

Le marché de l'habillement : comment les TIC modifient le rôle des distributeurs

Les évolutions récentes de la filière habillement en France et aux Etats-Unis marquent un renforcement du contrôle exercé par la distribution sur l'amont de la filière. Trois facteurs principaux militent pour donner aux distributeurs un rôle central.

Il agit en premier lieu d'un motif technologique : par les remontées de ventes (via EDI notamment) les distributeurs sont en mesure d'acquérir une connaissance des désirs des consommateurs, qui leur donne un avantage concurrentiel sur les autres acteurs de la filière.

La deuxième raison relève de la dimension spatiale : dans un contexte de localisations dispersées, les distributeurs se doivent d'être implantés à proximité des clients. De ce fait les questions de logistique et de stockage sont cruciales et apparaissent de plus en plus comme une compétence clé dans leur métier.

Enfin la troisième raison concerne l'organisation du marché : les distributeurs permettent la rencontre de offre et de la demande, leur pouvoir de marché est accru avec leur capacité à attirer des clients.

Les évolutions portées par les TIC ont bénéficié évolutions convergentes.

Le développement du commerce électronique vise à proposer des biens sur le Web à destination du client final, ce qui renforce les compétences et les circuits existants déjà, car il suppose la maîtrise d'une logistique de distribution. Contrairement ce que on aurait pu penser dans la pratique ce ne sont pas les producteurs ou les créateurs qui ont cherché à se saisir de cet outil pour s'adresser au client final en évitant un intermédiaire, mais plutôt les distributeurs. Ainsi des acteurs puissants de la VPC comme les 3 Suisses ou La Redoute proposent une partie de leur catalogue sur leurs sites. La vente sur Internet n'est pas exclusive des autres canaux de commercialisation, car pour vendre en ligne les distributeurs peuvent s'appuyer sur la même compétence de distribution et de commercialisation.

Les distributeurs ne se contentent plus de vendre des produits créés et fabriqués par d'autres, ils développent leurs propres marques. Les effets de mode rendent très sensible la question des délais de fabrication et de création, l'accélération du processus d'approvisionnement des distributeurs passe par la suppression d'un des intermédiaires : le distributeur intègre les fonctions du donneur d'ordre et négocie directement avec les sous-traitants. Ces marques de distributeurs représentent désormais jusqu'à 25% des ventes pour certaines enseignes d'hypermarchés.

Le secteur du textile habillement est très fortement soumis la mode et l'incertitude de la demande. Dans ce marché guidé par l'aval, les réactions du client sont déterminantes pour la production-distribution ce qui donne une importance particulière à la maîtrise des informations issues de la remontée des ventes. Elles permettent de prendre rapidement les décisions de réapprovisionnement et de lancement de production. Elles guident aussi la conception des vêtements : dans une démarche de marketing amont, les outils existants simplifient la création et atténuent la spécificité et les savoir-faire de ce métier, il est facile de créer un nouveau vêtement de toutes pièces à partir d'une bibliothèque de modèles. La valeur ajoutée des distributeurs provient de leur connaissance exhaustive et quotidienne des ventes assurée par l'utilisation des TIC. Elle est autant plus importante que les produits d'habillement ont une durée de vie courte et sont soumis des effets de mode. Les informations obtenues sont très utiles pour fabriquer les produits les plus vendus mais sans les garder en stock trop longtemps, ou bien à l'inverse fabriquer des produits ciblés sur des consommateurs et des demandes très spécifiques.

Le marché de la musique : comment les TIC modifient le rôle des nouveaux acteurs

Le marché de la musique enregistrée est dominé par cinq majors. Elles se partagent 80 % du marché mondial. Cette structure oligopolistique tient au caractère très sélectif du marché. La filière

« phonographique » présente plusieurs goulots d'étranglement dans sa chaîne de valeur : la signature (« un disque produit pour 1000 demandes »), l'exposition médiatique (peu parviennent à passer sur les médias qui assurent la notoriété) ainsi que la mise en place chez les détaillants (donc les bacs sont limités). L'intégration permet de maîtriser l'incertitude due à ces goulots en renforçant par exemple la position vis-à-vis des médias et des détaillants. Le marché s'avère cependant extrêmement segmenté et imbriqué : à côté des *Major companies* qui possèdent labels ou entités de production, branche éditoriale, usines de fabrication et réseaux de distribution, de nombreux indépendants se maintiennent sur des marchés de niche, que ce soit en production ou en distribution.

Internet a déplacé le centre de gravité de la filière en créant d'autres canaux de distribution, en modifiant les règles économiques de rentabilisation et surtout en favorisant l'apparition de nouveaux acteurs. Le développement du commerce électronique et du téléchargement de la musique a permis aux indépendants de s'affranchir du passage obligé par les gros distributeurs grâce à une diffusion ou une commercialisation directe sur le réseau, d'emblée mondiale et sans intermédiaire. Dans un premier temps, en court-circuitant la distribution physique des disques et le coût de la chaîne logistique associée, le téléchargement a constitué un avantage décisif. Les indépendants évitaient la lourdeur de la vente physique traditionnelle des disques (maintien de nombreux points de vente et organisation coûteuse de stockage et acheminement), ils pouvaient espérer de ce fait ne plus avoir à recourir à un réseau de distributeurs qui, grâce à leur position de force, rongeaient les marges des producteurs et favorisaient – à leur détriment – les best-sellers et mises en place massives. Plusieurs acteurs a priori dominés ou écartés du marché se sont ainsi saisis du commerce électronique et de Internet pour contourner les blocages d'une production et d'une distribution oligopolistiques.

En offrant de nouvelles modalités de diffusion, Internet a réduit, si ce n'est supprimé, le goulot d'étranglement de l'accès à la diffusion et au marché. Il a permis aux indépendants, et aux éditeurs de produits à moindre potentiel, de coupler actions de promotion et de diffusion, d'offrir des informations complémentaires et des conditions d'écoute très souples. Il a autorisé l'exploitation de niches qui n'intéressent pas les Majors parce qu'insuffisamment mûres ou trop petites : il est en effet possible de créer sans coûts importants une liste d'amateurs et de consommateurs potentiels pour un artiste et un type de musique donné, en ouvrant la porte à des stratégies de marketing ciblé et à des opportunités de valorisation annexes par la publicité ou des offres de produits associés tels que concerts, disques, magazines et ouvrages. Ce fonctionnement est traditionnel dans les industries culturelles : les majors laissent aux indépendants le soin de défricher les marchés et interviennent une fois le créneau devenu mûr.

Mais les modalités de diffusion offertes par Internet changent les conditions de cette concurrence. Les indépendants souffraient en effet traditionnellement d'un manque de visibilité de leur production et d'une distribution limitée, ce qui les empêchait d'exploiter pleinement leur capacité d'innovateur et de découvreur de talents. Internet permet justement de contourner ces inconvénients et les petits labels sont désormais en mesure de commercialiser leurs disques à l'échelle mondiale. Mais dans le même temps, grâce aux facultés de ciblage des consommateurs et de segmentation des types de musique, les grandes entreprises ont de leur côté la capacité de se positionner sur des segments étroits jusque-là réservés aux labels indépendants.

Aujourd'hui, et au-delà de cette définition un nouvel équilibre entre Majors et indépendants, les possibilités de téléchargement ouvrent également la voie à une restructuration fondamentale du secteur. Cette dernière tient notamment à l'arrivée de nouveaux acteurs qui, tels les offreurs de technologie, s'appuient sur des modèles économiques radicalement différents. La musique constitue alors un produit d'appel pour attirer directement des abonnés ou des annonceurs publicitaires. Grâce à des standards tels que le Mp3, la musique devient quasi gratuite et les utilisateurs ne paient plus désormais un abonnement global à leur fournisseur. Les fournisseurs d'accès (AOL...), les offreurs

de technologies (Apple, Sony, Philips..), les animateurs de plate-forme technique (Napster, Netflix...) ou les éditeurs de logiciels de lecture de musique (RealNetworks Liquid Audio...) ont d'ailleurs acquis des catalogues d'oeuvres auprès des détenteurs de droits, afin de diffuser de la musique pour promouvoir leur matériel, leurs services et leurs logiciels. Ces offreurs de technologie constituent désormais un passage obligé pour tous ceux qui souhaitent diffuser de la musique sur Internet. Leur poids est tel qu'ils orientent les développements de la filière au détriment des indépendants, mais aussi ce qui est plus surprenant des Majors traditionnelles. Jusque-là toutes-puissantes, ces dernières se retrouvent affaiblies et marginalisées par rapport ces offreurs de technologie de taille parfois considérable dont la musique ne représente qu'un marché secondaire ou une rémunération d'appoint, l'essentiel de leur activité se situant sur un autre registre.