DNVB
(Digitally Native Vertical Brands)

Les surdouées du commerce digital

DUNOD

Illustration de couverture : Cléo Wehrlin
Éditorial : Laure Duclaud
Fabrication : Maud Gilles
Mise en pages : Kepler

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-084476-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos de la seconde édition 5
Introduction 11

I. L'ORIGINE DES DIGITALLY NATIVE VERTICAL BRANDS

1. L'invention d'un nouveau modèle..... 21
2. Le phénomène DNVB..... 29
3. Un écosystème favorable 41
4. De nouveaux challengers qui bousculent le paysage 49

II. UN BUSINESS MODEL DISRUPTIF, SANS INTERMÉDIAIRES

5. Un modèle d'intégration verticale..... 61
6. Un modèle *direct to suppliers,* sans intermédiaires amont 69
7. Une stratégie *pull,* basée sur la demande réelle..... 77
8. Contrôler la *supply chain* pour respecter l'engagement de marque 89
9. La joaillerie 99
10. Un modèle de distribution sans intermédiaires ou *direct to consumers*..... 103
11. Défier le *statu quo* : un nouveau regard sur le retail..... 117

III. UNE CULTURE ET UN ÉTAT D'ESPRIT START-UP

12. Un mix tech-retail..... 133
13. Innovation et nouvelle proposition de valeur..... 145
14. Le marketing des start-up ou *growth marketing*..... 157

15. Développement de produits guidé par les clients 165
16. Les stratégies de lancement de marque 183

IV. DE LA RELATION TRANSACTIONNELLE À LA RELATION CULTURELLE

17. Une culture centrée sur l'humain 193
18. Développer une culture client obsessionnelle 203
19. Construire une identité de marque distinctive 211
20. Une relation culturelle entre la marque et son public 229

Conclusion 247
Bibliographie 251
Petit lexique des DNVB : entre start-up et retail 255
Index 265

Avant-propos de la seconde édition

Lorsque Laure Duclaud, mon éditrice chez Dunod, m'a proposé de faire une mise à jour de la première édition de ce livre, je n'ai pas hésité très longtemps à remettre l'ouvrage sur le métier. Écrivant sur de jeunes entreprises quasi en temps réel, malgré toute l'attention que je pouvais prendre au choix des exemples, il était inévitable que certaines d'entre elles échouent. Je connaissais le risque d'écrire sur des start-up dont on sait qu'en statistique 45 % vont arrêter leur activité dans les cinq premières années et 65 % au cours des dix premières années. De la même manière, il était imparable que d'autres connaissent des moments de turpitudes. Si certaines ont dû faire face à des scandales, des boycotts, des promesses non tenues, je le mentionne sans concession à chaque fois, gardant en tête que personne n'est parfait, mais sans pour autant cautionner en aucune manière de mauvaises pratiques passées, présentes et à venir.

En commençant ce travail, je me suis prise au jeu. Sans changer la forme du livre, j'en ai repris chaque élément pour proposer une vision actualisée et enrichie de nouveaux exemples. Alors que mes recherches pour la première version s'étaient concentrées essentiellement sur les États-Unis, berceau des DNVB, j'ai eu envie de mettre en lumière de jolies DNVB françaises qui sont nées ou ont déployé leurs ailes entre-temps. J'ai choisi chaque exemple pour sa valeur universelle. Je cite des entreprises qui apportent une vision nouvelle, continuent à enrichir le modèle et montrent de nouvelles voies.

Je ne peux qu'espérer que tout se passera bien pour elles dans les années à venir et qu'elles iront loin sur le chemin du succès.

J'en profite pour faire une petite mise au point sur l'acronyme DNVB. Si vous êtes déjà familier avec cette notion, peut-être avez-vous remarqué que dans le monde anglo-saxon en particulier, on lui substitue la plupart du temps le nom *direct-to-consumer* ou l'une de ses abréviations D2C (ou DtoC). Si les notions sont proches, elles ne sont pourtant pas similaires. Le terme D2C est utilisé pour décrire toutes les entreprises qui vendent directement au client. Il inclut de nombreux modèles économiques dont les entreprises fournissant du contenu multimédia numérique en ligne comme des jeux, des services vidéo ou de streaming comme Netflix ainsi que des plateformes de distribution telles qu'Amazon ou TheRealReal qui vend des articles de seconde main. Ou encore des marques qui ont commencé par une distribution physique en propre et se sont tournées vers le digital pour réaliser une part substantielle de leur chiffre d'affaires comme Zara ou Victoria's Secret, ainsi que des multinationales dont le modèle d'origine et la distribution via des détaillants multimarques qui se recentrent sur une stratégie D2C comme Nike ou Nestlé.

Les *Instabrand* font également partie des marques D2C, ou marques d'influenceurs ou de célébrités, qui ne maîtrisent que la conception des produits et le marketing comme Kylie Cosmetics, ainsi que les différentes *Indie Brand,* petites marques indépendantes qui naissent chaque jour sur Instagram ou TikTok et dont le destin est souvent éphémère. S'y ajoute encore la profusion de marque de *Drop Shipping* ou « livraison directe » pour laquelle le vendeur ne se charge que de la commercialisation et de la vente du produit. Et le fournisseur, souvent une plateforme chinoise, expédie la marchandise comme des coques de téléphones, des bijoux fantaisie ou encore des ventilateurs au consommateur final.

Par ailleurs, la pandémie mondiale de Covid-19 a joué le rôle d'accélérateur de l'e-commerce contribuant à brouiller les lignes entre les différents *business model*. En effet, entre 2020 et 2021, le commerce en ligne a connu une forme d'accélération généralisée d'un continent à l'autre, transformant ici et là, la façon de distribuer et de consommer des biens, services, de s'éduquer, de se divertir, ou encore de se soigner. Les grandes majorités des entreprises ont rattrapé leur retard, voir ont accéléré leur transformation faisant naître par la force des choses, les magasins non essentiels étant fermés,

de nouveaux consommateurs qui pour la plupart sont restés des adeptes du commerce en ligne.

Les DNVB sont un sous-ensemble très spécifique de l'économie *direct-to-consumer*. Elles opèrent directement sur toute la chaîne de valeur, de la conception, production, commercialisation à la distribution sans intermédiaires et maîtrisent leur chaîne d'approvisionnement de bout en bout. Elles vendent principalement via leur e-shop et peuvent à un moment de leur vie avoir recours à la distribution physique. Et c'est cette spécificité que je décris tout au long du livre qui crée la valeur et le potentiel de ces marques. Il convient donc de regarder attentivement les statistiques et chiffres proposés par les différentes études afin de ne pas amalgamer des modèles économiques et des réalités très différents.

Si la première publication déroulait une forme d'enquête sur les DNVB, cette nouvelle édition prend plus la forme de témoignages. Elle s'est écrite grâce à tous ceux qui m'ont donné de leur temps, de leur disponibilité pour répondre à mes questions souvent au débotté. Par ordre d'apparition : Marcelo Pereira, Benoît Wojtenka, Emilie Duchêne, Charlotte Dereux, Karine Torrent, Hortense Harang, Rodolphe Gardies, Rodolphe Bereby, Anne Kerveillant, Chrysoline de Gastines, Éva Bromberg, Carole Juge-Llewellyn, Quentin Ory, Aymeric Grange, Thomas Lemasle, Thomas Hervet, Ning Li, Alexandre Suermondt, Louis-Erard Bataille, Maxime Deguine, Florent Carrio, Nicolas Morschl, François Puigsarbé, Mathilde Lacombe, Emmanuelle Szerer, Manuel Mallen, Charlotte Catton.

Un grand merci à vous mes amis pour votre enthousiasme et votre talent. J'espère que vos exemples nourriront une nouvelle génération d'entrepreneurs du changement.

Ce livre est dédié à Gabriel, Clara et Luca au constant et inépuisable soutien. Vous êtes une source de lumière et de joie inaltérable.

À la mémoire chérie de ma mère, Hélène.

Introduction

Entrer dans le commerce du XXIe siècle

« À chaque effondrement des preuves, le poète répond
par une salve d'avenir. »

René Char

Le rythme du monde change avec la révolution digitale. Il pulse, sur un son de techno, des innovations et des disruptions à une allure frénétique. Alors que des industries entières ont perdu le diapason, sont déphasées et en proie à l'incertitude, de nouveaux acteurs s'emparent de la complexité avec une apparente facilité. Ils écrivent les mouvements d'une danse globale, sur laquelle chacun doit désormais régler son pas.

Notre époque est un laboratoire du changement. Comme toute période de turbulences, elle est favorable à l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux compétiteurs qui inventent, expérimentent, changent les règles. J'ai écrit ce livre pour partager mon sentiment d'optimisme face à ce pétillement créatif.

La manière dont nous consommons parle du monde, témoigne des mutations de la société. Les Digitally Native Vertical Brands sont l'une des manifestations de ce monde changeant, que je veux partager ici.

Le déclin du retail : là où commence l'histoire des Digitally Native Vertical Brands

Le commerce physique, tel que nous l'avons connu ces dernières décennies rend son souffle ultime : une fin de cycle sombre, dont la presse se fait écho, offrant une vision noire du commerce traditionnel dans un flot de prévisions cauchemardesques. Nous vivons « l'apocalypse : la fin du retail » comme le titrait *The Atlantic*[1] en mars 2017.

De fait, aux États-Unis, au milieu d'une reprise économique, des centaines de magasins et de centres commerciaux abandonnés semblent être livrés aux fantômes, tandis qu'un cortège de gros titres annonce des suites sans fin de cessations d'activités, faillites et plans sociaux.

Des marques très populaires et appréciées telles que Victoria Secret, Urban Outfitters, American Eagle ou Aéropostale vacillent. JC Penney, Gap, Michael Kors, Macy's et Sears sont en difficulté. American Apparel ferme ses 110 boutiques et devient la propriété d'Urban Activwear. Toys 'R' Us est en faillite. Hudson's Bay et Ralph Lauren quittent la 5e Avenue. Avec ses 9 000 fermetures de magasins, 2017 a été une année de triste record en Amérique et les prochaines années s'annoncent pires encore, selon les analystes. Les secteurs de l'habillement et de l'électronique sont les plus touchés.

Retail apocalypse est désormais l'expression consacrée pour désigner les mouvements de fermeture massifs de centres commerciaux et de boutiques, commencés en 2015 et qui devraient se poursuivre dans les années à venir. La page *Retail Apocalypse* de Wikipédia[2] documente le terme d'une histoire qui s'écrit depuis l'après seconde guerre mondiale. La fin de *l'American way of life* pour laquelle les *department stores* et les *malls* représentaient les symboles de la société de consommation moderne, des lieux de vie adorés par des générations depuis les années 1950. Et pourtant, en 2022, il n'existe plus que 700 centres commerciaux États-Unis, contre 2500 dans les années 1980. Et il n'en restera peut-être plus que 150 dans dix ans selon le *Wall Street Journal*. Les centres commerciaux traditionnels courent un risque particulier, car désormais et encore plus depuis l'épidémie du Covid-19,

1. Thompson D., « What in the World Is Causing the Retail Meltdown of 2017 ? », *TheAtlantic.com*, 2017.
2. Sur le site Wikipédia → « Retail apocalypse ».

les consommateurs préfèrent acheter en ligne ou dans des magasins de proximité. Les analystes prévoient que 40 000 à 50 000 magasins de détails américains ferment d'ici 2027[3].

Tandis que le magazine *Fortune* détaille les pires performances des sociétés du retail sur sa page web *Retail Carnage*, Wall Street se détourne de l'hécatombe. Les fonds d'investissement privés, qui ont perdu leur intérêt et ne croient plus en l'avenir du secteur traditionnel, exigent des rendements difficiles à atteindre, même pour les entreprises encore bien portantes. « Le défi pour les entreprises dont le bilan est solide n'est pas la survie, mais plutôt la croissance ou, dans de nombreux cas, le simple maintien de leur part de marché existante[4] ». « La réalité consiste à réinventer un modèle d'entreprise qui remonte à plusieurs générations et qui, au mieux, prend du temps et coûte cher et peut ne pas fonctionner », analyse Michael Corkery du *New York Times*[5].

Pour Richard Hayne, PDG d'Urban Outfitters, « les difficultés actuelles de l'industrie de la distribution sont comparables à la bulle immobilière des années 2000 qui a eu des répercussions douloureuses pour toute l'économie[6] ».

Le « tsunami qui secoue l'industrie » selon l'expression du site *Business Insider*[7], n'épargne pas la France. Ici aussi la distribution traditionnelle et les magasins multimarques connaissent des difficultés. Selon l'Observatoire économique de l'institut Français de la mode (IFM), pour la première fois depuis 25 ans, les surfaces commerciales des chaînes spécialisées en prêt-à-porter ont baissé, de 3,3 %. L'ancien empire de mode Vivarte, plombé par une dette colossale, a cédé ses marques Pataugas, Chevignon, Kookaï et André son enseigne historique. Les chaînes Mim, Pimkie, La City, Promod, Kookai, San Marina, Go Sport ou encore Camaïeu (racheté en 2022 par Célio après sa liquidation judiciaire et la fermeture de tous ses magasins), tout le secteur de l'habillement de moyenne gamme, se trouve globalement dans la tourmente, pris en étaux entre les géants de la *fast-fashion*,

3. Levin T ; « The decline of the American mall has left just 700 still standing. Soon there may be just 150 left », *businesssinsider.com*, 2022.
4. « Retail Carnage (Part 3) – Sorry Wall Street, Balance Sheets Do Matter », *peridotcapitalist.com*, 2027.
5. Michael Corkery, Wall Street's Patience With Retailers' Turnaround Efforts Runs Thin, *The New York Time*, 2017.
6. Sur le site fortune.comurban-outfitters-bubble/
7. « Stores closures-in 2018 », *businesssinsider.com*, 2022.

Primark H&M et Zara, et la montée en puissance des sites de vente en ligne, le britannique Asos, l'allemand Zalando, les français Sarenza et Spartoo. L'arrivée en conquérants des mastodontes de l'ultra *fast fashion* chinoise comme Shein et Temu vient sonner le glas de pour les enseignes de mode nées dans les années 80-90. Ces dernières, blâmées pour la piètre qualité de leurs produits et pour leur manque de respect des travailleurs du textile, connaissent pourtant une progression fulgurante. Ainsi, Shein était le cinquième plus gros vendeur de vêtement en France en 2022[8].

Qui a tué le système ?

Le commerce traditionnel semble vivre ses derniers jours, victime de l'ennemi pointé du doigt : l'Internet et les nouvelles technologies. « L'Internet est l'ennemi des centres commerciaux », affirme Mark Cohen, ancien de Sears Canada et directeur des études retail à la Columbia Business School de New York. « Les clients sont prêts à acheter tout et n'importe quoi en ligne[9]. »

La thèse principalement retenue : la montée en puissance des *pure-players* de l'e-commerce, l'efficacité implacable d'Amazon et le déplacement des habitudes de consommation vers le commerce électronique, seraient responsables de l'élimination progressive des acteurs traditionnels.

Certes, Internet et les technologies sont des éléments de disruption puissants qui facilitent le changement, mais ils ne suffisent pas à comprendre comment on en est arrivé là.

Le cycle infernal de la surproduction

Les vraies raisons sont plus anciennes et plus profondes. Elles sont la conséquence d'un marché de l'habillement en déséquilibre entre production et demandes, en excédents extrêmes et perpétuels depuis la crise économique des années 2000.

Une situation de surplus qui se traduit sur les prix du secteur par un effet de spirale déflationniste : plus on surproduit, plus les prix baissent.

8. Auvigne S., « Shein : le géant chinois de l'ultra fast-fashion aux méthodes très critiquées », *francetvinfo.fr*, 2022.
9. Mccoy K., « Are shopping malls an endangered species? », *eu.usatoday.com*, 2023.

Le commerce de détail a connu une croissance spectaculaire entre les années 1950 et 1990. Suite aux crises et récessions économiques, aux changements d'habitudes de consommation et à l'essor des dépenses voyages et loisirs, les dépenses en vêtements sont en baisse. Leur part dans les dépenses de consommation totales a diminué de moitié depuis 1960, d'après l'Insee[10].

Pour rester profitables et maintenir des marges élevées, les productions ont été délocalisées en Asie ou dans les pays de main-d'œuvre à bas coût. Alors que dans le même temps, les entreprises multipliaient les points de vente, en ouvrant de nouvelles boutiques jusqu'à saturation de l'offre.

Grâce à cette stratégie de volume et de prix bas, les sociétés ont réussi pendant longtemps, à maintenir un contrôle relatif des prix en utilisant les promotions, soldes et rabais, comme système d'ajustement. Sous la pression de la mondialisation et d'une compétition renforcée par l'arrivée des géants de la *fast-fashion*, l'usage des soldes et rabais s'intensifie à un niveau massif et quasiment permanent.

Les *outlet stores* et autres magasins de déstockage font leur apparition à la fin des années 1980. Sous l'apparence d'une chasse au trésor, les entreprises inventent une nouvelle stratégie de discrimination par le prix. Ouverts en périphérie, à bonne distance des boutiques de ville, pour vendre les excédents, on y trouve surtout des fabrications spéciales de moins bonne qualité, présentées comme des surplus : une tactique qui se renforce avec l'avènement des plateformes en ligne de déstockage telle que Yoox ou Veepee, qui proposent des rabais allant jusqu'à 90 % du prix initial, et commercialisent en plus des collections dites « capsules » fabriquées spécialement par les marques.

Dix ans plus tard, en plein ralentissement économique, les magasins de déstockage connaissent une période florissante, et deviennent le secteur le plus rentable pour les marques de mode et de luxe.

Sans même poser la question de l'intégrité des marques, cette surabondance d'offres pour un même produit a des effets négatifs multiples. Elle cannibalise les ventes en réseau classique et érode les marges. En parallèle, elle dévalorise et brouille l'image des marques par des présences multiples, et par différentes qualités de services et de prix alors que ces dernières ne contrôlent plus ni le contexte, ni le message.

10. Pauline Beck P. et Serre P., « Les dépenses des Français pour leur apparence physique », *Insee.fr*, 2017.

Inévitablement, cette surabondance engendre des distorsions sur la valeur réelle des biens de consommation et modifie la manière dont les consommateurs évaluent le prix.

Vite achetés, vite jetés

L'avènement du système *fast-fashion* pousse à acheter de plus en plus de produits, plus accessibles, mais de moindre qualité, souvent fabriqués dans des conditions qui ne respectent ni le droit du travail, ni les normes environnementales. Depuis les années 2000, la *fast-fashion* a imposé ses codes dans les esprits : *le mix & match*, *le cheap chic* deviennent une sorte de fierté, un statut de « coolitude ». Les *co-branding* entre luxe et marques bon marché ont eux aussi contribué à brouiller les pistes. Karl Lagerfeld fut le premier, en se lançant avec H&M en proposant des modèles vendus à partir de 19,90 euros. La *fast-fashion* a entraîné la chute radicale du prix des vêtements et des accessoires. L'acte d'achat y a perdu ce qui faisait sa force intrinsèque : conférer aux biens une valeur émotionnelle ou un statut d'investissement.

Puis, il y eut les drames du *Rana Plaza* et la sonnette d'alarme tirée par le documentaire choc *The True Cost*[11], entraînant une désillusion nourrie par la crise économique. Le gaspillage devient intolérable : aux États-Unis, environ 12,8 millions de tonnes de textiles, vêtements et chaussures sont jetées chaque année, soit 80 kg par personne[12], et près de 700 000 tonnes en France[13]. Les stocks excédentaires ont représenté 472 milliards de dollars au niveau mondial en 2015, contre 362 milliards en 2012. La mode tient le triste record de la deuxième industrie la plus polluante, juste après le pétrole dont elle exploite une partie de produits dérivés au travers des fibres synthétiques ou artificielles, polyamides, acryliques entre autres.

Finalement, « face à une surabondance de biens qui induit une lassitude voire un dégoût, d'autres valeurs portent la nouvelle consommation de mode. Le secteur du textile doit changer pour avancer[14]. »

11. Sur le site truecostmovie.com.
12. D'après l'agence de l'environnement américaine.
13. Selon le film documentaire « Vêtements, n'en jetez plus », réalisé par Elsa Haharfi, diffus » sur *France 5* en mai 2016.
14. Rousseau C., « Le secteur du textile et de l'habillement doit changer pour avancer », *Le Monde*, 2016.

Comment se réinventer ? Bienvenue dans le retail du XXIe siècle

Tandis que l'industrie de la mode traditionnelle cherche à se transformer en profondeur, le marché de l'e-commerce s'est désormais structuré et développé, s'appuyant sur des technologies toujours plus innovantes. Amazon a changé radicalement la donne en ouvrant la voie à une consommation qui privilégie la commodité et la rapidité. Désormais, les consommateurs accèdent en tout temps et sans limites à tout ce qu'ils désirent et d'un *click and buy*[15], sont livrés en quelques heures.

De nouveaux acteurs économiques sont entrés dans la course. Les mégas *e-tailers* Farfetch, Moda Operandi, ou encore Net-A-Porter, bâtissent des empires du luxe à l'échelle mondiale. Ils façonnent de nouvelles manières de consommer et repoussent les limites de l'expérience de mode *premium*. Ils relèvent la barre, en offrant aux consommateurs des fonctionnalités parfaites, un service client disponible en tout temps, des délais de livraison toujours plus rapides.

C'est dans ce double contexte que sont nées les Digitally Native Vertical Brands (DNVB), un nouveau modèle de *pure-player*[16], *direct-to-consumer*[17], qui réinvente le commerce en partant des usages. À l'intersection de la mode, de la technologie et du commerce, les DNVB placent l'humain au centre de leurs préoccupations. Comme un antidote au système traditionnel, elles constituent une opportunité de renouveler entièrement l'approche du retail et d'activer les décisions d'achat pour d'autres raisons que le prix. Les premières DNVB se sont d'abord développées dans le secteur de la mode et des accessoires et elles ont rapidement établi leur présence dans toutes les catégories, du luxe aux biens de consommation courante, de la joaillerie à la nourriture pour animaux, en passant par la cosmétique et la décoration.

Si Amazon et Alibaba proposent, au plus grand nombre, un hyper choix de produits, disponibles quasiment immédiatement, les DNVB s'adressent pour leur part à des marchés de niche, sur lesquels elles prennent le leadership en établissant de nouveaux modes relationnels et une connexion

15. Simplification de l'achat à l'extrême inventé par Amazon et son bouton *click & buy* qui permet d'acheter en une seule opération : d'un click.
16. *Pure-players* : exercent leur activité uniquement en ligne.
17. *Direct-to-consumer :* vendre directement au client, sans intermédiaires.

plus émotionnelle avec les individus et la communauté qu'elles animent. Plus en phase avec les attentes des clients, elles répondent à leur besoin de consommer différemment, dans une relation de confiance et d'échange, de partage de valeurs. S'appuyant sur une connaissance parfaite de leurs clients comme source de différenciation, les DNVB s'emparent en *game changer* des notions de commodité, prix, qualité, nouveauté, personnalisation et définissent à leur tour de nouvelles normes de consommation.

Ce livre explore le phénomène des Digitally Native Vertical Brands, dévoile les clés de leur succès et décrypte leurs codes au travers de nombreux exemples. Il est le fruit d'une enquête menée sur plus de deux cents marques à travers le monde, d'interviews, de visionnage de podcasts et de vidéos, d'analyses d'articles de presse et de blogs.

Il s'adresse à tous ceux qui veulent comprendre de quoi sera fait le » commerce postmoderne 4.0 », dont les Digital Native Vertical Brands sont les pionnières. Au travers de l'analyse, il offre des pistes de réflexion et des perspectives positives pour réinventer le retail à l'ère digitale.

Partie I

L'origine des Digitally Native Vertical Brands

« Les Digitally Native Vertical Brands sont digitales de naissance, elles n'ont pas besoin de s'adapter au futur, elles sont le futur. »

ANDY DUNN, FONDATEUR DE BONOBOS

1

L'invention d'un nouveau modèle

Définition

L'expression Digitally Native Vertical Brands ou DNVB est employée pour exprimer un nouveau concept qui repose sur quatre piliers fondamentaux et indissociables :

- C'est un *business model* de commerce vertical qui supprime les intermédiaires de l'amont à l'aval, de la fabrication à la distribution, pour vendre directement aux consommateurs ou *direct-to-consumer.*
- À l'intersection entre innovation, technologie et commerce, ce sont des start-up à fort potentiel de croissance, et dont toute l'activité est pilotée par l'utilisation massive de données numériques (*big data*). Elles sont le plus souvent financées par des levées de fonds privés.
- Génétiquement « digitales », les DNVB développent leur univers de marque, s'expriment, interagissent et vendent directement et principalement (mais pas exclusivement) via le web et le mobile. Elles sont centrées de manière obsessionnelle sur l'expérience client (une combinaison qui forme un tout intrinsèquement inséparable entre les produits, l'expérience online et le service client) et la création d'un fort lien émotionnel avec chacun.

- Lorsqu'elles font le choix de passer du digital au point de vente physique, elles continuent à proposer une expérience de marque personnalisée, au travers de leur réseau propre ou de partenariats sélectifs pour contrôler leur distribution.

Plus que tout, c'est leur capacité à fédérer une communauté active et loyale à long terme et à créer un mouvement qui fait la valeur ajoutée des Digitally Native Vertical Brands.

Andy Dunn, père du modèle…

Lorsque Andy Dunn et Brian Spaly, les deux inventeurs du *business model* original, se sont lancés dans l'aventure **Bonobos**, en 2007, ils étaient encore étudiants en MBA à la Stanford Business School et totalement fascinés par la culture de la Silicon Valley. Andy Dunn avait travaillé pendant deux ans comme consultant chez Bain & Company, aux États-Unis et en Amérique du Sud, puis comme analyste dans le fonds d'investissement privé Wind Point Partners. Son expérience de consultant l'avait amené à deux constats. D'une part, les techniques de vente n'avaient pas évolué et l'expérience d'achat en boutique n'apportait aucune valeur ajoutée, alors que le succès des géants de la vente par correspondance Lands' End et L.L.Bean reposait sur un service client irréprochable. D'autre part, il avait constaté que les acteurs du e-commerce avaient les plus grandes difficultés à être rentables. La grande majorité utilisait le digital, soit comme une extension de leurs magasins physiques, soit en vendant les produits des autres, ce qui implique de vendre de gros volumes de produits pour des marges très faibles.

De son côté, Brian Spaly, qui était taillé comme un athlète, ne trouvait pas de pantalon qui lui convienne suffisamment bien sur le marché traditionnel. Il avait inventé sa propre coupe de pantalon et les vendait sur le campus dans le coffre de sa voiture. Surtout, il considérait l'expérience du *shopping* comme une perte de temps, un moment sans agrément pour les garçons de son âge. Ce dont ils avaient tous les deux envie, c'était d'inventer une manière nouvelle de vendre, de raconter une histoire de marque, tout en créant un excellent service avec un bon produit, parfaitement taillé, de créer une marque pensée dès le départ pour l'Internet exclusivement.

C'était une idée très innovante et anti-conformiste, au tout début de l'Internet grand public et de Twitter, Facebook, LinkedIn. Il ne s'agissait pas, dans