



LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS



Capgemini  invent

LE DIRECT-TO-CONSUMER EN RÉSUMÉ

De quoi parle-t-on ?

Le Direct-to-Consumer est un modèle historique de vente qui permet à une marque d'atteindre le consommateur final et de créer avec lui une relation directe, via ses propres points de contact, sans recourir à un intermédiaire de distribution. Réinventé à l'ère digitale, sa caractéristique première est la paternité du lien client et donc de la donnée client.

Les Digitally Native Vertical Brands (DNVB) sont à l'origine de cette réinvention : nées sur le web aux Etats-Unis, elles sont le plus souvent mono-produits, avec des identités fortes et des contenus engageants ; elles poussent une stratégie visant à créer un lien émotionnel avec leur client à travers une expérience d'achat unique et un business model reposant sur le contrôle de toute la chaîne de valeur. Ce mouvement reste néanmoins inégal selon les secteurs : le secteur non alimentaire croît davantage que l'alimentaire, évolution freinée notamment par une technologie d'entrée coûteuse (en particulier sur le frais).

Les modèles DtoC présentent des courbes de croissance audacieuses, tirant vers le haut, de concert avec des pure-players tels qu'Amazon, les standards de consommation : en 2017, aux Etats-Unis, les 75 DNVB les plus prometteuses cumulent \$8 Mds de chiffre d'affaires soit 2% du e-commerce, dont deux tiers s'exonèrent de la plateforme e-commerce d'Amazon pour conquérir des clients¹. Même potentiel pour les acteurs plus traditionnels qui ont lancé leur plateforme DtoC : les ventes DtoC de Nike devraient atteindre les \$16 milliards en 2020, soit plus du double des ventes de 2015².

Pourquoi un tel phénomène ?

Le modèle est largement plébiscité par les clients car en forte résonance avec leurs attentes :

- Sens de l'acte d'achat avec un discours de transparence sur la chaîne de production et sur l'établissement du prix (prix perçu comme juste grâce au contrôle des marges réalisées)
- Lien émotionnel engageant, grâce à une identité de marque forte, reconnaissable, et des valeurs auxquelles le client s'identifie, incarnée par une communauté clients
- Expérience client satisfaisante : cohérence absolue sur l'ensemble des points de contact client, résolution d'irritants structurels, l'omnicanalité en standard, et modèles de facturation souples

La diminution des barrières à l'entrée a aussi singulièrement permis l'expansion du modèle :

- Baisse drastique des coûts d'accès au marché et d'acquisition client
- Evolution favorable du schéma logistique, avec notamment la densification des infrastructures routières qui facilite le « dernier kilomètre »
- Evolution du droit du travail, avec la création du statut d'auto-entrepreneur le 1er janvier 2009, qui encourage l'entrepreneuriat et le développement de métiers comme le livreur

1 - Internet Retailer, « What is a DNVB? These digitally native vertical brands are pushing e-commerce innovation », avril 2018

2 - Nike News, « NIKE, Inc. Announces Target of \$50 Billion in Revenues by end of FY20 », octobre 2015

Qu'est-ce qui caractérise le modèle DtoC ?

Le modèle opérationnel DtoC est particulièrement agile afin d'assurer la fluidité de l'ensemble de l'expérience client sans, pour autant, en porter intégralement les coûts. Cette agilité est caractérisée par 3 éléments :

- Un rôle de chef d'orchestre : les marques DtoC s'appuient sur des partenaires en charge d'activités exigeant des expertises et infrastructures significatives, telles que la logistique (transport, stockage, livraison) où l'enjeu est d'être aux standards, sans nécessairement constituer un différenciateur de la marque DtoC.
- La fiabilité de la livraison : pour certaines marques DtoC, la seule interaction humaine entre le client et la marque a lieu lors de la livraison à domicile ; la livraison devient donc un véritable enjeu stratégique de satisfaction client. La plupart des marques optent pour une alternative au modèle d'ultra-rapidité d'Amazon : elles privilégient une tactique « d'enchantement » client où les moments d'attente et

de réception du produit sont accompagnées d'émotions positives, tout en garantissant les conditions de livraison acceptées par le client.

- Le pilotage de l'expérience client par la donnée : **pour 62% des DNVB interrogés, mieux connaître le client grâce à la donnée constitue l'une des raisons majeures pour lancer une activité DtoC¹.** Elles l'utilisent pour améliorer sans cesse leurs produits, ajuster les designs, lancer de nouvelles gammes et développer une communauté d'ambassadeurs de la marque.

Comment réagissent les acteurs historiques ?

Les distributeurs : 72% des distributeurs interrogés estiment que le DtoC va profondément remodeler le paysage de la distribution, menaçant les modèles actuels des distributeurs et des marketplaces².

Ils réagissent en misant sur leurs fondamentaux :

- Intégration des attentes de transparence et confiance au sein de leurs gammes de produits
- Valorisation d'un des piliers de leur métier, la logistique, pour

en faire un différenciateur

- Evolution vers un modèle « phygital » des points de vente
- Usage de la donnée client au service de l'expérience client et de l'optimisation du schéma logistique.

Les marques : 80% des sondés considèrent que les marques traditionnelles doivent, pour survivre et s'adapter, lancer leur modèle DtoC³.

En effet, certaines marques rachètent des DNVB ou lancent une activité DtoC avec succès, tandis que d'autres intègrent les codes des DNVB dans la relation client : multiplication de services digitaux, mise en place de communautés clients ambassadeurs, plateforme de marque inclusive...

Surtout, ce qui émerge est un nouveau terrain de jeu pour les relations entre marques et distributeurs : les marques complètent la proposition de valeur des distributeurs par une offre DtoC, sans menacer leurs relations avec les distributeurs. Une relation gagnant-gagnant qui permet aux marques de personnaliser leurs services et aux distributeurs de bénéficier de plus de contacts avec les clients.

ET DEMAIN ?

Bien malin celui qui saura prédire l'évolution du DtoC : ce qui est certain, c'est la croissance programmée du modèle ; le quart de nos interrogés estime que la part du DtoC représentera plus de 10% des ventes en ligne en 2024⁴.

De même, nous sommes convaincus que l'avenir du modèle se jouera en collectif : 81% de nos interrogés estiment qu'à l'avenir, les marques et distributeurs (dont marketplaces) collaboreront davantage. En particulier, plus de la moitié des marques traditionnelles, qu'elles soient intermédiées ou non, affirme que nouer des partenariats forts avec les distributeurs/marketplaces pour maîtriser conjointement la relation client sera la stratégie de réponse la plus pertinente face à la montée en puissance du modèle DtoC⁵. Comme le e-commerce qui a singulièrement bouleversé le paysage économique, le DtoC rebat les cartes des acteurs de la relation client : distributeurs, marques, DNVB mais aussi partenaires. L'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur vont ainsi pouvoir créer et nouer de nouveaux modèles d'alliances, qui questionneront encore plus qu'aujourd'hui le concept même de concurrence. Le DtoC nous offre ce type d'opportunité : à nous de la saisir et d'en faire un diamant.