

Working Paper
n°: 2014-59-01

Ancrer sa proposition de valeur dans la simplicité : Le cas d'un site web marchand

Karine Raïes ^a, Agnès Helme-Guizon ^b

^a INSEEC Business School, 27 avenue Claude Vellefaux 75010 Paris, France

^b IAE Grenoble, CERAG UMR 5820 CNRS, 150 Rue de la Chimie 38040 Grenoble, France

Février 2012

An ulterior version of this article appeared in *Décisions Marketing*, N°73, Janvier-Mars 2014, 139-152.

ISSN 0779-7389

It can be purchased at: <http://dx.doi.org/10.7193/DM.073.139.152>

Les chaussettes de l'Archiduchesse

Un business model ancré dans la simplicité

Karine RAÏES

Enseignant-Chercheur ESC Saint Etienne

51-53 Cours Fauriel 42000 Saint Etienne – Tel : 04.77.49.24.50

CERAG UMR 5820 – 150 Rue de la chimie 38400 Grenoble Cedex 09

Karine_raies@esc-saint-etienne.fr

Agnès Helme-Guizon

Maitre de conférence – HDR

IAE Grenoble –BP 47 38040 Grenoble Cedex – Tel : 04.76.82.78.92

CERAG UMR 5820 – 150 Rue de la chimie 38400 Grenoble Cedex 09 – Tel :

04.76.63.53.90

160 rue la fuma 38660 Saint-Vincent de Mercuze – 04.76.13.47.58

Agnes.helme-guizon@upmf-grenoble.fr

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

Les chaussettes de l'Archiduchesse :

Un business model ancré dans la simplicité

Résumé

Dans un environnement où les marchands du Net rivalisent d'idées toutes aussi complexes les unes que les autres afin d'attirer toujours plus de clients, cet article présente le cas du site de e-commerce Archiduchesse, spécialiste de la chaussette et du collant, dont le succès rapide et pérenne s'explique par un business model fondé sur la simplicité à la fois de sa proposition de valeur, de sa relation client et de sa structure organisationnelle.

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

Abstract

In an environment where most e-commerce websites are competing on more and more complex ideas to attract even more customers, this article exposes the case of Archiduchesse, an online socks and tights specialist, whose rapid and long-lasting success can be explained by a business model based on the simplicity of its value proposition, its customer relationship and its organizational structure.

Keywords : simplicity, business model, customer relationship management, social network, e-commerce.

Introduction

En 2011, la France comptait 81900 sites de vente en ligne actifs en France (soit une progression de 38% par rapport à 2010) pour 31 milliards de CA généré par du commerce en ligne (vs 25 milliards en 2010).¹Ces deux chiffres montrent le dynamisme du secteur mais également l'intensification de la concurrence et soulignent l'importance de construire une relation basée sur la confiance et la fidélisation de ses « e-consommateurs ». De nombreux managers et chercheurs ont réfléchi à la recette miracle pour réussir sur le Net donnant lieu à une littérature listant les variables-clés expliquant l'achat et la fidélisation sur un site marchand et décrivant les business models du Net.

Dans cet article, nous proposons une lecture d'un e-business model encore peu présent dans la littérature et qui, pourtant, s'est révélé être source d'un succès rapide et véritable, celui adopté par la marque « Archiduchesse ». Créée en juin 2009, Archiduchesse, une marque française Stéphanoise (Loire), vend sur son site de e-commerce² des chaussettes et des collants. Pour l'année 2011, Archiduchesse affiche un CA de 350.000€, soit 75.000 paires vendues. Elle compte environ 14000 clients, plus de 12.000 fans sur la page Facebook et 1.780 Followers sur le compte Twitter. Par ailleurs, il convient de souligner qu'à la fin du premier exercice, la marge nette était de 400€; un montant très largement supérieur aujourd'hui. Une performance remarquable pour un site créé il y a un peu moins de 3 ans. Comment expliquer ce succès ? Par un principe vieux comme le monde mais si souvent oublié des managers : la simplicité.

De la simplicité dans le management

Depuis longtemps, la simplicité est louée dans les domaines des sciences humaines. Ainsi, en

¹ Source FEVAD : Les chiffres clés du e-commerce 2011 ; <http://www.fevad.com/etudes-etchiffres/chiffres-cles-2011>

² <http://www.archiduchesse.com/>

philosophie, Platon affirmait que « La simplicité véritable allie la bonté à la beauté ». ³ Brancusi, célèbre sculpteur, disait que « La simplicité n'est pas un but dans l'art, mais on arrive à la simplicité malgré soi en s'approchant du sens réel des choses ». ⁴ 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 ». ⁵ « La simplicité s'oppose à la fois à la duplicité, à la complexité, à la complication, à l'artifice et à la prétention. » (5). Elle permet de toucher à l'essence des choses.

En sciences de gestion, la notion de simplicité est étonnement peu théorisée. En effet, rares sont ceux qui prônent l'intérêt de l'intégration de la simplicité dans le management d'une entreprise (2). De même, à notre connaissance, les chercheurs en marketing ne se sont pas intéressés à la théorisation de la simplicité ⁶en dépit des pratiques des marques dont l'objectif est de répondre à une demande de simplicité émanant d'une part importante de consommateurs (encadré 1). Seul Bénavent (3) 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 complexité inhérente à la définition d'un business model.

³ Platon, La République

⁴ Brancusi, Extrait du Catalogue de l'Exposition de New-York ().

⁵ Alexander Pope et Jean Serr De De Rieux (2010), Maximes et réflexions morales, Nabu Press.

⁶ Cristol & Sealey (2000) ont bien publié, chez Free Press, un ouvrage 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 de la globalité d'un Business Model.

Encadré 1 : La simplicité, une valeur prônée par de nombreuses marques⁷

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 ») mais également faciles d'accès. Les produits technologiques simplifient le plus possible leur interface et épurent leur design : c'est là une des clés du succès des produits Apple. « 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 ». Elles 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 ».

⁷ D'après Gutierrez Isabel, La simplicité est-elle de retour ? Marketing Magazine, n °80, publié le 01/09/2003 ; Etienne Gless, Basic business : plus c'est technique, plus le besoin de simplicité est fort (simplicité), Lentreprise.com , publié le 19/02/2010.

De la complexité des « E-business Model »

Les définitions des « e-business models » sont nombreuses et divergentes. Si certaines la limitent à la spécification des sources de revenus mises en place par le site (9), les plus complètes y englobent toute la procédure de mise en place et d'utilisation des ressources dans l'objectif d'offrir à ses consommateurs une meilleure valeur ajoutée face à ses concurrents (1). Leur synthèse permet d'englober dans la notion de business model la démarche allant de la détermination d'une proposition de valeur, en passant par la manière dont cette proposition de valeur est présentée au client pour finir par la procédure mise en place pour la construction d'une relation durable avec ce client.

Ces trois composantes - proposition de valeur, relation client et structure organisationnelle que l'on retrouve dans divers travaux (8) servent de grille de lecture du business model d'Archiduchesse.

Une proposition de valeur en toute simplicité

La proposition de valeur fait référence à l'ensemble des produits et services proposés par l'entreprise pour satisfaire un besoin, créant ainsi une valeur pour un segment clientèle (8). Dans l'objectif de maximiser cette valeur ajoutée pour le consommateur internaute, les entreprises du Net proposent de plus en plus 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.⁸ Par ailleurs, ces offres sont présentées à travers des interfaces marchandes complexes également, puisqu'intégrant des techniques censées apporter de la facilité de navigation (un accès à l'offre à double ou à triple entrées, des outils collaboratifs, de conception sur mesure de produits, de visualisation en 3D, etc.), techniques qui, proposées simultanément complexifient la lecture de l'offre sur le site. Archiduchesse a fait le choix de

⁸ C'est le cas des sites « cdiscount.com », « rue du commerce.com » ou encore « Amazon.com » qui ont évolué de sites spécialisés (électroménager pour les deux premiers et livres et CD pour le troisième) vers des sites généralistes où l'on peut trouver aussi bien des vêtements que des accessoires de sport.

prendre le contrepied de cette tendance en s'inscrivant plutôt dans la simplicité, simplicité qui se décline sous la forme d'une offre claire et d'une interface facile d'utilisation.

Une offre claire

Archiduchesse commercialise trois gammes de chaussettes (de ville, bouclettes et socquettes), de fabrication française, déclinées en 30 à 48 coloris et sept tailles (15 à 46) ainsi qu'une gamme de collants pour enfants. « *Notre concept est très simple : basé uniquement sur la déclinaison de couleurs – notre vision c'est d'aller à l'épure au maximum, d'enlever tous les artifices* ». ⁹ La gamme peu large 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. A cette offre produit simple correspond une politique de prix également simple : un prix par gamme quelle que soit la taille (adulte comme enfant). Ainsi les chaussettes de ville et bouclettes sont vendues au prix unique de 6€, les socquettes à 4,5€ et les collants à 15€. L'effort cognitif au moment de la décision d'achat des chaussettes Archiduchesse se limite à faire le « bon » choix de couleur, dès lors que l'on a décidé du type de chaussette (un choix évident dès lors que la finalité est connue).

Un site Web très facile d'utilisation et esthétique

De nombreuses études ont démontré l'importance de l'interface d'un site web de e-commerce dans l'expérience d'achat du client. La facilité d'utilisation du site Web, liée à la rapidité et l'efficacité de navigation (sentiment de l'internaute d'avoir trouvé ce qu'il cherchait) revêt alors une place primordiale (7).

⁹ Entretien avec Patrice Cassard, créateur de la marque, responsable de la communication et du marketing.

Le site d'Archiduchesse 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 4 onglets correspondant aux 4 gammes commercialisées. Sous chacune des couleurs 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 simple et le nombre de clics est réduit au minimum (soit deux), conformément aux recommandations du modèle TAM (Technology Acceptance Model) selon lequel l'utilisation d'une technologie dépend de son utilité perçue et de sa facilité d'utilisation (3). « *La complexité implique le sentiment d'être perdu ; la simplicité implique celui de savoir où l'on se trouve* » (6, p.113).

Cette simplicité cognitive se double d'une simplicité esthétique caractérisée par le logo de la marque (figure 1) et le choix du gris clair et du blanc sur lequel ressortent bien les couleurs très attrayantes des produits, couleurs à la base de l'offre d'Archiduchesse.

Cette simplicité, synonyme d'épure et de transparence, est source de confiance. Elle est d'autant plus évidente et efficace qu'elle contraste avec la complexité de bon nombre de sites de e-commerce. « *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* » (6, p.90).

Une relation client sincère, transparente et basée sur la proximité

Dans un environnement où la gestion de la relation client rime avec outils de CRM très sophistiqués, « tracking » et profilage, Archiduchesse désire une relation « semblable à la relation que pourrait avoir un boucher de quartier avec ses clients ».¹⁰ Les outils de construction de cette relation de proximité sont résolument sociaux : blog et facebook en sont les principaux supports.

¹⁰ Entretien avec Patrice Cassard, créateur de la marque, responsable de la communication et du marketing.

A l'ère d'Internet, la publicité classique, les relations publiques et autres outils de communication institutionnelle sont devenus « archaïques ». La communication de marque ne peut se faire qu'à travers une relation dynamique, basée sur l'émotionnel aussi bien que sur le transactionnel, où l'entreprise a pour mission de réussir à engager ses consommateurs. La construction d'une relation simple et de proximité avec ses clients peut être soutenue par l'utilisation des médias sociaux. Elle devient alors son capital-marque (10).

Ainsi, sur le blog de la marque, 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 dans un but de partager avec les clients qui sont invités à réagir. Au-delà, chaque mois, est publié le CA ainsi et le nombre de paires vendues, ainsi que des éléments stratégiques (extension de la distribution à des réseaux physiques, lancement d'une nouvelle gamme de chaussettes comme les chaussettes en fil d'Ecosse). Communiquer en transparence est pour la marque un moyen essentiel de renforcer le lien avec ses clients et la confiance.

Facebook est également un outil d'échange très important pour Archiduchesse. C'est 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, ils vont prendre la défense de la marque, et cela a sûrement un meilleur effet que lorsque nous le faisons nous même »¹¹, une preuve de leur engagement. C'est, par ailleurs, un formidable outil de vente : « Quand on met une promo sur facebook, au bout de quelques minutes on reçoit 100% de

¹¹ Entretien avec Patrice Cassard, créateur de la marque, responsable de la communication et du marketing.

commandes en plus. Ça a un vrai impact sur les ventes, et on voit l'effet très rapidement ».¹²

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

Les conséquences de cette relation avec les clients sont que « les clients participent à la vie de l'entreprise, ils sont considérés comme membres de l'équipe : c'est logique qu'on les écoute » mais dans les limites des intérêts de l'entreprise. Il ne s'agit pas de fonder cette relation sur la démagogie mais au travers de formes variées de partage (blog, facebook, twitter et bien entendu e-mail), sincères et bienveillantes de proposer une expérience agréable et mémorable au client, susceptible de se traduire par un bouche-à-oreille positif.

Une structure organisationnelle minimaliste

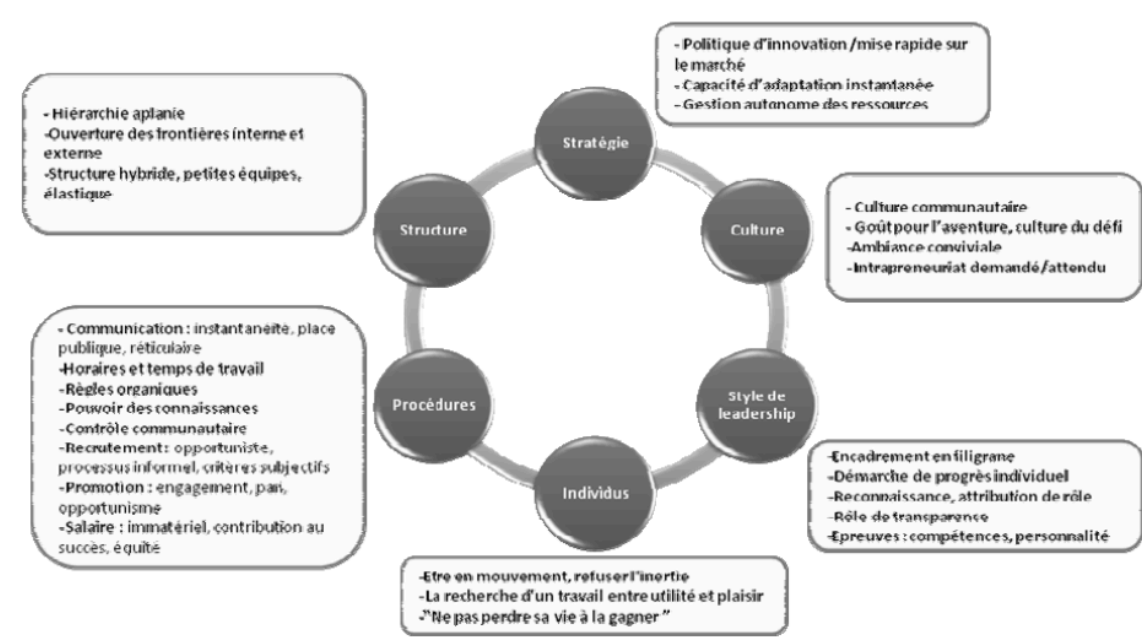
La structure organisationnelle mise en place par Archiduchesse présente la plupart des spécificités identifiées par la littérature dans les « start-up du web »¹³ (figure 1). Sa hiérarchie aplanie, simplifiée au maximum (une équipe composée de 5 personnes polyvalentes, dont trois impliquées au quotidien), permet une communication fluide et une réactivité forte aux urgences de l'environnement. Le style de leadership et la culture d'entreprise se caractérisent par l'encouragement de l'esprit intrapreneurial des membres de l'équipe et des outils de reconnaissance importants (en termes d'autonomie accordée, de confiance et de rémunération). La culture du défi est partagée par toute l'équipe, ainsi qu'une ambiance conviviale nécessaire pour gérer des horaires de travail irréguliers (le chargé de la relation client ne compte pas ses heures). La simplicité de la structure organisationnelle, des relations

¹² Entretien avec Patrice Cassard, créateur de la marque, responsable de la communication et du marketing.

¹³ Nommées également par la littérature : « PME innovantes », « entreprises high-tech » ou encore « dotcom ».

entre les collaborateurs a pour principale conséquence un esprit positif affiché par l'équipe auprès des clients de la marque.

Figure 1 : Synthèse des caractéristiques organisationnelles des start-up (4)



Conclusion

L'exemple d'Archiduchesse montre qu'un business model ancré dans la simplicité favorise une croissance et une rentabilité rapides. S'appuyant sur une offre produit claire et un design du site web épuré, une relation client sincère, transparente et de proximité ainsi qu'un management horizontal, il permet de développer une base de clients engagés, fidèles mais exigeants en termes d'écoute et de réactivité. Après trois années d'existence, ce modèle continue de faire ses preuves. Saura-t-il résister au développement de l'activité de l'entreprise qui se traduira par une plus grande diversité de l'offre, un nombre plus important de clients ainsi que le renforcement de l'équipe ?

Références

- (1) Afuah A. et C.L. Tucci (2001), *Internet Business models and strategies*, New York, McGraw-Hill.
- (2) Ashkenas R. (2007), *Simply minded-Management*, *Harvard Business Review*, 85, 12, 101-109.
- (3) Benavent C. (2010), *Un marketing de la simplicité*: <http://imarketing.blogspot.com/search?updated-max=2010-03-16T19:25:00%2B01:00&maxresults=8>
- (4) Gaujard C. (2008), *La représentation idéaltypique d'un nouveau repère organisationnel en formation: l'agencement L. L'expérience des start-up*, Thèse de Doctorat, Université du Littoral Côte d'Opale.
- (5) Léna M. (2010), *La simplicité*, *Etudes*, 2010/9, tome 413, 235-243.
- (6) Maeda J. (2006), *The laws of simplicity: design, technology, business, life*, Cambridge, The MIT Press.
- (7) 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.
- (8) Osterwalder A. et Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: a handbook for visionaries, Game Changers and challengers*, New Jersey, John Wiley et Sons.
- (9) Rappa M. (2000), *Business models on the Web: managing the digital enterprise*, consultable en ligne: digitalenterprise.org/models/models.html
- (10) Tapscott, D., Lowi, A., et Ticoll, D. (2000), *Digital capital, Harnessing the power of business webs*, Cambridge, Harvard Business School Press.