

La disruption, du projet



Une nouvelle catégorie d'acteurs du digital révolutionne notre rapport aux marques et à la consommation. Elle propose une vision du monde avant de commercialiser un produit. Plongée au cœur des DNVB.

Les *digitally native vertical brands*, ou DNVB pour les initiés, suscitent la curiosité des médias, la convoitise des fonds d'investissement et l'appétit des grands groupes. Il est vrai que certaines marques, bien que toutes jeunes, font montre d'un succès quasi insolent en cette époque de turbulences pour le *retail*. Glossier, devenue un cas d'école, en est l'un des meilleurs exemples. Portée par sa communauté de fans inconditionnels, elle est, en quatre ans à peine, devenue l'une des marques les plus influentes au sein de l'industrie de la cosmétique, un marché mondial estimé à plus de 532 milliards de dollars. Dans une interview accordée à Bloomberg TV en décembre dernier, Emily Weiss, fondatrice

de cette DNVB américaine, a déclaré qu'à la fin de l'année 2018, la marque devrait dépasser le seuil des 100 millions de dollars (88 millions d'euros) avec un taux de croissance soutenu de 600 % – largement de quoi susciter l'envie de rachat d'Amazon et de beaucoup d'autres, mais « *Glossier n'est pas à vendre* », affirmait en septembre Emily Weiss, présente sur la scène du dernier TechCrunch Disrupt SF. C'est en s'appuyant sur un modèle génétiquement digital – un *business model* vertical qui supprime les intermédiaires, fournisseurs et distributeurs, pour vendre directement aux consommateurs – et sur la combinaison digital, technologies et data que les DNVB réussissent à casser des barrières d'entrée jusqu'ici infranchissables et à jouer avec

* Fondatrice de BrandAlchimie, auteure de DNVB, les surdoués du commerce de détail (Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 2018)

au cœur des DNVB

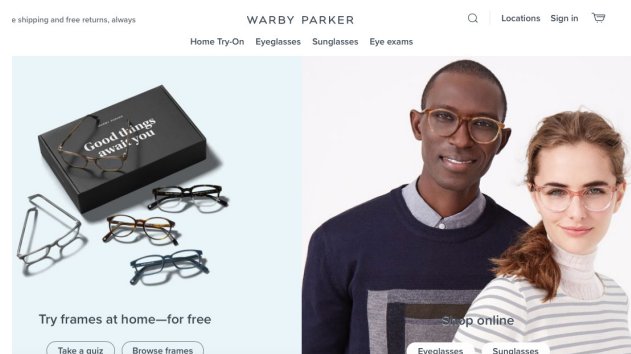
leurs propres règles sur Internet. Toutes sont des start-up technologiques pilotées par la data, qui font des produits physiques et se nourrissent d'analyses de données pour parfaitement connaître leurs clients et ainsi améliorer constamment l'ensemble de leurs activités. C'est de cette manière que Warby Parker a abordé en 2010 le marché très fermé de l'optique aux États-Unis, un marché longtemps dominé par un seul acteur, Luxottica (depuis 1961), qui à lui seul et, avant même la fusion avec le groupe français Essilor, détenait 58 % des parts de marché mondial (80 % du marché des lunettes haut de gamme aux États-Unis) sous forme d'un portefeuille de marques comme Ray Ban, Persol, Oliver People ou de licences comme Chanel, Burberry, Versace ou Prada

Les DNVB sont des technologiques pilotées par la data, qui font des produits physiques et se nourrissent d'analyses de données pour connaître leurs clients.

et qui, de part sa position dominante, maintenant des marges élevées et fixait les prix de vente sans tenir compte d'une concurrence. Partant de la simple question « Pourquoi une paire de lunettes doit-elle coûter le prix d'un iPhone alors qu'elle ne contient aucune technologie ? », les quatre fondateurs de Warby Parker ont appliqué à leur marque le business modèle des DNVB et repensé toute leur chaîne de valeur, mettant sur pied un modèle totalement intégré, verticalisé – comme Zara – pour maîtriser l'approvisionnement, le prix, la marge, la qualité et le respect des normes sociales et environnementales. Plus agile et rapide, ce modèle leur a permis de fabriquer à la demande et de bâtir une offre personnalisée, tout en



Emilie Weiss, fondatrice de Glossier



Site de la marque Warby Parker



Davis Smith, a fondé Cotopaxi et inspiré son credo, Do Good

vendant directement et majoritairement aux clients sur leur e-shop ou dans des espaces physiques dans lesquels la marque exerce une totale maîtrise sur sa relation aux clients et sur le message qu'elle distille. Elle évite ainsi les intermédiaires, les distributeurs et les détaillants, qui pourraient ne pas bien comprendre et transmettre son message principal. Ce faisant, Warby Parker a pu vendre des lunettes à prix unique – verres et montures de 95 à 145 dollars – et être transparente sur ses marges, sans rogner sur la qualité de ses produits. C'est ainsi que les DNVB perturbent un écosystème établi en développant leurs propres produits, vendus sous leur propre marque, sur leur propre site d'e-commerce, et éventuellement dans leur propre réseau, de manière à maintenir une exclusivité de leur offre : on ne trouvera pas leurs produits ailleurs.

Toutefois, on ne saurait résumer leur succès à un business model, aussi efficace et bien exécuté soit-il. Les DNVB nous entraînent dans un changement de paradigme profond : elles font tomber les marques de leur piédestal en donnant la place centrale aux clients. Mettre le client au centre, c'est penser à lui avant tout, lui accorder un maximum d'attention et lui apporter des réponses pertinentes, plus en phase avec ses attentes et besoins,

Les DNVB
construisent une
relation avec le public à
partir d'un système de valeurs
et d'une culture partagée
par tous ceux à qui elles
s'adressent : clients, fans,
contributeurs ou
simples curieux.

plus en phase avec les nouveaux modes de consommation. Les DNVB s'ancrent profondément dans le désir d'une consommation « réhumanisée », notamment vectrice de liens. En ce sens, elles s'opposent aux dérives d'une société qui aurait finalement réduit l'homme à une fonction d'échange marchand. Au contraire, elles construisent une relation avec le public à partir d'un système de valeurs et d'une culture partagée par tous ceux à qui elles s'adressent : clients, fans, contributeurs ou simples curieux. Leur proposition constitue un retour aux sources, à des valeurs universelles dont les bases remontent à des siècles anciens. Ainsi Pascal écrivait-il dans ses Pensées : « *Quand un discours naturel peint une passion, ou un effet, on trouve dans soi-même la vérité de ce qu'on entend, laquelle on ne savait pas qu'elle y fût, en sorte qu'on est porté à aimer celui qui nous le fait sentir, car il ne nous fait pas montre de son bien, mais du nôtre, et ainsi ce bienfait nous le rend aimable : outre que cette communauté d'intelligence que nous avons avec lui incline nécessairement le cœur à aimer* ».

Les DNVB se construisent autour d'une passion, d'une raison d'être. Elles proposent une vision du monde et engagent le public autour d'une mission, de la défense d'une cause qui les dépasse. Elles sont capables de construire et inspirer une communauté autour d'une histoire unique, incarnée par la personnalité de ses fondateurs, porteurs d'un point de vue unique. C'est bien là que réside leur valeur ajoutée : lorsqu'elles y parviennent, elles ont la capacité de créer un mouvement et d'acquérir le statut de marque culte.

Ainsi Warby Parker s'inscrit-elle dans la même philosophie d'entreprise que Patagonia et reprend-elle le modèle philanthropique one-for-one (un acheté, un donné) de TOMS, une marque de chaussures. Dès son lancement en 2010, les cofondateurs ont déclaré dans leur énoncé de mission qu'il était injuste qu'une grande partie de la population mondiale ait besoin de lunettes, mais ne puisse se le permettre. « *Warby Parker a été fondée avec un objectif noble, écrivent-ils, offrir des lunettes design à tous, à un prix révolutionnaire, tout en ouvrant la voie à des entreprises socialement responsables. Nous croyons que l'achat de lunettes devrait être facile et amusant, contribuer à vous rendre beau et*

heureux. » Un message double, qui traduit l'engagement et l'esprit de rébellion d'un côté et reflète un esprit jeune et positif de l'autre, auquel le public adhère si l'on en juge par les commentaires des clients et le succès de la marque.

Davis Smith, fondateur et PDG de Cotopaxi fait lui aussi passer la générosité et la passion avant les profits. Cotopaxi est une marque qui conçoit des équipements et des vêtements technologiques, taillés pour l'aventure et le plein air, dans le but principal de financer des initiatives à impact social positif. Depuis ses débuts en 2013, elle a, selon son fondateur, pour priorité d'améliorer les conditions de vie des populations mondiales les moins favorisées au travers de trois piliers : la santé, l'éducation et les moyens de subsistance. Davis Smith est marqué par son enfance caribéenne, il se souvient avoir vu des enfants de son âge se tenant nus sur le bord de la route, mal nourris, mendiant pour se nourrir. « Je ne savais pas vraiment quelle était l'émotion à l'époque, mais je suppose qu'avec le recul je sais maintenant que c'était l'empathie. C'était la pauvreté au niveau le plus désespéré. La plupart des gens en Amérique ne savent même pas à quoi ça ressemble. Qu'il y a encore des endroits dans le monde où il n'y a aucun filet de sécurité. Où les enfants meurent encore parce qu'ils n'ont pas d'eau potable », déclarait-il à l'occasion d'une interview donnée à Forbes en janvier 2017.

Avec Cotopaxi, Davis Smith s'est attaché à réinventer ce qu'il qualifie aujourd'hui de « produit, design, philanthropie de la chaîne d'approvisionnement », gardant toujours à l'esprit l'impact social « structurel » de l'entreprise, ce qui ne l'a pas empêché d'être capable aujourd'hui de rivaliser avec des marques institutionnelles telles que Patagonia et The North Face.



Pentatonic AirTool Chair, un modèle d'économie circulaire

Nommé CEO de l'année 2016 par la Silicon Valley Community Foundation, Davis Smith est également membre du Conseil mondial des entrepreneurs de la Fondation des Nations unies, un conseil consultatif rassemblant des entrepreneurs et des leaders d'opinion, créé en 2011 en vue de trouver des solutions innovantes à des problèmes mondiaux.

Valeurs et idéaux

Dans un tout autre registre, Pentatonic s'inscrit dans une volonté de « révolution industrielle post-consommation ». S'appuyant sur la technologie, les fondateurs de Pentatonic – Jamie Hall et Johann Boedecker – ont mis au point un procédé de moulage par injection permettant de transformer en meubles design et luxueux les surplus et déchets d'aluminium, de verre, de nourriture et de plastique. Pentatonic achète 90 % de ses déchets en Angleterre et en Allemagne, où la société à ses bureaux, les 10 % restants étant des écrans usagés de smartphones provenant de Taïwan. Selon le site Web de la marque, une chaise AirTool, avec une assise en feutre Plyfix, est fabriquée à partir de 96 bouteilles en plastique et de 28,4 canettes en aluminium, de vieux contenants alimentaires et des déchets industriels. 1 436 canettes en aluminium et 190 CD ou DVD sont utilisés pour fabriquer une table AirTool Foil. La marque garantit n'utiliser aucun additif, ni colle, ni résine. Les meubles sont conçus pour être emballés et livrés à plat et les clients sont incités à en revendre les éléments à Pentatonic lorsqu'ils n'en ont plus l'usage, afin qu'ils soient recyclés et réintroduits dans la chaîne d'approvisionnement, suivant les principes de l'économie circulaire.

Les DNVB veulent offrir bien plus qu'un produit à leurs clients. Elles souhaitent être associées à un idéal et refléter les valeurs de leur génération, accompagner leurs clients dans leur quête d'accomplissement et leur besoin d'épanouissement personnel. Au travers d'une mission et de valeurs partagées, elles contribuent à leur donner le sentiment de participer à la construction d'une société meilleure, plus responsable et authentique. Leurs succès démontrent qu'un équilibre entre profit et raison engendre une relation dans laquelle nul n'est perdant, qu'empruntant les mots de Jacques de Lacretelle on pourrait nommer « démonstration de véracité ».

1 - Pensées, IX, 27. Jacques de Lacretelle, conférence de Montpellier, 1940.