos parts de marché) ;
- opportunité d'augmentation du prix de vente ;
- économies d'échelle et synergie (rationaliser les coûts de force de vente, de distribution et de merchandising, baisser les dépenses publicitaires et promotionnelles) ;

- base solide favorisant des stratégies d'extension de gammes futures.

Posséder une marque forte vous permet également d'explorer de nouvelles pistes de développement, comme le **co-branding** par exemple. Cette stratégie « capitalise sur l'association de deux ou plusieurs marques pour lancer une offre conjointe, plus attrayante que ne le serait l'offre isolée de chacune² ». Cette stratégie de collaboration repose sur une relation gagnant-gagnant, chaque marque devant transférer de la valeur ajoutée perçue à l'autre.

¹ P. Barwise et T. Robertson, Brand portfolios, European management journal, 10 (3), p.227-285, 1992.

² Brand Union, « Le glossaire de la marque », Express Editions 2008.

Votre marque,
bien travaillée et protégée,
est un actif incorporel
primordial.

investissement **innovation** valorisation
fidélisation **adhésion**
Marque visibilité **design**

1.4. Renforcez l'adhésion et la cohésion de vos équipes et partenaires¹

La marque est un **outil de management** pour votre entreprise.

Votre marque peut générer un sentiment de fierté et d'appartenance parce qu'elle est un vecteur d'identité, une culture de références partagée par l'ensemble de vos salariés. Elle peut attirer de nouveaux collaborateurs. Elle répond également à la problématique de création de sens. On parle alors généralement de **marque employeur**.

Les membres du personnel de votre entreprise sont le lien avec vos consommateurs. Ils sont les garants et les **ambassadeurs de votre marque**.

Attention. Même si les décisions sur la marque restent de votre ressort, en tant que chef d'entreprise, cette démarche nécessite néanmoins d'impliquer

vos salariés. Il est capital de les consulter, de leur communiquer la stratégie et de clarifier ce que vous attendez d'eux. En contrepartie, votre personnel pourra faire des suggestions pour ajuster l'offre de votre marque.

Vos **fournisseurs** peuvent également bénéficier de la puissance de votre marque et être performants et fidèles à votre entreprise.

Disposer d'une marque forte est une façon de s'assurer la collaboration des meilleurs fournisseurs à des conditions qui vous sont favorables (prix, qualité, délais).


« En interne, le produit n'est plus une production mais une valeur à promouvoir. Le personnel s'attribue la marque à un très haut degré. »

Thierry Agard, Uniflockage, fabricant de solutions en flockage, 2012.

¹ J-B Coumeau, J-F Gagne, E. Josserand, « Manager par la marque, un outil de motivation et d'alignement stratégique », Editions d'organisation, 2005.

2

deuxième partie



L'évaluation de votre marque

outils **audit** conseil **analyse**
PME développement qualité
diagnostic valeur mesure

2 | L'évaluation de votre marque

Vous vous demandez certainement comment vous pouvez analyser la valeur actuelle de votre marque ou celle que vous souhaitez créer.

Nous vous proposons ici quelques indicateurs permettant de chiffrer sa valeur, une présentation des acteurs pouvant vous fournir ces services ainsi qu'une description de la méthodologie du cabinet d'ici conseil & design.



outils **audit** conseil **analyse**
PME développement qualité
diagnostic valeur mesure



Le design crée de la valeur

non seulement pour les produits qu'il concerne, mais aussi, et surtout, pour les entreprises qui l'intègrent au cœur même de leur culture et de leur stratégie.

De plus en plus de chefs d'entreprise le disent aujourd'hui,
avec conviction.

**L'entreprise de demain est
celle qui crée de nouveaux
produits aujourd'hui.**



2.1. Choisissez vos méthodes d'évaluation économique

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation. Voici les plus répandues :

- la méthode des investissements (ou des coûts) : additionner l'ensemble des investissements réalisés pour assurer la communication de la société autour de la marque, ensuite ajuster en fonction de l'inflation (rudimentaire et risquée) ;
- la méthode des redevances : évaluer le niveau de redevances dont l'entreprise devrait s'acquitter dans le cadre d'un contrat hypothétique de licence si elle ne détenait pas sa marque¹ ;
- la méthode du multiplicateur de marque/ revenus (Interbrand) : analyser des facteurs quantitatifs et qualitatifs.

Des indicateurs de performance, élaborés à l'issue d'enquêtes qualitatives et quantitatives, moins économiques mais davantage liés aux consommateurs, sont également à prendre en compte telles que :

- la **notoriété**² : la capacité des consommateurs à reconnaître et à distinguer votre marque de celles de vos concurrents ;
- l'**image** : l'impression globale qu'a le public de votre marque à travers toutes ses représentations ;
- la **fidélité** : l'attachement, conscient ou non, du consommateur à votre marque qui se traduit par la répétition d'achat de vos produits et/ou services ;
- la **qualité perçue** : le jugement (objectif et subjectif) du consommateur sur la qualité des produits et / services de votre marque.

¹ AFIC et DELOITTE, « La valorisation de l'immatériel », La Fiche thématique du capital investissement, septembre 2006.

² Interbrand, « Le glossaire de la marque », Express Editions 2008.

Vous pouvez également étudier le retour de vos clients via des entretiens directs ou des questionnaires.

Enfin, la norme **ISO 10668:2010 « Évaluation d'une marque - Exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque »** a été créée en 2010. « Elle spécifie un cadre pour l'évaluation des marques, comprenant la définition

des objectifs, les concepts d'évaluation, les approches et les méthodes d'évaluation, ainsi que l'origine des données et des hypothèses utilisées. Elle décrit également les éléments de présentation des résultats de l'évaluation ».¹

2.2. Trouvez les bons conseils et les bons outils

La marque étant de plus en plus considérée comme un levier de croissance puissant, de nombreux prestataires proposent d'estimer la valeur de votre marque. Rappelons toutefois que le vrai prix est celui qu'un acheteur est prêt à payer.

Ainsi, vous pouvez recourir aux services de :

- **cabinets d'expertise comptable** : ils analysent la valeur comptable et financière de votre marque et peuvent vous fournir un estimatif ;
- **agences conseil en propriété industrielle** ;
- **cabinets de conseil en stratégie** ;

- **des agences de communication** : elles proposent une évaluation de la valeur de la marque dans sa globalité (Exemple Interbrand² – groupe Omnicom qui offre des évaluations de marques et publie annuellement les « Best global brands »).

Les méthodes présentées ne sont pas exhaustives. En effet, chaque acteur du secteur peut posséder des méthodes propres.

¹ www.iso.org

² www.interbrand.com

La marque

est de plus en plus
considéré e

comme un levier

de croissance

puissant



A word cloud of business-related terms in white and light blue. The words are arranged in a horizontal line, with some overlapping. The largest words are 'audit', 'conseil', and 'analyse'. Other prominent words include 'PME', 'diagnostic', 'valeur', 'mesure', 'développement', 'qualité', and 'outils'.

audit conseil analyse
PME diagnostic valeur mesure
développement qualité
outils

C'est donc à titre d'illustration que la méthodologie du cabinet dici conseil & design vous est proposée¹:

- **l'audit de marque** : outil permettant d'identifier, répertorier, trier, catégoriser l'ensemble des marques visuelles de l'entreprise et leur code graphique, nom, logo, lettrage, en-tête, packaging, publicité, site internet, locaux, showroom, expositions, environnement immédiat (situation géographique) et son personnel. Il s'intéresse aux performances, à la communication interne et externe, à l'expérience client. Approche à la fois intuitive et scientifique, l'audit utilise des données qualitatives et quantitatives liées à la stratégie globale de l'entreprise.
- **le Diagnostic Stratégique de Design (DSD)** : outil de recherche, d'analyse et de compréhension des clients et partenaires. Il permet de comparer le mode de fonctionnement de votre entreprise et l'identité qu'elle véhicule, à travers son image de marque et tous les points de contact

identifiés. Il permet de déterminer si les budgets dédiés à l'environnement de marque, produit, communication, innovation sont alloués efficacement.

« L'agence dici design est structurante. Elle m'apporte une approche méthodologique précise. Grâce au Diagnostic Stratégique de Design, j'ai appris que mon entreprise était « opportuniste » et qu'il était nécessaire d'avoir une ligne claire sur ma marque. Elle nous a permis de pallier notre manque de structuration formelle interne chez WATT&CO grâce à des réunions régulières, un avancement obligatoire. L'agence était rassurante. Dici design nous a aidés à nous recentrer sur notre véritable activité. Nous avons pu clairement définir la stratégie et la direction de mon entreprise et la déployer sur tous ses supports (communication, packagings, produits, etc.). »

Dominique PICARD, WATT&CO, fabricant et distributeur d'appareils de la connectique électrique, 2010

¹ Vous trouverez le détail de ces outils dans le livret rose « Les 7 clés de la croissance des PME ou comment le design sert l'entreprise » p.52-53.

3

troisième partie

Les moyens de valoriser
sa marque
sur le long terme

opportunités territoire diagnostic
intégration design animation
déploiement stratégie

3 | Les moyens de valoriser sa marque sur le long terme

Nous vous proposons la méthodologie du cabinet dici conseil & design en quatre étapes pour comprendre et vous faire accompagner dans la création et le développement de votre marque.

Il est essentiel que vous gardiez en mémoire qu'une marque, pour être efficace, doit être « animée » en continu, c'est-à-dire qu'elle doit bénéficier d'actions de développement, à partir d'un programme défini dans un plan à long terme.



opportunités territoire diagnostic
intégration animation
design déploiement stratégie



Valeur - Relation avec le consommateur - Canaux de distribution
Source de revenus - Structure de coûts - Activités clés
Ressources - Partenaires

3.1. Etape 1 - Construisez un business plan innovant

Les décisions sur les orientations données à votre marque sont de votre ressort, en tant que chef d'entreprise.

Il est nécessaire **d'intégrer votre réflexion le plus en amont possible**. Vous pouvez construire un business plan général de votre entreprise mais également des modèles plus ciblés sur un lancement ou un développement de marque, par exemple.

En effet, votre stratégie de marque, pour être efficace, doit être placée dans son environnement (Qui cible-t-on ? Quelle est la concurrence ? Quels sont mes moyens ? Quelles sont les réglementations ? Comment vais-je vendre les produits et services à ma marque ?) et bénéficier d'un budget dédié.

A ce titre, nous vous conseillons **des outils de simplification visuelle** afin de schématiser votre modèle économique¹.

Cette analyse vous permettra de déterminer l'ensemble

des points de contact de votre marque², en fonction des besoins de vos clients que vous aurez préalablement hiérarchisés par ordre d'importance.

Enfin, il est nécessaire d'établir une **estimation préalable de l'ensemble des coûts** liés à la création / développement de votre marque sur les trois premières années (conseil, déploiement en design, fabrication des supports, prospection)³ ainsi que le retour sur investissement attendu.

Dici conseil & design analyse le business model des PME pour en définir le territoire et les opportunités.

² « ensemble des moments mettant en présence le consommateur avec la marque, à savoir l'utilisation du produit, de la publicité, du packaging, des présentoirs en magasin, du bouche-à-oreilles, etc. », INTERBRAND, Le glossaire de la marque.

³ Dici conseil & design s'est associé avec le cabinet JT Advisory pour présenter à ses clients une estimation chiffrée des frais de développement et des gains engendrés (tableau de trésorerie prévisionnel sur 3 ans, ...).

¹ A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, « Business model, nouvelle génération », Editions Pearson, 2011.

3.2. Etape 2 - Pensez stratégie, pensez marque, pensez transversal

La stratégie de marque est un « projet d'ensemble porteur d'une vision claire des actions à mener pour que la marque puisse apporter aux consommateurs des bénéfices différenciateurs et pertinents¹. » .

Nous vous conseillons donc d'intégrer la stratégie de marque dans votre stratégie globale d'entreprise :

La méthodologie de design management permet d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans le processus de décision et de suivre les projets jusqu'à leur mise en œuvre opérationnelle.

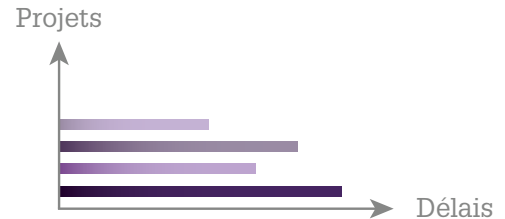
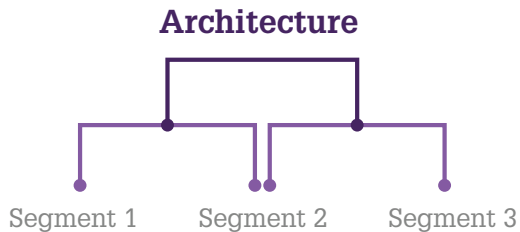
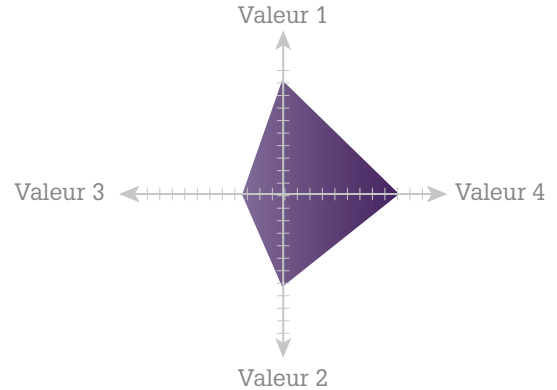
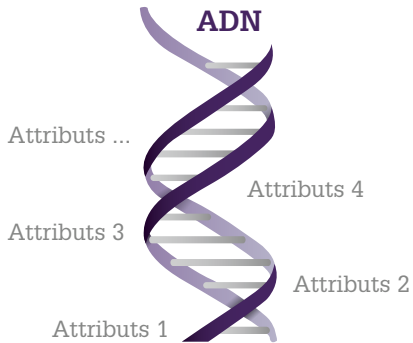
Dici conseil & design positionne les marques des PME.

- Pensez votre marque comme un **tout cohérent** ;
- Allouez un **budget** cohérent et significatif ;
- Constituez une **équipe transversale** (marketing, commercial, ingénierie, production, etc.) ;
- **Mesurez**, contrôlez et corrigez vos actions.

Trop d'entreprises ont des difficultés à mener des actions transversales ce qui peut s'avérer être un frein à l'aboutissement opérationnel des actions envisagées².

¹ Interbrand, « Le glossaire de la marque », Express Editions 2008.

² Robert PAPIN, « L'art de diriger », tome 1 - Management Stratégie, collection: Stratégies et Management Dunod, 2006.



Analyse des supports et concurrents existants
 Objectifs et positionnement de marque en relation à son environnement concurrentiel
 Architecture de marque / gamme / produit
 Planning de déploiement



L'expertise technique du design couvre un éventail de domaine très large et peut être intégrée

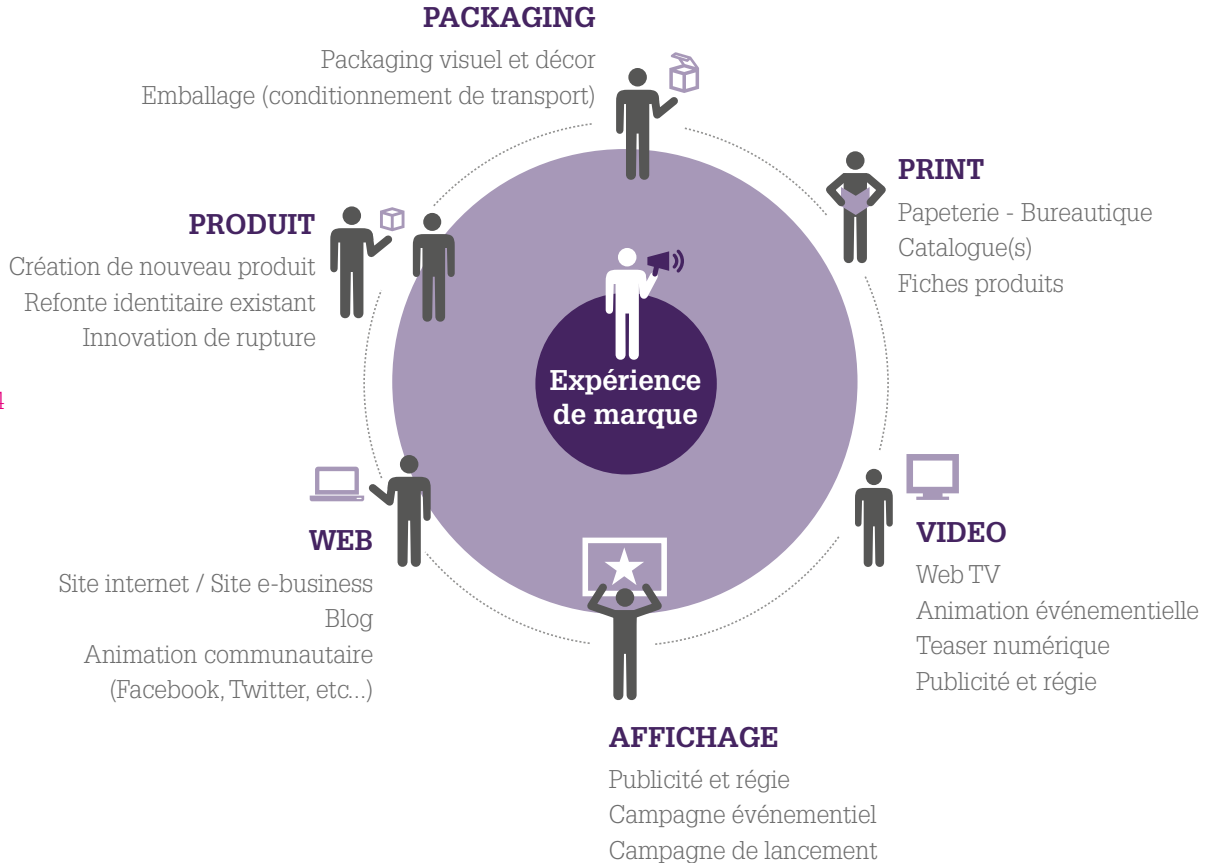
quasiment à tout niveau dans l'entreprise.

Surtout il permet une réflexion globale, pouvant même mener à des choix différents en termes de techniques de production.

Pour reprendre notre exemple, ce n'est pas juste
changer l'étiquette de notre bouteille de whisky,

**c'est repenser intégralement le
produit whisky** et les messages
qu'il véhicule.





3.3. Etape 3 - Implantez un design management et opérationnel

Afin de déployer efficacement votre stratégie de marque, la mise en place d'un design management apparaît comme la solution la plus efficace.

Il s'agit alors d'**intégrer le design comme un outil stratégique et opérationnel au service de votre entreprise** : générez des profits en répondant aux besoins et attentes de vos clients à partir des ressources disponibles dans votre entreprise.

Rappelons que le design, matière multiformes, peut être défini comme une méthodologie et un outil permettant de fournir des solutions concrètes et illustrées à un problème précis d'une entreprise. Vous pouvez ainsi trouver plusieurs spécialités telles que le **design graphique**, le **design produit**, le **design packaging**, le **design d'espace** ou le **design numérique** qui vont vous permettre de

traduire votre stratégie de marque sur l'ensemble des points de contacts consommateurs. Cohérence, visibilité, lisibilité et rationalisation des coûts en découleront.

Dici conseil & design déploie la marque sur tous ses supports.

Nous vous proposons de retrouver les modalités d'intégration du design dans l'entreprise dans « les 7 clefs de la croissance des entreprises ou comment le design sert l'entreprise » édité par dici conseil & design en 2010.



opportunités territoire diagnostic
design intégration animation
déploiement stratégie

3.4. Etape 4 - Animez constamment votre marque

Comme tout investissement, l'animation de votre marque nécessite un **travail constant**. Il ne doit pas se limiter à son lancement.

Un plan de design opérationnel, accompagnant le plan de communication de votre entreprise et de votre marque, est un outil indispensable : il permet une visualisation à moyen terme des objectifs stratégiques de votre entreprise. Voyez-le comme un itinéraire indiquant les étapes permettant aux produits ou services de votre entreprise de continuer à gagner des parts de marchés.

Il s'accompagne d'un **budget dédié**. Il est régulièrement **revu et contrôlé** pour s'adapter aux exigences de votre marché.

Cette animation constante assure également une **veille** sur vos marchés et renforce l'adaptabilité de votre marque aux situations de changement technologique, économique ou social.

« Nos produits, par leur marque, prennent de la valeur. La marque se valorise au fur et à mesure que

l'on parle d'elle et que l'on entreprend pour elle.»

Thierry Agard, Uniflockage, fabricant de solutions en flockage, 2012.

Dici conseil & design anime une marque dans le temps et respecte le budget dédié.

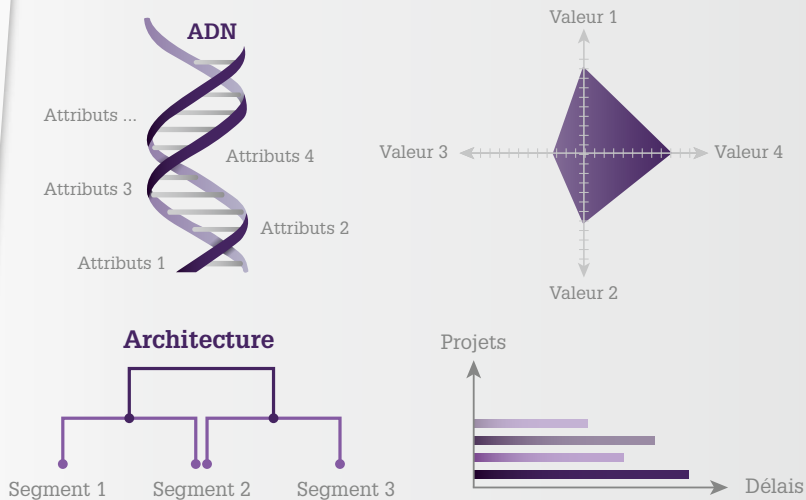
1

Etape 1 - Construisez un business plan innovant



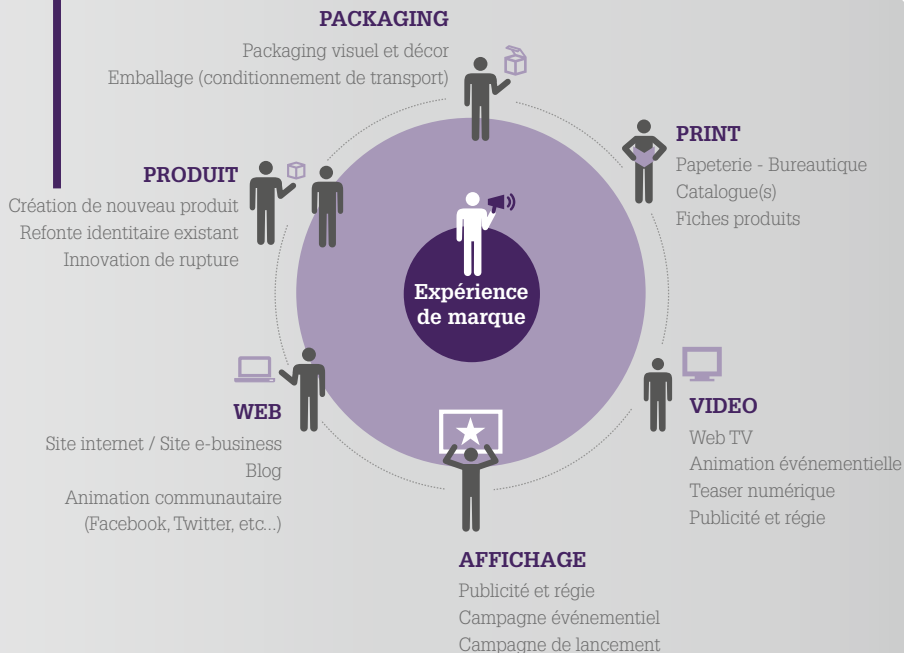
2

Etape 2 - Pensez stratégie, pensez marque, pensez transversal



3

Étape 3 - Implantez un design management et opérationnel



4

Étape 4 - Animez constamment votre marque

CONCLUSION

La création (ou le développement) de votre marque est un levier stratégique fort qui impacte l'ensemble de la chaîne de valeur de votre entreprise.

Les bénéfices sont nombreux : une valorisation financière de votre entreprise (convaincre des investisseurs ou céder confortablement votre entreprise), une attraction des consommateurs pour vos produits / services sur le long terme, la rationalisation de vos investissements immatériels, le renforcement de la cohésion interne et externe de votre entreprise.

Des outils et des offres de conseil existent pour vous permettre d'estimer la valeur de votre marque.

Les moyens dont vous disposez pour développer votre marque tiennent principalement dans l'implantation de vos actions dans la stratégie générale de votre entreprise. Nous vous conseillons également d'utiliser le design management et opérationnel pour la déployer sur tous vos supports (identité visuelle, design de vos produits, aménagement de vos espaces de vente, outils de

communication, etc.). Enfin, n'oubliez pas que vos actions seront efficaces si elles s'inscrivent dans la durée et font l'objet de mesures correctives nécessaires.

Vous êtes à présent convaincu que votre marque peut et doit être l'actif performant de votre PME ou ETI ?

Nos clients le sont et ils nous expliquent pourquoi :

« Dirigeants de PME, ne sous-estimez pas la stratégie de marque, partie intégrante d'un lancement de produit pour un succès futur. Budgétez cet investissement et consacrez-y du temps. »

Thierry Agard, Uniflockage, fabricant de solutions en flockage, 2012.



PRÉSENTATION DE DICI CONSEIL & DESIGN

dici conseil & design est un cabinet indépendant de conseil en stratégie de marque et en design global.

En associant des profils complémentaires, marketing et design, elle offre aux entreprises un accompagnement sur le positionnement de leur marque en incluant les problématiques transversales d'organisation, de production et de distribution.

Pour l'agence, le design qu'il soit graphique, produit ou numérique, est efficace s'il est soutenu par une stratégie de marque claire.

Implantée à Paris, elle accompagne des PME de secteurs variés (services, élaboration de spiritueux, vente de prêt-à-porter, fabrication d'appareils électroniques, etc.) dans le développement de leur activité.

Elle bénéficie du soutien de ses pairs qui l'ont récompensée par des Prix prestigieux et internationaux :

- Design Management Europe Awards 2007 et 2009, Mention honorable, organisés sous l'égide de la Commission européenne pour l'intégration réussie du design dans la stratégie de l'entreprise.
- Labels de l'Observateur du design 09, 10, 11 et 13 de l'Agence pour la Promotion de la Création Industrielle (APCI) qui récompense les meilleures réalisations issues de la collaboration entre entreprises et designers.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BARWISE P. et ROBERTSON T., « Brand portfolios », European management journal, 10 (3), 1992.

BEST Kathryn, « Le design management : stratégie, méthode et mise en œuvre », Editions Pyramyd, 2009.

COUMEAU J-B, GAGNE J-F, JOSSERAND E., « Manager par la marque, un outil de motivation et d'alignement stratégique », Editions d'organisation, 2005.

HEILBRUNN Benoît, « La marque », Que sais-je, PUF, 2007.

INTERBRAND, « Le glossaire de la marque », Express Editions, 2008.

LE FUR Y., QUIRY P., VERNIMMEN P., « Finance d'entreprise 2012 », Editions Dalloz, 2011.

OSTERWALDER A., Y. PIGNEUR, « Business model, nouvelle génération », Editions Pearson, 2011.

PAPIN Robert, « L'art de diriger », tome 1 - Management Stratégie, collection : Stratégies et Management Dunod, 2006.

Sites Internet

INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE, « Marques », [en ligne]. Site disponible sur : www.inpi.fr. (Page consultée le 17/04/2012).

INTERBRAND, « Compétences » et « Best global brands », [en ligne]. Site disponible sur : www.interbrand.com. (Page consultée le 19/04/2012).

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO), « Produits », [en ligne]. Site disponible sur : www.iso.org. (Page consultée le 17/04/2012).



stratégie **diagnostic** intervention **dialogue**
marque **design** **rencontre** progression expertise

Vous souhaitez plus d'informations ?

dici conseil & design, 18 rue Piat 75 020 Paris

Contact

Emmanuel Thouan - Directeur

Tél. 01 43 15 09 35

Email : e.thouan@dici-design.com

Plus d'informations sur le site Internet :

www.dicidesign.com

Actualités et débats sur le blog de l'agence :

www.dicidesign.com/blog

Retrouvez les autres publications des mots dici :

www.dicidesign.com/design-pme.php

Tous droits réservés. Toute reproduction ou transmission, même partielle, sous quelque forme que ce soit, est interdite sans autorisation écrite du détenteur des droits.

1^{ère} édition • Les mots dici - 18 rue Piat 75020 Paris • Auteurs : Tiphaine Iggabel et Emmanuel Thouan
Impression : WBR — 8 rue Gustave Eiffel 91100 Corbeil Essonnes - Mai 2013 • ISBN 978-2-9544094-1-2 • Dépôt légal : Mai 2013
Crédits photo : iStockphoto® + Hugues Touzot • Mise en page : Anne-Charlotte Moreau

dici[®]
CONSEIL & DESIGN

qualité **design** investissement
marque **positionnement** **diagnostic** **stratégie**

www.dicidesign.com

Les mots dici, 18 rue piat 75020 Paris

01 43 15 09 35

ISBN 978-2-9544094-1-2



9 782954 409412