

Ancrer une proposition de valeur dans la simplicité

Le cas d'un site web marchand

Karine Raïes* et Agnès Helme-Guizon**

*INSEEC Business Schools

**IAE Grenoble, Université Grenoble Alpes – CERAG UMR 5820 CNRS

Résumé

Dans un environnement où les marchands du Web rivalisent d'idées toutes aussi complexes les unes que les autres afin d'attirer toujours plus de clients, cet article se propose de stimuler la réflexion autour du concept de simplicité en tant qu'approche marketing cohérente. Ainsi, au travers de la présentation du cas Archiduchesse.com, spécialiste de la vente de chaussettes en ligne, il analyse l'articulation des éléments de la proposition de valeur (offre commerciale et interface Web) de ce Web marchand ancrés dans la simplicité, soutenue par une politique de relation client transparente et participative.

Mots-clés : simplicité, proposition de valeur, gestion de la relation client, réseaux sociaux, e-commerce.

Abstract

Anchoring a value proposition in simplicity : The case of a commercial Web site

In an environment where most Web merchants are competing on more and more complex responses to attract more and more customers, this article aims at stimulating thinking around simplicity conceived as a consistent marketing approach. Thus, through the Archiduchesse.com case study, an online socks and tights specialist, it analyses how some elements of the value proposition (commercial offer and Web interface) of this online merchant are anchored into simplicity and supported by a transparent and participative customer relationship policy.

Key words: simplicity, value proposition, customer relationship management, social network, e-commerce.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Patrice Cassard, créateur de la marque Archiduchesse, responsable de la communication et du marketing, pour la simplicité avec laquelle il a bien voulu répondre à toutes leurs questions.

Pour contacter les auteurs : kraies@inseec.com et agnes.helme-guizon@upmf-grenoble.fr

DOI : 10.7193/DM.073.139.152 – URL : <http://dx.doi.org/10.7193/DM.073.139.152>

Raïes K. et Helme-Guizon A. (2014), Ancrer une proposition de valeur dans la simplicité. Le cas d'un site web marchand, *Décisions Marketing*, 73, 139-152.

Jamais l'environnement des entreprises n'a été aussi complexe, l'information aussi abondante, les processus aussi compliqués, la décision aussi difficile, les consommateurs aussi exigeants (Gavard-Perret, 2007, p. 245). Face à cette pression continue, deux courants de pratiques managériales se sont développés. Certaines entreprises ont investi dans des outils leur permettant d'inclure cette complexité dans leur organisation : fonctionnement matriciel à n dimensions, réorganisation, extension de gamme, externalisation de la gestion de la relation clients, etc. D'autres, moins nombreuses, ont plutôt choisi de faire de la simplicité la règle de leur organisation : proposition de valeur unique, organisation horizontale, offre de produits minimaliste, etc. (Halévy, 2011, p. 49).

Si les exemples de marques ayant adopté la notion de simplicité comme élément fondateur de leur stratégie de développement se multiplient (encadré 1), de même que les écrits managériaux faisant l'éloge de ce style de management (Cristol et Sealy, 2001 ;

Ramdani, 2011), les recherches scientifiques et articles académiques s'intéressant à cette notion de simplicité en management et plus particulièrement en marketing se font plus rares.

Pourtant, à l'ère du développement du digital et du foisonnement de l'information gratuite, la complexité des positionnements des marques et la non-clarté de leurs discours rendent parfois la lisibilité de l'offre sur le net presque impossible pour le consommateur. C'est dans ce contexte que cet article se propose de poser la question de l'intérêt pour des entreprises d'introduire de la simplicité dans leur proposition de valeur. En se basant sur l'étude approfondie du cas d'un e-marchand, Archiduchesse.com (encadré 2), qui a mis la simplicité au cœur de sa stratégie, l'objectif est ici de théoriser la notion de simplicité en marketing et de mieux comprendre son ancrage dans la proposition de valeur d'un e-marchand. L'analyse de cet exemple permettra alors de suggérer de nouvelles pistes pour

Encadré 1 : La simplicité, une valeur prônée par de nombreuses marques*

Un rapport de Datamonitor intitulé « *Simplicity* » estimait en 2003 que 41 millions d'Européens étaient prêts à changer leurs marques traditionnelles pour des marques recentrées sur un bénéfice de simplicité et qu'ils pourraient atteindre les 50 millions en 2007. « Ces nouveaux consommateurs veulent réduire la complexité physique et informationnelle de leur vie afin de générer du temps et de l'énergie et réduire leur stress ». « Le consommateur recherche des articles plus basiques, moins industriels, moins transformés, plus rustiques, plus authentiques et porteurs de sens ».

Soucieuses de se distinguer des concurrents et de rassurer dans un monde complexe, les marques surfent sur la vague de la simplicité : une offre claire et lisible, des produits ou services simples, basiques (par exemple la gamme des basiques de Findus, Pampers Simply Dry) et pratiques – fonctions et packagings revisités (par exemple, X-Tra Total de Henkel : « Une seule lessive adaptée à tous les textiles, de toutes les couleurs, et efficace à toutes températures »). Les produits technologiques simplifient le plus possible leur interface et épurent leur design : c'est là une des clés du succès des produits Apple de l'iPhone à l'iPad. « Toute offre simple qui permet de clarifier, de dépenser et de gaspiller moins de temps, d'énergie et d'argent a le vent en poupe ».

Les marques communiquent sur le bon rapport qualité-prix, l'essence originelle (par exemple, le jus de fruit Innocent : « le fruit nu ») ou la simplicité d'utilisation : la signature de Philips est *Sense and simplicity* et celle de Nissan est *Welcome to simplicity*). Les noms de marque véhiculent un message simple et explicite (par exemple, la Mini de BMW ou des yaourts bio Vrai ou encore les cartes de réduction de la SNCF, Escapades devenant Week-end ou Vermeil se transformant en Senior).

*D'après Gutierrez Isabel, La simplicité est-elle de retour ? *Marketing Magazine*, n°80, publié le 01/09/2003 ; Gless Etienne, Basic business : plus c'est technique, plus le besoin de simplicité est fort (simplexité), *L'entreprise.com*, publié le 19/02/2010 ; Deluzarche Céline, Noms de marques : les nouvelles tendances. La simplicité et l'explicite, *Journal du Net*, publié le 03/12/12.

Encadré 2 : Archiduchesse.com – Page d'accueil



Créée en juin 2009, Archiduchesse, une marque française stéphanoise (Loire), vend sur son site de e-commerce des chaussettes et des collants. Pour l'année 2013, Archiduchesse.com affiche un CA de 571 000 € (en progression de 63% par rapport à 2012 et de 71% par rapport à 2011), soit 94 500 paires vendues (contre 87 000 en 2012 et 75 000 en 2011). Elle compte environ 19 000 clients, plus de 16 000 fans sur la page Facebook et 3 000 *Followers* sur le compte *Twitter*. Un succès notable pour un site créé il y a un peu plus de 3 ans.

développer ou réorienter une offre commerciale ancrée dans la simplicité.

La simplicité en sciences sociales et en marketing

Depuis longtemps, la simplicité est louée dans les domaines des sciences humaines. Ainsi, en philosophie, Platon affirmait que « La simplicité véritable allie la bonté à la beauté »¹. Alexandre Pope soulignait qu'« Il y a un art caché dans la simplicité qui donne une grâce à l'esprit et à la beauté que l'affectation et la parure ne lui peuvent donner ».² « La simplicité s'oppose à la fois à la duplicité, à la complexité, à la complication, à l'artifice et à la prétention ».³ Elle permet de toucher à l'essence des choses.

En sciences de gestion, la notion de simplicité est étonnamment peu théorisée. En effet, rares sont ceux qui prônent l'intérêt de l'intégration de la simplicité dans le management d'une entreprise (Ashkenas, 2007). Toutefois, Eisenhardt et Sull (2001) mettent en avant les bénéfices d'une stratégie basée sur des règles simples et claires dans un environnement fortement concurrentiel ainsi que de la sim-

plification du processus de prise de décision qui devient simple et transparent. De même, à notre connaissance, les chercheurs en marketing ne se sont que peu intéressés à la théorisation de la simplicité en dépit des pratiques des marques dont l'objectif est de répondre à une demande de simplicité émanant d'une part importante de consommateurs (encadré 3) et d'un ouvrage de praticiens (Cristol et Sealy, 2001) intitulé *Simplicity Marketing*, dans lequel ils suggèrent, à l'heure de l'économie digitale, de remplacer les 4P par les 4R : *Replace* (concevoir des produits multiples en un seul, de manière à réduire le nombre de références), *Repackage* (vendre par le même canal des produits complémentaires aujourd'hui présents dans différents canaux), *Reposition* (mettre en avant l'argument de simplicité) et *Replenish* (fournir au consommateur des services de manière à ce qu'il n'ait plus qu'à prendre la décision d'achat). Cette approche, très pragmatique, ne permet pas de rendre compte d'une stratégie marketing basée sur la simplicité.

Seules trois contributions récentes ont posé la question de l'intérêt de cette notion en marketing. Ainsi, Parrish (2012) fait l'éloge de la prise en compte de la simplicité dans le domaine de l'innovation produit : la simplicité d'un produit est avérée lorsque son utilisation est intuitive. Par ailleurs, Spenner et Freeman (2012) défendent l'idée que le meilleur outil

1/ Platon, *La République*, Livre III.

2/ Pope A. et De Rieux J.S. (2010), *Maximes et réflexions morales*, Nabu Press, Paris.

3/ Léna M. (2010), La simplicité, *Etudes*, 9, 413, 235-243.

Encadré 3 : Méthodologie utilisée

Cet article dont l'objectif est de mieux appréhender la notion de simplicité comme fondement de la proposition de valeur d'un Web marchand s'appuie sur l'étude approfondie d'un cas. Cette méthode est aujourd'hui largement reconnue comme une stratégie de recherche en gestion, et notamment pour faire émerger des théories (Wacheux, 1996) au travers d'une démarche itérative, un mouvement continu de va-et-vient entre la littérature et le terrain (Yin, 1993). L'étude de cas postule une interaction du chercheur avec les acteurs étudiés ainsi qu'un système de production des données fondé sur la multi-angulation (Roussel et Wacheux, 2005). Les données ont donc été produites au moyen :

- d'une recherche documentaire sur la marque Archiduchesse (essentiellement sur le Web) ;
- de visites répétées sur le site marchand d'Archiduchesse, de son blog, de sa page Facebook ;
- d'un entretien approfondi avec P. Cassard, créateur de la marque afin d'obtenir des précisions sur la stratégie de lancement et de développement de la marque Archiduchesse et de son site Web ;
- d'échanges ultérieurs avec lui afin de valider les principales conclusions de notre analyse du cas Archiduchesse ;
- d'un benchmark des sites des principaux concurrents directs (annexe 1). La liste de ces concurrents n'est pas exhaustive. Ces derniers ont été retenus sur les critères suivants : une offre de produits chaussants majoritaire, des fabricants ou distributeurs, une proposition de valeur qui pouvait être décrite sur les deux composants de la proposition de valeur considérés ici : offre commerciale et interface Web.

de mesure de l'engagement du consommateur envers une marque est « l'index de la simplicité de décision », une mesure de la simplicité pour le consommateur, lui permettant de suivre, de comprendre l'information diffusée par l'entreprise et de lui faire confiance. De son côté, Bénévent (2010) propose sur son blog de décliner la simplicité en trois axes : cognitive, esthétique et morale. La simplicité cognitive fait référence à la facilité de compréhension qui implique un effort cognitif limité (au regard des ressources dont on dispose). La simplicité esthétique renvoie à l'épure, à l'absence de superflu et de superficiel. Enfin, la simplicité morale « s'oppose à l'ambition, à la perversité, au dispendieux », elle concerne l'éthique, la transparence.

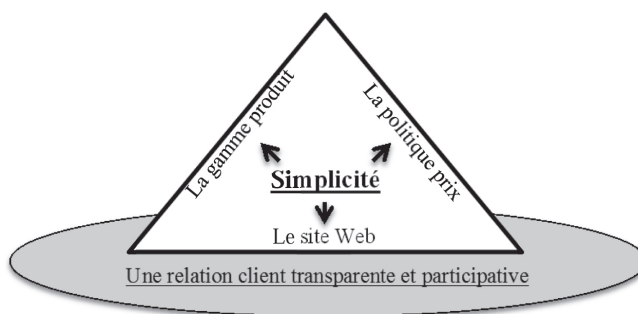
L'enjeu pour une entreprise est d'intégrer cette simplicité dans la définition même de son offre commerciale ainsi que dans la mise en avant de cette offre commerciale à travers son (ses) interface (s) de vente. De plus, et afin que cette simplicité soit au cœur de l'expérience du consommateur dans sa relation à la marque, elle doit pouvoir s'appuyer sur une relation client transparente, participative et basée sur la proximité. Le défi est donc pour une marque de réussir à intégrer la simplicité

dans sa proposition de valeur afin de limiter l'effort cognitif requis pour sa compréhension par le client et de favoriser la production d'une expérience forte avec la marque.

La variété des propositions de valeur des marchands en ligne

« La proposition de valeur est devenue un des termes les plus utilisés dans le monde des affaires au cours de ces dernières années » (Anderson, Narus et Roosum, 2006). Pourtant ce terme est rarement défini et les quelques définitions existantes sont variées : certaines se placent dans la perspective du consommateur alors que d'autres adoptent le point de vue de l'entreprise. Certaines dressent la liste de ses composantes (variables selon les contextes) alors que d'autres s'attachent à sa nature et sa place dans la définition d'une stratégie marketing. Celle d'Aaker et McLoughlin (2007), inscrite dans cette dernière approche, est retenue ici : une proposition de valeur est le(s) bénéfice(s) fonctionnel, émotionnel, social ou d'expression de soi perçu(s) par le consommateur dans l'offre de l'entreprise. Ces bénéfices doivent être pertinents et significatifs pour le consommateur et être reflétés

Figure 1 : Les composantes d'une proposition de valeur d'un site marchand ancrée dans la simplicité et s'appuyant sur une relation client transparente et participative



dans le positionnement du produit. La proposition de valeur doit être durable et permettre de se différencier par rapport aux concurrents, elle ne se limite pas à mettre en avant les bénéfices cognitifs que peut en retirer un consommateur mais englobe également des bénéfices émotionnels tirés d'une offre commerciale. La proposition de valeur d'un marchand en ligne se définit donc par la valeur que retiendra le consommateur de son offre commerciale – politique de gamme et de prix – mais également par la valeur que représente le site Web support de cette offre commerciale – interface, système de commande, etc. – (Isaac et Volle, 2008). Une proposition de valeur basée sur la simplicité mettra ce principe au cœur de chacune des deux composantes identifiées (offre commerciale et site Web) et l'accompagnera d'un management de la relation client spécifique, c'est-à-dire basé sur la transparence, la participation et la proximité. Ainsi, cette simplicité sera vécue par le client, elle deviendra une composante intégrale de la relation qu'il construira avec la marque, et donc une part importante de l'identité de cette dernière.

L'examen approfondi des pratiques des marchands en ligne, dans une variété de secteurs d'activité, suggère que la plupart d'entre eux n'inscrivent la simplicité que dans une ou deux composantes de la proposition de valeur et qu'ils affichent rarement la transparence et la participation comme fondements de leur relation client contrairement à Archi-

duchesse.com dont le dirigeant P. Cassard, créateur de la marque, a fait de la simplicité sa philosophie et un principe fondateur de sa proposition de valeur. L'analyse critique de ce cas « critique » permet d'identifier les principes de l'ancrage de la simplicité au cœur de la proposition de valeur d'un Web marchand (Figure 1).

Les composantes d'une offre commerciale simple

Dans l'objectif de maximiser la valeur ajoutée pour le consommateur internaute et de répondre à son besoin de variété, les entreprises du Web proposent des offres complètes et complexes par la multiplication du nombre de références de produits aussi bien en termes de largeur que de profondeur de gamme. C'est le cas des sites cdiscount.com et rueducommerce.fr qui ont évolué de sites spécialisés en électroménager vers des sites généralistes où l'on peut trouver aussi bien des vêtements, de l'électroménager, du matériel high-tech, etc. Amazon, à titre d'exemple, est passé cinq ans après son lancement en 1995 d'un spécialiste de la vente du livre à un distributeur de CD, de DVD, de cartes de vœux, d'outillage et même de voitures !⁴ Même la Fnac, connue et reconnue comme spécialiste des produits

4/ Amazon, histoire d'un géant, *Le Journal du Net*, Rubrique E-commerce, 25 août 2000, consulté le 20 janvier 2013 : <http://www.journaldunet.com/0008/000825amazon2.shtml>

culturels et de l'électronique grand public, vend depuis mars 2012 de l'électroménager, d'abord en magasin, puis sur son site de e-commerce.⁵ Depuis cette offre a été étendue au gros électroménager, ustensiles de cuisine et arts de la table avec pour objectif de ne pas subir les aléas économiques des deux secteurs d'activité originels. Face à la diversité de sa gamme actuelle, une question se pose : la Fnac aurait-elle cédé aux sirènes de la complexité ?

Archiduchesse.com a fait le choix de prendre le contrepied de cette tendance. Dans un environnement pourtant de plus en plus complexe, la marque a ancré la définition de sa proposition de valeur dans la simplicité : « vendre en ligne un modèle unique de chaussettes sportswear de fabrication 100% française, décliné dans des couleurs vraiment sympa et passablement introuvables ailleurs. Le but c'est de pouvoir enfin assortir ses baskets (Converse, Sneakers & Co) avec ses chaussettes et mettre à la poubelle ses vieilles Wilson noires ou blanches »⁶. Cette simplicité se décline tout d'abord sous la forme d'une offre claire et minimaliste à travers une gamme étroite et une politique de prix simplifiée.

Une gamme étroite et profonde

Une offre claire et lisible pour le consommateur est celle qui lui permet de se repérer et de faire rapidement son choix. Autrement, le consommateur en situation d'hyper choix risque de différer sa décision, de ressentir de la confusion voire de la frustration (Iyengar et Lepper, 2000). Archiduchesse.com commercialise quatre gammes de chaussettes (de ville, de luxe, bouclettes et socquettes), de fabrication française, déclinées en 30 à 48 coloris et en sept tailles, ainsi qu'une gamme

de collants pour femmes. Le concept est très simple : basé uniquement sur la déclinaison de couleurs, l'idée est d'aller à l'épure au maximum en enlevant tous les artifices qui peuvent brouiller la lecture de l'offre. La gamme étroite mais très profonde permet de répondre au mieux aux besoins des clients : assortir parfaitement ses chaussettes à chacune de ses tenues (logique de personnalisation). Elle est également un élément de différenciation de la marque par rapport à des concurrents. En effet, la tentation est grande pour les marques, dès le succès atteint, de diversifier leur activité plutôt que de se limiter à vendre une seule catégorie de produit. C'est le cas de Ohmysocks.fr qui, malgré une proposition de valeur en apparence très proche de celle d'Archiduchesse.com (le nom du site évoque clairement la vente de chaussettes) et une date de création récente, vend sur une même interface des chemises, maillots, sous-vêtements, cravates, écharpes et caleçons (annexe 1). La notion d'hyper-spécialiste est ainsi perdue et le positionnement de la marque devient plus complexe à saisir pour le consommateur.

Une gamme étroite et profonde, caractéristique d'une offre d'hyper-spécialiste, est le choix stratégique qui a été adopté par Archiduchesse.com pour sa politique de gamme. Un choix qui permet à ses consommateurs de ne pas se perdre dans la lecture de l'offre et d'aborder le processus de décision avec plus de facilité (Iyengar et Lepper, 2000).

Une politique de prix simplifiée

Pour que l'offre commerciale soit perçue comme simple, il importe qu'à l'offre simplifiée de produits corresponde une politique de prix également simple. L'un des objectifs assigné au prix est de communiquer le positionnement de l'entreprise. Pourtant, sous l'effet de la crise, de la pression concurrentielle, du développement de nouveaux canaux de vente, etc., les marques ont multiplié ces dernières années leurs pratiques tarifaires (prix différenciés, rabais, promotions, soldes, etc.) contribuant ain-

5/ http://www.lesechos.fr/28/03/2012/LesEchos/21154-086-ECH_la-fnac-se-lance-dans-l-electromenager.htm

6/ Extrait du Blog de Archiduchesse, Avril 2009, <http://www.archiduchesse.com/blog/date/2009/04/>

si à faire perdre au consommateur la notion du prix juste et de son rôle comme indicateur de qualité (Desmet, 2004). Archiduchesse.com a fait le choix d'un prix par gamme, un prix un peu supérieur à la moyenne du marché, mais qui correspond à un produit de qualité entièrement fabriqué en France avec des matériaux certifiés. Ainsi, seuls trois prix sont affichés sur tout le site pour les chaussettes pour adultes (4,5 € ; 6 € et 9 €) et un prix unique pour les collants (9 €). L'effort cognitif au moment de la décision d'achat des chaussettes Archiduchesse.com se limite à faire le « bon » choix de couleur, dès lors que l'on a décidé du type de chaussette (bouclette, ville, deluxe, etc.). Parmi les nombreux concurrents directs identifiés (annexe 1), seul Ohmysocks.fr a fait ce choix en proposant uniquement deux prix pour leurs chaussettes (12 € et 15 €), les autres Web marchands de chaussettes optent plutôt pour des prix variés qui dépendent de la chaussette, de sa composition ou encore de sa marque. Un contre-exemple de cette simplicité de la politique de prix est celle adoptée par le site Chaussettesonline.com qui propose uniquement des abonnements de 6 mois ou 12 mois, ce qui demande un effort de calcul de la part de l'acheteur pour savoir à combien lui reviennent ses chaussettes à l'unité et ne simplifie pas sa décision d'achat. Par ailleurs, dans un souci de maintien d'un positionnement clair, les promotions sur le site Archiduchesse.com restent exceptionnelles. Elles sont matérialisées par un médaillon indiquant le pourcentage de réduction situé en haut de la page et valable sur l'ensemble de la ligne (par exemple 10% sur les chaussettes de luxe). Toutefois, il convient de souligner que les prix affichés en dessous des produits sont les prix après réduction, selon le même formalisme que le prix « normal », sans que lui soit accolé un prix barré. Ces choix – prix unique par gamme, taux de réduction unique par gamme et affichage direct du prix final à payer – reflètent la volonté des dirigeants d'Archiduchesse.com de toujours diminuer l'effort cognitif du client et de lui permettre de se concentrer sur ce qui fait le cœur de la proposition de valeur de la

marque : le choix des couleurs de chaussettes. Ainsi, la lecture de l'offre n'est pas brouillée par la réflexion que peut avoir le client sur le prix qu'il devra payer.

Par ailleurs, ces choix contribuent à épurer au maximum l'interface Web et à faciliter la lecture tout en permettant à la marque de se distinguer de ses concurrents. La simplicité est ainsi le principe général qui guide toute la conception du site, le deuxième pilier de la proposition de valeur d'un e-marchand.

Un site Web facile d'utilisation et à l'esthétique épurée

La plupart des offres commerciales sont présentées à travers des interfaces marchandes complexes, puisqu'intégrant de nombreuses techniques censées apporter de la facilité de navigation (un accès à l'offre à double ou à triple entrée, des outils collaboratifs, la conception sur mesure de produits, la visualisation en 3D, etc.), et qui, proposées simultanément, complexifient la lecture de l'offre sur le site. Or de nombreuses études ont montré l'importance de l'interface d'un site Web de e-commerce dans l'expérience d'achat du client (Isaac et Volle, 2008). Elle est d'autant plus satisfaisante que le site Web est facile d'utilisation, c'est-à-dire que la navigation est rapide et efficace : l'internaute a le sentiment d'avoir trouvé ce qu'il cherchait (Nantel et Berrada, 2004). L'expérience vécue sur le site dépend également du confort d'utilisation qui est déterminé par la lisibilité de l'architecture du site, la navigabilité perçue et enfin la complexité des facteurs d'exécution susceptibles d'avoir un impact négatif sur la lisibilité formelle perçue, en raison des coûts cognitifs qu'ils sont susceptibles de générer (Ladwein, 2001).

L'utilisation de l'interface du site Web d'Archiduchesse est facile et confortable. Ce dernier est structuré autour d'un menu horizontal comprenant seulement trois onglets : shop, blog et info. La rubrique « shop » correspond

à la boutique en ligne : elle est organisée en cinq onglets correspondant aux cinq gammes commercialisées (quatre gammes de chaussettes et une gamme de collants). La page d'accueil affiche directement des images-produits en grand format et en haute qualité permettant d'évaluer visuellement la qualité des produits. Elles sont complétées par une fiche-produit simple et claire. L'objectif est de permettre au visiteur d'aller à l'essentiel. Sous chacune des images-produits de la page d'accueil sont affichées les tailles disponibles. Il suffit de cliquer sur la taille choisie pour que le produit soit automatiquement mis dans le panier (technique du *One-click*). Le processus d'achat est donc extrêmement simplifié et le nombre de clics est réduit au minimum (soit deux clics pour accéder à la commande contrairement à 7 clics pour Chau7.fr par exemple). La navigation au sein du site est facile et requiert des efforts cognitifs limités. « La complexité implique le sentiment d'être perdu ; la simplicité implique celui de savoir où l'on se trouve. » (Maeda, 2006, p.113).

Cette simplicité cognitive est complétée par une simplicité esthétique, caractérisée par le choix de tons neutres comme le gris clair et le blanc sur lesquels ressortent bien les couleurs attrayantes des produits, couleurs à la base de la proposition de valeur d'Archiduchesse.com mais également par la mise en avant des produits au travers de belles photos épurées de très haute définition permettant ainsi de créer des émotions chez le visiteur. « La beauté est une émotion et le digital multiplie les possibilités avec lesquelles les marques peuvent créer des relations pleines d'émotions avec les consommateurs » (Florès, 2012, p.13). Egalement synonyme d'épure et de transparence, la simplicité esthétique est source de confiance (Benavent, 2010).

En résumé, les caractéristiques d'une proposition de valeur ancrée dans la simplicité sont une offre produit déployée dans une gamme étroite et profonde accompagnée d'une politique de prix fixes et identiques (ou

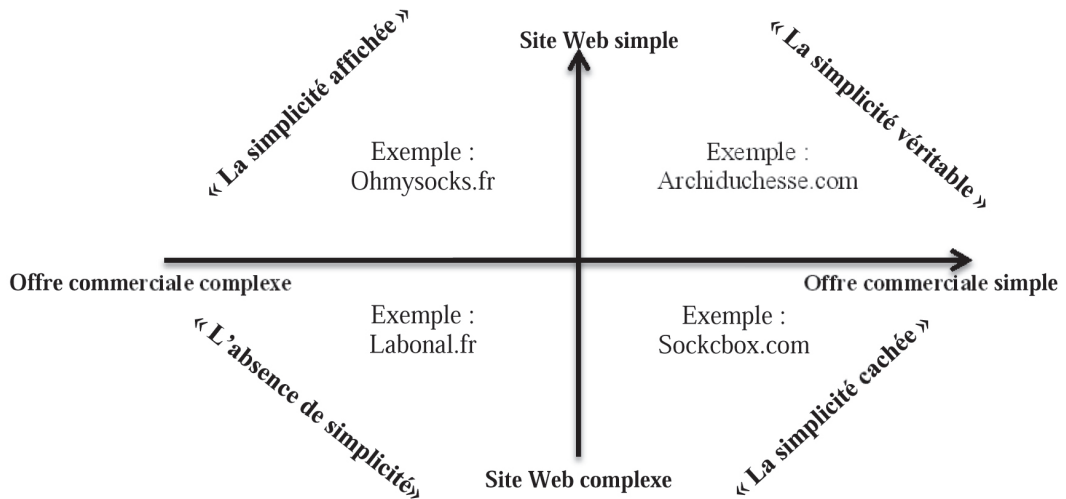
presque) selon les gammes, le tout présenté via un site Web à la navigation intuitive et au design épuré, laissant toute la place à la mise en valeur de l'offre et à la simplification du choix des consommateurs.

L'analyse du cas d'Archiduchesse.com nous permet de conclure qu'une proposition de valeur simple constitue une stratégie efficace de différenciation, et ce d'autant plus dans un environnement complexe où de nombreux sites marchands fondent la leur sur la complexité. « La simplicité et la complexité ont besoin l'une de l'autre. Plus il y a de complexité sur le marché, plus la simplicité ressort » (Maeda, 2006, p.90).

La simplicité de la proposition de valeur : une variété de niveaux

L'analyse des propositions de valeur des principaux concurrents identifiés dans notre benchmark révèle la variété de ces dernières (figure 2). Elles se déclinent en quatre types en fonction de la simplicité / complexité de l'offre commerciale et de l'ergonomie du site Web. Ainsi cinq concurrents (Bleuforet.fr, Labonal.fr, Chaussettes.com, Lachaussetterie.fr et Chau7.fr) ont fait le choix de la complexité sur les deux composantes de la proposition de valeur : ils proposent à l'internaute une offre importante voire pléthorique en termes de produits et de prix, sur un site peu ergonomique. D'autres (Ohmysocks.fr, Chaussettesonline.com et Achile.com) réussissent à présenter une offre complexe sur un site lisible et confortable d'utilisation ; la simplicité est ici simplement « affichée » grâce à l'ergonomie et au design du site web mais elle n'est pas accompagnée par une simplicité de gamme et/ou de prix. La stratégie de ces deux groupes d'acteurs est basée sur l'idée que l'un des atouts de la vente en ligne est de pouvoir proposer un très large choix à l'internaute (Isaac et Volle, 2008). Ils s'opposent ainsi à ceux qui ont fait le choix d'une offre commerciale simple. Si celle-ci n'est pas présentée selon une interface ergonomique et design, nous

Figure 2 : Les niveaux d’ancrage de la simplicité dans la proposition de valeur d’un Web marchand



parlerons de « simplicité cachée ». Il peut s’agir ici d’hyper-spécialistes pour lesquels le passage au e-commerce est difficile et/ou qui ne sont pas sensibles à l’importance de l’interface marchande (Meschaussettesrouges.com, Socksbox.com). En revanche, la « simplicité véritable » est caractérisée par un site Web simple en termes d’ergonomie et de design qui présente une offre commerciale toute aussi simple. C’est la proposition de valeur adoptée par Archiduchesse.com.

Toutefois, cette « simplicité véritable » qui caractérise la proposition de valeur d’Archiduchesse.com est accompagnée d’une relation client transparente et participative qui permet à cette dernière d’être connue et appréciée du consommateur et d’être source d’image et de promesse d’expériences vécues avec la marque (Aurier, Evrard et N’Goala, 2004). Habilement gérée, elle est un outil-clé pour ajuster la proposition de valeur et renforcer sa pertinence.

Une relation client transparente et participative

Une politique de gestion de la relation client peut être définie comme la manière dont une

entreprise conçoit et gère son dialogue avec les prospects et les clients, sa manière de les sentir, de les servir, de les toucher et de les conserver (Pigneur, 2001). Dans un environnement où la gestion de la relation client rime avec outils de CRM très sophistiqués, « *tracking* » et profilage, Archiduchesse.com désire une relation « semblable à la relation que pourrait avoir un boucher de quartier avec ses clients »^{7/}. A l’ère d’Internet, la construction d’une relation simple et de proximité avec ses clients peut être soutenue par l’utilisation des médias sociaux (Divard, 2010). Elle devient alors son capital-marque (Tapscott, Lowi et Ticoll, 2000). Archiduchesse.com s’appuie pour cela, avec succès, sur un blog et sur Facebook.

Le blog a été lancé dès décembre 2008, soit environ 6 mois avant la vente de la première paire de chaussettes. Les personnes intéressées par la marque ont ainsi pu voir naître le projet pas à pas en suivant les différentes « péripéties » de la genèse du projet. A hauteur de 5 à 10 *posts* par mois et d’une quarantaine de commentaires de la part des visiteurs du site par *post*, une réelle relation

7/ Entretien avec P. Cassard, Créateur de la marque Archiduchesse.com.

s'est construite. L'objectif était alors d'articuler le site autour de cette idée simple : tenter de transformer les premiers clients et fans de la marque en véritables prescripteurs, garants de la qualité des produits, du service, et de l'image véhiculée. Trois ans plus tard, alors que le projet s'est bien développé, l'importance du partage et de l'échange avec les clients est restée la même : les différents membres de l'équipe postent tous les deux à trois jours en moyenne, un billet d'humeur, de réflexion, d'opinion ou d'humour, le plus souvent accompagné de photos. Au-delà de la fréquence des publications, le ton utilisé et la sincérité dans le discours contribuent réellement à la construction d'une relation saine. Il ne s'agit pas de fonder cette relation sur la démagogie mais au travers de formes variées de partage sincères et bienveillantes de proposer une expérience agréable et mémorable au client, en d'autres termes de renforcer la proposition de valeur (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004), susceptible de se traduire par un bouche-à-oreille positif.

De plus, régulièrement, des idées nouvelles quant à des décisions stratégiques (extension de la distribution à des réseaux physiques, lancement d'une nouvelle gamme de chaussettes comme les chaussettes en fil d'Ecosse, etc.) sont exposées aux lecteurs/contributeurs du blog qui n'hésitent pas à donner leur avis ou à suggérer des nouveautés. Ces avis pèsent réellement dans la balance lors de la prise de décision liée à l'adoption ou non du projet en question. Les conséquences de cette relation avec les clients sont que ces derniers participent à la vie de l'entreprise, ils sont considérés comme membres de l'équipe et, dans une démarche de marketing participatif (Divard, 2010), contribuent à la création de valeur. Toutefois, leur participation se fait dans les limites des intérêts de l'entreprise : il importe pour l'entreprise de se tenir à sa ligne stratégique, une proposition de valeur ancrée dans la simplicité.

Sincérité et transparence dans l'échange se traduisent par ailleurs par la publication, chaque mois, du CA réalisé, du nombre de paires vendues, du nombre de comptes clients créés ainsi que du nombre de fans sur Facebook et sur Twitter. Communiquer en transparence est pour la marque un moyen essentiel de renforcer le lien avec ses clients et d'entretenir la confiance. Nous retrouvons ici la troisième composante de la simplicité évoquée par Benavent (2010) : la simplicité morale.

Facebook est également un lieu où s'expriment pratiquement en temps réel les réactions positives, telles que les félicitations et les encouragements mais également les déceptions, plaintes et réclamations. Cet espace étant public, il importe pour la marque d'être réactive et souple dans ses réponses aux problèmes exprimés par les clients, et elle est aidée, dans cette tâche, par ses clients ambassadeurs. Face à des commentaires négatifs, ce sont les autres clients qui modèrent, vont prendre la défense de la marque, et cela a sûrement un meilleur effet que lorsque les représentants de la marque le font par eux-mêmes. C'est une preuve de leur engagement.

Quel que soit le support utilisé et le sujet considéré, le ton reste amical et chaleureux, l'échange rapide et naturel. Proximité, transparence, sincérité et participation résument la philosophie de communication d'Archiduchesse.com.

Conclusion

L'objectif de cet article était, au travers d'une étude de cas approfondie et d'un benchmark des principaux concurrents directs de théoriser la notion de simplicité de la proposition de valeur. Il aboutit à la mise en évidence de quatre niveaux de simplicité : « l'absence de simplicité », la « simplicité cachée », la « simplicité affichée » et la « simplicité véritable ».

L'exemple d'Archiduchesse.com, seul cas de « simplicité véritable » dans le secteur du chaussant, montre que les caractéristiques d'une proposition de valeur simple sont une offre produit déployée dans une gamme étroite et profonde en cohérence avec une politique de prix fixes et identiques ainsi qu'une interface Web facile d'utilisation et à l'esthétique épurée. Cette proposition de valeur doit s'accompagner d'une relation client sincère, transparente, participative et basée sur la proximité. Une telle proposition de valeur permet de développer une base de clients engagés, fidèles mais exigeants en termes d'écoute et de réactivité. Ainsi, si la marque Archiduchesse n'est pas la seule à avoir opté pour une proposition de valeur ancrée dans la simplicité, elle nous semble être un exemple à suivre tant cette simplicité est présente au centre de toutes ses décisions et est visible pour ses clients à travers les trois niveaux possibles de simplicité : cognitive, esthétique et morale (Bénavent, 2010). Elle a réussi à atteindre le niveau optimal de sa proposition de valeur (« *gold standard* »), celui du « *resonating focus* » qui se concentre sur les deux ou trois points de différenciation qui apportent et continueront d'apporter sur le long terme, au consommateur, une véritable valeur ajoutée, supérieure à celle des concurrents (Anderson, Narus et Rossum, 2006).

Cette approche comporte cependant une limite majeure : la contribution de la simplicité à la performance. En effet, si nous pouvons affirmer que le modèle suivi par Archiduchesse.com a été rentable dès le lancement de la marque et continue de l'être aujourd'hui, nous ne disposons pas de telles données pour ses concurrents qui n'ont pas adopté cette approche ou ne l'ont pas poussée au bout. En revanche, il semblerait que, bien conçue et bien mise en œuvre, elle contribue à la stratégie d'entreprise et à la performance (Anderson, Narus et Rossum, 2006), à condition de mettre l'anticipation, l'innovation et la flexibilité au cœur de la réflexion stratégique (Michaud et Thoenig, 2007).

Pour Archiduchesse.com, après plus de quatre années d'existence, ce modèle continue de faire ses preuves. Mais saura-t-il résister au développement de l'activité de l'entreprise qui pourrait se traduire par une plus grande diversité de l'offre, un nombre plus important de clients et donc une relation client de proximité plus difficile à gérer ? Si la réponse définitive à cette question n'est pas possible, le dirigeant de cette marque suggère quelques éléments de réponse : Archiduchesse.com restera un spécialiste de la chaussette et si des idées de développement d'activité sur des modèles identiques sont développées, ce sera sous un autre nom et à travers une autre interface. Le blog et la communication permanente avec les clients permettront de garder le lien avec la marque actuelle et de conserver son portefeuille client. La lecture de l'offre pour le client restera ainsi simple et claire mais cela suppose pour celui qui est à la tête de deux ou plusieurs marques dont la proposition de valeur est ancrée dans la simplicité, la construction d'un *business model* (montage financier et structure organisationnelle) sans doute bien complexe.

Références

- Aaker D.A. et McLoughlin D. (2007), *Strategic marketing management*, European Edition, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Anderson J.C., Narus J.A. et van Rossum W. (2006), Customer value proposition in business markets, *Harvard Business Review*, 1-9.
- Ashkenas R. (2007), Simply minded-management, *Harvard Business Review*, 85, 12, 101-109.
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur, *Recherches et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20.
- Bénavent C. (2010), Un marketing de la simplicité : <http://i-marketing.blogspot.com/search?updated-max=2010-03-16T19:25:00%2B01:00&max-results=8>
- Cristol S.M. et Sealy P. (2001), *Simplicity marketing: End brand complexity*, Cutter and Confusion, Free Press.

- Desmet P. (2004), Effet signal d'une réduction promotionnelle du prix: concept et expérimentation, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 1, 25-37.
- Divard (2010), *Le marketing participatif*, Les Topos, Paris, Dunod.
- Eisenhardt K.M. et Sull D.N. (2001), Strategy as simple rules, *Harvard Business Review*, 79, 1, 107-116.
- Florès L. (2012), *Mesurer l'efficacité du marketing digital. Estimer le ROI pour optimiser ses actions*, Paris, Dunod.
- Gavard-Perret M.-L. (2007), Contours, tendances et évolutions du marketing, in *Regards sur la recherche en gestion*, M. Le Berre et A. Spalanzani (coord.), Paris, L'Harmattan, 245-271.
- Halévy M. (2011), *Simplicité et minimalisme*, Toulouse, Editions Dangles.
- Iyengar S.S. et Lepper M.R. (2000), When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality & Social Psychology*, 79, 6, 995-1006.
- Ladwein R. (2001), L'impact de la conception des sites de e-commerce sur le confort d'utilisation : une proposition de modèle, *17^e Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Deauville.
- Maeda J. (2006), *The laws of simplicity: design, technology, business, life*, Cambridge, The MIT Press.
- Michaud C. et Thoenig J.C. (2007), Le management cognitif, in *Organisation, Gestion et Management*, J.C. Thoenig (editors), Paris, Eyrolles, 195-219.
- Nantel J. et Berrada A.M. (2004), L'efficacité et la navigabilité d'un site Web: rien ne sert de courir, il faut aller dans la bonne direction, *Revue Internationale de Gestion*, 29, 4, 9-14.
- Parrish H. (2012), The evolution of simplicity, *Journal of Product Innovation Management*, 29, 3, 352-354.
- Pigneur (2001), Business model, pierre philosophale de l'alchimie Internet, *PME Magazine*, Avril, disponible sur: <http://www.hec.unil.ch/yp/Pub/01-pme4.pdf>
- Ramdani M. (2011), Retrouver la simplicité : mettre un terme à la tyrannie de la complexité, *Business Digest*, 219, 14-22. Article disponible sur : <http://www.business-digest.eu/fr/2011/09/>, consulté en janvier 2013.
- Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences de gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Spencer P. et Freeman K. (2012), To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90, 5, 108-114.
- Tapscott D., Lowi A. et Ticoll, D. (2000), *Digital capital, Harnessing the power of business Webs*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Yin R.K. (1993), *Case study research, design and methods*, Newbury Park (CA), Sage Publications.

Annexe 1 : Benchmark des principaux acteurs du marché de la vente de chaussettes en ligne

Critères d'analyse	Éléments de l'Offre Commerciale			Ergonomie de l'interface marchande	Conclusion
	Positionnement	Politique de Gamme	Politique de Prix		
Archiduchesse.com	Un vaste choix de couleurs de chaussettes de qualité, fabriquées en France, permettant de les accorder à ses chaus-sures	Étroite (5 lignes) et très profonde (jusqu'à 48 coloris et 7 tailles)	– Prix unique par ligne – Promotions très limités	– Design moderne – Navigabilité très intuitive – charte graphique sobre – mise en avant des produits par des photos de haute qualité et une présentation produit harmonisée	Offre commerciale simple (politiques de gamme et de prix simples) Site Web simple (ergonomie et design)
Ohmysocks.fr	Chaussettes pour homme de luxe 100% fil d'Ecosse à la fois chics et ludiques qui allient qualité et élégance	– Très étroite (2 longueurs) et profonde (10 coloris et 5 tailles) – Vend également des chemises, cravates, écharpes et caleçons	– Prix unique par ligne – Pas de promotions	– Design moderne – Navigabilité très intuitive – charte graphique sobre – photos-produits de bonne qualité et présentation produit harmonisée	Offre commerciale complexe (politique de gamme complexe et politique de prix simple) Site Web simple
Chausseteonline.com	En abonnement, en bouquet, en cadeau... des chaussettes de fabrication Italienne	Très étroite (2 lignes) et profonde (15 coloris et 3 tailles)	– Abonnements et Bouquets – Tarifs dégressifs – Pas de promotions	– Design classique – Navigabilité intuitive – charte graphique sobre – photos-produits de qualité moyenne et présentation produit harmonisée	Offre commerciale complexe (politique de gamme simple et politique de prix complexe) Site Web simple
Achile.com	Marque originale de chaussettes et de lingerie fantaisie	– Très large (15 lignes) et peu profonde (Max 6 coloris – 1 taille par sexe) – vend également des sous-vêtements	– Prix unique par ligne – Quelques promotions résumées dans un onglet « bonnes affaires »	– Design classique – Ergonomie simple et bonne navigabilité – des photos-produits de qualité moyenne et présentation harmonisée	Offre commerciale complexe (politique de gamme complexe et politique de prix simple) Site Web simple
Meschaussettes rouges.com	Vente de deux marques de chaussettes de luxe en fil d'Ecosse	Assez étroite (7 lignes) et profonde (15 coloris et 12 tailles)	– Prix unique selon la composition – Pas de promotions	– Design classique – Navigabilité complexe – Double entrée – Bonne qualité des photo-produits et présentation produit harmonisée	Offre commerciale simple (politiques de gamme et de prix simples) Site Web complexe

Critères d'analyse	Éléments de l'Offre Commerciale		Ergonomie de l'interface marchande	Conclusion
	Positionnement	Politique de Gamme	Politique de Prix	
Socksbox.com	Produits de grande qualité de fabrication française et européenne.	Assez étroite (7 lignes) et profonde (2 hauteurs, 7 couleurs, 4 tailles)	– Prix unique par ligne – Quelques promotions peu mises en avant sur le site	Offre commerciale simple (politiques de gamme et de prix simples) Site Web complexe
<i>Blueforest.fr</i>	Une fabrication 100% française en matières naturelles	Large (12 lignes) et peu profonde (max 8 modèle par ligne et 1 taille)	– Prix variés – Promotions fréquentes et mises en avant par un bandeau défilant	Offre commerciale complexe (politiques de gamme et de prix complexes) Site Web complexe
Labonal.fr	Fabrication 100% alsacienne au service de la qualité depuis 1924 et axé sur l'innovation	Large (9 lignes) et assez profonde (3 modèles, 6 couleurs, 3 matières, 3 tailles)	– Prix variés – Des promotions différentes tous les 15 jours	Offre commerciale complexe (politiques de gamme et de prix complexes) Site Web complexe
Chaussettes.com	Plus de 300 modèles de chaussettes – toutes les grandes marques	– Très large (14 lignes) et peu profonde (max 4 modèles par ligne) – Vend également des sous-vêtements	– Prix variés – Promotions nombreux très visibles	Offre commerciale complexe (politiques de gamme et de prix complexes) Site Web complexe
Lachaussetterie.fr	Des produits originaux en adéquation avec le style du moment, de qualité, à prix juste	Très large (23 lignes) et peu profonde (Max 14 modèles par ligne et 2 tailles)	– Design classique – Navigabilité complexe – Double entrée – des photos-produits de qualité moyenne et présentation harmonisée	Offre commerciale complexe (politiques de gamme et de prix complexes) Site Web complexe
Chau7.fr	« le n°1 de la chaussette sur Internet »	– Très large (32 lignes) et très profonde – Vend également de la lingerie, des chapeaux, des gants, etc.	– Design classique – Navigabilité complexe – Double entrée – des photos-produits de mauvaise qualité et présentation non harmonisée – Ergonomie peu esthétique et non professionnelle – Navigation très complexe – Nombreuses entrées – des photos-produits de mauvaise qualité et présentation non harmonisée	Offre commerciale complexe (politiques de gamme et de prix complexes) Site Web complexe

Copyright of Decisions Marketing is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.