

Marque et offre, un mariage de valeur



Comment la marque contribue-t-elle à la chaîne de valeur de l'offre, notamment dans des contextes ultraconcurrentiels ou en mutation ? La valeur d'une marque se mesure à la valeur qu'elle apporte à l'offre.

Toute offre comporte quatre maillons – stratégie, marketing, design, communication –, qui constituent la chaîne de valeur de l'offre. Ces maillons, indissociables et complémentaires, une fois assemblés et renforcés par les maillons structurants – R&D, fabrication, logistique, commerce, etc. – permettent de proposer à des marchés ultraconcurrentiels ou en mutation une offre répondant à trois critères déterminants : l'émotion, le résultat et le rapport vitesse/temps. Ces critères forment autant de clés de segmentation, regroupées sous le vocable générique « EMRAT » : **EMotion + Résultat + Vitesse/Temp**s. Les clés de segmentation EMRAT ont pour objectif de

permettre à une offre – produit ou service, d'ordre matériel ou immatériel – de se présenter comme un standard sur des marchés bataillés ou en forte évolution. Par le terme « standard », nous indiquons la capacité d'une offre à se prévaloir d'être une proposition de référence à partir de laquelle les concurrents se positionnent. À cette fin, les clés de segmentation EMRAT vont considérer les leviers suivants : établir un lien affectif puissant et durable entre l'offre et l'utilisateur ou le consommateur – c'est l'*émotion* ; répondre de façon calibrée et argumentée à un « vrai » besoin – c'est le *résultat*, à distinguer de la seule performance qui n'est finalement qu'une mesure de niveau ; accroître la dimension temporelle de l'offre ou bien augmenter la vitesse d'exécution – c'est ce que prend en compte le *rapport vitesse/temps*.

* Fondateur du cabinet cc&a.

Marque et chaîne de valeur de l'offre

Compte tenu de ce que nous indiquons ci-dessus, il paraît logique qu'une marque respecte les clés de segmentation EMRAT dès lors qu'elle veut effectivement contribuer à accroître la valeur d'une offre dans un contexte ultra-concurrentiel ou en mutation. Cas d'école avec Ryanair : si la réussite économique de cette entreprise semble aujourd'hui établie, il ne nous apparaît cependant pas que la marque soit en cohérence avec l'esprit de la chaîne de valeur de l'offre. Son contenu émotionnel est inconsistant – pour pallier cette carence, le CEO, Michael O'Leary, vient systématiquement personnifier la marque en maniant l'humour et la provocation afin de lui apporter une vibration affective. Le positionnement est quasi exclusivement axé sur le terrain tarifaire : la performance – le « qualité/prix » – et non la recherche d'une réelle *valeur d'usage* – le résultat. Enfin, en contrepartie de tarifs les plus bas possibles, il y a un temps « perdu » considérable pour rallier les aéroports, parfois fort éloignés de la ville de destination : aucun bénéfice temporel ici – et donc pas question d'envisager la marque sous l'aspect du rapport vitesse/temps. Bilan : nous sommes typiquement dans le domaine du low cost où l'offre se suffit à elle-même, indépendamment de la marque utilisée ; dans ces conditions, la marque Ryanair serait substituable par toute autre marque pouvant se prévaloir des mêmes avantages économiques et du même maillage géographique. Ce qui nous conduit à une remarque quelque peu abrupte : si l'offre Ryanair est sans doute attractive et rentable, la marque Ryanair, elle, ne « pèse » finalement pas grand chose.

Il paraît logique qu'une marque respecte les clés de segmentation «EMRAT» dès lors qu'elle veut effectivement contribuer à accroître la valeur d'une offre dans un contexte ultraconcurrentiel ou en mutation.

Deuxième cas d'école : easyJet. On remarque la fluidité avec laquelle la marque se présente – en usant de codes évidents, structurés et cohérents, qui facilitent l'impact émotionnel ; son positionnement, qui prend en compte les réels besoins du voyageur, c'est-à-dire un équilibre harmonieux entre praticité, prix et standardisation de la prestation – en somme, un vrai résultat et non une simple performance économique ; un rapport au temps particulier, grâce à l'exploitation astucieuse des possibilités de



Boeing 737-800 Ryanair (source : Corporate Ryanair).



Airbus A320neo easyJet (source : easyJet Media Centre).



Système audio 120 Devialet (source : fr.devialet.com).

« Quand la marque se confond durablement avec l'offre qu'elle porte, et réciproquement, la contribution à la chaîne de valeur de l'offre est maximale. »

la technologie – par exemple, embarquements et débarquements peuvent être accélérés suivant les options choisies. Bilan : la marque easyJet renforce l'offre tout en la simplifiant ; elle n'est pas substituable, ou difficilement, puisque spécifique et caractéristique. Le constat que l'on peut formuler avec ces deux exemples aériens est que la valeur d'une marque se mesure à la valeur qu'elle amène à l'offre ; en d'autres termes, plus une marque renforce l'offre, moins elle est substituable.

Exemple d'une marque « 100 % EMRAT approved »

Changeons de secteur d'activité, et penchons-nous sur une marque qui illustre parfaitement l'exploitation rationnelle des clés de segmentation EMRAT : Devialet. L'entreprise, fondée en 2007, revendique son appartenance à l'univers de l'ingénierie acoustique de France dans lequel elle se positionne comme l'un des standards de la chaîne du son. L'univers de la marque est décrit dans le site Internet de la société : « L'appellation Devialet fait référence à Viallet, ingénieur et compagnon de Diderot, qui participa à l'écriture de certains articles de l'Encyclopédie française. La philosophie des Lumières est en effet au cœur des inspirations profondes de la marque : le progrès technologique qui rend l'Homme encore meilleur. » Analysons ce contenu en nous munissant du « filtre » EMRAT... l'émotion : c'est le jeu avec la philosophie des Lumières – soit la connaissance alliée au raffinement ; le résultat, c'est

de viser le progrès de l'homme grâce à un emploi judicieux de la technologie ; le rapport vitesse/temps, c'est par exemple s'adapter automatiquement et en temps réel aux signaux des enceintes pour atteindre un niveau d'excellence. Bilan : la marque a construit un réceptacle parfait pour accueillir l'offre ; et l'offre est si forte qu'elle bonifie en permanence la marque. En d'autres termes, la proposition générale est à ce point homogène que l'offre et la marque se renforcent mutuellement et dans la durée : on est bien au-delà de la « simple » contribution de valeur.

La vertu fortifiante de la chaîne de valeur

Ces trois exemples indiquent que la configuration idéale est celle où la marque et l'offre sont tellement indissociables qu'il serait vain de quantifier séparément ce que l'une ou l'autre s'apporte. La valeur de l'ensemble est le fait de la fusion des deux éléments – autrement dit, dans un esprit de chaîne de valeur, la marque et l'offre ne font qu'un. Voilà pourquoi nous affirmons : « Quand la marque se confond durablement avec l'offre qu'elle porte, et réciproquement, la contribution à la chaîne de valeur de l'offre est maximale. » ■



La chaîne de valeur de l'offre (De Boeck, janvier 2015)