



DIRECT TO CONSUMER

**10 clés pour les marques qui
veulent maîtriser leur retail**

Février 2026

 **DIAMART
GROUP**

Ebeltoft Group
Global Brand & Retail Experts

De nombreuses marques ont initié des stratégies Direct-To-Consumer (DTC), en complément de leurs canaux historiques de vente en gros ou de modèles pure-players. Cependant, le succès de pionniers mondiaux tels que NIKE, APPLE, LEGO ou certaines marques de luxe ne doit pas masquer une réalité : beaucoup de marques peinent à atteindre leurs objectifs et à rendre le DTC rentable.

La structure du marché du retail connaît une transformation profonde. Les frontières traditionnelles entre fabricants, pionniers du digital et distributeurs multimarques se sont estompées, donnant naissance à un environnement concurrentiel unifié.

Chacun est engagé dans des mouvements stratégiques pour trouver le bon équilibre entre contrôle, marge et croissance : passage du wholesale aux canaux directs, lancement de marques propres pour protéger les marges, expansion de modèles nativement digitaux vers le retail physique, etc.

Les consultants d'Ebeltoft Group, réseau international dont Diamart est le membre français, ont accompagné, interrogé et analysé de nombreuses marques en profondeur afin d'identifier les facteurs clés du succès du DTC. Ce rapport synthétise cette expertise en 10 clés pour réussir une stratégie DTC.

LES 10 CLÉS DU SUCCÈS DTC

Fondement Stratégique

1. Clarté de l'ambition stratégique – Définir si le DTC est un outil marketing, un canal complémentaire ou un changement stratégique majeur

2. Adéquation produit-catégorie – Adapter l'approche aux produits : le DTC fonctionne surtout pour les produits sophistiqués, émotionnels ou expérientiels,

Client & marque

3. Modèle opérationnel ciblé client – Passer d'une logique wholesale à une relation humaine et individualisée avec le client

Relation avec le client

4. Intégrité de marque – Aucun compromis sur les prix et la cohérence de marque sur tous les points de contact, en particulier sur les marketplaces.

Infrastructure data & valeur client

Construire des relations clients solides via des écosystèmes digitaux propriétaires.

Exécution & leviers

6. Refonte du modèle économique – équilibrer les gains de marge avec les coûts d'acquisition, d'exploitation et d'investissement.

7. Orchestration des canaux – Définir des rôles stratégiques clairs pour chaque canal afin de créer des synergies plutôt que des conflits.

8. Transformation Opérationnelle – Le DTC exige des opérations orientées retail (données en temps réel, supply chain, IT) fondamentalement différentes du wholesale

9. Capacités Organisationnelles – acquérir de nouvelles compétences, repenser la culture et la vitesse de prise de décision

Perspective future

10. Agents de shopping IA – Se préparer à un commerce piloté par des agents, où la pertinence du contenu détermine la visibilité des marques.

CE QUE CE RAPPORT APPORTE

Ce livre blanc analyse les forces fondamentales qui transforment le retail, cartographie les mouvements stratégiques opérés par les marques et les distributeurs, et fournit des recommandations détaillées pour mettre en œuvre chacune des dix clés présentées.

L'analyse s'appuie sur des transformations concrètes menées auprès de plus de 10 marques internationales, allant de leaders du wholesale comme SALOMON, DBI (Dim), KAVE HOME et MUNICH, à des pionniers tels que A FISH NAMED FRED, KNIX, VUORI ou BLUNT.

Ce travail condense des décennies d'expertise collective en enseignements opérationnels destinés aux marques engagées dans une transition DTC.

Chaque marque doit choisir sa trajectoire. Ce livre blanc vous montre comment

Structure du rapport

1. La convergence du retail : comprendre le nouveau terrain de jeu
2. Les 10 clés pour réussir une stratégie DTC
3. Cas concrets : interviews approfondies & analyses de transformations DTC

EBELTOFT GROUP

www.ebeltoftgroup.com

UNE PERSPECTIVE GLOBALE SUR LA TRANSFORMATION DTC

Ce rapport a été rédigé par Diamart et Q&A, pour le compte d'Ebeltoft Group, une alliance mondiale de cabinets de conseil indépendants spécialisés dans le retail, opérant en Europe, en Amérique, en Asie-Pacifique et en Afrique. Nos équipes accompagnent les marques pour transformer leurs ambitions stratégiques en exécution rentable, depuis la stratégie de canaux et le modèle économique jusqu'à la transformation opérationnelle et organisationnelle.

Ebeltoft AUSTRALIE
Retail Doctor Group
www.retaildoctor.com.au

Ebeltoft BRÉSIL
GS&MD Gouvêa de Souza
www.gsmd.com.br

Ebeltoft CANADA
J.C. Williams Group
www.jcwg.com

Ebeltoft DANEMARK
Retail Institute Scandinavia
www.retailinstitute.dk

Ebeltoft FRANCE
DiaMart Group
www.diamartgroup.fr

Ebeltoft ALLEMAGNE
Gruppe Nymphenburg Consult AG
www.nymphenburg.de

Ebeltoft NOUVELLE-ZELANDE
RX Group
www.rxgroup.co.nz

Ebeltoft ITALIE
Kiki Lab
www.kikilab.it

Ebeltoft PAYS-BAS
Q&A Retail
www.qanda.nl

Ebeltoft PAYS-BAS
Sandenbourg Experiences
www.sandenbourg.com

Ebeltoft POLOGNE
Inquiry Market Research
www.inquirymarketresearch.com

Ebeltoft PORTUGAL
Instituto de Marketing Research
www.imr.pt

Ebeltoft ROUMANIE
Architected Business Solutions
www.abs-europe.com

Ebeltoft AFRIQUE DU SUD
Fernridge Consulting
www.fernridge.co.za

Ebeltoft ESPAGNE
KISS Retail Management Consulting
www.kissretail.com

Ebeltoft SUISSE
Fuhrer & Hotz
www.fuhrer-hotz.ch

Ebeltoft U.S.A.
McMillanDoolittle
www.mcmillandoolittle.com

1

LA CONVERGENCE DU RETAIL : COMPRENDRE LE NOUVEAU TERRAIN DE JEU

1.1 CE QU'IL SE PASSE

LA CONVERGENCE DU RETAIL : QUATRE TYPES D'ACTEURS, TROIS DIMENSIONS

La structure du marché du commerce de détail connaît une transformation fondamentale. Ce qui était autrefois des modèles commerciaux distincts (fabricants, pionniers du digital, marques verticales et distributeurs multi-marques) converge désormais vers un seul environnement compétitif. Chaque organisation effectue aujourd'hui des mouvements stratégiques pour sécuriser une position optimale selon trois dimensions fondamentales : le contrôle de la marque (maîtrise de la propriété intellectuelle du produit et de l'histoire de la marque), la maîtrise du canal (contrôle direct de la relation client) et la portée (amplitude de l'accès au marché).

Ces trois dimensions définissent les choix stratégiques que chaque marque doit effectuer. La croissance implique toujours des compromis. Les marques ne peuvent pas maximiser les trois dimensions simultanément. Obtenir le contrôle signifie souvent accepter une portée plus ciblée, tandis qu'étendre la portée exige généralement de renoncer à une partie du contrôle. Comprendre ces compromis détermine si le DTC devient un pilier stratégique rentable ou une expérience coûteuse.

LA CONVERGENCE DU RETAIL : QUATRE TYPES D'ACTEURS, TROIS DIMENSIONS

Quatre types d'acteurs en action

Quatre types d'acteurs distincts se repositionnent activement, chacun prenant des décisions conscientes sur la dimension à prioriser et ce qu'il est prêt à sacrifier en retour.

1. DNVB : échanger le contrôle contre la croissance

Les marques numériques natives verticales ont commencé avec un contrôle maximal de la marque et du canal. Elles possédaient la relation client dès le premier jour et maîtrisaient chaque point de contact. Mais ce contrôle s'accompagnait d'une portée limitée. Les coûts d'acquisition de clients devenaient prohibitifs, menaçant la rentabilité à grande échelle.

Leur stratégie consiste à s'étendre vers l'extérieur : accepter un contrôle partagé du canal pour débloquer une portée plus large. Selon les catégories, cela implique l'ouverture de magasins physiques propres (mode, lifestyle) ou l'expansion via des partenariats en gros et des shop-in-shops (retail spécialisé).

Le compromis : renoncer à une partie du contrôle pour gagner en visibilité. Accepter que vos partenaires grossistes présentent votre marque différemment, mais atteindre une échelle que la vente directe au consommateur pure ne pourrait jamais garantir de manière rentable.

2. Les marques wholesale : revendiquer le contrôle et accepter une portée réduite

Des marques comme NIKE, SALOMON et ADIDAS ont construit leur activité via la distribution en gros. Elles ont atteint une portée massive mais ont sacrifié à la fois le contrôle de la marque (les détaillants décidaient de la présentation, du prix et de l'assortiment) et la maîtrise du canal (pas de relation client directe, pas de données propriétaires).

Leur mouvement stratégique DTC consiste à reprendre le contrôle : développer des magasins propres, des applications propriétaires, des programmes d'adhésion et des expériences DTC premium. La transformation de NIKE illustre cette tension. En réduisant les partenariats de gros et en investissant fortement dans le DTC, NIKE a gagné un contrôle sans précédent sur la présentation de la marque et les données clients. Mais moins de points de vente signifiait une portée plus limitée, et lorsque la performance faiblissait, la marque subissait la pression des partenaires de gros dépriorisés.

Le compromis : reprendre le contrôle, mais accepter que la portée devienne plus ciblée et sélective. Vous possédez la relation client, mais vous touchez moins de consommateurs tant que la notoriété de la marque ne génère pas de trafic vers vos propres canaux.

3. Retailers multi-marques : du distributeur au créateur de marque.

Dans de nombreux secteurs, les distributeurs multimarques opéraient traditionnellement avec 100 % de contrôle du canal mais 0 % de contrôle de la marque. Ils vendaient les produits d'autres marques, capturant la marge de détail mais sans maîtrise du développement produit.

Leur stratégie consiste à lancer leurs propres marques. Cela peut aller de simples labels privés (alternatives économiques) à des marques sophistiquées, positionnées indépendamment et compétitives à des niveaux premium. Certains distributeurs créent des portefeuilles de marques entières avec un positionnement distinct, un marketing dédié et des prix plus élevés que les marques qu'ils distribuent. Cela leur permet de capturer des marges plus importantes, de contrôler l'expérience complète de la marque et de fidéliser les clients auparavant captés par les fournisseurs.

Impact stratégique : Les distributeurs multi-marques créent une pression qui oblige les marques de gros à reconsidérer leurs stratégies de distribution et à accélérer la transition du commerce de gros vers le commerce direct au consommateur (DTC). Lorsque votre distributeur devient votre concurrent, les règles du jeu changent fondamentalement.

4. Géants verticaux : Défendre la domination par des stratégies variées

H&M, Zara, Primark, IKEA et Kiko occupent déjà une position rare : contrôle total de la marque, maîtrise complète du canal et portée massive. Ils contrôlent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et disposent d'un vaste réseau physique.

Certains poursuivent leur expansion interne en lançant des écosystèmes multimarques. H&M a créé COS, H&M Move et & Other Stories pour capter différents segments de clientèle tout en exploitant des infrastructures partagées. D'autres privilégient l'expansion mondiale et le renforcement de la marque. IKEA et Kiko se concentrent sur la croissance géographique et le renforcement des relations clients autour de leur marque principale.

Insight clé : Les géants verticaux défendent une position déjà dominante grâce à des stratégies qui varient selon le contexte concurrentiel et l'ADN de la marque. Tous ne poursuivent pas une stratégie multi-marques.

LA CONVERGENCE DU RETAIL : QUATRE TYPES D'ACTEURS, TROIS DIMENSIONS

Comprendre les arbitrages

Les quatre mouvements convergent vers des écosystèmes contrôlés par la marque, où les organisations possèdent l'ensemble de la chaîne de valeur. Mais les trajectoires et les compromis varient.

- **Les DNVB** sacrifient le contrôle pour gagner en portée. Elles commencent avec un contrôle maximal mais une échelle limitée, puis s'étendent via des partenariats qui diluent le contrôle de la marque mais débloquent l'accès au marché.
- **Les marques Wholesale** sacrifient la portée pour reprendre le contrôle. Elles démarrent avec une distribution étendue mais sans relation directe avec les clients, puis construisent des capacités DTC qui augmentent le contrôle mais réduisent l'accès immédiat au marché.
- **Les détaillants multimarques** passent de propriétaires de canaux à créateurs de marques, en tirant parti des infrastructures existantes pour développer des marques propriétaires capables de concurrencer leurs fournisseurs.
- **Les géants verticaux** défendent leur domination existante. Leur défi consiste à maintenir un avantage compétitif grâce à l'expansion de leur portefeuille de marques ou à la croissance globale.

Les trois dimensions

- **Le contrôle de la marque** détermine si vous maîtrisez le récit du produit, la tarification et l'expérience client. Un contrôle plus élevé permet un positionnement haut de gamme, mais nécessite des capacités opérationnelles et des investissements en capital.
- **La maîtrise du canal** détermine si vous capturez les données clients propriétaires et établissez une relation directe avec eux. La possession directe permet d'optimiser la valeur vie client, mais exige de nouvelles compétences en logistique, service client et infrastructure numérique
- **La portée** détermine l'accès au marché et l'efficacité de l'acquisition de

clients. Une portée plus large accélère le chiffre d'affaires, mais nécessite souvent des partenariats qui diluent le contrôle. Une portée ciblée favorise le positionnement haut de gamme, mais limite l'échelle et augmente les coûts d'acquisition.

Pourquoi est-ce important ?

Ces mouvements ne sont pas arbitraires. Ils sont dictés par des forces économiques et concurrentielles fondamentales qui transforment le commerce de détail. Comprendre pourquoi les marques sont contraintes à ces changements stratégiques est aussi important que de comprendre quels mouvements elles effectuent. La pression pour évoluer provient de cinq moteurs clés qui seront détaillés dans la section suivante.

Mais comprendre les forces derrière la convergence n'est que la première étape. Réussir la transformation nécessite de maîtriser des capacités organisationnelles, opérationnelles et stratégiques spécifiques. La question n'est pas de savoir s'il faut adopter le DTC, mais comment le faire de manière rentable. C'est là que la majorité des marques rencontrent des difficultés.

Les cinq moteurs clés présentés ci-après expliquent les forces fondamentales qui poussent les grandes marques vers ces mouvements stratégiques. Les dix clés du succès DTC, exposées ensuite, fournissent les conseils détaillés nécessaires pour mener à bien la transformation de manière rentable et durable. Ensemble, elles forment un cadre complet : comprendre pourquoi le marché évolue et maîtriser comment évoluer avec succès.



Moteur 1 : Contrôle, proximité et verticalisation de la chaîne de valeur

Le contrôle de bout en bout des données clients, de la présentation des produits, du récit de la marque et de l'expérience client complète permet de conserver les marges, d'obtenir des informations directes et d'agir avec agilité sans négociation avec des tiers.

Moteur 2 : Évolution structurelle du marché et du comportement des consommateurs

Le déclin des distributeurs multi-marques indépendants, la digitalisation permanente des comportements d'achat et l'attente des consommateurs d'une relation directe avec la marque rendent le DTC incontournable : il n'est plus optionnel, mais nécessaire pour accéder au marché.

Moteur 3 : Amélioration des marges et performance financière

Éliminer les marges des intermédiaires et améliorer la trésorerie permet de réinvestir dans la technologie, la marque et l'expérience client. Cependant, ces gains doivent être évalués face à des coûts d'acquisition clients (CAC), des coûts opérationnels et des investissements en capital plus élevés.

Moteur 4 : Connaissance client et innovation produit

Le contact direct avec les clients fournit des données de première main sur leurs comportements d'achat, leurs préférences et leurs retours en temps réel. Cela accélère l'adéquation produit-marché, réduit le risque de développement et permet une prise de décision personnalisée.

Moteur 5 : Contrôle de la marque et storytelling

Les marques savent mieux que quiconque raconter leur propre histoire, mais la distribution en gros et sur les marketplaces fragmente ce récit. Les détaillants appliquent leur propre logique merchandising, les produits apparaissent hors contexte et la formation du personnel varie considérablement. Le DTC permet un contrôle complet du prix, de la présentation et de l'expérience globale de la marque, donnant aux marques la possibilité de passer d'un positionnement purement fonctionnel à un branding lifestyle avec un storytelling émotionnel soutenant un positionnement premium.

Ces cinq moteurs génèrent la pression. Mais la pression seule ne garantit pas le succès. Le chemin qui mène de la pression à une exécution rentable dépend entièrement de votre point de départ. Les marques de gros qui reprennent le contrôle sont confrontées à des défis fondamentalement différents de ceux des DNVB qui se développent via des partenariats. Il est essentiel de comprendre votre position de départ et les obstacles spécifiques à votre trajectoire avant de passer à l'exécution.

1.3 DES PARCOURS DIFFÉRENTS, DES DÉFIS DIFFÉRENTS

8

Ce livre blanc se concentre principalement sur le passage du commerce de gros au commerce direct aux consommateurs. Les marques que nous avons interrogées en profondeur, telles que SALOMON, DBI, KAVE HOME, MUNICH, AUPING et A FISH NAMED FRED, ont toutes commencé comme des organisations de vente en gros et ont opéré la transformation culturelle, opérationnelle et stratégique nécessaire pour servir directement leurs clients. Les clés stratégiques qui suivent sont fondées sur leurs expériences concrètes.

Les DNVB sont confrontées à un autre défi : atteindre une taille rentable grâce à une expansion (physique). Bien que leur parcours diffère, les enseignements qu'elles offrent, notamment en matière d'intégrité de la marque, d'infrastructure de données et de discipline économique, restent très pertinents pour les marques de vente en gros qui mettent en œuvre des stratégies DTC.

Le tableau ci-dessous présente les principales différences entre ces deux voies :

	De la vente en gros à la vente directe	DNVB
Quoi ?	Les marques qui s'appuyaient historiquement sur des détaillants multimarques et qui se tournent vers les canaux DTC : généralement des boutiques dans des magasins + des points de vente, puis un site web propre, puis des magasins de marque	Les marques natives du numérique ont été lancées uniquement en ligne, puis ont ouvert de nouveaux canaux : généralement quelques magasins phares + shop-in-shops, puis des magasins de marque
Contexte	- Les grossistes sont sous pression : croissance des marques de distributeur, déclin des détaillants multimarques, concurrence des nouveaux modèles verticaux. - La technologie rend le DTC plus accessible aux marques	- De nombreuses marques DNVB doivent élargir leur base commerciale et accélérer leur croissance pour atteindre la rentabilité - La quête d'expérience est le nouveau mantra du marketing
Objectifs clés	- Reprendre le contrôle des prix et des marges, éventuellement en se retirant également des places de marché - Améliorer l'expérience de la marque afin d'améliorer son image et d'établir des normes inspirantes pour les partenaires - Développer un accès direct aux clients afin d'établir une relation à long terme basée sur les applications, les données et la gestion de la relation client	- Réduire le coût d'acquisition de nouveaux clients, afin d'aller au-delà de la communauté niche initiale de fans - Proposer une expérience immersive, au-delà de ce que peut offrir le numérique, afin de renforcer l'univers de la marque
Facteurs clés de succès	- Alignement interne - Changement culturel : passer d'une approche axée sur les canaux à une approche axée sur les clients - Intégrer les normes de vente au détail (ex. temps/rythme, KPI) - Intégrer de nouvelles compétences : numérique, service client, données dès le début, commencer tôt - Ajuster le modèle opérationnel, l'approvisionnement, l'informatique... = le moment de vérité de votre ambition réelle - Au-delà de la prévention des conflits entre canaux, synergies entre canaux (marques, partage de données... y compris inventaire / OMS ?) / remplacement complet / intégration des partenaires	- Clarté : outil marketing (recrutement via W, communauté via les magasins) ou canal (évolutif) ? - Méfiez-vous de la tentation de parler de « dépenses marketing », qui vous empêche d'atteindre la rentabilité - Pas de compromis sur la promesse fondamentale et la cohérence des prix (éviter MP) - Approche progressive / flexible - Données clients / écosystème numérique propriétaire pour développer la LTV / communauté

1.4 POIDS DES CANAUX : QUELLES DYNAMIQUES SELON LES CATÉGORIES ?

9

La boussole indique où les marques peuvent aller. Les moteurs expliquent pourquoi elles doivent le faire. Mais comment cela se passe-t-il dans la pratique ?

Le rôle croissant du DTC

Le développement du DTC a été guidé par deux phénomènes déjà bien établis :

Le DTC est particulièrement intéressant pour les marques qui vendent des produits très sophistiqués et/ou à forte composante émotionnelle. Plus les marques souhaitent vendre une « histoire » ou une « solution » au-delà des produits, plus le DTC prend tout son sens. Cette tendance existe depuis des années et continuera de se développer à l'avenir.

La technologie est le meilleur allié du DTC. Le e-commerce et les plateformes l'ont rendu plus accessible et moins coûteux que l'ouverture de magasins physiques. De nombreuses marques de vente en gros ont commencé prudemment par un site avant d'ouvrir des points de vente, puis finalement des magasins. C'est la phase de déploiement des magasins physiques qui marque le véritable changement, avec de nouveaux défis culturels et organisationnels.

La force de cette tendance varie selon les produits et les catégories

Certaines industries sont verticales depuis longtemps, les marques de luxe passent rapidement du partenariat à la vente directe. Pour des marques comme Prada ou Gucci, au cours des 15 dernières années, le poids des partenaires est passé de près d'un tiers du chiffre d'affaires à moins de 10 %. Dans la mode, tous les grands acteurs des 30 dernières années sont verticaux (Zara, Mango, H&M, Primark, etc.), sans parler des marques plus petites avec un ADN fort. **Certaines industries se situent entre les deux,** historiquement organisées par le biais de canaux de vente en gros, mais remodelées par des marques verticales à croissance rapide. Sport (NIKE), beauté (Glossier), décoration (Ikea), Restauration (Crate & Barrel...), etc.

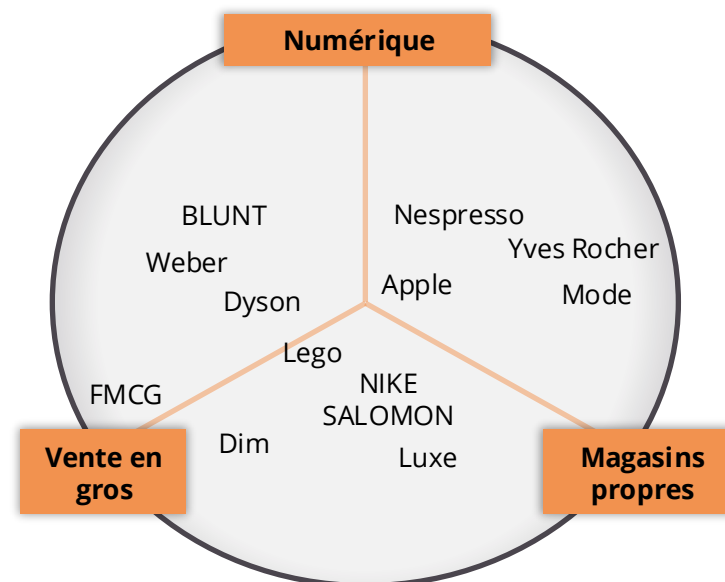
Très peu de secteurs restent (presque) épargnés par cette tendance. La grande distribution en est le principal exemple : en raison de la taille moyenne des paniers (20 à 30 articles), le rôle du distributeur qui rassemble les produits de grande consommation de nombreux fabricants reste très utile pour les clients.

Répartition du poids des canaux

Chaque marque définit son propre équilibre entre la vente de gros (vente par l'intermédiaire d'autres distributeurs), la vente en ligne et les magasins physiques. Il n'y a pas de réponse « juste » : ces choix reflètent les priorités stratégiques d'une marque, la dynamique de sa catégorie et la force sous-jacente de sa marque.

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer le poids relatif des canaux, tels que le comportement des clients (les gens recherchent-ils un produit ou une marque ?) Préfèrent-ils faire leurs achats en magasin ou en ligne ?) et la concentration du marché (le D2C tend à être plus viable dans les catégories hautement concentrées).

Le graphique illustre la position estimée des marques dans cette combinaison de canaux. Il ne s'agit pas d'une vérité absolue, mais plutôt d'un cadre de réflexion permettant de comprendre comment différentes marques gèrent leurs stratégies de distribution.





1.4 POIDS DES CANAUX : QUELLES DYNAMIQUES SELON LES CATÉGORIES ?

10

La réalité : les environnements multimarques restent dominants, mais le DTC est en train de changer la donne

Les canaux multimarques restent dominants dans de nombreuses catégories. Quelques marques DTC puissantes connaissent une croissance fulgurante grâce à des modèles et des performances exceptionnels, mais la majorité du marché reste contrôlée par les canaux multimarques.

Se lancer dans le DTC est un défi qui nécessite des investissements importants et, surtout, les clients continuent d'apprécier les détaillants multimarques. Faire ses achats auprès de plusieurs marques au même endroit offre de réels avantages : achats efficaces, comparaisons faciles, conseils de vente objectifs et commodités.

Cependant, la tendance est claire, forte et change rapidement la donne : le DTC est en train de remodeler les marchés de détail. Un exemple parmi d'autres : depuis l'Apple Store, la vente d'ordinateurs n'est plus la même.

1.5 CE QUE CELA SIGNIFIE POUR VOTRE MARQUE

La boussole de convergence cartographie la réalité stratégique à laquelle chaque marque est confrontée. Les cinq facteurs expliquent pourquoi les marques doivent évoluer. Les deux voies montrent comment les marques de gros et les marques natives du numérique naviguent à partir de points de départ différents. Les modèles de poids des canaux montrent comment cela se traduit dans les différentes catégories.

Il reste la question la plus cruciale : comment mener à bien cette transformation de manière rentable et durable ?

Les **10 clés du succès du DTC** qui suivent ne sont pas des bonnes pratiques optionnelles. Il s'agit des exigences organisationnelles, opérationnelles et stratégiques pour la rentabilité et la compétitivité à long terme du DTC.

Les marques qui sous-estiment l'une de ces clés risquent d'investir massivement dans le DTC pour finalement constater que ce canal reste non rentable, cannibalisant ou stratégiquement inadapté. La clarté de l'ambition stratégique, les modèles opérationnels axés sur le client, la transformation opérationnelle et les capacités organisationnelles doivent tous être alignés pour garantir le succès.

Les sections suivantes fournissent des conseils détaillés sur la mise en œuvre de chaque clé, fondés sur des transformations réelles au sein des marques mentionnées ci-dessus.

2

10 CLÉS POUR RÉUSSIR LES STRATÉGIES DTC

DE LA STRATÉGIE À LA MISE EN ŒUVRE

De nombreuses marques lancent des stratégies DTC. Beaucoup moins parviennent à les rendre véritablement rentables. La différence ne réside pas dans l'ambition ou le budget, mais dans la maîtrise des capacités organisationnelles, opérationnelles et stratégiques spécifiques qui distinguent une transformation réussie d'une expérimentation coûteuse.

LES 10 CLÉS

FONDÉES SUR L'EXPÉRIENCE DU MONDE RÉEL

Les clés qui suivent sont issues directement d'études de cas et d'entretiens approfondis avec un large éventail de marques de vente en gros qui ont mené à bien leur transformation DTC. Il s'agit des facteurs de réussite identifiés par ces marques elles-mêmes. Les capacités, les décisions et les transformations qui ont déterminé si le DTC est devenu un pilier stratégique rentable ou s'il est resté un canal secondaire coûteux.

Chaque clé aborde une dimension critique de la mise en œuvre du DTC. Certaines sont stratégiques (définir votre ambition, évaluer l'adéquation des produits). D'autres sont opérationnelles (transformer les chaînes d'approvisionnement, intégrer les systèmes de vente au détail). D'autres encore sont culturelles (remodeler les compétences, l'état d'esprit et la rapidité de prise de décision). Ensemble, elles forment un plan d'action complet pour réussir le DTC.

Dans les sections qui suivent, nous explorons chaque clé en détail à l'aide d'exemples concrets tirés des marques qui les ont maîtrisées. Bien sûr, toutes les marques ne donneront pas la même priorité à ces clés. Mais quel que soit votre point de départ, la maîtrise des 10 clés est indispensable pour assurer le succès à long terme du DTC.

LES 10 CLÉS DU SUCCÈS DU DTC

Fondement Stratégique

1. Clarté de l'ambition stratégique – Définir si le DTC est un outil marketing, un canal complémentaire ou un changement stratégique majeur

2. Adéquation produit- catégorie – Adapter l'approche aux produits : le DTC fonctionne surtout pour les produits sophistiqués, émotionnels ou expérientiels,

Client & marque

3. Modèle opérationnel ciblé client – Passer d'une logique wholesale à une relation humaine et individualisée avec le client

Relation avec le client

4. Intégrité de marque – Aucun compromis sur les prix et la cohérence de marque sur tous les points de contact, en particulier sur les marketplaces.

5. Infrastructure data & valeur client – Construire des relations clients solides via des écosystèmes digitaux propriétaires.

Exécution & leviers

6. Refonte du modèle économique – équilibrer les gains de marge avec les coûts d'acquisition, d'exploitation et d'investissement.

7. Orchestration des canaux – Définir des rôles stratégiques clairs pour chaque canal afin de créer des synergies plutôt que des conflits.

8. Transformation Opérationnelle – Le DTC exige des opérations orientées retail (données en temps réel, supply chain, IT) fondamentalement différentes du wholesale

9. Capacités Organisationnelles – acquérir de nouvelles compétences, repenser la culture et la Vitesse de prise de décision

Perspective future

10. Agents de shopping IA – Se préparer à un commerce piloté par des agents, où la pertinence du contenu détermine la visibilité des marques.



CLARTÉ DE L'AMBITION STRATÉGIQUE

Définir si le DTC est un outil marketing, un canal supplémentaire ou un changement stratégique majeur

De nombreuses marques surestiment leur capacité à générer du trafic vers des canaux monomarque, qu'il s'agisse de magasins ou de sites web. Une marque peut être très connue, mais pas suffisamment « exclusive » pour garantir le succès du DTC. La question fondamentale est d'ordre stratégique : la force de votre marque est-elle le moteur de la rentabilité du DTC, ou le DTC est-il un levier pour renforcer votre marque ? Cette clarté détermine les niveaux d'investissement, l'ampleur de la transformation organisationnelle et les attentes en matière de performance. Elle permet également de fixer des plafonds réalistes : l'expérience montre que le DTC peut naturellement plafonner autour de 40 à 50 % pour les catégories multimarques où les relations de gros restent stratégiquement précieuses.

Trois niveaux d'ambition

Outil marketing (0 à 10 % du chiffre d'affaires) : le DTC sert davantage à accroître la visibilité de la marque et à recruter des clients qu'à générer du volume. Quelques boutiques phares ou un site web soigneusement conçu mettent en avant la marque. Lorsque Lindt ouvre des cafés dans les grandes villes ou que Shein lance une boutique de 1 200 m² au BHV, l'objectif est d'accroître l'impact de la marque et d'acquérir des clients, et non d'augmenter le chiffre d'affaires. Les risques de conflit entre les canaux restent limités et aucune transformation organisationnelle profonde n'est nécessaire.

Canal supplémentaire (10 à 35 % du chiffre d'affaires) - Le DTC génère des revenus supplémentaires significatifs parallèlement à la vente en gros, que ce soit par le biais du commerce électronique propre, de magasins physiques ou des deux. Citons par exemple Glossier, qui s'est associé avec prudence à Sephora, ou DIM, qui exploite certains magasins propres et le commerce électronique. Le multicanal devient la stratégie standard, ce qui nécessite une véritable discipline opérationnelle et une responsabilité en matière de pertes et profits. Les relations avec les partenaires doivent être gérées activement afin d'équilibrer la croissance du DTC et la collaboration avec les grossistes : des conflits entre les canaux apparaissent, mais ils sont gérés grâce à la transparence et à l'alignement des incitations.

Priorité stratégique (35 à 100 % du chiffre d'affaires) - Le DTC devient un pilier majeur de la stratégie de l'entreprise sur les canaux en ligne et physiques. LEGO, Apple, NIKE et les marques de luxe opèrent à ce niveau, prêtes à donner la priorité aux relations directes avec les clients, même si cela crée des tensions avec les partenaires grossistes. Cela exige une transformation organisationnelle complète : nouvelles compétences, restructuration des opérations, changements culturels et investissements importants en capital.

Le parcours du commerce de gros vers le DTC

(Trois niveaux d'ambition stratégique)



Pièges courants

- Sous-estimer les exigences d'exclusivité de la marque : les marques connues ne sont pas automatiquement adaptées à un DTC rentable, que ce soit en ligne ou en magasin.
- Déclarer une ambition stratégique sans investissement stratégique : traiter le DTC comme une « dépense marketing » empêche la discipline en matière de rentabilité et permet d'éviter les questions difficiles sur le retour sur investissement
- Maintenir les structures organisationnelles de la vente en gros tout en développant la vente directe au consommateur : maintenir la vente directe au consommateur dépendante d'équipes travaillant principalement pour la vente en gros crée des frictions inévitables et empêche la transformation nécessaire

Exemples

SALOMON : engagement stratégique à long terme faisant du DTC un pilier fondamental de l'activité

SALOMON illustre parfaitement la priorité stratégique. Le DTC représente environ 40 % des ventes au sein du groupe Amer Sports après une transformation amorcée en 2010. La marque est passée de 70 ans de tradition de vente en gros à faire du DTC un pilier fondamental de son activité, et non une simple expérience. Cela a nécessité une transformation organisationnelle complète et des investissements importants sur 15 ans. L'approche de SALOMON démontre l'engagement profond requis lorsque le DTC dépasse 35 % des ventes. La marque était prête à donner la priorité aux relations directes avec les clients, même si cela créait des tensions avec ses partenaires grossistes, ce qui reflète une véritable clarté stratégique quant au rôle du DTC dans l'avenir de l'entreprise.

VUORI : des difficultés dans le commerce de gros à un investissement stratégique dans la vente directe aux consommateurs

VUORI a été lancé avec l'intention de se distribuer via plusieurs canaux, mais a rapidement rencontré des difficultés dans le commerce de gros. Le capital limité et le scepticisme des détaillants ont contraint l'entreprise à se tourner délibérément vers la vente directe aux consommateurs comme priorité stratégique. La marque a d'abord renforcé sa notoriété et sa trésorerie grâce à la vente directe aux consommateurs, démontrant clairement que les canaux directs seraient un moteur de rentabilité plutôt qu'un simple soutien au commerce de gros. Aujourd'hui, VUORI exploite plus de 50 magasins en propre et prévoit d'en ouvrir une centaine d'ici 2026, ce qui reflète un engagement financier soutenu. Le modèle économique est clair : les clients omnicanaux ont une valeur trois fois supérieure à celle des acheteurs monocanaux. Un tour de table réalisé en 2023 a évalué VUORI à environ 5,5 milliards de dollars, ce qui confirme que les investisseurs considèrent le DTC comme le fondement stratégique de l'entreprise, et non comme un canal de soutien.

NIKE : une ambition stratégique sans exécution équilibrée

NIKE a lancé Consumer Direct Offense comme une priorité stratégique claire, restructurant l'ensemble de l'organisation autour du direct-to-consumer avec des investissements en capital importants. L'expansion agressive du DTC a nécessité la réaffectation de ressources substantielles provenant du commerce de gros, ce qui témoigne d'une véritable ambition stratégique. Cependant, cette forte poussée a entraîné des pertes de parts de marché, les partenaires grossistes ayant perdu la disponibilité des produits et les consommateurs ayant changé de marque. La direction actuelle a inversé la tendance et reconstruit les relations avec les grossistes. Le cas de NIKE illustre qu'il ne suffit pas de déclarer une priorité stratégique sans évaluer de manière réaliste la capacité d'exécution. Ce revirement partiel démontre que la clarté stratégique doit tenir compte de la capacité réelle de la marque à générer un DTC rentable à grande échelle tout en conservant l'accès nécessaire au marché par l'intermédiaire de ses partenaires.

Point clé

Soyez honnête quant à savoir si la force de votre marque stimule la rentabilité du DTC ou si le DTC renforce votre marque. Une transformation en profondeur devient essentielle lorsque le DTC dépasse 20 % des ventes ou nécessite une expansion opérationnelle, mais elle n'est pas obligatoire pour les initiatives limitées de développement de la marque.



ADÉQUATION PRODUIT-CATÉGORIE

Adapter l'approche aux produits : le DTC fonctionne surtout pour les produits sophistiqués, émotionnels ou expérientiels

Le DTC n'est pas une stratégie universelle. Il fonctionne à merveille pour certaines catégories de produits et échoue pour d'autres.

Plus une marque cherche à vendre une histoire, une solution ou une expérience au-delà du produit lui-même, plus le DTC prend tout son sens.

À l'inverse, les marques qui vendent des produits de base ou des produits pour lesquels la comparaison entre plusieurs marques influence les décisions d'achat devraient privilégier les canaux de vente en gros qui regroupent les choix et réduisent les frictions transactionnelles. Comprendre l'adéquation avec la catégorie de produits avant d'investir dans le DTC évite des expériences coûteuses dans des catégories où les formats mono-marques ne peuvent tout simplement pas rivaliser avec la commodité des formats multi-marques.

Quatre catégories où le DTC réussit

Produits techniques sophistiqués – Les produits complexes nécessitant des conseils d'experts, des démonstrations ou une personnalisation bénéficient d'environnements de vente contrôlés. Les magasins de démonstration Dyson permettent aux clients de tester les produits et de bénéficier de conseils personnalisés. Les Apple Stores ont transformé la vente au détail d'ordinateurs en combinant une interaction pratique avec des conseils techniques que les détaillants multimarques ne peuvent pas offrir efficacement.

Élargissement des territoires de produits – Les marques qui ont du mal à obtenir de l'espace en rayon pour leurs nouvelles offres peuvent utiliser le DTC pour présenter des gammes élargies. DIM en est un bon exemple : la marque a ouvert des magasins lorsqu'elle est passée des collants pour femmes à des collections complètes de sous-vêtements pour femmes, hommes et enfants, des catégories dans lesquelles les détaillants multimarques résistaient à l'élargissement de l'assortiment. Le DTC permet aux marques de présenter des assortiments complets et de vendre des produits complémentaires que les partenaires grossistes ne stockeraient peut-être pas ensemble.

Marques axées sur le style de vie et les émotions – Lorsque les clients adhèrent autant à l'histoire d'une marque qu'à un produit, les canaux DTC offrent des univers complets que le commerce de gros ne peut reproduire. SALOMON est passé du statut de fournisseur technique à celui de marque de style de vie outdoor, utilisant ses magasins comme des centres communautaires pour des sessions de formation et des événements. Les marques de mode et de luxe contrôlent chaque point de contact (présentation, emballage, formation du personnel), garantissant une cohérence que les environnements multimarques diluent.

Catégories axées sur l'expérience – Les produits qui nécessitent une expérience d'essai avant l'achat ou un engagement sensoriel justifient une présence physique DTC. Les cafés Lindt invitent les clients à consommer plutôt qu'à simplement flâner. Les fabricants de lits haut de gamme comme AUPING offrent des périodes d'essai prolongées et des consultations professionnelles pour l'ajustement, ce que les détaillants standard ne peuvent égaler.

Pièges courants

- Lancer le DTC pour des produits de base où la différenciation des marques est limitée : la vente au détail monomarque ne peut rivaliser avec la commodité et la comparaison des prix offertes par les marques multiples.
- Surestimer le lien émotionnel : les produits ayant une valeur fonctionnelle mais un attachement limité à la marque ont du mal à générer du trafic vers les magasins ou les sites web dédiés.
- Ignorer l'économie des catégories : les catégories à faible marge nécessitent des volumes que les formats mono-marques ne peuvent générer de manière rentable.

Exemples

KNIX : une innovation sophistiquée qui résout des problèmes concrets

Les sous-vêtements anti-fuites illustrent parfaitement l'innovation sophistiquée en matière de produits, où le DTC devient essentiel. Ce produit comble une véritable lacune du marché dans le domaine des sous-vêtements fonctionnels. Les caractéristiques de cette catégorie exigent des environnements de vente contrôlés : innovation technique nécessitant une formation, positionnement émotionnel remettant en question les tabous sociaux et solutions à des problèmes réels des clients. Le produit est à la fois sophistiqué sur le plan fonctionnel et chargé d'émotion. Les clients ont besoin des conseils d'experts et d'un contexte narratif pour comprendre cette innovation. La vente au détail multimarque ne peut pas fournir les conseils et le storytelling dont cette catégorie a besoin. La création d'une communauté grâce aux commentaires directs des clients favorise l'itération continue des produits. Adéquation classique entre le produit et la catégorie : lorsque l'innovation répond à un besoin émotionnel, la vente en gros n'a pas la capacité d'éduquer et d'engager efficacement.

A FISH NAMED FRED : une marque lifestyle qui nécessite un contrôle total

Fondée en 2011, A Fish Named Bold propose des designs, des couleurs vives et des textures non conventionnelles qui incarnent l'optimisme et l'individualité. Marque lifestyle classique et émotionnelle, où les clients adhèrent autant à l'histoire qu'au produit lui-même. La marque vend un positionnement émotionnel et une expression de l'identité, pas seulement des chemises ou des accessoires. Cette catégorie de produits exige une présentation complète de l'univers : l'esthétique du design, la philosophie de la marque et le récit lifestyle forment le produit réel. Les environnements multimarques ne peuvent pas offrir l'univers complet de la marque qui définit la décision d'achat. L'engagement via une application avec des visuels en temps réel et une fidélisation ludique renforce l'immersion dans le style de vie. Une adéquation parfaite avec la catégorie de produits : lorsque l'histoire de la marque et le lien émotionnel motivent les décisions d'achat, les formats monomarque deviennent essentiels pour offrir une expérience complète.

DBI (Dim) : l'expansion du territoire des produits stimule le besoin de DTC

Dim a ouvert des magasins lorsqu'il a élargi sa gamme, passant des collants et bas à des collections complètes de sous-vêtements pour femmes, hommes et enfants. Un cas d'école d'expansion des territoires de produits nécessitant le DTC. Les détaillants multimarques ont résisté à la présentation d'un assortiment plus large. Les partenaires grossistes ne voulaient pas stocker des collections complètes ni permettre le merchandising inter-catégories. DBI exploite environ 300 points de vente pour présenter des gammes complètes. Scénario classique d'adéquation avec la catégorie de produits : lorsque le territoire produit d'une marque dépasse ce que les partenaires grossistes sont prêts à stocker, la vente au détail contrôlée devient nécessaire pour présenter l'offre complète et permettre la vente croisée de produits complémentaires que les partenaires ne présenteraient pas ensemble.

Point clé

Le DTC ne consiste pas à vendre des produits, mais à vendre des solutions, des histoires et des expériences. Si votre catégorie est davantage axée sur la comparaison fonctionnelle et la concurrence des prix que sur l'affinité avec la marque et l'expertise, les canaux de vente en gros qui regroupent les choix seront plus performants que les investissements DTC mono-marque.



MODÈLE OPÉRATIONNEL CIBLÉ CLIENT

Passer d'une logique wholesale à une relation humaine et individualisée avec le client

Le commerce de gros fonctionne selon une logique B2B : pousser les produits par l'intermédiaire de distributeurs, négocier avec les responsables de catégorie, optimiser les relations avec les distributeurs. Le DTC exige une logique B2C : comprendre les besoins individuels des clients, éliminer les frictions dans leur parcours, établir des relations durables. Il ne s'agit pas d'un changement de canal, mais d'une transformation philosophique. Les marques habituées aux rythmes du commerce de gros doivent reconstruire l'ensemble de leur chaîne de valeur autour du client plutôt que du détaillant, passant de l'efficacité transactionnelle à la profondeur relationnelle. Les entreprises qui considèrent le DTC comme du « commerce de gros avec une boutique en ligne » rencontrent des difficultés, car elles appliquent un modèle opérationnel inadapté à une activité fondamentalement différente.

Les trois dimensions de la transformation ciblée client

Résoudre les problèmes des clients, ne pas pousser les produits : KNIX a été le pionnier des sous-vêtements anti-fuites en identifiant les problèmes réels auxquels les clients étaient confrontés et en concevant des solutions plutôt qu'en poussant les produits existants vers de nouveaux canaux. La conception axée sur le client signifie commencer par le problème à résoudre, et non par le produit à vendre.

Remplacer les commentaires des détaillants par des informations directes sur les clients : la transition de SALOMON depuis la vente en gros a nécessité d'aller au-delà des commentaires des détaillants pour comprendre qui achète, pourquoi et comment les produits se comportent dans la réalité. Les relations directes permettent aux marques de collecter des données de première main sur les préférences et les habitudes d'utilisation que les grossistes filtrent ou ignorent, fondant ainsi leurs décisions sur le comportement des clients plutôt que sur les spéculations des acheteurs.

Transformez vos clients en communauté et en collaborateurs : KAVE HOME est passé d'un marketing transactionnel à des stratégies axées sur les relations grâce à une communication segmentée et pertinente et à la réactivation des clients. A FISH NAMED FRED organise des panels de clients structurés où les participants donnent leur avis sur la conception des collections et le storytelling de la marque, traitant les clients comme des collaborateurs plutôt que comme des cibles. Les relations avec les clients se renforcent au fil du temps, créant des avantages concurrentiels que les modèles de vente en gros ne peuvent reproduire.

Pièges courants

- Appliquer les indicateurs de vente en gros aux performances DTC : juger du succès en fonction du volume par porte plutôt que de la valeur vie client et de la fidélisation.
- Considérer les commentaires des clients comme des études de marché plutôt que comme des informations opérationnelles : écouter sans intégrer les informations dans le développement des produits
- Créer des canaux de communication à sens unique : diffuser des promotions au lieu de créer un véritable dialogue et un engagement communautaire

Exemples

KNIX : résoudre les problèmes des clients, ne pas imposer des produits

KNIX a été le pionnier de la catégorie des sous-vêtements anti-fuites en identifiant les véritables problèmes rencontrés par les clients et en concevant des solutions plutôt qu'en poussant les produits existants vers de nouveaux canaux. Fondée en 2013, l'entreprise s'est d'abord lancée dans la vente en gros avec Hudson's Bay, mais en 2016, elle s'est retirée de plus de 700 points de vente en Amérique du Nord pour se concentrer exclusivement sur la vente directe aux consommateurs. Cette décision stratégique a permis à KNIX de mettre en place une approche axée sur la communauté, encourageant les commentaires des clients afin de remettre en question les tabous sociaux liés aux sous-vêtements. Cet engagement direct auprès des clients a permis une innovation continue des produits, en phase avec les besoins réels des clients. Une conception axée sur le client signifiait commencer par le problème à résoudre, et non par le produit à vendre. L'entreprise a créé des produits qui résolvent des problèmes réels, comblant ainsi une véritable lacune du marché en matière de sous-vêtements fonctionnels.

KAVE HOME : d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle

KAVE HOME est passé du statut de grossiste B2B à celui de puissance D2C grâce à un changement philosophique fondamental. L'entreprise est passée avec succès d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle, en reconstruisant ses opérations autour de l'expérience client plutôt que de la commodité des distributeurs. Les magasins physiques servent de centres d'expérience de la marque qui s'intègrent de manière transparente aux canaux numériques, en mettant l'accent sur l'interaction, l'inspiration et la commodité plutôt que sur les ventes purement transactionnelles. Le concept des magasins encourage l'engagement des clients en leur proposant du café, des points de contact avec des produits naturels et des écrans numériques, considérant les magasins comme des espaces de connexion et non seulement de conversion. Le parcours client unifié à travers tous les points de contact reflète une conception axée sur le client : une adaptation locale tout en conservant une cohérence globale. Cette transformation a favorisé une culture agile et interfonctionnelle qui répond en temps réel aux besoins des clients, changeant fondamentalement la façon dont KAVE HOME aborde les relations au-delà des simples transactions.

Point clé

La priorité accordée au client n'est pas une stratégie commerciale, mais une philosophie d'entreprise. Les marques doivent repenser leur chaîne de valeur en fonction des besoins individuels des clients, remplacer les signaux intermédiaires par des informations directes et établir des relations bidirectionnelles qui s'approfondissent au fil du temps, plutôt que des échanges transactionnels qui se réinitialisent à chaque achat.

MUNICH : entretenir des relations durables plutôt que des échanges transactionnels

La transition de MUNICH vers la vente directe aux consommateurs a représenté un changement fondamental, passant d'une logique B2B à une logique B2C. Lorsqu'elle traitait avec de grands détaillants, les décisions d'achat étaient prises par les directeurs de catégorie, ce qui empêchait MUNICH de connaître directement les consommateurs. L'entreprise a compris que cela signifiait perdre des clients après une seule transaction dans les environnements de vente en gros traditionnels, ce qui est contraire à l'établissement de relations. La vente directe aux consommateurs a permis à MUNICH de maintenir des relations durables avec ses clients plutôt que des échanges transactionnels qui repartaient à zéro à chaque achat. Le programme MUNICH My Way reflète une approche axée sur le client : traiter les clients comme des collaborateurs dont les commentaires influencent les collections futures. La réponse pragmatique aux préoccupations des détaillants a permis de saisir la philosophie : les détaillants devaient s'adapter et aller là où se trouvaient les clients, et non l'inverse. Ce sont les besoins des clients qui motivent les décisions, et non la commodité des distributeurs.

INTÉGRITÉ DE LA MARQUE

Aucun compromis sur les prix et la cohérence de marque sur tous les points de contact, en particulier sur les marketplaces.

L'objectif profond du DTC va au-delà des canaux de vente : il permet un contrôle total sur la façon dont les clients perçoivent votre marque. Pour les marques fondées sur un positionnement radical, une esthétique unique ou une perception haut de gamme, ce contrôle devient incontournable. Les intermédiaires grossistes diluent inévitablement le discours de la marque, compriment les présentations des produits et imposent des pressions sur les prix. Le DTC permet aux marques de protéger ce qui les rend distinctives.

Contrôle de l'univers de la marque

Les canaux DTC présentent l'histoire complète de la marque sans filtre intermédiaire. SALOMON est passé d'une marque de sport technique à une marque lifestyle en contrôlant la manière dont ses produits sont contextualisés : des images d'aventures en montagne, des centres communautaires et des collections sélectionnées avec soin racontent une histoire cohérente. Les partenaires grossistes ne peuvent pas reproduire cet univers de marque. Le DTC permet aux marques de présenter des collections complètes plutôt que des assortiments fragmentés choisis par les acheteurs.

Cohérence des points de contact

Chaque interaction avec le client doit renforcer l'identité de la marque. DYSON exploite des magasins de démonstration où le personnel présente l'ingénierie et les performances des produits, intégrant ainsi la crédibilité technique dans l'expérience d'achat. BLUNT UMBRELLAS maintient la cohérence de la marque même dans le cadre de la vente en gros en partageant ses revenus avec les détaillants qui respectent les normes d'affichage et de formation. La cohérence entre les points de contact propres à la marque et ceux de ses partenaires empêche la fragmentation de la marque.

Discipline en matière de prix

L'intégrité de la marque s'effondre lorsque les prix varient considérablement d'un canal à l'autre. A FISH NAMED FRED a délibérément quitté des places de marché telles que Zalando et About You lorsque les remises importantes ont commencé à nuire à la perception de la marque : « Une place de marché ne peut pas raconter notre histoire comme nous le faisons. Notre valeur réside dans le storytelling, pas dans le volume. » Des politiques de prix strictes sur tous les canaux protègent la valeur à long terme de la marque, même si le volume à court terme en pâtit.

Les places de marché méritent une discussion spécifique

Leur pouvoir sur le marché est énorme : Amazon et d'autres grandes plateformes, ainsi que les places de marché click&mortar (Walmart, Leroy Merlin, Argos), peuvent offrir aux marques une forte accélération des ventes et du recrutement de clients. Cependant, elles captent le contact avec les clients et empêchent les marques de construire des relations ou des communautés durables. Elles réduisent les marges en facturant des frais élevés qui augmentent avec la dépendance de la marque à l'égard de la place de marché. Elles ne promeuvent pas l'univers de la marque, ne présentent pas l'intégralité des collections et éliminent toute « expérience de marque ».

Elles peuvent adopter des politiques de prix qui nuisent aux autres canaux, qu'il s'agisse de la vente directe ou de la vente en gros. Pour les marques grand public, les places de marché peuvent être un puissant accélérateur de croissance. Cependant, elles ne répondent pas aux objectifs de la vente directe. Vendre sur Amazon n'est PAS de la vente directe, c'est simplement une nouvelle forme de vente en gros.

Point clé

L'intégrité de la marque ne repose pas sur la perfection dans les moindres détails. Elle repose sur la cohérence des signaux que les clients reçoivent à chaque interaction avec votre marque.

Pièges courants

- Autoriser des exceptions tarifaires spécifiques à certains canaux, ce qui sème la confusion chez les clients et nuit au positionnement haut de gamme
- Considérer les places de marché comme des canaux DTC alors qu'elles fonctionnent comme des intermédiaires grossistes avec encore moins de contrôle sur la marque
- Sous-estimer l'impact cumulatif des points de contact incohérents tout au long du parcours client

Exemples

A FISH NAMED FRED : privilégier le storytelling au volume, l'intégrité de la marque à la portée du marché

A FISH NAMED FRED a délibérément quitté les places de marché Zalando et About You lorsque les remises importantes ont commencé à nuire à la perception de la marque. La philosophie de la marque privilégie explicitement l'intégrité de la marque à la portée de la distribution : « Une place de marché ne peut pas raconter notre histoire comme nous le faisons. Notre valeur réside dans le storytelling, pas dans le volume. » Le contrôle de la marque a été un facteur clé pour renforcer la vente directe aux consommateurs, en racontant l'histoire telle qu'elle était prévue, sans distorsion due aux remises sur les places de marché. L'entreprise a reconnu que les marchés ne pouvaient pas restituer l'univers de la marque ni présenter correctement ses collections, ce qui l'a contrainte à faire le choix stratégique de se retirer plutôt que de compromettre son positionnement. Les prix et les assortiments sont harmonisés sur tous les canaux, sans remise anticipée autorisée. La fraîcheur est maintenue grâce à une rotation rapide et à des capsules régulièrement mises à jour, plutôt que par la pression promotionnelle. La marque protège son identité ludique et optimiste de manière cohérente sur tous les points de contact où les clients la rencontrent.



Exemples

AUPING : discipline systématique en matière de prix et présentation haut de gamme sur tous les points de contact

AUPING a renforcé l'intégrité de sa marque grâce à un cadre systématique garantissant la cohérence de la marque, la discipline tarifaire et une présentation haut de gamme dans tous les points de vente. Le cadre de distribution sélective, en place depuis 2011-2012, garantit le respect des normes de la marque dans les magasins AUPING, les studios AUPING et sur AUPING.com. Le modèle transparent de partage des revenus permet d'éviter les conflits entre les canaux et les exceptions tarifaires grâce à des systèmes automatisés. La vente directe aux consommateurs a permis à l'entreprise de contrôler entièrement les prix, la présentation de la marque et les données clients, garantissant ainsi son indépendance stratégique. Le déploiement progressif délibéré a d'abord lancé le commerce électronique avec le linge de lit afin de familiariser les partenaires avec le système avant de passer à la vente complète de meubles, renforçant ainsi la confiance tout en conservant un positionnement haut de gamme. Cette approche équilibre l'efficacité opérationnelle et l'expérience de marque haut de gamme. Chaque point de contact renforce les valeurs d'artisanat, de design et de durabilité d'AUPING grâce à des normes de présentation cohérentes.

Dyson : retrait du marché et cohérence de l'expérience grâce à des points de contact consultatifs

Dyson s'est retiré d'Amazon dans certains pays, préférant se concentrer sur ses propres canaux plutôt que de s'appuyer sur la distribution sur les places de marché. La marque exploite plus de 300 magasins de démonstration dans le monde entier, en plus de son site web officiel, créant ainsi un écosystème omnicanal contrôlé. Les magasins de démonstration fonctionnent comme des terrains de jeu sensoriels où les spécialistes en magasin agissent comme des consultants plutôt que comme des vendeurs, proposant des démonstrations personnalisées et des séances de stylisme. Cette approche consultative transforme la vente au détail en une expérience éducative, instaurant une confiance qui va au-delà des interactions transactionnelles. La marque met l'accent sur l'interaction pratique avec les produits (essayer des aspirateurs sur différentes surfaces ou bénéficier de conseils en matière de coiffure), ce qui renforce la fidélité émotionnelle à la marque. La vente directe aux consommateurs permet de contrôler chaque dimension de la marque, chaque point de contact et chaque interaction. Le modèle de vente au détail expérientiel garantit un discours de marque cohérent, axé sur l'ingénierie et les performances des produits sur tous les canaux propres à la marque.



INFRASTRUCTURE DATA ET VALEUR CLIENT

Construire des relations clients solides grâce à des écosystèmes numériques propriétaires

L'avantage stratégique le plus significatif du DTC réside dans la collecte de données de première main : les relations directes avec les clients génèrent des connaissances exclusives auxquelles les modèles de vente en gros n'ont pas accès. Ces données permettent un engagement continu, un reciblage précis et une optimisation de la valeur à vie. Alors que les marques de vente en gros dépendent des informations fournies par des intermédiaires, les marques DTC construisent leur propre infrastructure numérique pour comprendre, activer et fidéliser leurs clients. Les données de première main passent ainsi du statut de sous-produit des transactions à celui d'atout stratégique.

Construisez une infrastructure propriétaire

Les écosystèmes numériques étendent les relations avec les clients au-delà des transactions. AUPING a développé une application de suivi du sommeil qui surveille la qualité du sommeil et fournit des recommandations personnalisées, ce qui permet de maintenir l'engagement des clients entre deux achats. KAVE HOME a investi massivement dans une infrastructure numérique, notamment dans le développement d'applications et de systèmes CRM qui permettent la collecte de données à tous les points de contact. MEJURI a mis en place un programme de fidélité à plusieurs niveaux offrant des avantages exclusifs et un accès anticipé aux nouvelles collections. Ces plateformes créent des points de connexion continus plutôt que des interactions commerciales épisodiques.

Activer grâce à un reciblage précis

Les données de première main permettent un reciblage précis que les modèles de vente en gros ne pourraient jamais offrir. KAVE HOME exploite le comportement de navigation et l'historique des achats pour proposer des campagnes ciblées qui reflètent les préférences stylistiques individuelles. MEJURI segmente ses clients par niveau de fidélité, offrant aux membres Gold un accès anticipé à des collections limitées. Cette activation comportementale transforme les acheteurs occasionnels en clients fidèles en leur offrant des expériences personnalisées à grande échelle.

Optimiser la valeur à vie

Le DTC fait passer la mesure fondamentale du succès du coût d'acquisition client à la valeur à vie. La fidélisation devient aussi importante stratégiquement que l'acquisition, récompensant les marques qui investissent dans des relations durables plutôt que dans le volume des transactions. L'infrastructure de données ferme les boucles de rétroaction où les informations sur les clients influencent le développement des produits et l'amélioration de l'expérience. Le modèle économique se transforme lorsque les marques mesurent le succès en fonction de la profondeur de la relation plutôt que de la seule efficacité de conversion.

Pièges courants

- Construire une infrastructure de données sans stratégies d'activation qui transforment les informations capturées en valeur pour le client
- Considérer les programmes de fidélité comme des mécanismes de remise plutôt que comme des outils de renforcement des relations qui approfondissent l'engagement
- Optimiser les indicateurs de conversion à court terme tout en ignorant les indicateurs de valeur à long terme qui révèlent la santé de la relation

Exemples

DBI (Dim) : accent explicite sur la valeur à vie grâce à des programmes de fidélisation basés sur la gestion de la relation client

DBI met fortement l'accent sur la fidélisation de la clientèle et la valeur à vie grâce à des programmes de fidélité basés sur la gestion de la relation client (CRM). La stratégie des magasins de la marque privilégie l'établissement de relations durables avec les clients plutôt que le volume des transactions. Environ 75 % des ventes sont suivies grâce au programme de fidélité, ce qui démontre le fort attachement des clients à la marque. La mesure de la satisfaction des clients grâce au NPS permet une fidélisation ciblée : chaque directeur de magasin s'engage personnellement à recontacter les clients ayant obtenu une note inférieure à 8, ce qui renforce la responsabilité et l'excellence du service. Des conseils d'experts en matière d'ajustement permettent de remédier au fait qu'environ 50 % des femmes portent des soutiens-gorge qui ne sont pas adaptés à leur morphologie, transformant ainsi la cabine d'essayage en un moment décisif pour établir une relation. La promesse de ne jamais être en rupture de stock, soutenue par des capacités omnicanales, garantit une satisfaction continue des clientes. La vente directe aux consommateurs permet d'obtenir les informations détaillées en temps réel nécessaires pour orienter les performances de vente au détail et optimiser systématiquement la valeur à vie.

KAVE HOME : le marketing du cycle de vie transforme les clients transactionnels en relations durables

La base de données CRM de KAVE HOME soutient le marketing du cycle de vie et permet la transition de stratégies transactionnelles vers des stratégies relationnelles, obtenant des résultats impressionnants, notamment un taux d'ouverture de 70 % pour les campagnes segmentées et un taux de réactivation de 20 % pour les clients inactifs. La transformation du modèle direct-to-consumer a fondamentalement changé l'approche de la gestion de la relation client. L'entreprise est passée d'un marketing transactionnel à des stratégies axées sur la relation, permettant une communication plus segmentée et personnalisée qui a augmenté les taux d'ouverture des e-mails, les ventes en ligne et la réactivation des clients inactifs. Des fonctionnalités de personnalisation avancées, notamment la visualisation 3D des produits, des outils de réalité augmentée et des configurateurs en temps réel pour la personnalisation des meubles en ligne et en magasin, permettent aux clients de visualiser les meubles dans leur propre maison. L'assistance multicanal intégrée par téléphone, chat en ligne et e-mail permet d'offrir un service client solide. Les données clients guident désormais la prise de décision, faisant de KAVE HOME une entreprise axée sur les données et centrée sur le client.

Point clé

L'infrastructure de données ne consiste pas à collecter des informations. Il s'agit plutôt de créer des systèmes qui activent les relations avec les clients et optimisent la valeur à long terme plutôt que l'efficacité transactionnelle.

AUPING : de quelques milliers à des centaines de milliers d'enregistrements CRM avec un cadre de cycle de vie

Avant de se lancer dans la vente directe aux consommateurs, AUPING ne disposait que de quelques milliers d'enregistrements clients. Aujourd'hui, son CRM en contient des centaines de milliers. Cette base de données soutient le marketing du cycle de vie basé sur le cadre Touch-Tell-Sell-Keep, qui aligne les cycles de sensibilisation, de conversion, de fidélisation et de réachat. La plateforme de commerce électronique sert de centre d'engagement client, combinant conseils numériques, outils de configuration et assistance technique. Une équipe dédiée aux réseaux sociaux gère la communication après l'achat, garantissant une expérience cohérente entre les points de contact en ligne et hors ligne. Les données clients guident désormais la prise de décision dans toute l'organisation, du marketing au service après-vente en passant par le développement de produits, faisant d'AUPING une entreprise véritablement axée sur les données et centrée sur le client pour la première fois de son histoire. Des outils de configuration numériques permettent aux clients de concevoir en ligne leurs propres solutions de sommeil personnalisées. L'intégration CRM et les tableaux de bord de données relient la production, la logistique et le marketing, offrant une visibilité en temps réel sur l'ensemble du parcours client.

REFONTE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Equilibrer les gains de marge avec les coûts d'acquisition, d'exploitation et d'investissement.

La vente directe au consommateur permet de capturer la marge de détail, mais introduit des structures de coûts entièrement nouvelles. Elle n'est pas automatiquement plus rentable que la vente en gros, elle nécessite une refonte fondamentale du modèle économique. Les marques doivent gérer consciemment le compromis entre l'amélioration des marges et la nouvelle complexité opérationnelle. Le succès dépend de la compréhension du fait que des marges brutes plus élevées doivent absorber les coûts précédemment supportés par les partenaires grossistes.

Récupération des marges vs nouvelle structure de coûts

Le fait de contourner les détaillants augmente considérablement les taux de marge, souvent de 30 à 40 points. Cependant, le DTC introduit des coûts qui étaient auparavant pris en charge par les partenaires grossistes : marketing à la performance, exécution et logistique, service client, traitement des retours et infrastructure technologique. La marge brute augmente considérablement, mais la marge nette peut rester comparable, voire diminuer si les coûts opérationnels sont sous-estimés. La refonte du modèle économique implique d'accepter une structure de profits fondamentalement différente, dans laquelle les marques absorbent tous les coûts de la chaîne de valeur en échange de la propriété des clients.

Économie de l'acquisition de clients

Les coûts d'acquisition de clients peuvent être considérables. Acquérir un client pour 50 € nécessite plusieurs achats pour atteindre le seuil de rentabilité. L'inflation de la publicité numérique rend l'acquisition de plus en plus coûteuse, tandis que les coûts de distribution en gros restent plus stables. Les marques doivent décider d'investir dans la fidélisation pour maximiser la valeur à vie ou de continuer à acquérir de nouveaux clients. L'économie de l'acquisition nécessite de nouvelles capacités en matière de marketing à la performance et une réflexion à long terme sur les relations avec les clients plutôt que sur l'efficacité transactionnelle.

Intensité capitalistique et évolutivité

Le DTC nécessite des investissements en capital dans des magasins physiques, des entrepôts, des centres de traitement des commandes, des plateformes technologiques et la propriété des stocks. Les premières étapes avec des ressources modestes peuvent sembler prometteuses, mais la mise à l'échelle exige des investissements plus importants qui nécessitent une croissance du volume pour amortir les coûts et risquent d'éroder les marges. La vente en gros était peu capitalistique ; le DTC implique un engagement en capital avec des défis d'évolutivité qui doivent être évalués par rapport aux avantages stratégiques de la fidélisation des clients.

Point clé

La refonte du modèle économique ne vise pas à capturer des marges. Il s'agit de construire une structure de profits fondamentalement différente, dans laquelle des marges brutes plus élevées doivent absorber les nouveaux coûts opérationnels et les investissements en capital.

Pièges courants

- Considérer le DTC comme un simple ajout au canal plutôt que comme une transformation nécessaire du modèle économique
- Sous-estimer le paradoxe de l'évolutivité, selon lequel la rentabilité initiale disparaît à mesure que l'évolutivité nécessite des investissements plus importants
- Appliquer des attentes de rentabilité de gros aux opérations DTC qui ont des structures de coûts fondamentalement différentes

Exemples

VUORI : discipline de rentabilité rapide et croissance régulière des magasins, équilibrant rentabilité et échelle

VUORI fait preuve de discipline dans son modèle économique grâce à une approche de croissance mesurée. En 2024, les investisseurs ont acheté des actions existantes dans le cadre d'une transaction évaluant la société à environ 5,5 milliards de dollars, renforçant ainsi leur confiance dans son modèle direct au consommateur discipliné et à forte marge. La marque fait preuve d'une discipline précoce en matière d'équilibre financier plutôt que d'une mentalité de croissance à tout prix. Confrontée à des capitaux limités et au scepticisme des acheteurs au détail, l'entreprise s'est orientée vers une stratégie de vente directe aux consommateurs afin de renforcer sa notoriété, ses flux de trésorerie et sa communauté. VUORI a mis en place un canal direct rentable avant de se lancer dans la vente en gros sélective. L'entreprise continue d'équilibrer croissance et rentabilité grâce à un rythme de développement des magasins délibéré, à des garde-fous en matière de CAC et à des partenariats de vente en gros sélectifs. La croissance basée sur les données vise l'ouverture d'environ vingt à vingt-cinq magasins par an, pour atteindre une centaine de magasins d'ici 2026. La forte proportion de ventes directes aux consommateurs soutient les marges et la propriété des données. La marque a diversifié sa stratégie d'acquisition, passant des réseaux sociaux payants aux catalogues et à la télévision, réduisant ainsi sa dépendance et gérant stratégiquement l'économie de l'acquisition de clients.



Exemples

MUNICH : transformation des flux de trésorerie et réalité de l'intensité capitalistique

Le passage à la vente directe aux consommateurs a eu des répercussions financières positives sur la structure des coûts et la marge opérationnelle de MUNICH. L'amélioration des flux de trésorerie s'est produite lorsque DTC a reçu le paiement avant l'expédition des produits, contrairement aux conditions de paiement traditionnelles de 90 jours avec les détaillants. Des sources de revenus supplémentaires ont vu le jour grâce aux commissions sur les achats hors taxes et aux avantages liés aux transactions en devises étrangères. Cependant, l'augmentation des coûts de personnel démontre la réalité de l'intensité capitalistique : les activités de vente au détail emploient désormais plus de 200 des 400 employés de l'entreprise, avec un taux de rotation annuel de 40 % dans les postes de vente au détail. Le passage à la vente directe aux consommateurs a amélioré la rentabilité globale grâce à des marges plus élevées et à une meilleure rotation des stocks. Cependant, les activités de vente au détail nécessitent des investissements importants en personnel, en agencement des magasins et en coûts d'exploitation courants, qui doivent être mis en balance avec l'amélioration des marges. Cette transformation démontre qu'il ne s'agit pas d'un projet secondaire, mais qu'elle nécessite un engagement financier important et une infrastructure adéquate. La transformation du modèle économique exige des investissements importants pour tirer parti des gains de marge tout en absorbant la nouvelle complexité opérationnelle.



KAVE HOME : une croissance autofinancée permettant d'atteindre une rentabilité durable grâce au réinvestissement des bénéfices

Le chiffre d'affaires de KAVE HOME augmente d'environ 30 % par an, dépassant les 260 millions d'euros en 2024. Sa stratégie financière repose sur une croissance autofinancée. Contrairement à d'autres entreprises, KAVE HOME a adopté une approche disciplinée, avec une expansion alimentée par le réinvestissement des bénéfices, et non par le capital-risque, ce qui lui a permis de se développer de manière stable et de réduire les risques. La propriété directe de la conception et de la fabrication permet un meilleur contrôle des marges et des cycles de nouveaux produits plus rapides. L'entreprise a su trouver un équilibre entre une expansion agressive et une prudence financière,

ce qui lui a permis d'atteindre une rentabilité durable, même dans des environnements concurrentiels et à faible marge. Les stratégies de chaîne d'approvisionnement basées sur les données ont permis de réduire les stocks de 40 % tout en élargissant la gamme de références. La discipline financière consiste à alimenter la croissance par une gestion financière rigoureuse et le réinvestissement des bénéfices, et non pas simplement à rechercher une expansion rapide. Le modèle économique démontre que la capture des marges de détail tout en gérant de nouvelles structures de coûts permet une expansion rentable lorsqu'elle est abordée avec rigueur opérationnelle et discipline financière.

ORCHESTRATION DES CANAUX

Définir des rôles stratégiques clairs pour chaque canal afin de créer des synergies plutôt que des conflits.

Le DTC ne signifie pas la suppression du commerce de gros : il s'agit d'orchestrer stratégiquement tous les canaux afin de créer des synergies plutôt que des conflits. Les marques qui réussissent équilibrent leurs propres canaux avec leurs relations partenaires, définissent des rôles clairs pour les points de contact et adaptent les formats de leurs magasins à leurs ambitions stratégiques. L'expérience de NIKE illustre bien le risque : après avoir misé massivement sur le DTC pendant les années fastes, les revers ont rendu la marque vulnérable à la pression de ses partenaires. L'orchestration des canaux transforme la concurrence potentielle en écosystèmes complémentaires où chaque point de contact sert des objectifs distincts tout en renforçant le positionnement de la marque.

Évolution des partenariats de vente en gros

Les relations de vente en gros peuvent évoluer au-delà de la distribution transactionnelle vers des collaborations stratégiques qui préviennent les conflits entre les canaux. AUPING exploite un système transparent de partage des revenus dans lequel les commandes en ligne sont automatiquement attribuées aux magasins partenaires à proximité, chaque partenaire recevant une part équitable de la marge de détail. Ce système automatisé, réglé trimestriellement, garantit que les grands et petits partenaires bénéficient proportionnellement de la croissance en ligne. Les partenariats stratégiques de vente en gros tirent parti de la collaboration en matière de données et d'incitations alignées plutôt que de traiter les partenaires comme des canaux traditionnels à remplacer.

Stratégie relative aux canaux physiques : format et propriété

La présence physique nécessite des choix stratégiques concernant le format des magasins et les modèles de propriété. SALOMON exploite des magasins phares dans des villes clés, véritables temples de la marque qui présentent des collections lifestyle complètes. KAVE HOME a choisi un réseau plus large de magasins de plus petit format pour toucher un public plus large. AUPING a créé des centres d'expérience axés sur les consultations en matière de sommeil plutôt que sur le volume des transactions. A FISH NAMED FRED explore des modèles de franchise pour étendre sa présence physique, tandis que ses partenaires supportent les coûts d'investissement et gèrent les magasins. Le choix entre des magasins en propriété, des partenariats de franchise ou des approches hybrides reflète l'équilibre entre le contrôle, les besoins en capitaux et l'évolutivité. Le format et la propriété doivent s'aligner sur les objectifs stratégiques plutôt que sur la disponibilité opportuniste de biens immobiliers.

Clarté des rôles en ligne et physiques

Les canaux numériques et physiques ont des objectifs complémentaires plutôt que concurrentiels. Les canaux en ligne offrent une large portée, une grande commodité et la collecte de données, tandis que les magasins physiques permettent de découvrir les produits, de s'immerger dans la marque et de bénéficier de conseils personnalisés. BLUNT maintient un équilibre entre les rôles des différents canaux : la vente au détail permet de découvrir la marque, le commerce électronique offre une grande commodité et les partenariats d'entreprise élargissent la portée, chacun contribuant à peu près à parts égales au chiffre d'affaires tout en respectant les normes cohérentes de la marque. L'orchestration des canaux consiste à définir des objectifs clairs pour chaque point de contact plutôt que de laisser les canaux se cannibaliser mutuellement en raison d'un positionnement flou.

Pièges courants

- Considérer la vente en gros comme obsolète plutôt que de faire évoluer les partenariats vers des collaborations stratégiques avec des incitations partagées
- Jouer au magasin sans engagement stratégique : ouvrir des magasins de détail sans stratégie claire, puis se tourner vers la franchise lorsque les magasins ne sont pas performants
- Permettre aux canaux en ligne et physiques de se faire concurrence sur la même proposition de valeur au lieu de répondre à des besoins distincts des clients

Exemples

AUPING : un modèle transparent de partage des revenus qui prévient les conflits entre canaux grâce à une attribution automatisée

Pour éviter les conflits entre les canaux, AUPING a mis en place un modèle transparent de partage des revenus. Lorsque les clients passent une commande en ligne, la vente est automatiquement attribuée à l'un des magasins situés à proximité. Chaque partenaire reçoit une part équitable de la marge commerciale, ajustée en fonction de ses contributions à la logistique et au marketing en ligne. Le système est entièrement automatisé et réglé trimestriellement, ce qui garantit que les petits et grands partenaires bénéficient proportionnellement de la croissance en ligne. Ce modèle s'appuie sur le cadre de distribution sélective d'AUPING, qui garantit la cohérence de la marque, la discipline en matière de prix et une présentation haut de gamme dans tous les points de vente. Le commerce électronique a d'abord été lancé avec des textiles de lit afin d'aider les partenaires à se familiariser avec le système avant de s'étendre à la vente complète de meubles - un déploiement progressif délibéré qui a permis d'instaurer la confiance dans le modèle hybride. Les trois canaux de vente complémentaires fonctionnent ensemble : les magasins AUPING, les studios AUPING et AUPING.com créent des synergies plutôt que de se faire concurrence.

BLUNT : un modèle équilibré à trois canaux avec des rôles stratégiques clairs pour chaque point de contact

BLUNT exploite un modèle équilibré à trois canaux, le commerce de détail, le commerce électronique et les ventes aux entreprises, contribuant chacun pour environ un tiers au chiffre d'affaires total. Le principal défi de l'entreprise a été de définir des rôles clairs pour chaque canal : le commerce de détail pour la découverte et l'immersion dans la marque, le commerce électronique pour la commodité et la communauté, et les partenariats d'entreprise pour la portée et la visibilité. Le maintien de cet équilibre a été essentiel pour protéger la rentabilité et le positionnement de la marque. BLUNT intègre de manière transparente les canaux numériques et physiques. Les partenariats de vente au détail tels que David Jones renforcent le côté tactile et ambitieux de la marque, tandis que les canaux en ligne élargissent la portée et fournissent des informations sur le comportement des clients. Cette cohérence omnicanale garantit que, quel que soit l'endroit où les consommateurs rencontrent BLUNT, l'expérience est cohérente, personnalisée et axée sur le design. L'entreprise a centralisé l'orientation de la marque et l'identité visuelle tout en standardisant les opérations numériques sur Shopify, ce qui permet d'être efficace sans sacrifier le contrôle créatif. Une combinaison disciplinée des canaux empêche la cannibalisation.

Point clé

L'orchestration des canaux ne consiste pas à choisir entre la vente en gros et la vente directe au consommateur, ou entre la vente en ligne et la vente physique. Il s'agit plutôt de définir des rôles stratégiques clairs pour chaque canal et de mettre en place des systèmes qui créent des synergies plutôt que des conflits.

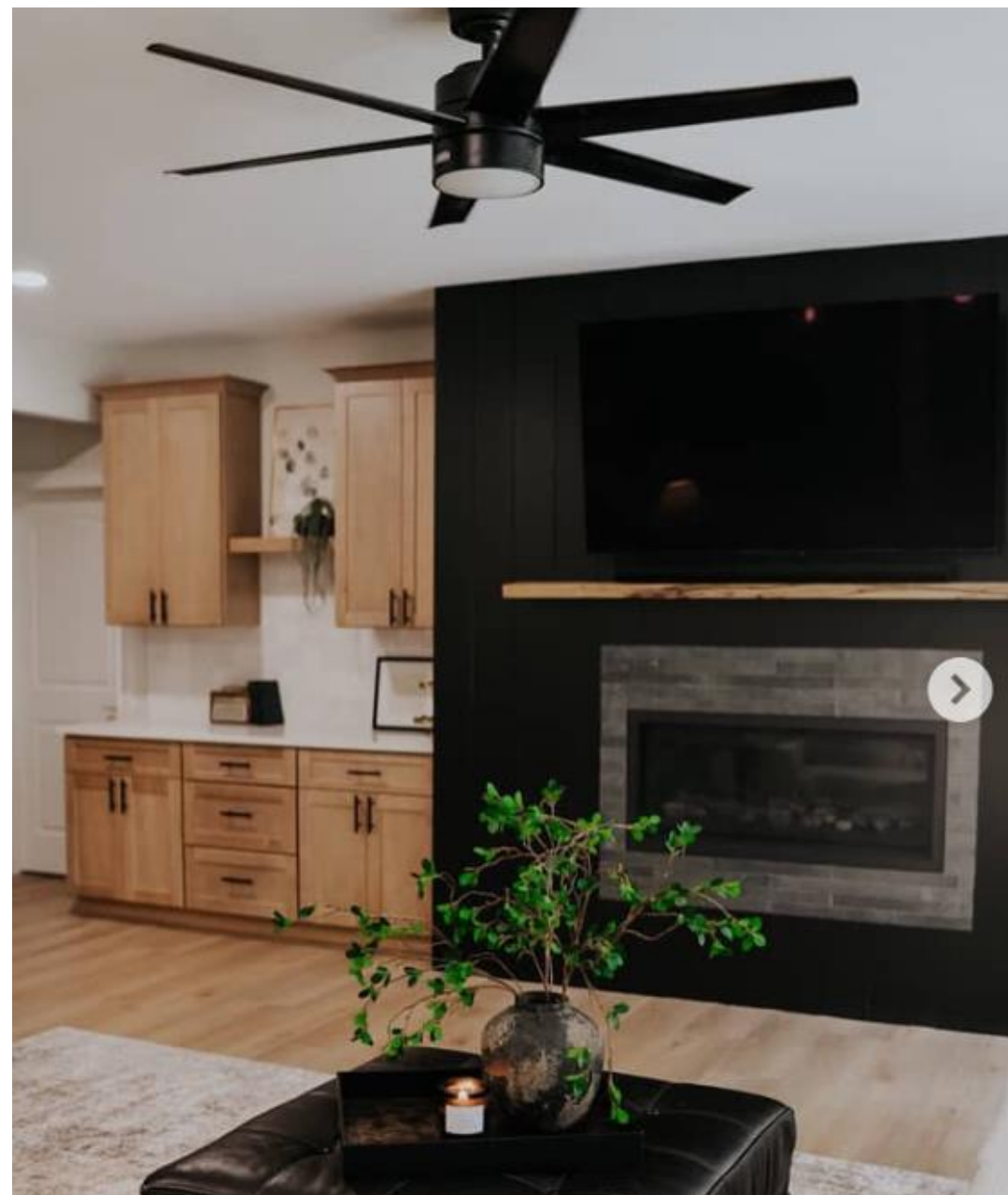


SALOMON : coexistence grâce à un accès équitable, pas de produits exclusifs pour les magasins en propre

La coexistence des détaillants multimarques et de la vente directe aux consommateurs fonctionne bien pour SALOMON. La plupart des débats sur ce sujet ont eu lieu en interne après soixante-dix ans de tradition de vente en gros. Avec les distributeurs, la transition s'est faite plus en douceur, car l'ambition et la clarté de la stratégie de la marque ont inspiré confiance. Pour que la vente directe aux consommateurs soit acceptée comme non cannibalisante, la marque doit rester innovante, créer des histoires et ouvrir de nouveaux segments. Il n'y a pas de produits exclusifs pour les magasins appartenant à SALOMON ; les détaillants ont accès à l'ensemble de la collection. SALOMON organise rarement des promotions, ce qui contribue à limiter la sensibilité aux prix. La principale friction apparaît dans le commerce électronique, où les pure-players, les distributeurs et les sites web de la marque se font concurrence pour le trafic et la visibilité. Le défi n'était pas la résistance externe, mais l'état d'esprit interne. La marque a dû apprendre à penser comme une seule marque sur tous les canaux, en orchestrant des rôles complémentaires plutôt que des points de contact concurrents.

HUNTER FAN : des stratégies à double canal protègent la vente en gros tout en stimulant la croissance internationale

HUNTER Fan fait preuve d'une orchestration sophistiquée des canaux en segmentant sa stratégie en fonction du contexte du marché. Au niveau national, HUNTER évite les conflits de vente en gros avec ses principaux clients Home Depot et Lowe's en positionnant le commerce électronique comme un canal de liquidation passif avec des prix plus élevés et des promotions modestes. À l'international, HUNTER poursuit une croissance agressive de la vente directe au consommateur au Mexique et au Canada après avoir repris le contrôle des distributeurs principaux. Cette double approche crée des synergies : les partenariats de vente en gros nationaux restent protégés tandis que les marchés internationaux stimulent le développement des capacités numériques et la résilience de la chaîne d'approvisionnement grâce à des stocks localisés. Le défi ne consistait pas à choisir entre la vente en gros et la vente directe au consommateur, mais à définir des rôles clairs pour chaque canal dans différents contextes concurrentiels.



TRANSFORMATION OPÉRATIONNELLE

Le DTC exige des opérations orientées retail (données en temps réel, supply chain, IT) fondamentalement différentes du wholesale

Le commerce de gros et le commerce de détail fonctionnent à des vitesses et à des niveaux de granularité fondamentalement différents. Le commerce de gros repose sur le traitement par lots, les expéditions par caisses et les cycles de planification mensuels. Le commerce de détail exige des données en temps réel, une précision au niveau des références et une prise de décision quotidienne. La transformation opérationnelle ne consiste pas à mettre à niveau les systèmes existants. Il s'agit de reconstruire entièrement le modèle opérationnel afin de répondre aux exigences du commerce de détail, que l'infrastructure du commerce de gros n'a jamais été conçue pour prendre en charge.

Données en temps réel et rythme opérationnel

Le commerce de gros fonctionne selon un traitement par lots et des cycles de planification mensuels où les données différées sont acceptables. Le commerce de détail exige une visibilité en temps réel : les niveaux de stock, le comportement des clients et les tendances de vente sont mis à jour en permanence pour permettre une prise de décision quotidienne. Cette différence de rythme est une différence de données. Le commerce de gros examine les performances chaque semaine ou chaque mois, tandis que le commerce de détail exige une réactivité toutes les heures. KAVE HOME a réduit ses stocks de 40 % grâce à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement basée sur les données, en répondant aux signaux de la demande en quelques jours plutôt qu'en quelques mois, illustrant ainsi l'avantage concurrentiel que procurent les opérations en temps réel.

Complexité de l'exécution : des expéditions en vrac aux commandes individuelles

Les marques doivent maîtriser simultanément les deux modèles opérationnels : les expéditions en vrac vers les partenaires grossistes et l'exécution des commandes individuelles pour les clients DTC. Alors que le commerce de gros gère des centaines d'expéditions par lots vers les centres de distribution, le DTC gère des milliers de commandes individuelles avec des spécifications personnalisées et des attentes de livraison de qualité grand public. DBI est directement confronté à cette situation : les clients du secteur alimentaire ont besoin d'un réapprovisionnement continu en lots unitaires spécifiques, tandis que le commerce électronique exige une exécution par unité avec des zones de préparation dédiées et des processus de délotage. Le système de fabrication à la commande d'AUPING gère la configuration au niveau des références pour des solutions de literie personnalisées avec des délais de livraison de 2 à 3 semaines, pris en charge par des partenaires d'installation professionnels.

Transformation de la pile informatique

Les systèmes ERP de vente en gros conçus pour les transactions B2B ne peuvent pas prendre en charge les opérations de vente au détail sans modifications architecturales fondamentales. Le DTC nécessite des piles technologiques intégrées où les plateformes de commerce électronique, les systèmes CRM, la gestion des commandes, la gestion des entrepôts, les outils de service à la clientèle et les analyses communiquent en temps réel. KAVE HOME a investi massivement dans une infrastructure numérique complète permettant des changements rapides de collections, des éditions limitées et des conceptions modulaires qui réduisent les surstocks. AUPING a intégré des outils de configuration numérique aux systèmes ERP pour un traitement transparent des commandes sur mesure. Les systèmes informatiques de vente en gros existants ne peuvent pas s'adapter aux exigences de la vente au détail par le biais de simples mises à niveau, ils doivent être remplacés par une architecture spécialement conçue pour la vente au détail.

Pièges courants

- Mettre à niveau les systèmes de vente en gros au lieu de les reconstruire : tenter d'adapter l'ERP de vente en gros aux opérations de vente au détail plutôt que de reconnaître que la vente directe aux consommateurs nécessite une architecture informatique fondamentalement différente.
- Le maintien des cycles de planification de vente en gros tout en attendant des performances de vente au détail, des examens mensuels et un traitement par lots ne permet pas d'atteindre le rythme opérationnel exigé par la vente au détail
- Considérer la transformation opérationnelle comme un projet informatique plutôt que de reconnaître qu'elle nécessite une refonte des processus, une prise de décision plus rapide et des changements dans les capacités organisationnelles

Exemples

DBI : des exigences fondamentalement différentes en matière de chaîne d'approvisionnement et de données entre le commerce de gros et le commerce de détail

Les opérations de détail s'accompagnent d'exigences fondamentalement différentes en termes de chaîne d'approvisionnement, de données et de systèmes informatiques. Chez Dim, la chaîne d'approvisionnement est confrontée à des contraintes distinctes : les clients du secteur alimentaire exigent un réapprovisionnement continu avec des lots unitaires spécifiques, tandis que le commerce de détail est géré à l'unité. Cette complexité est aggravée par les goulots d'étranglement dans les expéditions pendant les pics promotionnels avec des clients importants tels que les détaillants alimentaires ou Amazon. Paradoxalement, le commerce électronique est quelque peu plus simple, car il s'appuie sur des zones de préparation de commandes dédiées dans les entrepôts, avec des processus de délotage et de réservation des stocks qui offrent un meilleur contrôle. La même divergence apparaît dans la gestion des données. L'intelligence économique nécessaire pour gérer les canaux de vente en gros ou alimentaires est fondamentalement différente des informations granulaires en temps réel requises pour piloter les performances de la vente au détail directe aux consommateurs. Le réapprovisionnement continu jusqu'au niveau de la taille et de la couleur garantit la promesse de ne jamais être en rupture de stock, mais exige des capacités opérationnelles que l'infrastructure de vente en gros n'a jamais été conçue pour prendre en charge.

Point clé

La transformation opérationnelle ne consiste pas à mettre à niveau les systèmes. Il s'agit d'accepter que le commerce de détail fonctionne à une vitesse et avec une granularité différente de celles du commerce de gros, ce qui nécessite de repenser les processus et les rythmes de prise de décision.



Exemples

KAVE HOME : une transformation technologique favorisant l'agilité opérationnelle grâce à des systèmes intégrés

KAVE HOME a amélioré son e-commerce international en tirant parti de Google Cloud, déployant des clusters régionaux pour des opérations mondiales efficaces et à faible latence. Grâce à des stratégies de chaîne d'approvisionnement basées sur les données, l'entreprise a réduit ses stocks de 40 % tout en élargissant la gamme de ses références, et a réalisé des progrès en matière de durabilité, notamment en réduisant ses émissions de 15 % grâce à des fournisseurs locaux et à une logistique plus écologique. Parmi les investissements technologiques importants, citons l'adoption précoce de la 3D et de la réalité augmentée pour la visualisation virtuelle des meubles et l'interaction avec les produits, ce qui a amélioré l'expérience client en ligne. Une approche omnicanale intégrée relie les écrans numériques dans les magasins à un flux de données en ligne et hors ligne transparent, tandis que les clients bénéficient de configurateurs Web en temps réel pour personnaliser les produits modulaires. Ces initiatives offrent une agilité opérationnelle, des avantages environnementaux et un engagement client supérieur. L'infrastructure technologique permet des changements rapides de collections, des éditions limitées et des conceptions modulaires qui réduisent les surstocks, démontrant ainsi comment la transformation opérationnelle crée un avantage concurrentiel grâce à la rapidité et à la réactivité.

AUPING : des systèmes entièrement intégrés offrant une visibilité en temps réel sur l'ensemble du processus, de la production au parcours client

Sur le plan opérationnel, la vente directe aux consommateurs s'appuie sur le système de production à la commande d'AUPING et sur son unique usine située à Deventer. Le délai de livraison moyen est de deux à trois semaines, avec l'aide de partenaires d'installation professionnels pour la livraison du dernier kilomètre. AUPING a testé des matelas enroulés pour accélérer les expéditions, mais le projet pilote n'a montré que des avantages limités.

L'entreprise a donc continué de se concentrer sur une production à la commande de haute qualité. Les systèmes de commerce électronique et d'ERP sont désormais entièrement intégrés, et les outils de configuration numériques



permettent aux clients de concevoir en ligne leurs propres solutions de literie personnalisées.

Le routage automatisé des commandes, l'intégration CRM et les tableaux de bord de données relient la production, la logistique et le marketing, offrant à AUPING une visibilité en temps réel sur l'ensemble du parcours client. Cette intégration transforme le traitement par lots en gros en une précision de niveau détail, où les commandes individuelles des clients passent de manière transparente de la configuration à la production, puis à l'installation, démontrant ainsi la refonte opérationnelle fondamentale nécessaire à la réussite de la vente directe aux consommateurs.

CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Acquérir de nouvelles compétences, remodeler la culture et accélérer la prise de décision

Le DTC est une transformation organisationnelle, pas un simple ajout de canal. Le commerce de détail fonctionne à un rythme fondamentalement différent de celui du commerce de gros : les décisions qui prenaient des trimestres nécessitent désormais quelques semaines, les stratégies qui reposaient sur les commentaires des distributeurs exigent désormais des données clients en temps réel. Les marques qui superposent le DTC à des structures de commerce de gros sans remodeler leurs compétences, leur culture ou leur processus décisionnel ont du mal à atteindre une rentabilité suffisante.

Les trois dimensions de la transformation

Compétences et rôles - Le DTC exige de nouvelles capacités : gestion de la relation client, marketing numérique, gestion des stocks en temps réel, analyse omnicanale et opérations de vente au détail. MUNICH a embauché un analyste dédié qui surveille les ventes en ligne toutes les cinq minutes afin d'éclairer les décisions de production. DBI a formé les gérants de magasin à appeler personnellement les clients qui ont obtenu une note inférieure à 8 sur le NPS.

Structure organisationnelle - Les marques choisissent entre des groupes de travail autonomes (approche initiale de SALOMON : expérimentation rapide sans contraintes héritées) ou une intégration complète (modèle ultérieur de SALOMON : tous les responsables d'unité commerciale pensent en termes de multicanal et gèrent le P&L omnicanal). MUNICH a élevé son directeur en ligne au niveau décisionnel supérieur, garantissant ainsi que la réflexion axée sur le numérique façonne tous les choix stratégiques.

Culture et état d'esprit - La culture de la vente en gros fonctionne selon des rythmes saisonniers et une production par lots ; la vente au détail exige une réactivité en temps réel et une optimisation quotidienne. SALOMON : « Les décisions doivent être prises plus rapidement dans les magasins et encore plus rapidement dans le commerce électronique par rapport au rythme traditionnel de la vente en gros. » MUNICH a surmonté la résistance de la génération fondatrice grâce à une passation de pouvoir entre générations, les jeunes dirigeants étant les moteurs de la transformation numérique.

Pièges courants

- Considérer le DTC comme un projet secondaire sans ressources dédiées : superposer les responsabilités aux équipes de vente en gros qui le dépriorisent sous la pression trimestrielle.
- Maintenir les structures de vente en gros tout en attendant la rapidité du commerce de détail : les cycles de planification trimestriels et les approbations hiérarchiques sont incompatibles avec l'optimisation quotidienne
- Recruter des compétences sans changer la culture : les talents externes deviennent isolés et inefficaces si l'organisation continue à penser en termes de vente en gros

Exemples

DBI : Une transformation culturelle passant de la promotion des volumes à la valorisation des collections, avec des frictions inévitables

Si les défis opérationnels entre la vente directe aux consommateurs et la vente en gros tournent principalement autour de l'approvisionnement et de l'informatique, la transformation la plus profonde est d'ordre culturel. Elle touche tous les niveaux de l'organisation. Dans la vente en gros, les équipes commerciales cherchent naturellement à vendre le plus de produits possibles à leurs clients afin de garantir leur chiffre d'affaires. Dans la vente au détail de marque, en revanche, la priorité est la valorisation des collections, en veillant à ce que les produits soient présentés de la manière la plus attrayante possible. Cela nécessite d'accepter un merchandising plus léger et souvent des surfaces de vente plus importantes, même lorsque les coûts de location sont élevés. Un autre exemple concerne la gestion des données : la base de données des produits vendus directement aux consommateurs doit être beaucoup plus détaillée que celle utilisée pour la vente en gros, avec des attributs définis par article et par pays. Cela représente une charge de travail importante pour les équipes dont l'activité principale reste la vente en gros, d'autant plus que la part des ventes directes aux consommateurs dans le chiffre d'affaires global est relativement faible. Atteindre l'excellence dans la vente directe aux consommateurs exige donc de la discipline, de la persévérance et une vision claire des objectifs. Tant que la vente directe dépendra d'équipes travaillant principalement pour la vente en gros, cette friction restera inévitable.

SALOMON : Accélérer la transformation et l'intégration organisationnelle grâce à une structure décisionnelle omnicanale

La principale différence entre la vente en gros et la vente directe aux consommateurs réside dans la rapidité et la réactivité. Par rapport au rythme traditionnel de la vente en gros, les décisions doivent être prises plus rapidement dans les magasins et encore plus rapidement dans le commerce électronique. Pour y parvenir, SALOMON a adapté l'ensemble de la chaîne de valeur au-delà de la logistique et de l'approvisionnement. Les changements introduits pour la vente directe aux consommateurs en matière d'approvisionnement, d'indicateurs clés de performance et de planification des marchandises ont créé une plus grande flexibilité qui profite également à la vente en gros. Tous les responsables d'unité commerciale sont désormais impliqués et doivent penser pour le groupe plutôt que pour leur propre entité. Chaque région gère un compte de résultat omnicanal qui reflète la nature intégrée de l'activité. La transformation de SALOMON vers la vente directe aux consommateurs n'est pas une initiative à court terme, mais une évolution culturelle à long terme. La transformation vers la vente directe doit être culturelle avant d'être commerciale. Le passage d'une organisation basée sur des unités commerciales autonomes à une réflexion multicanale intégrée représente un changement structurel fondamental qui permet d'atteindre la rapidité du commerce de détail dans un contexte de vente en gros traditionnelle.

Point clé

La transformation des organisations détermine si le DTC devient un pilier stratégique ou reste une expérience coûteuse.

Les compétences, la structure et la culture doivent évoluer ensemble.

MUNICH : Passage de flambeau générationnel permettant une restructuration axée sur le numérique et un changement de mentalité

La résistance initiale est venue de la génération fondatrice de l'entreprise, qui était sceptique quant à l'envoi de paires individuelles aux clients, car elle était habituée à vendre en grandes quantités. Une transformation culturelle a été nécessaire pour convaincre le personnel de fabrication traditionnel de travailler avec des produits de mode, afin que les employés portent et croient en la marque. L'entreprise a finalement été gérée par la jeune génération, tandis que l'ancienne génération s'est retirée de ces nouvelles activités. MUNICH a restructuré son organisation pour soutenir les opérations de vente directe aux consommateurs, le directeur des activités en ligne occupant un poste de haut niveau dans les décisions de l'entreprise. Ce changement organisationnel garantit que la réflexion axée sur le numérique imprègne toutes les décisions commerciales, du développement des produits aux campagnes de marketing, créant ainsi une approche omnicanale véritablement intégrée. L'engagement de la direction est essentiel : le PDG et les propriétaires doivent s'engager pleinement dans le projet, sans le considérer comme une initiative secondaire. Le changement de pouvoir entre les générations a permis la transformation structurelle et culturelle nécessaire au succès de la vente directe aux consommateurs.

AGENTS DE SHOPPING IA

Se préparer à un commerce piloté par des agents, où la pertinence du contenu détermine la visibilité des marques.

Le commerce de gros et le commerce de détail fonctionnent à des vitesses et à des niveaux de granularité fondamentalement différents. Le commerce de gros fonctionne par lots, par expéditions en gros et par cycles de planification mensuels. Le commerce de détail exige des données en temps réel, une précision au niveau des références et une prise de décision quotidienne. La transformation opérationnelle ne consiste pas à mettre à niveau les systèmes existants. Il s'agit de reconstruire entièrement le modèle opérationnel afin de répondre aux exigences du commerce de détail, que l'infrastructure du commerce de gros n'a jamais été conçue pour prendre en charge.

Données en temps réel et rythme opérationnel

Le commerce de gros fonctionne sur la base d'un traitement par lots et de cycles de planification mensuels, où les données différées sont acceptables. Le commerce de détail exige une visibilité en temps réel : les niveaux de stock, le comportement des clients et les tendances de vente doivent être mis à jour en permanence pour permettre une prise de décision quotidienne. Cette différence de rythme se traduit par une différence au niveau des données. Le commerce de gros examine les performances chaque semaine ou chaque mois, tandis que le commerce de détail exige une réactivité toutes les heures. KAVE HOME a réduit ses stocks de 40 % grâce à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement basée sur les données, en répondant aux signaux de la demande en quelques jours plutôt qu'en quelques mois, illustrant ainsi l'avantage concurrentiel que procurent les opérations en temps réel.

Complexité de l'exécution : des expéditions en vrac aux commandes individuelles

Les marques doivent maîtriser simultanément les deux modèles opérationnels : les expéditions en vrac vers les partenaires grossistes et l'exécution des commandes individuelles pour les clients DTC. Alors que le commerce de gros gère des centaines d'expéditions par lots vers les centres de distribution, le DTC gère des milliers de commandes individuelles avec des spécifications personnalisées et des attentes de livraison de qualité grand public. DBI est directement confronté à cette situation : les clients du secteur alimentaire ont besoin d'un réapprovisionnement continu en lots unitaires spécifiques, tandis que le commerce électronique exige une exécution par unité avec des zones de préparation dédiées et des processus de délotage. Le système de fabrication à la commande d'AUPING gère la configuration au niveau des références pour des solutions de literie personnalisées avec des délais de livraison de 2 à 3 semaines, pris en charge par des partenaires d'installation professionnels.

Transformation de la pile informatique

Les systèmes ERP de vente en gros conçus pour les transactions B2B ne peuvent pas prendre en charge les opérations de vente au détail sans modifications architecturales fondamentales. Le DTC nécessite des piles technologiques intégrées où les plateformes de commerce électronique, les systèmes CRM, la gestion des commandes, la gestion des entrepôts, les outils de service à la clientèle et les analyses communiquent en temps réel. KAVE HOME a investi massivement dans une infrastructure numérique complète permettant des changements rapides de collections, des éditions limitées et des conceptions modulaires qui réduisent les surstocks. AUPING a intégré des outils de configuration numérique aux systèmes ERP pour un traitement transparent des commandes sur mesure. Les systèmes informatiques de vente en gros traditionnels ne peuvent pas s'adapter aux exigences de la vente au détail par le biais de simples mises à niveau. Ils doivent être remplacés par une architecture spécialement conçue pour la vente au détail.

Positionnement stratégique : investissement parallèle requis

Les marques sont confrontées à deux impératifs qui nécessitent des investissements simultanés :

Optimiser la visibilité des agents :

- Enrichir le contenu des produits avec des messages axés sur l'utilisation et des données structurées
- Développer des interfaces techniques robustes pour l'intégration des agents
- Maintenir des systèmes logistiques fiables qui répondent aux attentes des consommateurs

Renforcer les expériences propres à la marque :

- Préserver le trafic direct grâce à des consultations et à une personnalisation que les agents ne peuvent pas reproduire
- Renforcez l'engagement communautaire et l'immersion dans la marque
- Fidéliser la clientèle grâce à des écosystèmes numériques propriétaires

Les ressources limitées doivent servir à la fois à l'optimisation des agents et à la différenciation à l'épreuve des agents. Ignorer les agents risque de les rendre invisibles dans les nouveaux canaux d'achat ; abandonner les expériences propres revient à renoncer aux avantages qui justifient l'investissement dans le DTC.

Point clé

Les agents IA récompensent l'expertise produit plutôt que la taille de la marque, mais uniquement si les marques DTC investissent à la fois dans l'optimisation des agents et dans des expériences qui préservent les relations directes.

LA RÉALITÉ DU DTC : 10 CLÉS SYNTHÉTISÉES

Le DTC n'est pas une solution universelle. Il fonctionne à merveille pour certaines marques et échoue coûteusement pour d'autres. Pour réussir, il faut évaluer honnêtement la force de la marque, l'adéquation du produit et la préparation de l'organisation. Voici ce qui distingue les gagnants des expériences coûteuses.

POUR LES MARQUES DE GROS QUI SE LANCENT DANS LE DTC

Avant de commencer

- Ne surestimez pas la capacité de votre marque à générer du trafic mono-marque : être connu ne signifie pas être suffisamment exclusif.
- Assurez-vous que votre catégorie justifie un engagement direct plutôt qu'une comparaison des prix
- Acceptez que la transformation aille au-delà du lancement d'une équipe DTC.

Si vous vous engagez

- L'avenir des marques fortes et différenciées est hybride : la vente en gros (grand public ou sélective, selon le positionnement) offre une large portée, tandis que le DTC contrôle le contenu et la relation client
- Les relations directes avec les clients sont la récompense : construisez des écosystèmes numériques propriétaires qui vont au-delà des interactions en magasin, ce qui est particulièrement important à l'heure où les agents d'achat IA redéfinissent la découverte
- L'économie change fondamentalement : des marges plus élevées financent de nouveaux coûts fixes, des dépenses opérationnelles et des besoins en capitaux

Pour réussir

- Créez des synergies entre les canaux, ne vous contentez pas d'éviter les conflits
- L'expérience en magasin devient la preuve de votre marque : offrez-la à un coût durable.
- Les opérations, l'organisation et l'état d'esprit doivent tous être transformés ensemble

POUR LES NATIFS DU NUMÉRIQUE EN PLEINE

EXPANSION

Vos avantages

- Pas d'héritage de vente en gros à démêler
- Un ADN axé sur le client
- Infrastructure numérique native

Vos risques

- Rupture économique à grande échelle : l'intensité capitalistique augmente plus rapidement que les marges
- Maintenir la culture tout en professionnalisant les opérations
- Les décisions relatives aux canaux de distribution sont importantes : propriété, franchise ou vente en gros sélective

Vos impératifs

- Se préparer à l'arrivée des agents d'achat IA qui vont révolutionner la découverte
- Protéger l'intégrité de la marque tout en développant les canaux
- Élaborer des modèles économiques viables à l'échelle de la vente en gros

LA VÉRITÉ UNIVERSELLE

Quel que soit votre point de départ, le DTC exige de l'honnêteté quant à la force de la marque, l'adéquation des produits et la capacité de transformation. Les demi-mesures créent des distractions coûteuses. Un engagement total implique d'accepter que le succès ne se résume pas à une simple amélioration par rapport à la vente en gros, mais qu'il revêt une forme différente.

3

CAS : ENTRETIENS APPROFONDIS ET ANALYSE DES TRANSFORMATIONS MONDIALES DU DTC

Cas

Les cas suivants sont basés sur des entretiens approfondis et des recherches documentaires menés auprès de marques issues de plusieurs marchés et catégories. Ces transformations réelles ont servi de base à l'identification des 10 clés : chaque cas a révélé des défis spécifiques, des choix stratégiques et des enseignements qui ont façonné le cadre présenté dans ce livre blanc.

- UN POISSON NOMMÉ FRED (NL)
- AUPING (Pays-Bas)
- BLUNT (NZ)
- DIM BRANDS INTERNATIONAL (DBI) (FR)
- HERSCHEL (CA)
- HUNTER (États-Unis)
- KAVE HOME (ES)
- KNIX (CA)
- MEJURI (CA)
- MUNICH (ES)
- NIKE (États-Unis)
- SALOMON (FR)
- VUORI (États-Unis)

A FISH NAMED FRED

Développer une discipline ludique:
Comment les fondements du
commerce de gros ont permis le D2C
sans conflit avec les partenaires

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 2011 par Rob Schalker et Martin van den Nouwland

Secteur : Vêtements pour hommes (vêtements et accessoires)

Première livraison : 2012 (lancement simultané de la vente en gros et de la boutique en ligne)

Part actuelle du D2C : 10 à 12 % du chiffre d'affaires total

Combinaison de canaux : application (65 % des ventes en ligne), boutique en ligne, magasins physiques, réseau de vente en gros (~100 shop-in-shops)

Entretien avec Rob Schalker

Rob Schalker est le fondateur et directeur créatif de A FISH NAMED FRED, lancé en 2011 avec Martin van den Nouwland. Issu du milieu de la vente en gros, représentant Mac depuis 1998 et cofondateur de NZA New Zealand Auckland en 2006, il crée une marque colorée, axée sur la narration, alliant créativité et rigueur commerciale grâce à l'innovation numérique, à des relations solides avec ses partenaires et à une identité de marque résolument forte.

D'abord la vente en gros, puis la vente directe au consommateur

Contrairement aux marques qui ont ajouté la vente directe aux consommateurs plus tard, A FISH NAMED FRED a lancé sa boutique en ligne dès 2012, mais la vente en gros a été stratégiquement prioritaire. Les collections sont vendues aux détaillants six mois avant que les produits n'arrivent en magasin. La boutique en ligne n'a été lancée que lorsque les stocks sont arrivés dans les points de vente, tirant parti de la visibilité et de la crédibilité créées par les partenariats de vente en gros.

Le modèle direct au consommateur s'appuie plus facilement sur une base B2B. Lorsque la marque est présente et visible dans les magasins, il est plus simple d'atteindre les consommateurs qui ont déjà vu les produits dans le commerce de détail. Cette séquence, où la vente en gros renforce la notoriété et le D2C capte la demande directe, s'est avérée fondamentale pour éviter les conflits entre les canaux dès le départ.

Trois motivations ont façonné le modèle direct : le contrôle de la marque pour raconter son histoire sans distorsion due aux remises sur le marché, la collecte d'informations sur les clients grâce à des commentaires de première main, et l'optimisation des marges en conservant la valeur qui aurait autrement été partagée avec des intermédiaires. Mais la base de la vente en gros est restée essentielle pour la portée, la crédibilité et l'entrée sur le marché.

Une discipline radicale en matière de prix et une sortie du marché

L'harmonie entre les canaux de distribution dépend de règles strictes. A FISH NAMED FRED a établi dès le premier jour : maintenir les prix de vente recommandés sur tous les canaux et, surtout, ne jamais liquider les stocks avant les clients grossistes. Ce principe protège la capacité des partenaires détaillants à vendre leurs stocks avant que les canaux de distribution directs de la marque n'appliquent des remises.

Lorsque les partenaires grossistes voient les canaux propres à la marque fonctionner de manière excellente, cela devient une source d'inspiration plutôt qu'une menace. Une présence directe étroite et bien gérée montre comment la marque doit être présentée, établissant des normes plutôt que créant de la concurrence.

En 2023, A FISH NAMED FRED s'est complètement retiré des places de marché telles que Zalando et About You. Les remises importantes ont nui à l'image de la marque, et les places de marché ne permettent pas de raconter correctement l'histoire d'une marque. La décision a donné la priorité à l'intégrité de la marque plutôt qu'au volume, acceptant une perte de revenus pour préserver son positionnement.

Stratégie omnicanale axée sur l'application

A FISH NAMED FRED fonctionne comme une marque omnicanale entièrement intégrée. L'application est au cœur du D2C, responsable d'environ 65 % des commandes en ligne grâce à des visuels en temps réel, des notifications push, une fidélité gamifiée faisant passer les clients du statut Guppy à celui de Whale, et des lancements en avant-première. La boutique en ligne sert de canal de découverte, canalisant les clients vers l'application où l'engagement est plus élevé.

La vente au détail physique combine deux magasins appartenant à l'entreprise (à Amsterdam et Leidschendam) avec des franchises aux Pays-Bas et des concept stores sous licence à l'international. Toute l'expansion à l'étranger s'effectue désormais par le biais de contrats de licence plutôt que de modèles de franchise, ce qui permet une entrée rapide sur le marché tout en maintenant la cohérence de la marque avec une complexité opérationnelle moindre. Les ouvertures prévues incluent Trelleborg (Suède) et Potsdam (Berlin). Le réseau de vente en gros compte environ 100 boutiques dans le monde entier, ce qui reste essentiel pour la visibilité et la portée internationale. Les prix et les assortiments sont harmonisés sur tous les canaux, avec une rotation rapide et des capsules de petite taille régulièrement mises à jour.

Engagement des clients et relations humaines

Les canaux directs permettent un dialogue constant grâce à des panels de clients structurés. La journée des clients Fred rassemble trois groupes de discussion de dix clients chacun, qui donnent leur avis sur la conception des collections, la convivialité de la boutique en ligne et le storytelling de la marque. Au-delà des données, le contact humain reste essentiel. Chaque colis comporte un message humoristique tel que « Fresh Fish Inside » (Poisson frais à l'intérieur). La marque cache de petits symboles de poissons dans ses imprimés, incitant les fans à envoyer un message à l'équipe pour demander où se cache le poisson, et recevant toujours des réponses ludiques. Le plaisir n'est pas une décoration, c'est l'ADN de la marque. Les clients adhèrent à l'énergie et à l'optimisme, créant une fidélité qui transcende le simple produit.

Une technologie permettant une intégration en temps réel

A FISH NAMED FRED a mis en place une pile technologique transparente reliant toutes les couches de l'entreprise. Le système ERP Itsperfect gère les stocks et le flux des commandes. Shopify fournit une plateforme commerciale intégrée pour la vente en gros, la vente au détail et la vente directe aux consommateurs. L'application de la marque fonctionne sur JMango360, ce qui favorise l'engagement et les commandes répétées. Récemment, l'entreprise est passée au système de traitement des commandes quasi entièrement automatisé de Hartevelt Logistics, ce qui a permis de rationaliser le traitement des commandes et la livraison.

Les stocks entre le B2B et le B2C sont mis à jour en temps réel. Lorsqu'un consommateur achète un article, celui-ci disparaît instantanément de la vue des commandes du détaillant, ce qui évite les doubles ventes et renforce la discipline opérationnelle. La synchronisation en temps réel empêche les conflits de stocks qui créent des tensions entre les canaux dans les opérations moins intégrées.

Organisation et extensions de marque

L'organisation reste compacte, avec environ 20 personnes au siège et 10 dans les magasins. L'entreprise produit tout en interne, du tournage à la photographie en passant par le montage et la création de campagnes, ce qui lui permet d'agir rapidement sans dépendre d'agences. Les opérations de vente en gros, au détail et en ligne sont menées en toute transparence en matière de stocks et de performances, ce qui réduit les frictions.

Ces dernières années, A FISH NAMED FRED a introduit les licences comme moyen de croissance. Parmi ses partenariats, on peut citer Dutch Drip Drinks, Happy Bed, Tokyo Design Studio et les marqueurs Edding. Chaque collaboration utilise les motifs vibrants de A FISH NAMED FRED pour étendre la visibilité de la marque au-delà de la mode tout en générant des revenus de redevances.



A FISH NAMED FRED

Points à retenir

A FISH NAMED FRED prouve que les petites marques de mode indépendantes peuvent développer leur activité D2C sans perdre leur authenticité ni la confiance de leurs partenaires grossistes. L'idée clé : le commerce de gros a été stratégiquement privilégié, créant ainsi une visibilité avant le lancement des canaux directs.

- **Construisez une base de vente en gros avant le D2C** : la visibilité dans les magasins permet d'atteindre directement les consommateurs et de gagner en crédibilité.
- **Ne jamais faire de rabais avant que les partenaires grossistes ne liquident leurs stocks** : une discipline tarifaire stricte protège les relations avec les détaillants
- **Abandonnez les canaux qui nuisent au positionnement de la marque** : les places de marché qui privilégient le volume au détriment du storytelling nuisent à la valeur à long terme
- **Les applications surpassent les boutiques en ligne génériques** : les écosystèmes numériques propriétaires avec gamification génèrent 65 % des commandes en ligne
- **La technologie en temps réel empêche les conflits entre les canaux** : la synchronisation des stocks entre le B2B et le B2C élimine les doubles ventes
- **Une transparence radicale maintient la confiance des partenaires** : une communication ouverte sur la stratégie, les lancements et les opérations renforce la confiance des grossistes
- **La production interne permet rapidité et authenticité** : la création de contenu sans agence préserve la voix de la marque et accélère l'exécution



PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 1888 à Deventer, aux Pays-Bas

Secteur : lits et matelas haut de gamme

Modèle d'origine : revendeurs indépendants et partenaires franchisés

Transformation : 2015 (fabrication sur commande), 2019 (lancement du commerce électronique)

Canaux actuels : magasins AUPING (33), studios AUPING (~180), AUPING.com (10-12 % des ventes aux Pays-Bas)

Entretien avec Jan Joost Bosman

Jan Joost Bosman a rejoint AUPING en 2016 et est devenu PDG en janvier 2018. Sous sa direction, AUPING a renforcé sa position de marque leader dans le domaine du sommeil haut de gamme, alliant savoir-faire artisanal, durabilité et innovation numérique, tout en mettant en place un modèle de vente hybride qui aligne la marque, les partenaires et les consommateurs.

Contexte et transition vers le D2C

Pendant des décennies, AUPING a fonctionné par l'intermédiaire de revendeurs indépendants et de partenaires franchisés, avec un contact direct limité avec les consommateurs. Au milieu des années 2010, ce modèle a été soumis à une pression croissante : le nombre de revendeurs a fortement diminué, passant de plus de 340 partenaires en 2017 à 210 en 2025, le comportement des consommateurs s'est résolument orienté vers le commerce en ligne, et AUPING ne disposait pas des données clients ni des canaux numériques.

La transformation a commencé en 2015, lorsque l'entreprise a regroupé trois usines en une seule installation durable à Deventer et est passée d'une production sur stock à une production sur commande. Cela a permis d'éliminer complètement les stocks de produits finis et de créer une flexibilité opérationnelle qui a ensuite permis de passer à la vente directe aux consommateurs. Tout ce que produit AUPING est désormais vendu avant le début de la fabrication, ce qui soutient l'engagement de l'entreprise en faveur d'une circularité totale d'ici 2030.

En 2019, AUPING a lancé sa plateforme de commerce électronique et son configurateur de produits en ligne, marquant ainsi la transition vers un commerce hybride intégrant les ventes numériques, physiques et celles réalisées par des partenaires. Le timing s'est avéré heureux : lorsque la COVID-19 a frappé au début de l'année 2020, l'infrastructure numérique était prête, tandis que les concurrents étaient en difficulté. Trois facteurs ont motivé cette décision : les consommateurs attendaient une capacité de transaction en ligne complète, au-delà de la simple information ; AUPING avait besoin d'un accès direct aux données clients que les revendeurs contrôlaient mais partageaient rarement ; et l'empreinte physique du commerce de détail dans le secteur ne cessait de se réduire.

Formats de vente au détail et partage transparent des revenus

La structure D2C d'AUPING combine trois canaux complémentaires. Les magasins AUPING fonctionnent comme des franchises mono-marques générant un volume de ventes important. Les studios AUPING fonctionnent comme des détaillants multimarques sélectifs répartis plus largement. AUPING.com sert de plateforme de commerce électronique directe active aux Pays-Bas, en Belgique et en Allemagne.

Pour éviter les conflits entre les canaux, AUPING a mis en place un modèle de partage des revenus transparent et automatisé. Lorsque les clients effectuent des achats en ligne, ils sélectionnent un magasin proche parmi une liste d'options. Le magasin choisi reçoit la marge commerciale complète comme si la transaction avait eu lieu physiquement, moins certaines déductions spécifiques : frais logistiques, contributions au marketing en ligne et marges brutes plafonnées à des seuils définis. Les règlements sont effectués régulièrement et sont entièrement automatisés. Les petits et grands partenaires bénéficient proportionnellement de la croissance en ligne.

Le déploiement a été délibérément échelonné afin d'instaurer la confiance. AUPING a d'abord lancé le commerce électronique avec des textiles de lit, des housses de couette et des taies d'oreiller à titre expérimental, sans revenus initiaux pour les revendeurs. Une fois la viabilité prouvée, les matelas ont été progressivement introduits. En l'espace de 18 mois, l'assortiment complet était disponible en ligne, avec l'accord des revendeurs et des conditions de revenus formalisées. Certains revendeurs ont initialement opposé une forte résistance, mais des discussions directes et des périodes d'essai de six mois ont permis de dissiper leurs inquiétudes. Le modèle fonctionne lorsqu'on lui laisse le temps de démontrer ses résultats.

Ce modèle de revenus s'appuie sur le cadre de distribution sélective mis en place par AUPING en 2011-2012, qui garantit la cohérence de la marque, la discipline tarifaire et une présentation haut de gamme dans les points de vente. Les prix de vente recommandés sont universellement respectés, et les promotions sont coordonnées de manière centralisée. Fin 2024, AUPING a obtenu l'accord de ses distributeurs pour s'étendre aux places de marché, vendant des textiles de lit, des couettes et des oreillers sur Bol.com à des prix identiques sur tous les canaux.

Données clients et marketing du cycle de vie

L'expansion du D2C a fondamentalement remodelé les relations avec les clients. Avant 2019, AUPING détenait moins de 2 000 dossiers clients. La base de données CRM en contient désormais des centaines de milliers, alimentant un marketing basé sur le cycle de vie et s'appuyant sur le cadre Touch-Tell-Sell-Keep, qui aligne la notoriété, la conversion, la fidélisation et le rachat sur des cycles de remplacement s'étendant sur 8 à 10 ans pour les matelas et 12 à 15 ans pour les lits.

La plateforme de commerce électronique sert de centre d'engagement client, combinant conseils numériques, outils de configuration et assistance technique. Une équipe dédiée aux réseaux sociaux gère la communication après-vente, garantissant une expérience cohérente sur tous les points de contact. Les données clients guident désormais les décisions en matière de marketing, d'après-vente et de développement de produits, transformant AUPING en une organisation axée sur les données et centrée sur le client pour la première fois en 137 ans d'histoire. Les canaux en ligne ont considérablement amplifié les ventes de textiles de lit, cette catégorie ayant plus que doublé après qu'AUPING ait internalisé la production en janvier 2024 et l'ait exclue du partage des revenus des revendeurs.

Organisation et culture

La mise en œuvre du D2C a nécessité de nouvelles capacités et structures. AUPING s'est réorganisée autour d'une collaboration interfonctionnelle entre les équipes numériques, marketing, commerciales et informatiques, soutenue par des indicateurs de performance clés (KPI) partagés et des tableaux de bord intégrés. L'organisation commerciale s'est étendue au-delà des représentants commerciaux traditionnels pour inclure 12 spécialistes numériques axés sur le marketing basé sur les données, les campagnes intégrées et l'optimisation en temps réel.

Au départ, cela a entraîné des frictions culturelles. Les équipes traditionnelles fonctionnaient grâce aux relations avec les distributeurs et aux structures de vente en gros, tandis que les jeunes employés du numérique prônaient la rapidité, les tests et une approche axée sur le consommateur. La direction a activement géré cette

transition, remplaçant plusieurs managers qui ne parvenaient pas à s'adapter.

Au fil du temps, les avantages d'une collaboration plus étroite sont devenus évidents, et le D2C s'est transformé en une ambition commune à tous les départements. Le réseau de distribution sélective est devenu un pilier culturel : les magasins et les studios sont considérés comme des partenaires de la marque plutôt que comme des concurrents, et une communication ouverte et transparente permet de maintenir la confiance tout au long de la transformation.

Technologie et opérations

Sur le plan opérationnel, le D2C s'appuie sur la production à la commande d'AUPING et sur son unique usine de Deventer. Le délai de livraison moyen est de 2 à 3 semaines, avec l'aide de partenaires d'installation professionnels pour la livraison du dernier kilomètre. Les systèmes de commerce électronique et d'ERP sont entièrement intégrés, avec des outils de configuration numériques permettant de concevoir en ligne des solutions de literie personnalisées. Le routage automatisé des commandes, les connexions CRM et les tableaux de bord en temps réel relient la production, la logistique et le marketing tout au long du parcours client.

L'équipe numérique a insisté pour accélérer les livraisons et proposer des matelas emballés sous vide afin de concurrencer les marques purement en ligne. AUPING a testé la disponibilité en stock de ses deux gammes de matelas les moins chères à l'été 2024, en communiquant « disponible en stock » sur tous les canaux. Le test n'a pas donné de résultats significatifs. L'entreprise a conclu que pour être compétitive dans les segments à volume élevé et à bas prix, il fallait une infrastructure fondamentalement différente, incompatible avec un positionnement haut de gamme et circulaire. AUPING maintient sa production sur commande.

Stratégie financière et performances

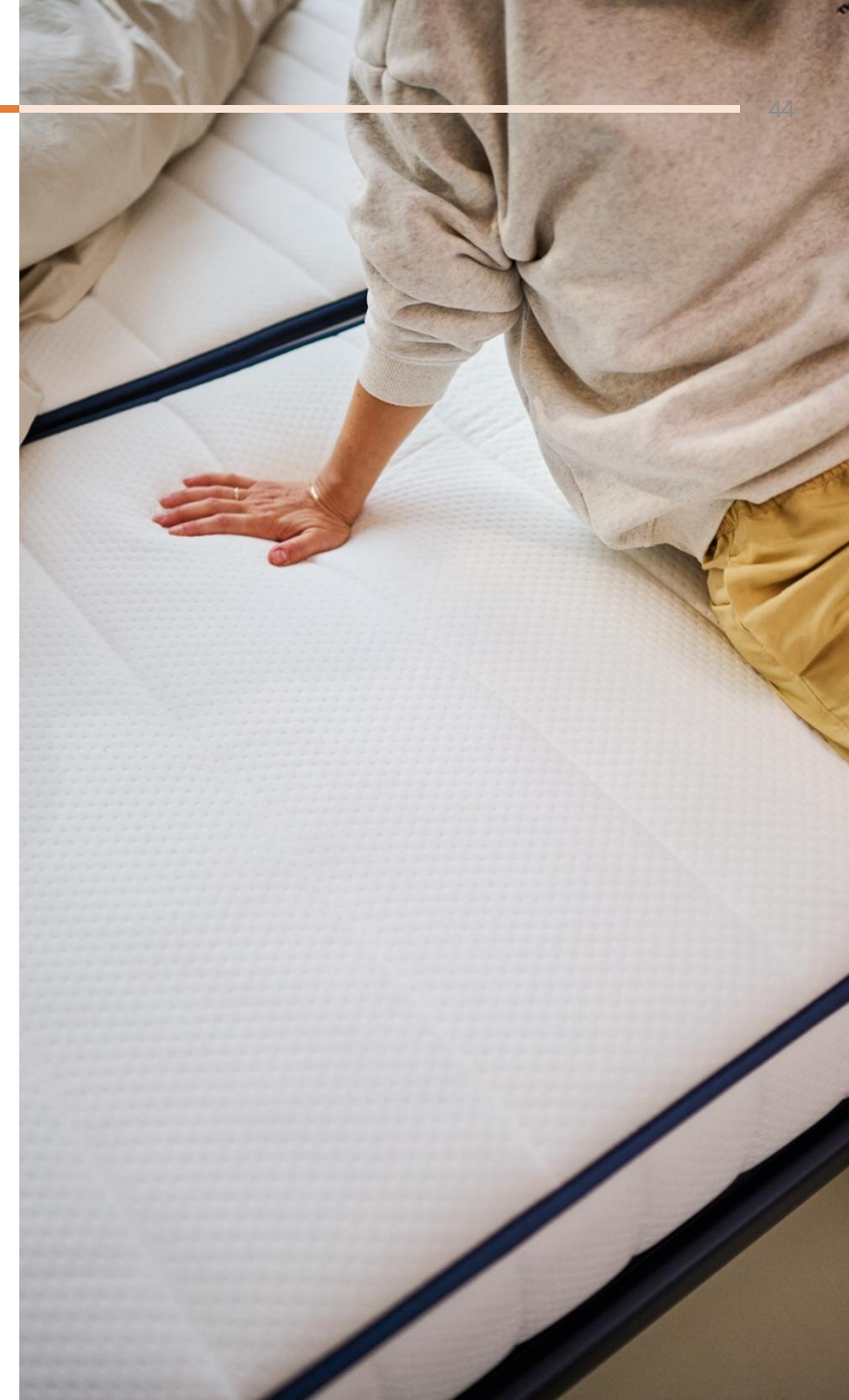
Le D2C a légèrement amélioré les marges grâce aux ventes directes et à la réduction des coûts d'intermédiation, en particulier après l'internalisation de la production de textiles de lit. Plus important encore, il a permis de sécuriser des actifs stratégiques : contrôle des prix, propriété de la présentation de la marque, accès aux données clients et indépendance vis-à-vis du marché. L'amélioration des marges reste limitée par la transition vers des matelas circulaires, car la production de matelas entièrement recyclables pour atteindre les objectifs de circularité de 2030 coûte plus cher que la fabrication conventionnelle. La transformation privilégie la durabilité à long terme et l'indépendance stratégique plutôt que l'optimisation de la rentabilité à court terme.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

L'expérience d'AUPING démontre qu'une transformation D2C réussie redéfinit les relations plutôt que de remplacer les partenaires.

Points clés à retenir :

- **Concevez en fonction du parcours client, et non du canal** : les modèles hybrides réussissent lorsque les canaux se complètent plutôt que se font concurrence
- **Un partage transparent des revenus évite les conflits** : une attribution automatisée avec des frais clairs pour la logistique et le marketing renforce la confiance des partenaires
- **Déploiement par étapes en commençant par les catégories à faible risque** : le linge de lit d'abord, puis les matelas progressivement sur 18 mois, ce qui a permis d'instaurer la confiance
- **Une conversation directe permet de surmonter les résistances** : des périodes d'essai de six mois et des réunions en face à face ont converti les sceptiques en partisans.
- **Les données de première main permettent d'entretenir des relations à long terme** : la croissance du CRM, qui est passé de 2 000 à plusieurs centaines de milliers, permet un marketing basé sur le cycle de vie sur des cycles de remplacement de 8 à 10 ans.
- **Exprimer clairement les menaces externes** : les revendeurs acceptent les solutions D2C dès lors qu'ils reconnaissent la disruption causée par les concurrents pure players.
- **Toutes les expériences ne sont pas couronnées de succès** : le projet pilote de matelas roulés n'a pas donné de résultats significatifs ; l'accent reste mis sur la fabrication sur commande haut de gamme



PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 2006 à Auckland, en Nouvelle-Zélande

Secteur : accessoires de luxe (parapluies et vêtements de pluie)

Modèle économique : modèle équilibré à trois canaux (vente au détail, commerce électronique, ventes aux entreprises)

Répartition des canaux : chaque canal contribue à environ un tiers du chiffre d'affaires

Présence sur le marché : 27 pays (Nouvelle-Zélande, Australie, Royaume-Uni, États-Unis, Europe)

Distribution : plus de 1 200 détaillants dans le monde

Plateforme D2C : Shopify avec des sites régionaux mondiaux

Croissance : croissance soutenue à deux chiffres sur les marchés D2C internationaux

Stratégie D2C et modèle de distribution

BLUNT est passée d'une start-up axée sur le design à une marque lifestyle mondiale grâce à un équilibre délibéré entre ses différents canaux de distribution. L'entreprise exploite un modèle à trois canaux où la vente au détail, le commerce électronique et les ventes aux entreprises contribuent chacun à parts égales au chiffre d'affaires, ce qui évite toute dépendance excessive à l'égard d'un seul canal tout en tirant parti des atouts distincts de chacun.

Le canal de vente directe aux consommateurs, optimisé par Shopify, offre une expérience en ligne épurée et haut de gamme, à l'image de la présentation en magasin. La plateforme prend en charge des sites mondiaux avec un design, un ton et une présentation des produits cohérents, tout en permettant d'établir des relations directes avec les clients grâce à des initiatives en matière de données, de services et de fidélisation.

BLUNT intègre de manière transparente les canaux numériques et physiques. Les partenariats de vente au détail tels que David Jones renforcent le côté tactile et ambitieux de la marque. Les canaux en ligne élargissent la portée et fournissent des informations sur le comportement des clients. Cette cohérence omnicanale garantit que, quel que soit l'endroit où les consommateurs rencontrent BLUNT dans 27 pays et plus de 1 200 points de vente, l'expérience est cohérente, personnalisée et axée sur le design.

Principaux défis et solutions

Le principal défi de BLUNT a été de maintenir la cohérence de la marque dans plusieurs régions et canaux de vente lors de son expansion internationale. L'entreprise a relevé ce défi en centralisant l'orientation de la marque et l'identité visuelle tout en standardisant les opérations numériques sur Shopify, ce qui a permis de gagner en efficacité sans sacrifier le contrôle créatif.

Un deuxième défi consistait à définir des rôles clairs pour chaque canal : la vente au détail pour la découverte et l'immersion dans la marque, le commerce électronique pour la commodité et la communauté, et les partenariats d'entreprise pour la portée et la visibilité. Le maintien de cet équilibre protège la rentabilité et le positionnement de la marque.

En combinant une base de marque solide avec un mix de canaux discipliné et une infrastructure numérique évolutive, BLUNT a réussi à développer ses relations directes avec les consommateurs tout en préservant le caractère distinctif qui fait la renommée de la marque dans le monde entier.



DIM BRANDS INTERNATIONAL

De fournisseur en gros à l'excellence dans la vente au détail

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Entreprise : DBI (DIM BRANDS INTERNATIONAL)

Portefeuille : Dim, Playtex, Lovable, Wonderbra, Abanderado

Secteur : Sous-vêtements pour hommes et femmes

Présence sur le marché : principalement en France, en Espagne et en Italie

Modèle d'origine : Fournisseur en gros (supermarchés, réseaux de distribution traditionnels)

D2C actuel : moins de 20 % du chiffre d'affaires total du groupe

Présence dans le commerce de détail : environ 300 points de vente, dont 165 boutiques de la marque Dim

Formats de magasins : corners dans les grands magasins, magasins d'usine, magasins monomarkes

Entretien avec Cédric Noury, vice-président Retail Europe

Cédric Noury est avant tout un détaillant, travaillant dans le commerce de détail depuis ses débuts sur le terrain. Après Marks&Spencer et Gap, il a rejoint Promod où il a travaillé à l'expansion internationale au-delà de la gestion du réseau. Il a ensuite dirigé le commerce de détail chez Catimini, Aigle et Levi's, et a récemment rejoint DBI en tant que vice-président Retail Europe afin de transformer cette entreprise « Food/Wholesale » en une entreprise de vente directe au consommateur.

Différents parcours D2C au sein du portefeuille

Le parcours Direct-to-Consumer prend une voie différente pour chaque marque de DBI. Pour Dim, cela fait partie de l'agenda stratégique depuis de nombreuses années. La marque a commencé avec l'invention des collants en nylon jetables et s'est développée parallèlement à l'essor des supermarchés modernes. Au fil du temps, Dim a élargi son offre, se diversifiant dans la lingerie et les sous-vêtements, ainsi que ses groupes cibles, s'adressant également aux hommes et aux enfants. Elle a également ouvert des magasins de marque pour présenter l'ensemble de ses collections. Une phase plus difficile a suivi, marquée par le déclin de la distribution multimarques et la fermeture de plusieurs partenaires de longue date. Plus récemment, le groupe a décidé de relancer le DTC avec une ambition renouvelée, d'une part grâce au commerce électronique et d'autre part grâce à la distribution physique. Cédric Noury a rejoint DBI pour aider à concrétiser cette ambition.

Pour d'autres marques, le parcours est différent. En Italie, Lovable reste principalement présent dans la distribution traditionnelle et dans de nombreux magasins multimarques indépendants, des canaux qui connaissent aujourd'hui un fort déclin. L'accélération du DTC représente une stratégie évidente pour soutenir la croissance et compenser la contraction inévitable de la distribution multimarque indépendante. Néanmoins, DBI reste principalement un fournisseur, desservant les supermarchés ou les réseaux de vente en gros traditionnels selon la marque. Le DTC représente encore une part relativement faible du chiffre d'affaires total du groupe, actuellement moins de 20 %.

Présence dans le commerce de détail et formats de magasins

DBI exploite environ 300 points de vente, dont 165 sous la marque Dim, principalement en France et en Espagne. Ces magasins se répartissent en trois formats principaux : les corners dans les grands magasins, les magasins d'usine (souvent multimarques, tels que Dim + Playtex) et les magasins « monomarkes ». Les magasins d'usine sont souvent sous-estimés. Dans la pratique, ils affichent de bons résultats et une rentabilité solide malgré des prix réduits, grâce à des coûts d'exploitation nettement inférieurs à ceux des magasins de marque (12 à 15 %, soit environ dix points de moins) et à la possibilité de réabsorber les produits invendus déjà comptabilisés à leur valeur amortie. Cela fait des magasins d'usine des moteurs de profit stratégiques plutôt que des activités secondaires.

La priorité stratégique actuelle est la relance des magasins de marque présentant des collections complètes.

Leur positionnement est délibérément haut de gamme, offrant une expérience client haut de gamme pour justifier des prix supérieurs à ceux pratiqués en supermarché. Il est à noter que seulement 20 % environ de l'assortiment est exclusif à DTC.

Stratégie des magasins de marque et expérience client

Le premier défi consiste à générer du trafic, grâce à la communication, à l'emplacement des magasins, aux promotions et aux initiatives visant à attirer les clients en magasin. Au-delà de cela, DBI se concentre fortement sur la fidélisation de la clientèle et la valeur à vie grâce à des programmes de fidélité basés sur la gestion de la relation client (CRM).

La relance des magasins de marque s'est appuyée sur une refonte complète de l'expérience client, abordant plusieurs dimensions clés.

Disponibilité : une promesse de « jamais en rupture de stock », contrairement aux supermarchés ou aux détaillants traditionnels, soutenue par de nouvelles capacités omnicanales actuellement en cours de lancement. Cela nécessite une coordination exigeante entre la chaîne d'approvisionnement et les systèmes informatiques, mais est essentiel pour le succès à long terme.

Conseils d'experts : environ 50 % des femmes portent des soutiens-gorge qui ne sont pas adaptés à leur morphologie, ce qui rend essentiel le recours à des conseils professionnels pour trouver la bonne taille. L'expérience en cabine d'essayage est donc un moment décisif dans le parcours client. DBI a entièrement repensé ce parcours, en s'appuyant sur une formation intensive du personnel et l'introduction d'une mesure de la satisfaction client (NPS). Chaque responsable de magasin s'engage personnellement à recontacter les clientes ayant attribué une note inférieure à 8, renforçant ainsi la responsabilité et l'excellence du service.

Fidélisation de la clientèle : environ 75 % des ventes sont suivies grâce au programme de fidélité, preuve de l'attachement profond des clientes des boutiques à la marque.

Ces initiatives sont renforcées par le lancement d'un nouveau concept de vente au détail. Le nouveau design des magasins met en valeur l'ADN et l'héritage de Dim, tout en conservant une évolutivité. Les éléments clés du concept peuvent être adaptés à Lovable et La Senza, ce qui permet de réaliser des synergies de coûts tout en préservant l'identité distinctive de chaque marque.

Intégration omnicanale et commerce électronique

À l'heure actuelle, les activités de vente au détail de DBI ne sont pas encore entièrement omnicanales. Le commerce électronique représente environ un quart

des ventes DTC, avec de fortes ambitions de croissance pour l'avenir. Pour soutenir cette évolution, DBI a mis en œuvre un important projet de refonte de sa plateforme sur deux ans, migrant toutes ses marques vers Shopify. La phase suivante se concentre sur une véritable intégration omnicanale, avec l'introduction de fonctionnalités telles que le click & collect, l'expédition depuis le magasin et la gestion unifiée des stocks. Pour l'instant, le commerce électronique et la vente au détail physique fonctionnent toujours comme des entités distinctes, et l'intégration informatique complète reste en cours. Mais la direction à suivre est claire : voir grand ou rentrer chez soi.

Les défis du back-office : chaîne d'approvisionnement et données

Les opérations de vente au détail s'accompagnent d'exigences fondamentalement différentes en termes de chaîne d'approvisionnement, de données et de systèmes informatiques.

Pour les revendeurs multimarques de Lovable en Italie, qui représentent environ la moitié des ventes de la marque, les modèles d'approvisionnement traditionnels fonctionnent sans réapprovisionnement en cours de saison. Cependant, comme la vente en gros et la vente au détail partagent des structures logistiques similaires, DBI peut permettre un réapprovisionnement continu jusqu'au niveau de la taille et de la couleur, garantissant ainsi la promesse de la marque de « ne jamais être en rupture de stock ».

Chez Dim, la chaîne d'approvisionnement est confrontée à d'autres contraintes : Les clients du secteur alimentaire exigent un réapprovisionnement continu avec des lots unitaires spécifiques, tandis que la vente au détail est gérée à l'unité. Cette complexité est aggravée par les goulots d'étranglement dans les expéditions pendant les pics promotionnels avec des clients importants tels que les détaillants alimentaires ou Amazon. Paradoxalement, le commerce électronique est un peu plus simple. Il s'appuie sur des zones de préparation de commandes dédiées dans les entrepôts, avec des processus de délotage et de réservation des stocks qui offrent un meilleur contrôle.

La même divergence apparaît dans la gestion des données. L'intelligence économique nécessaire pour gérer les canaux de vente en gros ou alimentaires est fondamentalement différente des informations granulaires en temps réel requises pour piloter les performances de la vente au détail DTC. La base de données des produits DTC doit être beaucoup plus détaillée que celle de la vente en gros, avec des attributs définis par article et par pays. Cela représente une charge de travail importante pour les équipes dont l'activité principale reste la vente en gros, d'autant plus que la part du DTC dans les ventes globales est relativement faible.

DIM BRANDS INTERNATIONAL (DBI)

Transformation culturelle : du volume à la valorisation

Si les défis opérationnels entre la vente directe aux consommateurs et la vente en gros tournent principalement autour de l'approvisionnement et de l'informatique, la transformation la plus profonde est d'ordre culturel. Elle touche tous les niveaux de l'organisation.

Dans le commerce de gros, les équipes commerciales cherchent naturellement à vendre le plus de produits possible à leurs clients afin de garantir les ventes. Dans le commerce de détail de marque, en revanche, la priorité est la valorisation des collections, en veillant à ce que les produits soient présentés de la manière la plus attrayante possible. Cela nécessite d'accepter un merchandising plus léger et souvent des surfaces de vente plus importantes, même lorsque les coûts de location sont élevés.

Atteindre l'excellence dans le DTC exige donc de la discipline, de la persévérance et une vision claire des objectifs. Tant que le DTC dépendra d'équipes travaillant principalement pour le commerce de gros, cette friction restera inévitable. La transformation est d'abord culturelle avant d'être commerciale : il s'agit de passer de la promotion des volumes à la création d'expériences, de la logistique de la chaîne alimentaire au storytelling de la marque, et de canaux séparés à une vision unifiée du client.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le parcours DTC de DBI montre comment un groupe de vente en gros établi de longue date peut évoluer vers l'excellence dans le domaine de la vente au détail sans perdre ses racines opérationnelles. La transformation est d'abord culturelle avant d'être commerciale : passer de la recherche du volume à la création d'expériences, de la logistique de la chaîne alimentaire à la narration de l'histoire de la marque, et de canaux séparés à une vision unifiée du client. Le succès dépend de la persévérance à aligner les personnes, les processus et les performances derrière une promesse unique faite au consommateur.

- **L'alignement culturel d'abord** : le DTC ne peut se développer que lorsque les équipes de vente en gros et de vente au détail partagent le même état d'esprit et les mêmes objectifs.
- **L'importance de la profondeur opérationnelle** : le succès de la vente au détail repose sur la maîtrise de l'approvisionnement, du réapprovisionnement et de l'intégration informatique au niveau des références.
- **Les points de vente comme moteurs de profit** : la réduction des coûts d'exploitation et la récupération des stocks en font un pilier stratégique, et non une activité secondaire.
- **L'omnicanal comme destination** : l'intégration de Shopify, du click-and-collect et de l'expédition depuis le magasin permettra de tenir la promesse « jamais en rupture de stock ».



PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 2009 par les frères Lyndon et Jamie Cormack

Siège social : Vancouver, Colombie-Britannique, Canada

Secteur : accessoires de mode (sacs à dos et accessoires de style rétro)

Modèle initial : vente en gros

Transition vers le D2C : 2018



Stratégie D2C et modèle de distribution

HERSCHEL Supply Co. a été fondée en 2009 par les frères Lyndon et Jamie Cormack et son siège social est situé à Vancouver, en Colombie-Britannique, au Canada. L'entreprise opère dans le secteur des accessoires de mode et se spécialise dans les sacs à dos et les accessoires de style rétro.

À l'origine, l'entreprise fonctionnait comme un grossiste traditionnel, ses produits étant disponibles auprès de revendeurs tels que Hudson's Bay Co. HERSCHEL est passée à la vente directe aux consommateurs en ouvrant son premier magasin en propre à Gastown, à Vancouver, en juin 2018.

HERSCHEL utilise une approche à double canal combinant les ventes en ligne via son site web et ses magasins de détail détenus par l'entreprise. La société exploite désormais 13 magasins de la marque HERSCHEL à travers l'Amérique du Nord, en conservant la propriété totale de l'entreprise plutôt que de s'associer à des opérateurs tiers. En septembre 2023, la société a opéré un changement stratégique important, se séparant de son PDG Jon Hoerauf et se recentrant sur la vente directe aux consommateurs plutôt que sur les opérations de vente en gros traditionnelles.

Principaux défis et solutions

Ce qui rend HERSCHEL particulièrement intéressant, c'est sa capacité à créer une marque authentique et héritière d'une longue tradition, malgré sa création relativement récente. La marque a réussi à briser les barrières traditionnelles du commerce de détail, convainquant de grands détaillants comme Nordstrom de créer des rayons sacs à dos là où il n'y en avait pas auparavant.

HUNTER

Investissement sélectif sur le marché : utiliser le DTC comme moteur de croissance dans l'expansion internationale

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Nom de la société : Hunter Fan Company

Fondée en : 1886 **Siège social :** Memphis, Tennessee, États-Unis

Secteur : Fabricant de ventilateurs de plafond (ventilateurs décoratifs et industriels haut de gamme)

Modèle économique : Entreprise leader sur le marché des ventilateurs de plafond, avec un vaste réseau de distribution international, historiquement axé sur la vente en gros via des comptes de détail clés (Home Depot, Lowe's, Costco, Walmart)

Envergure : premier fabricant américain, l'une des plus grandes entreprises de ventilateurs de plafond au monde

Lancement DTC : 2015



DTC, moteur de croissance sur certains marchés internationaux

HUNTER Fan Company est le premier fabricant de ventilateurs de plafond aux États-Unis et l'un des plus importants au monde. Depuis plus d'un siècle, HUNTER produit des ventilateurs décoratifs haut de gamme pour les particuliers, en plus de sa division de ventilateurs industriels.

Le marché des ventilateurs de plafond présente une dynamique concurrentielle unique. Il convient de noter que les plus gros clients de HUNTER, Home Depot et Lowe's, sont également ses concurrents les plus redoutables. Ces grands détaillants de bricolage vendent activement des ventilateurs de plafond sous leur propre marque. Parallèlement, des ventilateurs de plafond à bas prix provenant de Chine inondent le marché, principalement par le biais du commerce électronique et des places de marché.

DTC chez HUNTER Fan

La stratégie de vente directe aux consommateurs de HUNTER Fan a vu le jour vers 2015, lorsqu'une stratégie et une feuille de route de commerce électronique DTC ont été élaborées afin de transformer le modèle de distribution principalement axé sur la vente en gros. Deux avantages clés ont favorisé cette transition : le soutien de la direction à la vente au détail numérique et l'expérience dans la vente et l'assistance aux clients du commerce électronique, tels que la division commerce électronique de Home Depot.

Aujourd'hui, les canaux DTC de HUNTER Fan comprennent :

- Le commerce électronique direct, initialement basé aux États-Unis, mais qui s'est rapidement étendu à plusieurs marchés internationaux
- La vente sur les places de marché numériques, active sur plusieurs places de marché telles qu'Amazon et Mercado Libre
- Des showrooms et des pop-ups sur les marchés clés pour présenter des produits haut de gamme et innovants

Stratégie DTC et différenciation : le DTC comme moteur de croissance

HUNTER Fan a géré efficacement les conflits entre canaux au niveau national en évitant de concurrencer agressivement ses plus gros clients grossistes via son canal de commerce électronique. Les prix pratiqués sur HunterFan.com sont généralement plus élevés que ceux de ses clients détaillants, et le commerce électronique de HUNTER est également positionné comme un canal de liquidation pour les stocks en fin de cycle de vie. Les stratégies promotionnelles sont généralement modestes, afin de ne pas menacer les ventes en ligne des clients.

Le commerce électronique est important pour attirer une clientèle plus jeune, principalement les milléniaux, qui accordent de l'importance à l'expérience client, à l'innovation en matière de produits et de marketing et qui sont moins fidèles aux marques que les générations plus âgées. La compréhension des caractéristiques démographiques uniques des acheteurs sur plusieurs marchés ainsi que sur son propre canal de commerce électronique direct permet à HUNTER d'adapter le merchandising et le marketing à chaque public. À l'échelle internationale, le commerce électronique, qui comprend à la fois le commerce électronique direct et la vente sur les places de marché, joue un rôle stratégique différent. Sur des marchés clés tels que le Mexique et le Canada, le commerce électronique DTC joue un rôle stratégique en tant que moteur de croissance, ce qui le distingue nettement de l'approche passive du commerce électronique national.

Des investissements considérables ont été réalisés dans les stocks localisés et les équipes de commerce électronique, HUNTER ayant repris le contrôle direct de la marque par rapport aux modèles de distribution principale utilisés dans d'autres pays (par exemple, le Brésil). Les initiatives de la chaîne d'approvisionnement visant à maintenir des stocks locaux ont profité à HUNTER, le commerce mondial étant menacé par les droits de douane et autres barrières commerciales.

Le rôle moteur de la croissance du commerce électronique permet à l'équipe internationale d'affiner ses compétences et ses écosystèmes numériques et de commerce électronique avec des agences partenaires. Sur les marchés du commerce électronique à forte croissance tels que le Mexique, HUNTER Fan dispose de ressources opérationnelles et marketing pour gérer activement une approche segmentée de son catalogue complet de produits et des différents acheteurs en ligne sur chaque canal numérique.

Le service client DTC comme facteur de différenciation

HUNTER Fan reconnaît l'importance de stratégies de service client supérieures et gagnantes dans le commerce électronique DTC. Investir dans un service client localisé permet d'améliorer l'expérience client globale sur le marché mexicain du commerce électronique naissant. Combiné à ses produits haut de gamme et innovants, cet avantage en matière de service vise à fidéliser la clientèle cible des milléniaux. Équilibrer le service client sur plusieurs canaux DTC demande de la patience, mais est essentiel pour démontrer le leadership de HUNTER dans la catégorie des ventilateurs de plafond.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

L'expansion internationale de HUNTER Fan dans le domaine de la vente directe aux consommateurs démontre que des investissements sélectifs sur le marché et un contrôle localisé créent un avantage concurrentiel. Points clés à retenir :

- **Reprendre le contrôle de la marque aux distributeurs principaux :** reprendre le contrôle direct du marché permet d'assurer le leadership dans la catégorie et de prendre des décisions fondées sur des données que les distributeurs refusent de partager.
- **Segmenter la stratégie DTC en fonction du contexte du marché :** le commerce électronique national évite les conflits avec les grossistes grâce à un positionnement passif, tandis que les marchés internationaux poursuivent une croissance agressive.
- **Une concentration sélective sur certains marchés permet de développer les capacités :** le choix de marchés spécifiques pour des investissements importants permet aux initiatives DTC de mûrir tout en maintenant l'urgence face aux concurrents locaux.
- **Tirer parti stratégiquement des partenaires agences :** les technologies tierces et les compétences numériques accélèrent l'exécution tout en renforçant les compétences internes au fil du temps.
- **Investir dans des opérations localisées pour les marchés en croissance :** les stocks locaux et les équipes dédiées renforcent la résilience de la chaîne d'approvisionnement tout en offrant une expérience client supérieure.

KAVE HOME

D'un grossiste B2B à une
puissance verticale D2C

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 1982 sous le nom de Julià Grup par Francesc Julià, à Gérone, en Espagne

Marque actuelle : KAVE HOME (lancée en 2013 en tant que site de commerce électronique B2C indépendant)

Siège social : Sils, Gérone, Espagne

Secteur : Mobilier et décoration intérieure

Présence sur le marché : 50 pays, 5 continents

Points de vente : 146 sites (115 d'ici 2023 dans plus de 50 pays)

Effectifs : plus de 900

Chiffre d'affaires : 21 millions d'euros (2016) à plus de 262 millions d'euros (2024), avec une croissance annuelle d'environ 30 %

Propriété : croissance autofinancée, sans capital-risque



Direction : Francesc Julià Ametller

Fils du fondateur et PDG de KAVE HOME, il a mené la transformation de l'entreprise en une marque mondiale d'ameublement. Fort de son expérience dans la vente, la distribution et la gestion d'entreprises familiales, il a piloté la numérisation, l'expansion internationale et une croissance soutenue à deux chiffres grâce à son leadership visionnaire.

Évolution d'un distributeur à une marque verticale

L'aventure de KAVE HOME a commencé au sein du Julià Grup, une entreprise familiale fondée en 1982 à Gérone, en Espagne. La société est passée avec succès du statut de grossiste B2B à celui de puissant acteur vertical D2C grâce à des étapes mûrement réfléchies :

Années 1990 : évolution du statut de distributeur de produits de literie à celui de grossiste en mobilier

2000 : lancement du premier catalogue B2B en ligne dans le secteur du mobilier

2004 : Début de la conception et de la fabrication en interne de ses propres produits

2013 : lancement de KAVE HOME en tant que marque indépendante de commerce électronique B2C

2019 : ouverture des premiers magasins physiques phares

Cette évolution progressive a permis à l'entreprise de développer ses capacités de manière graduelle plutôt que de tenter une transformation radicale du jour au lendemain. Chaque phase a ajouté une intégration verticale : d'abord la distribution, puis la conception, ensuite la fabrication et enfin les canaux de vente directe aux consommateurs.

Facteurs ayant motivé la décision de passer au D2C

Quatre impératifs stratégiques ont motivé la transformation :

Contrôle de l'ensemble de la chaîne de valeur : l'entreprise a cherché à contrôler la conception, la fabrication et la distribution de meubles en interne afin de garantir la qualité et la rapidité de mise sur le marché. L'intégration verticale a éliminé la dépendance vis-à-vis de partenaires externes pour les fonctions critiques.

Innovation et expérience client : la verticalisation de l'activité a permis une plus grande innovation en matière de produits et d'expérience client. Le contact direct avec les consommateurs a fourni des boucles de rétroaction indisponibles par l'intermédiaire des grossistes.

Une portée mondiale avec une marque authentique : s'appuyant sur ses racines espagnoles et sa portée mondiale, l'héritage de Gérone et l'approche inspirée de la Méditerranée ont donné le ton à l'authenticité de la marque. L'histoire de ses origines est devenue un avantage concurrentiel plutôt qu'une contrainte.

Accent mis sur la durabilité : la durabilité est devenue un élément central de la stratégie, renforçant l'attrait de la marque sur les marchés internationaux. Le contrôle direct de la fabrication et de la logistique a permis des améliorations environnementales mesurables.

Stratégie omnicanale et formats de distribution

KAVE HOME exploite une approche omnicanale sophistiquée combinant plusieurs formats :

Plateforme de commerce électronique : les canaux numériques représentent environ 50 % des ventes. L'entreprise a renforcé son commerce électronique international en tirant parti de Google Cloud, déployant des clusters régionaux pour des opérations mondiales efficaces et à faible latence.

Magasins physiques phares : l'ouverture de magasins physiques en 2019 a eu un impact positif significatif sur la croissance. Les magasins expérientiels situés dans des villes clés telles que Barcelone, Paris, Milan et Singapour servent de centres d'expérience de la marque et s'intègrent parfaitement aux canaux numériques. Le concept des magasins encourage l'engagement des clients en leur proposant du café, des points de contact avec des produits naturels et des écrans numériques pour les inspirer et leur transmettre des messages interactifs.

Modèle de franchise : plutôt que d'éliminer les intermédiaires traditionnels de la vente au détail, KAVE HOME propose un partenariat via un modèle commercial de franchise. Cette approche a accéléré l'expansion internationale tout en maintenant la cohérence de la marque.

Boutiques dans les boutiques et marchés : des partenariats sélectionnés avec des détaillants de meubles et des marchés sélectionnés élargissent la portée sans diluer le contrôle de la marque.

Le parcours client unifié sur le web, dans les magasins phares appartenant à l'entreprise, les magasins franchisés et les magasins partenaires permet une adaptation locale tout en maintenant une cohérence mondiale, maximisant ainsi la portée et la commodité pour les clients sur les cinq continents.

Innovation technologique et opérationnelle

KAVE HOME a réalisé d'importants investissements technologiques qui ont transformé à la fois ses opérations et l'expérience client :

Outils de visualisation avancés : l'adoption précoce de la 3D et de la réalité augmentée permet la visualisation virtuelle des meubles et l'interaction avec les produits, amplifiant ainsi l'expérience client en ligne. Des configurateurs web en

temps réel permettent aux clients de personnaliser des produits modulaires en ligne et en magasin, en visualisant les meubles dans leur propre maison.

Systèmes omnicanaux intégrés : les écrans numériques dans les magasins se connectent de manière transparente au flux de données en ligne et hors ligne. L'infrastructure technologique prend en charge la visibilité unifiée des stocks, les recommandations personnalisées et une expérience cohérente quel que soit le point de contact.

Optimisation de la chaîne d'approvisionnement : les stratégies de chaîne d'approvisionnement basées sur les données ont permis de réduire les stocks de 40 % tout en élargissant la gamme de références. Cette réussite apparemment contradictoire reflète la prévision algorithmique de la demande et la flexibilité de la fabrication.

Progrès en matière de durabilité : la technologie a permis de réduire les émissions de 15 % grâce à des réseaux de fournisseurs locaux et à l'optimisation d'une logistique plus écologique. L'initiative Kave Cares permet les retours pour remise à neuf et revente, renforçant ainsi la durabilité tout en renforçant la confiance des clients.

Transformation de la relation client

La transformation D2C a fondamentalement changé la gestion de la relation client de KAVE HOME. L'entreprise est passée d'un marketing transactionnel à des stratégies axées sur la relation, permettant une communication segmentée et personnalisée qui a augmenté les taux d'ouverture des e-mails, les ventes en ligne et la réactivation des clients inactifs.

Des fonctionnalités de personnalisation avancées, notamment la visualisation 3D des produits, des outils de réalité augmentée et des configurateurs en temps réel pour la personnalisation des meubles, permettent aux clients de découvrir les produits avant de les acheter. L'entreprise a mis en place un service clientèle solide grâce à une assistance multicanale intégrée comprenant le téléphone, le chat en ligne et l'e-mail.

Les magasins physiques se concentrent sur l'interaction, l'inspiration et la commodité plutôt que sur les ventes purement transactionnelles. Cette approche expérientielle crée un lien émotionnel, tandis que les canaux numériques offrent commodité et diversité.<

Transformation organisationnelle

La mise en œuvre du modèle D2C a nécessité une évolution organisationnelle importante :

Structure de direction : l'entreprise a nommé un directeur technique afin de garantir l'innovation continue et l'intégration des expériences client, soulignant ainsi la priorité stratégique accordée à la technologie.

Expansion des talents : l'organisation s'est développée pour compter plus de 900 employés dans les domaines de la conception, de la fabrication, du contenu numérique et des services. Cette croissance a nécessité un recrutement au-delà des viviers de talents traditionnels de l'industrie du meuble.

Approche culturelle : l'entreprise a continué à mettre l'accent sur une culture familiale et une prise de décision décentralisée afin d'accélérer l'innovation tout en conservant ses valeurs fondamentales. La transformation a favorisé une culture agile et interfonctionnelle, capable de répondre en temps réel aux commentaires des consommateurs.

Le passage au modèle commercial D2C a profondément influencé la culture de l'entreprise, en renforçant les nouveaux rôles de direction axés sur la technologie et l'expérience client, tout en préservant l'esprit d'entreprise.

Discipline financière et croissance autofinancée

Le chiffre d'affaires de KAVE HOME augmente d'environ 30 % par an, passant de 21 millions d'euros en 2016 à plus de 260 millions d'euros en 2024. La stratégie financière était axée sur une croissance autofinancée : contrairement à ses concurrents, KAVE HOME a adopté une approche disciplinée, avec une expansion alimentée par le réinvestissement des bénéfices, et non par le capital-risque, ce qui a permis développement stable et réduction des risques.

La propriété directe de la conception et de la fabrication permet un meilleur contrôle des marges et des cycles de nouveaux produits plus rapides. L'entreprise a su trouver un équilibre entre une expansion agressive et une prudence financière, ce qui lui a permis de maintenir sa rentabilité même dans un environnement concurrentiel et à faible marge dans le secteur de l'ameublement. Cette approche financière conservatrice contraste avec celle de ses concurrents financés par du capital-risque, qui privilégient la croissance au détriment de la rentabilité.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le cas de KAVE HOME démontre que le succès durable du D2C nécessite plus que l'ajout de canaux de vente. Il exige une stratégie orchestrée combinant technologie, expérience, rigueur opérationnelle et objectif de marque authentique.

- **Intégration stratégique de la technologie tout au long du parcours client :** la 3D, la RA, le CRM et l'analyse des données permettent de personnaliser et de satisfaire les clients à chaque point de contact.
- **La synergie physique-numérique stimule l'engagement :** les magasins phares, en tant que centres d'expérience, renforcent l'engagement en ligne et le lien émotionnel plutôt que de concurrencer le numérique
- **La durabilité trouve un écho et fidélise :** les modèles commerciaux circulaires et les améliorations environnementales mesurables séduisent les consommateurs conscients tout en fidélisant à long terme
- **L'intégration verticale permet rapidité et contrôle :** le fait de posséder la conception, la fabrication et la distribution permet des cycles de production rapides et une qualité constante
- **La croissance autofinancée réduit les risques :** une gestion financière rigoureuse et le réinvestissement des bénéfices permettent une expansion durable sans la pression du capital-risque.
- **Le modèle de franchise accélère l'expansion internationale :** le partenariat avec des entrepreneurs locaux via une structure de franchise permet de maintenir la cohérence de la marque tout en se développant à l'échelle mondiale

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 2013 par Joanna Griffiths

Siège social : Toronto, Canada

Secteur : Lingerie (sous-vêtements et lingerie anti-fuites)

Modèle initial : vente en gros

Transition vers le modèle D2C : 2016

Vente au détail actuelle : 15 magasins physiques



Stratégie D2C et modèle de distribution

KNIX a été fondée en 2013 par Joanna Griffiths et son siège social est situé à Toronto, au Canada. L'entreprise opère dans le secteur des sous-vêtements et se spécialise dans les sous-vêtements innovants anti-fuites et autres sous-vêtements conçus pour les situations de la vie quotidienne.

KNIX a d'abord adopté un modèle commercial de vente en gros, avec Hudson's Bay comme premier partenaire de vente au détail. Cependant, en 2016, Joanna Griffiths a pris la décision stratégique de se retirer de plus de 700 points de vente en Amérique du Nord afin de se concentrer exclusivement sur la vente directe au consommateur. En septembre 2025, l'entreprise exploitait 15 magasins physiques.

KNIX adopte une approche omnicanale intégrée, avec des magasins physiques offrant des services personnalisés, notamment des essayages gratuits de soutiens-gorge et des consultations avec des experts en produits, créant ainsi un environnement favorable pour les clientes. L'entreprise a mis en place une approche communautaire forte, encourageant les clientes à donner leur avis afin de remettre en question les tabous sociaux liés aux sous-vêtements.

Principaux défis et solutions

L'innovation de KNIX vise à combler une véritable lacune dans le marché des sous-vêtements fonctionnels. L'entreprise a été la première à lancer la catégorie des sous-vêtements anti-fuites, créant ainsi des produits qui répondent à des problèmes réels pour les clientes. Son succès peut être attribué à son engagement à briser les tabous, à favoriser l'inclusion, à investir dans des causes philanthropiques et à maintenir une approche axée sur sa mission qui trouve un écho auprès de sa clientèle cible.

L'approche fondée sur des principes de Mme Griffiths en matière de collecte de fonds, consistant à refuser les investissements de toute personne remettant en question sa capacité à diriger pendant sa grossesse, démontre l'engagement de l'entreprise en faveur de l'autonomisation des femmes, qui va au-delà des produits pour s'étendre à la culture d'entreprise.

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 2015 par Noura Sakkijha

Siège social : Toronto, Canada

Secteur : joaillerie fine

Positionnement : rendre les bijoux de luxe accessibles pour un usage quotidien

Modèle original : D2C numérique depuis la création

Première boutique physique : Toronto, juillet 2018

Taille actuelle : plus de 700 collaborateurs au siège social et dans les magasins

Présence en magasin : Amérique du Nord, Australie, Royaume-Uni



Stratégie D2C et modèle de distribution

MEJURI a été fondée en 2015 par Noura Sakkijha et son siège social est situé à Toronto, au Canada. L'entreprise opère dans le secteur de la joaillerie fine et s'efforce de rendre les bijoux de luxe accessibles pour un usage quotidien plutôt que de les réserver à des occasions spéciales.

MEJURI a acquis une présence impressionnante sur le marché mondial, passant d'une petite équipe torontoise à une marque mondiale. L'entreprise a misé dès le départ sur le numérique, ouvrant son premier magasin physique à Toronto en juillet 2018. Actuellement, MEJURI exploite des magasins en Amérique du Nord, en Australie et au Royaume-Uni.

L'approche de MEJURI est axée sur une stratégie omnicanale intégrant de manière transparente les expériences numériques et physiques. Pendant la pandémie, l'entreprise a amélioré l'expérience en ligne en proposant des rendez-vous de stylisme numériques et en mettant en place des services d'achat en ligne et de retrait en magasin. Les magasins physiques servent de centres communautaires où les clients peuvent interagir avec les produits, bénéficier de services tels que le piercing et le nettoyage des bijoux, et participer à des événements, renforçant ainsi l'engagement de la marque à établir des relations au-delà des transactions.

Principaux défis et solutions

L'innovation de MEJURI réside dans sa révolution de l'industrie traditionnelle de la joaillerie fine en remettant en question le discours conventionnel selon lequel les bijoux sont des cadeaux que les hommes offrent aux femmes. Au contraire, la marque encourage l'achat pour soi-même avec le slogan mémorable « achetez-vous ce fichu diamant ». L'entreprise a également été la première à adopter le modèle de lancement hebdomadaire dans le domaine de la joaillerie fine, en présentant de nouvelles collections chaque lundi afin de maintenir l'engagement continu des clients.

MUNICH

De la cordonnerie de grand-père à la marque mondiale de mode sportive

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 1939 en tant qu'entreprise familiale de cordonnerie, à Barcelone, en Espagne

Direction actuelle : Xavier Berneda (PDG, petit-fils du fondateur)

Secteur : chaussures de sport et de mode

Présence sur le marché : 30 pays, 50 pays via des distributeurs multimarques

Transition vers le D2C : vers 2000 (première boutique en ligne pendant le boom des dot-com)

Premier magasin physique : Barcelone

Réseau de vente actuel : 52 points de vente (magasins, shop-in-shops, outlets)

Effectifs : plus de 400 (dont plus de 200 dans la vente au détail)

Production : près d'un million de paires par an



Direction : Xavier Berneda

PDG et copropriétaire de MUNICH, fondée par son grand-père en 1939. Il a modernisé MUNICH en se lançant dans la mode streetwear, en stimulant la croissance internationale et l'innovation en ligne. Il dirige également DUUO, l'entreprise de chaussures durables du groupe, et a remporté le prix espagnol « Jeune entrepreneur » en 2008.

Évolution d'un atelier de réparation à un fabricant, puis à une marque à part entière

MUNICH a débuté comme une entreprise familiale traditionnelle de réparation de chaussures fondée par le grand-père de Xavier Berneda. L'entreprise est passée de la réparation de chaussures à la fabrication de chaussures de football sur mesure, pour finalement devenir une marque de chaussures. Cette évolution a pris des décennies, chaque génération ajoutant ses compétences et ses ambitions.

La première initiative D2C a vu le jour vers 2000, pendant le boom des dot-com, lorsque l'entreprise a lancé sa première boutique en ligne. Quelques années plus tard, MUNICH a ouvert son premier magasin physique dans le quartier du Born à Barcelone. L'approche double canal (e-commerce et vente au détail en propre) a précédé la sophistication omnicanale actuelle, mais a permis d'établir très tôt des relations directes avec les consommateurs.

Facteurs ayant motivé la décision D2C :

Perte de contrôle sur la clientèle : lorsqu'elle traitait avec de grands détaillants, les décisions d'achat étaient prises par les directeurs de catégorie, ce qui empêchait MUNICH de connaître directement ses consommateurs. La marque est devenue invisible pour les clients finaux.

Contrôle total de l'activité : le facteur fondamental était le contrôle de l'activité de A à Z, y compris les données clients, la présentation des produits, la formation du personnel et l'emballage. La dépendance vis-à-vis des grossistes limitait l'exécution de la marque.

Acquisition de données clients : les ventes en ligne ont fourni des données clients précieuses, notamment les noms, adresses, pointures, historiques d'achat et si les achats étaient destinés à un usage sportif ou mode. Ces informations n'étaient auparavant pas disponibles.

Stratégie de distribution omnicanale

MUNICH met en œuvre une approche omnicanale sophistiquée reposant sur trois piliers de distribution.

Les canaux de vente directe aux consommateurs combinent une plateforme de commerce électronique propriétaire avec la vente au détail physique sous trois formats principaux : des magasins indépendants à prix plein, des boutiques dans les grands magasins et des magasins d'usine. L'expansion internationale s'appuie sur un modèle de type franchise sur des marchés tels que le Panama, le Costa Rica et le Chili.

L'intégration des places de marché en ligne s'étend aux principales plateformes, notamment Amazon, Zalando, El Corte Inglés Online et d'autres opérateurs de places de marché, en utilisant à la fois des modèles de distribution directe et de place de marché.

La vente en gros traditionnelle reste importante, l'entreprise entretenant des relations avec des magasins d'articles de sport, des grands magasins, des détaillants spécialisés et des distributeurs multimarques dans 50 pays.

La société exploite désormais 52 points de vente au détail dans le monde entier, les ventes en ligne venant compléter plutôt que remplacer les partenariats de vente en gros. Cette diversité de distribution permet d'éviter une dépendance excessive à l'égard d'un seul canal tout en maximisant la portée auprès des consommateurs.

Gestion des conflits entre les canaux et des relations avec les détaillants

Des tensions initiales avec les partenaires de vente au détail B2B sont apparues lorsque MUNICH a lancé sa boutique en ligne. Certains détaillants ont menacé de cesser leurs achats, estimant que MUNICH devait diriger les clients vers leurs magasins physiques plutôt que de leur faire concurrence en ligne. L'approche de la direction a consisté à les convaincre que le client final devait être au centre des préoccupations.

La réponse de Xavier Berneda a été pragmatique : « Les détaillants devaient s'adapter et aller là où se trouvaient les clients, et non l'inverse. » Certains clients ont temporairement cessé d'acheter, mais sont revenus lorsqu'ils ont réalisé la forte pertinence de MUNICH. L'entreprise a maintenu qu'elle ne ferait pas de concurrence déloyale aux détaillants en matière de prix, protégeant ainsi leurs marges.

Aujourd'hui, MUNICH applique deux approches distinctes en matière de prix afin de mieux s'adapter aux réalités du marché du segment de la vente au détail. L'entreprise maintient des structures de marge différentes : les détaillants de sport travaillent généralement avec des marges plus faibles, tandis que les détaillants de mode travaillent avec des marges plus élevées. Cette segmentation tient compte du fait que les canaux du sport et de la mode ont des économies et des attentes clients différentes.

Transformation de la relation client

La transition vers le D2C a fondamentalement changé les relations avec les clients, permettant la collecte directe de données et une communication personnalisée. Le programme « MUNICH My Way » a permis aux clients de personnaliser les produits, fournissant ainsi des informations précieuses pour les collections futures. Ces données permettent à MUNICH de comprendre les préférences des clients, leurs besoins en matière de tailles et leurs habitudes d'achat.

L'entreprise peut désormais communiquer directement les caractéristiques des produits, mieux former son personnel et entretenir des relations durables avec ses clients, plutôt que de les perdre après une seule transaction dans les environnements traditionnels de vente au détail en gros. Ce passage d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle augmente considérablement la valeur à long terme.

Transformation culturelle et organisationnelle

La transition a nécessité un changement culturel important entre les générations et les fonctions.

Résistance générationnelle : la résistance initiale est venue de la génération fondatrice, qui était sceptique quant à l'envoi de paires individuelles aux clients, car elle était habituée à vendre en grandes quantités. Une transformation culturelle a été nécessaire pour convaincre le personnel de fabrication traditionnel de travailler avec des produits de mode et pour amener les employés à porter et à croire en la marque.

L'entreprise a finalement été gérée par la jeune génération (Xavier Berneda et son frère), tandis que la génération plus âgée s'est retirée de ces nouvelles activités. Ce passage de relais entre générations a permis une réorientation stratégique sans que des conflits internes ne viennent compromettre la mise en œuvre.

Restructuration organisationnelle : MUNICH a restructuré son organisation pour soutenir les opérations D2C, le directeur des activités en ligne occupant une position de premier plan dans les décisions de l'entreprise. Ce changement organisationnel garantit que la réflexion « digital-first » imprègne toutes les décisions commerciales, du développement des produits aux campagnes de marketing, créant ainsi une approche omnicanale véritablement intégrée.

L'entreprise a intégré les informations en ligne dans ses décisions de conception, en utilisant les données clients et les modèles de comportement pour orienter le développement des produits. Cette boucle de rétroaction était impossible dans le cadre d'une distribution exclusivement en gros.

Infrastructure technologique et opérations

La technologie joue un rôle central dans la transformation D2C de MUNICH, ce qui nécessite des investissements importants dans les systèmes ERP, la gestion des informations sur les produits (PIM) et les plateformes de commerce électronique. L'entreprise a investi massivement dans la photographie, la visualisation 3D et les systèmes automatisés afin de gérer la complexité des opérations en ligne.

MUNICH a mis en place des processus interentreprises automatisés pour gérer la complexité administrative des ventes en ligne. L'intégration technologique s'étend aux connexions avec les places de marché, à la gestion des stocks et aux systèmes de gestion de la relation client, permettant l'analyse des données et la prise de décision en temps réel sur tous les canaux.

La pile technologique prend en charge une visibilité transparente des stocks sur tous les canaux, empêchant les surventes et permettant des fonctionnalités « disponible à... » qui dirigent les clients vers les lieux d'achat appropriés.

Performance financière et économie

Le passage au DTC a eu des répercussions financières positives sur la structure des coûts et la marge opérationnelle :

Amélioration des flux de trésorerie : le DTC reçoit le paiement avant l'expédition des produits, contrairement aux conditions de paiement traditionnelles de 90 jours avec les détaillants. Cet avantage en termes de fonds de roulement réduit les besoins de financement.

Sources de revenus supplémentaires : les commissions sur les achats hors taxes et les avantages liés aux transactions en devises étrangères augmentent la marge.

Augmentation des coûts de personnel : les opérations de vente au détail emploient désormais plus de 200 des 400 employés de l'entreprise, avec un taux de rotation annuel de 40 % dans les postes de vente au détail. Cette intensité de main-d'œuvre augmente considérablement les coûts fixes.

DTC a amélioré sa rentabilité globale grâce à des marges plus élevées et à une meilleure rotation des stocks. Cependant, les activités de vente au détail nécessitent des investissements importants en personnel, en agencement des magasins et en coûts d'exploitation courants, qui doivent être mis en balance avec l'amélioration des marges. Le modèle économique fonctionne à grande échelle, mais nécessite de la discipline.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Pour les entreprises B2B qui envisagent le D2C

Sur la base de l'expérience de MUNICH, Xavier Berneda propose les perspectives suivantes :

- **Engagement de la direction** : le PDG et les propriétaires doivent s'engager pleinement dans le projet, sans le considérer comme une initiative secondaire. Les demi-mesures échouent. Stratégie en matière de talents : combinez les connaissances internes et l'expertise externe. Ni l'approche purement interne ni l'approche purement externe ne fonctionnent de manière optimale.
- **Investissement sérieux** : il ne s'agit pas d'un projet secondaire. Il nécessite un engagement financier important et une infrastructure adéquate.
- **Formation et préparation** : investissez dans les capacités de commerce électronique, l'expertise en marketing numérique et les applications d'intelligence artificielle.
- **Approche progressive** : commencez par des produits établis dont la demande est avérée, connectez-vous aux meilleures plateformes et construisez à partir de là. Testez et apprenez plutôt que de tout miser immédiatement.
- **Réalité du marché** : le comportement des consommateurs évolue en permanence. Les entreprises doivent aller là où se trouvent les clients, et non attendre que ceux-ci viennent vers les canaux traditionnels.
- **« Se salir les mains »** : les entreprises doivent s'engager activement dans la transformation numérique, poser des questions, apprendre en permanence et ne pas avoir peur de se lancer. Rester en retrait garantit l'échec.

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Nom de la société : NIKE, Inc.

Fondée en 1964 (sous le nom de Blue Ribbon Sports) ; devenue NIKE, Inc. en 1971

Siège social : Beaverton, Oregon, États-Unis

Secteur : chaussures, vêtements et équipements de sport

Position sur le marché : premier vendeur mondial de chaussures et vêtements de sport

Présence géographique : Amérique du Nord, EMEA, Grande Chine, APLA

Portefeuille : marques NIKE, Jordan et Converse

Modèle d'origine : vente en gros (à des milliers de détaillants), suivie par la vente au détail en propre et sous licence (NIKEtown) et le commerce électronique ajoutés au fil du temps

Accélération du D2C : « Consumer Direct Offense » (2017) et « Consumer Direct Acceleration » (2020)

Point de vue de Chris Simone

Ancien responsable de la stratégie commerciale mondiale, du développement du marché, de NIKE Direct mondial et d'autres domaines clés au cours de ses 18 années de carrière chez NIKE, Chris a participé directement à la transition vers le modèle D2C. Il partage ici son point de vue unique sur l'impact de cette transition.

Stratégie D2C et modèle de distribution

NIKE utilise plusieurs canaux pour ses ventes D2C : ses propres magasins et ceux sous licence, NIKE.com, une présence sélectionnée sur les places de marché, ainsi que de nombreuses applications spécialisées et plateformes de réseaux sociaux.

Performance financière :

- Chiffre d'affaires total pour l'exercice 2024 : 51,36 milliards de dollars
- Ventes directes aux consommateurs pour l'exercice 2024 : 22,35 milliards de dollars (marque NIKE 21,52 milliards de dollars + Converse 0,83 milliard de dollars), soit environ 43,5 % du chiffre d'affaires total
- NIKE reste le plus grand vendeur mondial de vêtements et de chaussures de sport

Présence en magasin :

- États-Unis : 377 magasins (211 magasins d'usine NIKE, 85 magasins en ligne, 81 magasins Converse)
- Hors États-Unis : 668 magasins (561 magasins d'usine NIKE, 53 magasins en ligne, 54 magasins Converse)

NIKE a mis en œuvre la stratégie « Consumer Direct Offense » en 2017 et « Consumer Direct Acceleration » en 2020, restructurant son activité autour du consommateur avec des investissements accrus dans le numérique, les données et les magasins plus petits et équipés de technologies numériques. Après 2020, la société a procédé à une réorganisation du marché avec un contrôle plus strict des points de vente en gros, suivie d'une réexpansion sélective afin de rétablir la confiance des partenaires et d'optimiser le flux de la demande, notamment en renouant avec Foot Locker et Dick's Sporting Goods et en explorant Amazon.

La direction actuelle indique que NIKE va renforcer son activité directe tout en réinvestissant dans la vente en gros stratégique afin d'améliorer le flux des produits, la nouveauté et la portée auprès des consommateurs, dans le but d'obtenir des ventes et des marges plus saines sur l'ensemble du marché.

Justification de l'entrée dans le D2C

L'accent mis par NIKE sur la vente directe aux consommateurs était une stratégie visant à reprendre le contrôle de la marque, à améliorer les marges, à réduire la dépendance vis-à-vis du commerce de gros et à renforcer l'engagement des consommateurs. Ce pivot agressif visait à capturer directement plus de valeur tout en développant les relations avec les clients et les capacités en matière de données.

Impact culturel sur l'organisation

Le changement stratégique a suscité une résistance interne et des problèmes de moral, les employés hors D2C se sentant marginalisés et sous-équipés. L'expansion agressive du D2C a nécessité la réaffectation de ressources importantes provenant du commerce de gros et d'autres départements, ce qui a créé des tensions au sein de l'organisation. Malgré la résistance, la direction de NIKE a poursuivi ses efforts, illustrant la tension entre la stratégie descendante et les réalités du terrain.

La direction actuelle de NIKE a inversé la tendance en reconstruisant l'organisation des ventes en gros et en se recentrant sur les catégories sportives afin de restaurer la pertinence du marché et l'accès des consommateurs. La nouvelle structure « Fields of Play » organise les ventes par catégories sportives plutôt que par données démographiques traditionnelles, ce qui simplifie la gestion et améliore la concentration. La présence dans le commerce de détail est prioritaire là où les consommateurs s'attendent à une disponibilité immédiate des produits. Le manque de disponibilité des produits chez les partenaires B2B a conduit les consommateurs à changer de marque plutôt que d'attendre les canaux DTC de NIKE.

Le pari risqué de NIKE sur l'athlétisme et son engagement réduit dans les catégories sportives de base ont entraîné des pertes de parts de marché et une dilution de la marque. La réexpansion des ventes en gros et des ventes sportives vise à regagner le terrain perdu au profit des concurrents qui ont comblé le vide pendant la poussée D2C de NIKE. Ce changement reflète la reconnaissance pragmatique du fait que les consommateurs privilégient l'immédiateté et la variété, et pas seulement la marque, dans leurs décisions d'achat. La stratégie actuelle de NIKE vise à équilibrer les avantages du DTC et les atouts du commerce de gros pour une croissance durable.

Relations entre les canaux : rupture des partenariats de vente en gros

Les partenaires de vente au détail B2B ont réagi négativement à la transition rapide de NIKE vers le DTC. Ces détaillants ont réorienté leurs budgets d'achat, leurs espaces, leur marketing et leurs ressources vers des marques concurrentes. Les relations B2B n'ont pas été bien gérées au départ, car l'ancienne organisation commerciale de NIKE a été restructurée en une équipe

beaucoup plus réduite. Cela a considérablement affaibli la collaboration avec les clients et la gestion des relations.

Le retrait du commerce de gros a créé un vide que des concurrents tels que On Running, Hoka et Adidas ont su exploiter pour gagner des parts de marché. Des partenaires stratégiques du commerce de gros tels que Foot Locker, JD Sports et Dick's Sporting Goods (essentiels pour atteindre les consommateurs et assurer la présence de la marque) se sont sentis abandonnés pendant l'accélération du D2C, ce qui a nui aux relations établies depuis des décennies.

Ce que les autres peuvent apprendre

L'expérience de NIKE est particulièrement instructive : l'entreprise a opéré une transition du commerce de gros vers le D2C tout en restant le leader mondial de sa catégorie, mais cette transition n'a pas répondu aux attentes financières et a laissé un vide que les nouveaux entrants et les concurrents historiques ont su exploiter pour gagner des parts de marché. La nouvelle direction a rééquilibré l'approche en faveur d'un modèle mixte, à mesure que l'économie des consommateurs et des canaux de distribution évoluait.

Stratégie dynamique en matière de canaux de distribution : le passage de NIKE de la vente en gros au D2C, puis son retour partiel en arrière, montre que les marques doivent adapter leur mix de canaux en fonction de leur portée, de leurs marges et de l'accès aux consommateurs plutôt que de se focaliser sur un seul modèle.

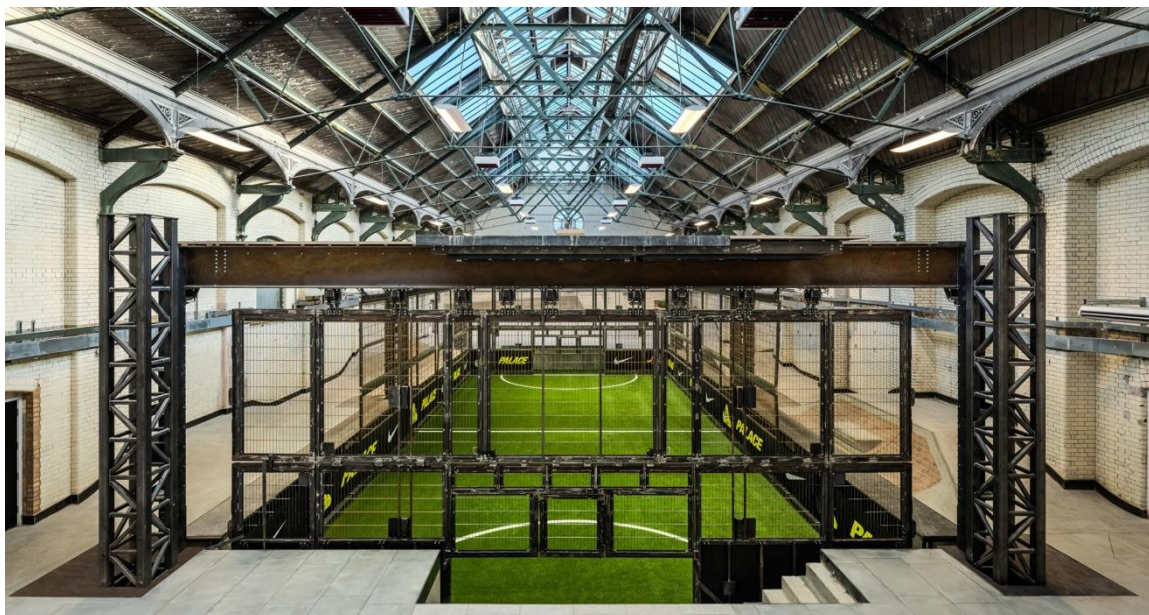
L'importance des investissements dans les infrastructures : les plateformes de données, les ERP et les expériences numériques sont à la base du contrôle des marges, de la gestion des stocks et de la prestation de services à grande échelle.

L'écosystème des partenaires reste essentiel : les partenaires grossistes stratégiques (Foot Locker, JD Sports, Dick's Sporting Goods ; renouveau des liens avec Amazon) peuvent amplifier la distribution et l'impact de la marque lorsqu'ils sont sélectionnés de manière appropriée.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Perspectives pour les entreprises qui envisagent le D2C
Sur la base de l'expérience de NIKE, Chris Simone propose les perspectives suivantes :

- **Adoptez une approche chirurgicale pour comprendre le marché.** Comprenez en profondeur les opportunités et les risques du marché grâce à une étude approfondie des consommateurs, à l'évaluation de la concurrence existante, à la distribution existante, à la différenciation des assortiments et au coût des activités, y compris le capital, les dépenses d'exploitation et la masse salariale.
- **Établir un inventaire partagé ou une visibilité des stocks entre le D2C et le B2B.** Permettre la prise de décisions éclairées en matière d'inventaire grâce à des systèmes tels que les fonctionnalités « disponible chez... » qui indiquent la disponibilité sur tous les canaux.
- **Mettre en œuvre des produits compatibles RFID et des capacités de lecture sur tous les canaux.** La visibilité en temps réel des stocks permet d'éviter les conflits entre les canaux et d'améliorer l'expérience des consommateurs.



PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 1947 à Annecy, en France

Catégorie : Sports de plein air /
Performance et lifestyle

Effectifs : environ 3 000 dans le
monde

Propriétaire : Amer Sports Group

DTC depuis : 2010

Contribution DTC : environ 40 % du
chiffre d'affaires du groupe

Entretien approfondi avec Pascal Clausse

En tant que vice-président senior de Global Retail & Epicenters chez SALOMON, j'ai récemment quitté mon poste de vice-président mondial de SALOMON D2C, où j'ai développé de A à Z les activités de vente au détail et de commerce électronique. Au cours des 15 dernières années, le D2C est devenu un moteur majeur de la croissance et de la transformation de notre entreprise.

Contexte et transformation

SALOMON s'est forgé une réputation de marque de sports d'action libre, ancrée dans les Alpes et reconnue pour son équipement technique de ski et de montagne. Au fil du temps, la marque s'est diversifiée dans les chaussures et les produits plus urbains, axés sur le style de vie. Cette évolution s'est accélérée entre 2000 et 2005 sous la propriété d'Adidas, et s'est encore renforcée après la vente à Amer Sports. Les premiers pas vers la vente directe aux consommateurs ont été franchis en 2010 avec le lancement de la première boutique en ligne. La transformation s'est accélérée en 2020, lorsque les nouveaux actionnaires d'Amer Sports, fervents partisans des stratégies verticales, ont recentré leurs efforts sur la vente directe aux consommateurs.

Ce changement représente une profonde transformation culturelle et stratégique qui prend du temps et se heurte parfois à des résistances. Au début, SALOMON a avancé discrètement, restant dans l'ombre jusqu'à ce qu'il puisse démontrer des avantages évidents. Le passage d'une mentalité de vente en gros à une relation directe avec le consommateur concerne autant la culture et l'organisation que la distribution.

Évolution des produits et DTC

Le passage des équipements aux chaussures, puis aux vêtements de sport, est indissociable du développement du DTC. Il a enrichi le storytelling de SALOMON en lui apportant une dimension plus émotionnelle et expressive qui rend les formats monomarkets attrayants. Sur le plan économique, il a élargi la base de revenus et réduit la saisonnalité, permettant aux magasins gérés directement de devenir rentables. Aucun acteur du DTC ne reste un simple fabricant d'équipements ; pour SALOMON, cette évolution a été essentielle pour passer d'une marque de performance à une marque lifestyle.

Modèle et stratégie DTC

La vente directe aux consommateurs représente environ 40 % des ventes du groupe Amer Sports. L'approche de SALOMON combine plusieurs formats au sein d'un système omnicanal intégré.

Les formats de magasins vont des magasins phares (environ 200 m²) présentant l'univers complet de la marque en matière d'équipements, de vêtements et de chaussures, aux magasins partenaires gérés par des partenaires commerciaux locaux sous la marque SALOMON. Les magasins compacts (100-150 m²) se concentrent sur des catégories spécifiques, comme le magasin du Marais à Paris dédié au lifestyle. Les magasins d'usine vendent les stocks invendus et servent de canaux de recrutement pour de nouveaux consommateurs. Il existe des sites web dédiés pour chaque pays, qui prennent en charge le service et la langue locaux.

« Nous ne cherchons pas à construire un vaste réseau de magasins de marque, mais à nous concentrer sur les grandes villes du monde et les écosystèmes de vente au détail solides. En France, cela signifie Paris, Lyon, Annecy, Toulouse et Chamonix. Nous ouvrons là où l'écosystème le permet. »

SALOMON privilégie la qualité de sa présence plutôt que la quantité de ses points de vente, en se concentrant sur les marchés où la marque, la communauté et la vente au détail peuvent se développer ensemble.

Gestion des canaux

La coexistence des détaillants multimarques et du DTC fonctionne bien. La plupart des débats sur ce sujet ont eu lieu en interne après soixante-dix ans de tradition de vente en gros. Avec les distributeurs, la transition s'est faite plus en douceur, car l'ambition de la marque et la clarté de sa stratégie ont inspiré confiance. Pour que le DTC soit accepté comme non cannibalisant, la marque doit rester innovante, créer des histoires et ouvrir de nouveaux segments.

Il n'y a pas de produits exclusifs pour les magasins SALOMON ; les détaillants ont accès à l'ensemble de la collection. SALOMON organise rarement des promotions, ce qui contribue à limiter la sensibilité aux prix. La principale friction apparaît dans le commerce électronique, où les pure players, les distributeurs et les sites web de la marque se font concurrence pour le trafic et la visibilité.

« Le défi ne venait pas d'une résistance externe, mais d'un état d'esprit interne. Nous avons dû apprendre à penser comme une seule et même marque sur tous les canaux. »

Relations clients

Il était important dès le départ d'établir un accès direct aux clients, même si la marque reconnaît qu'il existe encore un potentiel inexploité. Des outils CRM sont en place, mais SALOMON vise à améliorer la personnalisation et activation des données. Les magasins jouent un rôle central dans la création d'une communauté. Le sport est par nature émotionnel, et le DTC permet à la marque d'utiliser les magasins comme camps de base pour des séances d'entraînement, des ateliers sur la nutrition et des événements qui rassemblent les gens autour de la marque.

Organisation

La principale différence entre la vente en gros et la vente directe aux consommateurs réside dans la rapidité et la réactivité. Par rapport au rythme traditionnel de la vente en gros, les décisions doivent être prises plus rapidement dans les magasins et encore plus rapidement dans le commerce électronique. Pour y parvenir, SALOMON a adapté l'ensemble de la chaîne de valeur au-delà de la logistique et de l'approvisionnement. Les changements introduits pour le DTC en matière d'approvisionnement, d'indicateurs clés de performance et de planification des marchandises ont créé une plus grande flexibilité qui profite également à la vente en gros. Tous les responsables d'unité commerciale sont désormais impliqués et doivent réfléchir pour le groupe plutôt que pour leur propre entité. Chaque région gère un compte de résultat omnicanal qui reflète la nature intégrée de l'activité.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

La transformation DTC de SALOMON n'est pas une initiative à court terme, mais une évolution culturelle à long terme. En combinant innovation, connexion émotionnelle et rapidité organisationnelle, la marque a construit un modèle qui renforce à la fois les relations avec les consommateurs et les partenariats de vente en gros. Le DTC est devenu la plateforme grâce à laquelle SALOMON apprend plus rapidement, se connecte plus directement et assure sa pertinence pour l'avenir.

- La transformation DTC doit être culturelle avant d'être commerciale.
- La coexistence avec le commerce de gros nécessite de la transparence, de la confiance et une ambition de marque partagée.
- Les données directes sur les consommateurs accélèrent l'innovation de la marque et l'agilité opérationnelle.



PROFIL DE L'ENTREPRISE

Fondée en 2015 à Encinitas, Californie

Siège social : Carlsbad, Californie, États-Unis

Secteur : Vêtements de performance et de style de vie haut de gamme

Activité initiale : vêtements de sport pour hommes

Répartition actuelle : ventes hommes/femmes à peu près égales

Présence en magasin : plus de 80 magasins en propre (États-Unis, Royaume-Uni, Chine, Corée du Sud), qui devraient dépasser la centaine d'ici la fin de l'année

Partenaires grossistes : REI, Nordstrom, Equinox, Harrods

Valorisation estimée : environ 5,5 milliards de dollars (en 2024)

Propriété : société privée, soutenue par Norwest Venture Partners et des investisseurs privés

Citation du PDG Joe Kudla

« Un client qui vient d'un magasin a tendance à avoir plus de valeur, et lorsqu'il devient un acheteur omnicanal, sa valeur est presque triplée. Le monde n'a pas besoin de plus de produits. Il a besoin de produits exceptionnels. »

Présentation de l'entreprise et positionnement sur le marché

Fondée en 2015 à Encinitas, en Californie, VUORI est une marque de vêtements de performance inspirée par la vie côtière, les modes de vie actifs et une communauté axée sur la pleine conscience. Lancée à l'origine comme une marque destinée aux hommes, VUORI a identifié une lacune sur le marché des vêtements de performance polyvalents et quotidiens, qui permettent de passer sans transition de l'entraînement au style de vie. L'entreprise a évolué vers un mélange d'environ 50/50 de ventes pour hommes et pour femmes, avec une gamme de produits caractérisée par des tissus techniques doux et une esthétique décontractée typique du sud de la Californie.

Le succès de VUORI repose sur la qualité de ses produits et l'innovation dans les tissus. La palette de couleurs sobres, les textures haut de gamme et l'esthétique « performance sans effort » de la marque la distinguent de ses concurrents techniques plus traditionnels. Le PDG Joe Kudla reste profondément impliqué dans le développement des coupes et des matériaux, mettant l'accent sur une culture d'entreprise « obsédée par le produit » qui sous-tend la croissance rapide et la fidélité constante des consommateurs de VUORI.

Transition vers le D2C : la nécessité est devenue une stratégie

Bien que VUORI ait eu l'intention de se lancer comme une entreprise multicanal, les débuts de la vente en gros se sont avérés difficiles. Confrontée à un capital limité et au scepticisme des acheteurs au détail, l'entreprise s'est orientée vers une stratégie de vente directe aux consommateurs afin de se faire connaître, de générer des flux de trésorerie et de créer une communauté. La maîtrise précoce de la publicité sur Facebook et Instagram, ainsi que le recours à des micro-influenceurs authentiques, ont aidé VUORI à établir un canal direct rentable avant de se lancer dans la vente en gros sélective.

Au fil du temps, ce moteur axé sur le numérique a créé une demande qui a attiré des partenaires grossistes autrefois hésitants, notamment REI, Nordstrom et Equinox. La stratégie D2C s'est avérée stratégique plutôt que purement tactique : elle a permis à VUORI de contrôler le discours de la marque, les données clients et la structure des marges, tout en créant un signal de demande qui a rendu les partenariats de vente en gros viables à des conditions favorables.

Stratégie D2C et modèle de distribution

VUORI exploite un modèle D2C hybride et rigoureux qui combine le commerce électronique propre, les magasins de marque et la distribution en gros sélective. Le site de commerce électronique de la marque, VUORICLOTHING.COM, est le pilier de son écosystème numérique, soutenu par le marketing à la performance, les catalogues et les campagnes télévisées. La vente au détail physique, qui compte désormais plus de 80 magasins et devrait dépasser les 100 d'ici la fin de l'année, sert à la fois de canal de marque et d'acquisition. Chaque magasin est conçu comme un centre communautaire reflétant l'esthétique chaleureuse et minimaliste californienne de VUORI et est considéré comme un moteur de marketing localisé. Les magasins renforcent la notoriété de la marque sur de nouveaux marchés tout en captant des clients à forte valeur à long terme qui s'engagent ensuite sur tous les canaux.

La croissance internationale a suivi ce modèle, avec l'ouverture récente de magasins à Londres et Shanghai, et l'ouverture prochaine de magasins phares à Pékin et Séoul. L'expansion géographique maintient l'approche contrôlée et axée sur la marque de VUORI en matière de vente au détail, plutôt que de s'appuyer sur des partenariats de franchise ou de vente en gros pour pénétrer le marché.

Des partenariats de vente en gros sélectifs complètent la stratégie des canaux propres. Des partenaires tels que REI, Nordstrom, Equinox et Harrods apportent leur crédibilité dans leur catégorie et permettent d'atteindre des segments de clientèle spécifiques, tandis que VUORI maintient sa discipline en matière de prix et ses normes de présentation de la marque. La vente en gros reste secondaire par rapport aux canaux propres en termes de priorité stratégique.

Économie omnicanale et valeur vie client

L'approche de croissance mesurée de VUORI a permis une expansion rentable tout en maintenant un contrôle strict des marges, de la valeur de la marque et des données clients. Un cycle d'investissement en 2023 a évalué la société à environ 5,5 milliards de dollars, renforçant la confiance des investisseurs dans son modèle D2C discipliné et à forte marge.

La marque exploite l'analyse des données pour éclairer ses décisions en matière d'ouverture de magasins et de stratégies de conversion omnicanale. Il est essentiel de noter que les clients qui ont découvert la marque en magasin et qui achètent ensuite en ligne ont une valeur à vie jusqu'à trois fois supérieure à celle des acheteurs monocanaux. Cette perspective économique motive l'expansion continue de VUORI dans le commerce de détail physique, malgré l'intensité capitalistique : les magasins sont des moteurs d'acquisition qui génèrent des clients d'une valeur disproportionnée.

Le volant d'inertie omnicanal fonctionne dans les deux sens. Le marketing numérique stimule le trafic en magasin. L'expérience en magasin convertit les clients en acheteurs omnicanaux. Les acheteurs omnicanaux affichent une fidélité plus élevée, des paniers plus importants et une valeur à vie plus élevée. Ce cycle de renforcement justifie la complexité opérationnelle et les besoins en capitaux du modèle hybride.

Différenciation axée sur les produits et authenticité de la marque

Sur un marché très concurrentiel des vêtements de sport, VUORI se différencie par son storytelling axé sur les produits, l'activation de la communauté et son engagement en faveur de l'authenticité de la marque. L'entreprise ne mise pas principalement sur les performances techniques ou une politique de prix agressive. Elle met plutôt l'accent sur la qualité des tissus, la distinction esthétique et l'intégration au style de vie, positionnant ses produits comme étant aussi bien adaptés au yoga qu'aux rendez-vous autour d'un café ou à une tenue décontractée.

L'implication continue du PDG Kudla dans le développement des coupes et des matériaux témoigne de la priorité culturelle accordée à l'excellence des produits.

Cette culture « obsédée par les produits » imprègne l'organisation, distinguant VUORI de ses concurrents qui privilégient la vitesse du marketing au détriment du raffinement des produits. La philosophie directrice reste simple : construire avec intention, se développer de manière durable et laisser l'excellence des produits fidéliser la clientèle.

L'authenticité s'étend à la création de communautés et aux partenariats avec des influenceurs. Plutôt que de miser sur des célébrités, VUORI cultive une véritable affinité avec la marque grâce à des micro-influenceurs et à l'activation de communautés locales. Cette approche permet de maintenir la crédibilité tout en élargissant la portée.

Évolution du marketing et acquisition de clients

Au-delà des réseaux sociaux payants, VUORI a diversifié sa stratégie d'acquisition en s'appuyant sur des catalogues, la télévision et des partenariats avec des influenceurs fondés sur une véritable affinité avec la marque. Ce changement reflète à la fois la maturité stratégique et la gestion des risques liés à la plateforme : une dépendance excessive à la publicité sur Facebook et Instagram crée une vulnérabilité face à l'inflation des coûts et aux changements d'algorithmes.

Les catalogues et les campagnes télévisées élargissent la portée à des groupes démographiques moins engagés sur les plateformes sociales tout en renforçant le positionnement haut de gamme de la marque. L'approche marketing multicanal équilibre l'efficacité des performances et la construction de la marque, évitant ainsi le piège de l'optimisation purement axée sur le retour sur investissement publicitaire à court terme au détriment de la valeur à long terme.

Les ouvertures de magasins constituent en elles-mêmes des événements marketing, générant une notoriété locale et une couverture médiatique tout en assurant une présence physique permanente de la marque. Chaque nouveau site amplifie l'efficacité du marketing numérique dans cette zone géographique en offrant une expérience tangible de la marque et des options de livraison pratiques.

Défis et croissance durable

À mesure que VUORI se développe, l'entreprise continue d'équilibrer croissance et rentabilité grâce à un rythme d'ouverture de magasins délibéré, à des garde-fous en matière de coûts d'acquisition de clients et à des partenariats de vente en gros sélectifs. Cette approche mesurée contraste avec celle de ses concurrents financés par du capital-risque, qui privilégient une expansion rapide au détriment de la rentabilité unitaire.

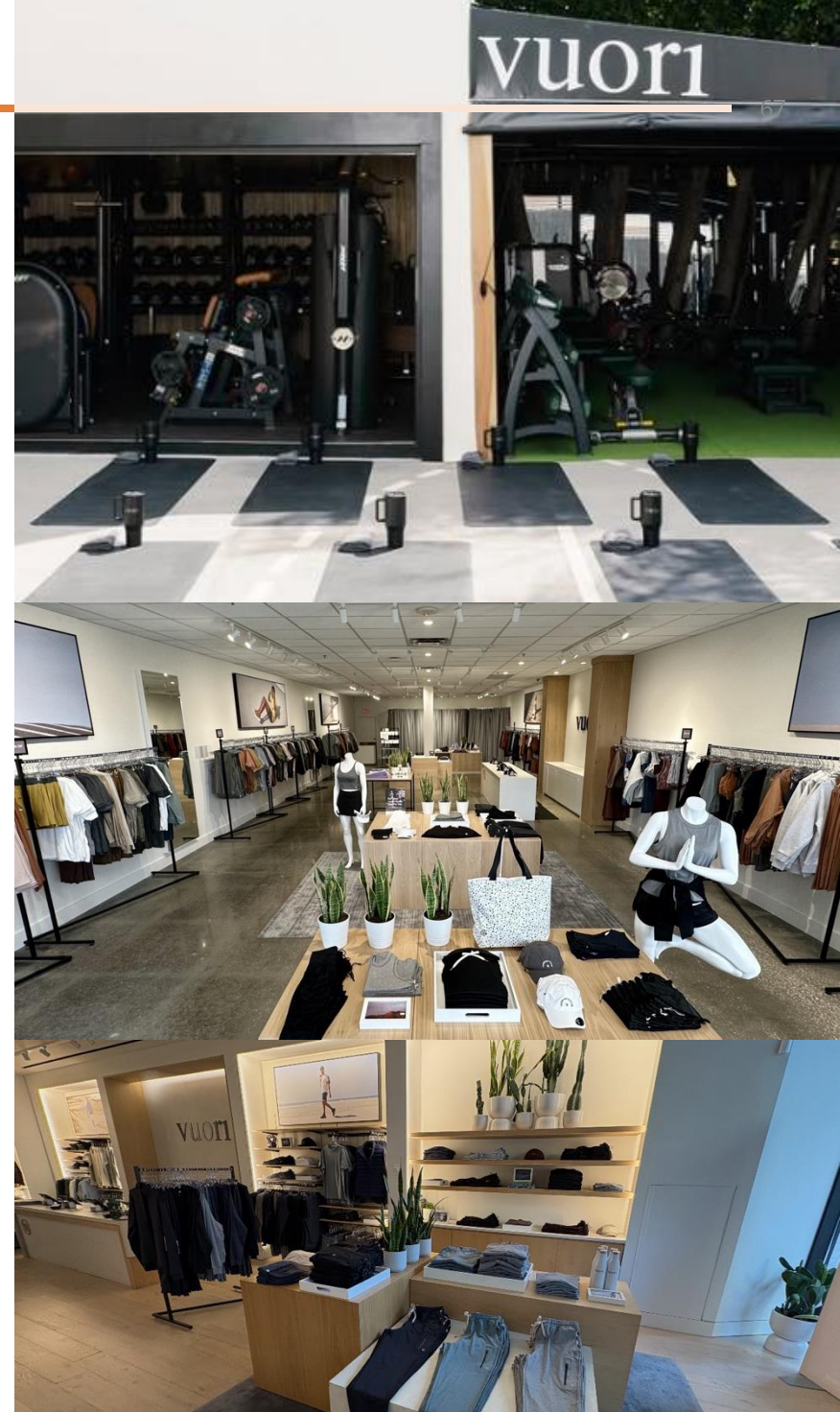
Le maintien de la qualité des produits à grande échelle pose des défis opérationnels. À mesure que les volumes de production augmentent et que les gammes de produits s'élargissent, garantir une qualité, une coupe et une fabrication constantes des tissus nécessite une gestion rigoureuse des fournisseurs et un contrôle qualité strict. La culture axée sur les produits répond à ce défi grâce à l'implication du PDG et à la responsabilité de l'ensemble de l'entreprise en matière d'excellence des produits.

L'expansion internationale introduit une complexité supplémentaire : adaptation des tailles, gestion de la logistique transfrontalière, navigation entre les exigences réglementaires et renforcement de la notoriété de la marque sur des marchés où elle n'est pas encore reconnue. La stratégie de VUORI consistant à ouvrir des magasins en propre dans les grandes villes internationales permet de contrôler l'introduction de la marque tout en recueillant des informations sur le marché avant une expansion plus large.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

VUORI démontre que la nécessité du D2C peut devenir un avantage stratégique lorsqu'elle est mise en œuvre avec discipline et en mettant l'accent sur le produit.

- **Le D2C renforce l'influence des partenariats de vente en gros** : les canaux directs rentables créent une demande qui attire les partenaires de vente au détail à des conditions avantageuses.
- **Les clients omnicanaux offrent une valeur à vie trois fois supérieure** : les clients provenant des magasins physiques qui s'engagent en ligne justifient l'investissement dans le commerce de détail physique malgré l'intensité capitalistique.
- **Les magasins physiques fonctionnent comme des moteurs d'acquisition D2C** : la vente au détail de marque génère des clients à forte valeur ajoutée tout en établissant une présence permanente sur le marché.
- **Diversifiez-vous dès le début au-delà des réseaux sociaux payants** : l'expansion vers les catalogues, la télévision et les partenariats avec des influenceurs réduit le risque lié à la plateforme et l'inflation du CAC.
- **Le D2C-first permet une expansion contrôlée** : le développement d'une rentabilité directe avant la vente en gros permet une expansion mesurée sans sacrifier les marges.
- **L'analyse des données guide la stratégie omnicanale** : le suivi du comportement cross-canal permet de prendre des décisions éclairées concernant l'emplacement des magasins et l'optimisation des conversions



CE QUE NOUS FAISONS

SOUTENIR LES MARQUES QUI SE LANCENT DANS LE DTC

68

EBELTOFT GROUP : EXPERTISE MONDIALE EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION DU COMMERCE DE DÉTAIL

Depuis plus de 30 ans, Ebeltoft Group collabore avec des marques, des détaillants et des acteurs de l'écosystème commercial du monde entier pour naviguer dans les transformations les plus complexes du commerce de détail. Ce livre blanc sur la stratégie Direct-to-Consumer reflète notre approche : combiner une recherche mondiale approfondie avec une expertise du marché local afin de fournir des cadres d'action fondés sur des preuves concrètes.

COMMENT NOUS TRAVAILLONS

Perspectives mondiales, exécution locale : notre alliance de cabinets de conseil en commerce de détail à travers les continents rassemble la reconnaissance de modèles issus de centaines de transformations et une connaissance approfondie de la dynamique des marchés régionaux.

Un accompagnement de bout en bout dans la transformation : de la clarification des ambitions stratégiques à la mise en œuvre opérationnelle, nous guidons les marques tout au long du parcours DTC : étude de la clientèle, stratégie de positionnement, orchestration des canaux, capacités organisationnelles et suivi des performances.

NOTRE EXPERTISE EN MATIÈRE DE DTC

Positionnement stratégique : définir le niveau d'ambition DTC, évaluer l'adéquation des catégories de produits et concevoir des stratégies de canaux qui créent des synergies plutôt que des conflits.

Connaissance des clients : comprendre les clients cibles grâce à des études qui fournissent des informations exploitables : du comportement d'achat à la fidélité à la marque, en passant par l'optimisation de la valeur à vie.

Excellence opérationnelle : mise en place d'opérations pertinentes pour la vente au détail, notamment le développement de concepts de magasins, l'exécution omnicanale, la gestion des catégories et la transformation organisationnelle.

Refonte du modèle économique : équilibrer les gains de marge par rapport aux nouvelles structures de coûts, aux besoins en capitaux et à l'économie d'acquisition afin d'atteindre une échelle DTC rentable.

POURQUOI LES MARQUES FONT CONFIANCE A EBELTOFT GROUP

Nous comprenons les compromis. Le DTC n'est pas universellement applicable : il fonctionne à merveille pour certaines marques et échoue coûteusement pour d'autres. Notre rôle est de vous aider à prendre des décisions éclairées concernant la force de votre marque, l'adéquation de vos produits et votre capacité à vous transformer avant d'engager des capitaux et l'énergie de votre organisation.

Ce livre blanc présente la synthèse des tendances observées dans le cadre de dizaines de transformations. Les cas, les défis et les éléments clés qui y sont documentés reflètent la réalité des marques confrontées à une réelle complexité. Si votre organisation envisage de se lancer dans le DTC ou de développer cette activité, nous mettons à votre disposition les cadres, l'expertise et le réseau mondial nécessaires pour vous guider dans la mise en œuvre.

Discutons-en.

Contactez votre représentant local du groupe Ebeltoft pour discuter de la manière dont ces 10 clés s'appliquent à votre marché, votre catégorie et votre contexte spécifiques.

www.ebeltoftgroup.com