



Le Direct-to-Consumer : les enjeux d'un canal devenu incontournable

Dans un contexte de digitalisation de notre économie – que la crise sanitaire a accéléré – de nouvelles habitudes de consommation ont vu le jour dans presque tous les secteurs. Les entreprises qui n'avaient jusqu'alors pas d'accès « direct » au consommateur final sont celles qui ont payé le plus lourd tribut dans cette crise sans précédent. Dès lors, le développement du Direct to Consumer (D2C) n'est plus optionnel ou annexe mais devient central dans la stratégie des entreprises.



« Les ventes sur internet auprès des enseignes magasins ont connu une progression 3 fois plus importante en 2020 vs. 2019 (+41% vs +13%)* »

Pourquoi se lancer dans le Direct to Consumer ?

Le Direct to Consumer est un modèle de vente qui permet à une entreprise d'atteindre directement son consommateur final **sans l'aide d'intermédiaires** (distributeurs, grossistes, GMS, marketplaces, etc.). Il est souvent lié au digital mais peut aussi trouver sa place dans le canal physique (via la création de magasins en propre par exemple). Le développement du D2C est accessible à toutes les entreprises quel que soit leur modèle économique : pour les entreprises B2C, il constitue un **nouveau modèle de vente** alors que pour les entreprises B2B, le D2C représente un véritable **changement de paradigme**.

Saisir les opportunités offertes par le Direct to Consumer

Le D2C représente d'abord et avant tout un nouveau **levier de croissance** pour nombre d'entreprises. En effet, en ajoutant un nouveau canal de vente aux canaux existants (par exemple via la mise en place d'un site E-commerce), les volumes augmentent mécaniquement. Cependant, cela ne se passe pas toujours aussi simplement et le risque de **cannibalisation** peut être élevé selon le modèle de distribution 'classique' de l'entreprise. Néanmoins, nos analyses montrent que dans presque tous les cas de figure, le D2C représente in fine une **augmentation du chiffre d'affaires**.

Outre cette dimension financière, le D2C apporte de nombreux avantages et des opportunités à saisir comme :



Rapidité

Un nouveau canal de ventes qui s'affranchit des intermédiaires et permet une **communication raccourcie** avec le client final



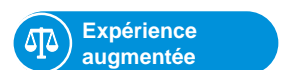
Personnalisation

Une meilleure connaissance du client final, qui permet un **service personnalisé**, un ajustement de l'offre au plus près des besoins, etc.



Adaptabilité

Être capable d'adapter ses stratégies commerciales, son offre, son expérience utilisateur de manière beaucoup plus **rapide et pertinente**



Expérience augmentée

Proposer un parcours client 'sans couture' entre le physique et le digital : site web, magasins, publicité on/offline, réseaux, etc.

Différenciation

Se différencier de ses concurrents en créant une **communauté de consommateurs** et un lien de confiance durable

Réduction des coûts

Marges intermédiaires, coûts de structure & de **stock réduits** mais coûts d'acquisition de nouveaux clients à comptabiliser

Image de marque

Être maître de son image, de ses services, des messages véhiculés, via un dialogue direct et **sans filtre** notamment sur les réseaux sociaux

Maitrise de la donnée

Optimiser le **ciblage marketing** via notamment une meilleure gestion de la donnée clients (fidélisation, retargeting, affiliation, etc.)

Globalité

Un accès au marché mondial facilité, grâce à l'effacement des frontières et la collecte d'information centralisée

Égalité

Adopter les mêmes codes que les pure players : l'omnicanalité, la collecte massive de données clients, etc.

Achats « Nomades »

S'adapter à de nouveaux comportements d'achat et à des clients habitués au « **où je veux quand je veux** » !



Le Direct to Consumer, l'un des enjeux de la transformation digitale

Enjeux stratégiques

Afin d'enclencher une réflexion structurée autour des enjeux du D2C, le modèle ci-joint 'Acquisition / Conversion / Rétention' permet d'obtenir une vision transverse des axes stratégiques à prendre en compte à tous niveaux.

ACQUISITION

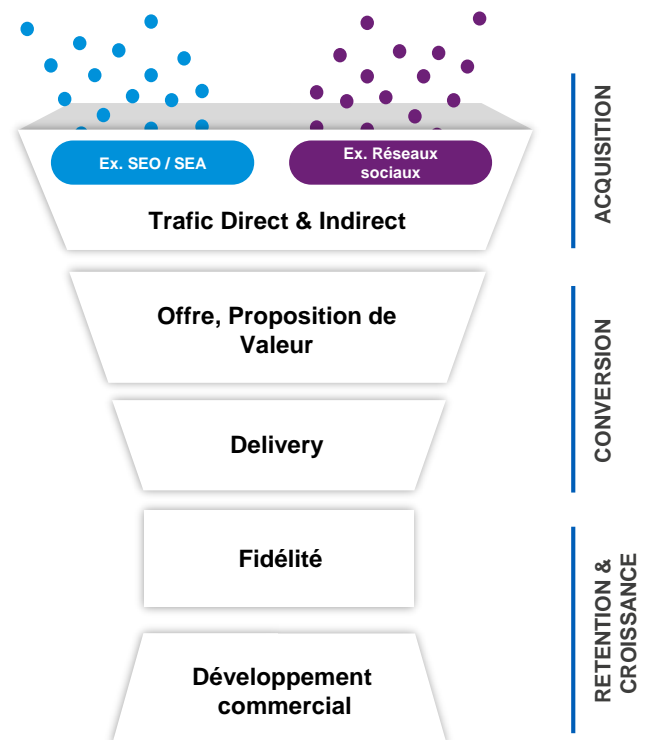
- | Générer du **trafic qualitatif** pour augmenter son empreinte ('Reach')
- | Adapter les **sources** de trafic à son besoin : référencement naturel (SEO), payant (SEA), réseaux sociaux, etc.

CONVERSION

- | S'assurer que son **offre** réponde aux besoins du client final
- | S'assurer que le client soit convaincu de la **valeur (ajoutée)** du produit / service
- | Optimiser le **parcours client** pour accélérer la décision d'achat
- | Garantir une **qualité de service** de bout en bout

RETENTION & CROISSANCE

- | Mieux connaître son client pour en faire un **partenaire** de long-terme et le fidéliser
- | Pousser des ventes complémentaires ou additionnelles ciblées



Les défis dans la mise en œuvre du D2C

Le D2C demande à l'entreprise de reconsidérer l'ensemble des dimensions de son modèle opérationnel pour supporter l'ambition et sécuriser sa mise en œuvre en répondant à des questions clés :

ORGANISATION / RH : Analyser la résistance et la résilience de l'organisation et des processus actuels

- | Ai-je les bons profils en interne, les compétences requises (ex. expert SEO, Data Analyst, etc.) ? Dois-je recruter ? Faire appel à des partenaires externes ?
- | Une réorganisation sera-t-elle nécessaire ? Dois-je redéfinir certains rôles / postes ? Dois-je optimiser certains de mes processus (ex. gestion des opportunités, des prospects) ?

DIGITAL / IT : Identifier les impacts sur mes Systèmes d'Information

- | Suis-je équipé pour répondre à mes ambitions : outils de CRM, de Marketing automation, Reporting ?

OPERATIONS : Identifier les impacts potentiels sur l'ensemble de la chaîne de valeur

- | Est-ce que mon outil de production peut supporter ce nouveau mode de distribution ? Quels impacts sur mon packaging (ex. passer d'un conditionnement en palettes à l'unité) ? Le transport ?
- | Quels impacts sur les achats, le produit en lui-même ? Le service client et l'après-vente ?

CULTURE : Anticiper les résistances possibles au sein de l'entreprise

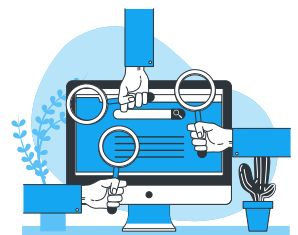
- | Existe-t-il une certaine appréhension quant à la concurrence directe avec les distributeurs ? Le digital est-il perçu comme une menace ? La stratégie du D2C est-elle bien comprise par tous ? Le Top Management adhère-t-il bien au projet ? Une crainte existe-t-elle quant à la répartition des budgets ? Etc.

Comment mener à bien un projet D2C ?

- | Se fixer des objectifs **réalistes et adaptés** à la stratégie globale de l'entreprise, en se recentrant sur le client, via un **état des lieux** objectif de la situation : points de contact avec le client final, vision du D2C claire, forces et faiblesses actuelles, analyse du positionnement des concurrents sur le D2C, etc.
- | Inscrire le projet dans la **transformation d'entreprise globale** et **embarquer** l'ensemble des parties prenantes dans le projet : de la direction aux équipes opérationnelles, des **métiers** aux **fonctions supports...** en favorisant la **co-construction**
- | Créer le **modèle opérationnel cible** offrant une **expérience client / employé** améliorée
- | Prioriser les actions et formaliser une **feuille de route** D2C claire & partagée à court/moyen/long terme
- | **Désamorcer** les principaux **risques** et blocages en identifiant leurs impacts potentiels et en construisant pour chacun d'eux des réponses adaptées (ex. plan de mitigation)

Un contexte inédit qui pousse au changement

- En conclusion, le D2C ne constitue pas simplement un nouveau canal de distribution; il s'intègre dans une réflexion globale de stratégie d'entreprise, permettant de **se réappropriier le lien avec les clients finaux** et de l'ajuster au mieux selon leurs aspirations.
- Fortes d'une meilleure **connaissance client**, ces entreprises sont en mesure **d'innover au plus juste**, ce qui leur confère un **avantage concurrentiel** non-négligeable dans un contexte toujours plus mouvant.
- Enfin, la crise sanitaire actuelle aura des impacts immédiats dans la relation attendue clients-entreprises. C'est donc le moment de **s'emparer de cette opportunité** sans précédent pour se lancer ou se renforcer sur le D2C !



Contacts



Claire Duquesne
Manager KPMG
Advisory
Digital Customer



Benjamin Blanc
Senior Manager KPMG
Advisory
Digital Customer



François-Xavier Leroux
Associé KPMG
Advisory
Digital Customer



Benoit Favre-Nicolin
Associé KPMG
Advisory
Région grand Sud-Est