

Industrie de la mode et digital

Quelques remarques préalables

Julien CANTEGREIL
Directeur juridique adjoint du groupe Kering

Résumé : L'impact économique collectif d'internet, et plus généralement des nouvelles technologies, devrait atteindre entre 10 et \$20 trillion annuellement dès 2025. Il transformera l'ensemble de la chaîne de valeur d'une industrie comme celle de la mode et du luxe : produit, *supply chain*, distribution. Comment appréhender les inévitables évolutions juridiques que cela va occasionner? L'article défend que le contexte dépendra essentiellement du devenir génératif ou non d'internet ainsi que de la rapidité d'appropriation de la révolution digitale par l'industrie de la mode. Dans ce contexte doublement incertain, l'article voit dans le *sharing economy*, les Big data, l'impression 3D et la personnalisation les quatre enjeux stratégiques mais aussi juridiques auxquels l'industrie doit faire face. Aujourd'hui, toutes les options sont ouvertes.

Mots-clés : mode, luxe, internet, générativité, décalage juridique, e-commerce, économie du partage, impression 3D, Big data

Parmi les vagues les plus puissantes auxquelles est exposée l'industrie de la mode :² l'inexorable accroissement de la population mondiale, l'augmentation plus que proportionnelle du nombre d'ultra riches (notamment en Occident, où l'augmentation du prix des actifs a tiré vers le

1 Ancien élève de l'École normale supérieure (Paris) et de la Yale law school, Docteur en droit et agrégé de philosophie. Rédacteur en chef des *Archives de philosophie du droit*

2 Sur les vagues précédentes, V. Dana Thomas, *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster* (Penguin Books, 2007)

haut les portefeuilles financiers)³ et le développement d'internet.⁴ A l'effet plus incertain, ce dernier fera l'objet des lignes suivantes.

Le lecteur voudra bien excuser ce qui ne sera qu'un « préalable » de réflexion « juridique » mais, et ce sera d'ailleurs l'une des thèses ici défendues, il est encore trop tôt pour se prononcer de lege ferenda.

L'impact économique collectif d'internet, et plus généralement des nouvelles technologies, devrait atteindre entre 10 et \$20 trillion annuellement dès 2025. Plusieurs secteurs ont dû évoluer tels que l'éducation, où le caractère désormais disponible et ubiquitaire de la connaissance ne pouvait qu'affecter le modèle taylorien qui a accompagné la massification de l'éducation lancée en France par Jules Ferry.⁵ L'industrie de la mode devra elle aussi s'adapter. Au-delà de la chaîne de production, la révolution digitale en modifiera à l'évidence les produits - l'impression 3D n'étant que la dernière innovation d'importance – ainsi que la distribution. En un mot : son modèle même.

Qu'on en juge.

Trois milliards d'habitants devraient être rapidement connectés à Internet, et opérer près d'un milliard de paiements par le seul téléphone mobile (chiffre appelé à croître fortement, le taux de pénétration du mobile en Inde étant de 10% et en Chine de 40%). Ces nouveaux clients (les « digitals ») seront mieux connus par la perfection croissante de l'utilisation de données qui doublent tous les 20 mois.⁶ Et ces nouveaux clients, l'industrie de la mode devra les atteindre par de nouvelles formes de distribution, dont on voit mal qu'elles n'affectent pas les fonctions d'intermédiation classiques et ne suscitent l'émergence d'acteurs d'un type nouveau. Les expériences digitales et physiques seront davantage intégrés, les barrières à l'entrée diminueront, de nouvelles sources de revenu émergeront

3 Le monde compte aujourd'hui près de 1500 milliardaires, soit 200 de plus que l'année dernière (Classement *Forbes* annuel, mars 2013). Pour une mise en perspective sur trois siècles et une vingtaine de pays du rapport entre croissance économique et rendement du capital, V. Thomas Piketty, *Le Capital au XXI^e siècle*, Le Seuil, 2013, p. 685 ss

4 V. David Barroux, « Pourquoi la révolution technologique m'a "tuer" », *Les Echos*, 22 octobre 2013

5 V. Gilles Babinet, « Cinq notions qui vont bouleverser le monde », *Union des Annonceurs*, juin 2013

6 Stefan Biesdorf, David Court et Paul Willmott, "Big data: What's your plan?," *McKinsey Quarterly*, 2013/2

et la demande des clients se portera davantage vers des produits gratuits, intuitifs et qui leur sont dédiés.⁷

Cette révolution digitale de l'industrie de la mode complexifiera la position du juriste, mais comment ? Trois concepts (la générativité, la rupture épistémologique, le décalage juridique) permettent de le préciser.⁸

Le juriste devra opérer dans un nouveau contexte d'incertitude liée, parmi tant d'autres évolutions,⁹ au digital d'une part et à l'appropriation de la révolution digitale par l'industrie de la mode d'autre part. La première incertitude, technologique, liée au digital, porte sur le maintien ou non de la « générativité » d'internet, savoir la possibilité pour cette technologie de produire plus que ce pourquoi elle a été conçue, notamment par l'indépendance qui lui permet de produire du contenu sans que les créateurs du système soient impliqués dans ce processus de création. Jonathan Zittrain, qui a proposé le terme, le préfère à ceux d'« ouverture », de « libre » ou encore de « communs ».¹⁰ Cette capacité d'un système à produire des changements non prévus via des contributions non filtrées provenant d'une grande diversité de contributeurs reposait, comme la montre Zittrain, sur la convergence de plusieurs facteurs : (i) son effet de levier, ou encore la capacité de ladite technologie à voir démultiplier sa capacité à effectuer certaines tâches, (ii) son adaptabilité à un ensemble de tâches, (iii) la facilité qu'ont de nouveaux contributeurs d'apprendre à s'en servir, (iv) et la capacité qu'ils ont de la partager avec d'autres, y compris (et peut-être surtout) ceux qui ne sont pas des experts. Le PC connecté (ou les modems, ou *Facebook*) sont à bien des égards la technologie générative ultime : puissant, versatile, facile à maîtriser, on y accède facilement, et ce qu'on y produit est facilement partagé avec d'autres, il permet aux gens d'inventer de

7 McKinsey Global Institute report, *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*, Mai 2013

8 Parmi d'autres concepts utiles, celui de « Long Tail » emprunté à Chris Anderson, « *The Long Tail* » in *The Wired* et *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (New York: Hyperion Books, 2006).

9 Gouvernance d'internet, sécurisation des données etc. dont il ne sera pas fait mention ici.

10 J. Zittrain, *The Future of the Internet—And How to Stop It* (Yale Univ. Press & Penguin, 2008), notamment la première partie. D'autres enjeux sont naturellement à prendre en compte, liés à la sécurisation ou la gouvernance du net.

nouvelles choses, pas encore imaginées.¹¹ A contrario l'iPhone, TiVo et les sites web 2.0 SaaS based ne sont pas génératifs. Bien que ce débat sur le futur génératif ou non d'internet dépasse notre propos, c'est bien lui qui informera l'ensemble des choix que devra faire le juriste.

La seconde incertitude porte sur l'existence d'une éventuelle « rupture épistémologique » produite par internet,¹² d'autant plus difficile à caractériser que l'analyse scientifique de l'impact sur notre cerveau de son utilisation, de ses moteurs de recherche et réseaux sociaux balbutie encore. De nombreuses études sur les sourds et les aveugles ont déjà révélé l'immense faculté d'apprentissage et d'adaptation du cerveau à son environnement :¹³ ainsi de l'invention du feu, qui a moins transformé notre cerveau qu'il n'a transformé la société de son époque. Les réflexions menées en 2010 autour de *The Shallows* de Nicholas Carr montrent qu'on est loin de savoir s'il en va de même avec internet.¹⁴ Simplement sait-on qu'Internet conduit d'une culture logique, où prédominent les raisonnements linéaires, à la prévalence de méthodes statistiques d'inférence dont *Facebook* fournit un bon exemple. Les digital natives ont déjà créé sur le web leurs mondes, la sélection de l'information s'y déroule désormais en communauté. Ce passage vers une culture statistique, remarquablement analysé autrefois par Poincaré,¹⁵ semble dominer le mode de pensée appelé par internet. Mais est-il le signe d'une rupture épistémologique plus profonde ?

11 E. g. les remarques de Zittrain sur le remplacement des PC, par des technologies dites « *ethered* ». Pour une application à la mode, V. Vikram A. Kansara, « Apple-like Ecosystems for Luxury Brands », *Business of Fashion*, 23 juin 2013

12 Pour une synthèse du débat : à la suite de l'article « Google nous rend-t-il stupide ? », puis du livre de Nicholas Carr *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains* (W. W. Norton & Company, 2010) sur le lien entre internet et la concentration d'esprit, John Brockman avait cherché à savoir, par le truchement de sa question annuelle de Edge (2010), si internet change la façon dont nous pensons. Les contributions rassemblaient peu de « distractionnistes », quelques artistes, qui se l'approprient, et une très grande majorité de « scholarly tool-users », qui pensent comme Tim Berners-Lee que cela voit positivement accroître notre savoir.

13 V. les recherches de Daphné Bavelier, Univ. of Rochester

14 Une des meilleures études faites, menée par Anthony Wagner et Clifford Nass portait sur « multitasking » des utilisateurs d'internet mais elle n'est pas conclusive, Université de Standford

15 V. le débat sur la nature du raisonnement mathématique entre Russell/ Frege et Poincaré, qui en défendait le caractère synthétique et intuitif. Science et méthode (Flammarion, 1908), livre II, chap. 3, section 1, ainsi que « Les mathématiques et la logique », *Revue de Métaphysique et de Morale*, 1906

Malgré ce contexte fort d'incertitudes sur la générativité future et l'impact cérébral et comportemental d'Internet, le juriste, dans sa pratique quotidienne, sera amené à prendre position *de lege lata* et *de lege ferenda* sur de nombreuses transformations qu'Internet fait subir à l'industrie de la mode. Pour analyser sa tâche, on proposera d'utiliser le concept proposé par Jonathan Zittrain d'« enforcement via beta testing » (ou encore de « décalage juridique »). Somme de constructions sociales incomplètes, le droit n'existe que par les autorités de mise en œuvre de la loi, mais ces dernières nécessitent un délai (le temps du *due process*, le temps des appels) pour assurer un contrôle social effectif. Or il est des sujets si transformateurs, et Internet en est un, qu'une mise en œuvre immédiate du droit applicable serait dangereuse car antérieure aux modifications que le *due process* ne manquera pas de lui apporter. Zittrain a défendu avec vigueur que la rapidité des évolutions digitales et le souci de la générativité conduisent au lieu de mettre le droit en phase avec la complexité de la technologie, au contraire, à laisser s'imposer des modèles juridiques communautaires fondés sur la norme ou des standards de gouvernance.¹⁶ Il est possible de préciser davantage la nature de ce parti pris de « décalage juridique », que l'on enjoint au juriste d'adopter pour l'industrie de la mode.

On s'y emploiera ici en précisant, d'abord, quatre facteurs macroscopiques, qui vont influencer les décisions du juristes (I), et en soulignant ensuite quatre défis spécifiques de ce secteur (II).

I. — QUATRE FACTEURS INFLUENCERONT LA MANIÈRE DONT INTERNET MODIFIERA LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'INDUSTRIE DE LA MODE ET DU LUXE.

A. — D'abord le rythme d'innovation

Le déficit français dans le développement du digital est bien connu : largement lié à l'insuffisance des fonds propres des entreprises, Internet ne contribue qu'à 5,5% de la croissance française et, alors qu'il a contribué au

16 V. aussi les propos de Zittrain le *verkeersbordvrij*, qui désigne aux Pays-Bas des expériences de ville sans panneaux de circulation : la suppression de certaines règles responsabilise les automobilistes

tiers de la croissance du PIB américain entre 2005 et 2010, Internet n'y a contribué qu'au quart en France. Les innovations digitales, conçues donc largement hors de France, n'en ont pas moins un effet massif sur cette industrie, par ailleurs française pour une large part.¹⁷

L'effet global des innovations digitales dépendra du rythme d'absorption (traditionnellement lent) de l'industrie de la mode. Au-delà des innovations internes à la supply chain que permettent certains sites dédiés (*Square...*), les pionniers du e-commerce avaient d'abord souhaité prouver par l'exemple que la mode pouvait être distribuée en ligne. Les plateformes *Net-a-Porter* et *Yoox*, rapidement devenues parmi les entreprises de vente en ligne les plus puissantes de ce secteur, avaient ainsi émergé dans l'intention de convaincre une génération que le mass market était possible dans ce secteur,¹⁸ fut-ce selon une segmentation croissante du marché.¹⁹ Développer sur internet un modèle optimisé pour le monde physique était naturellement sous-optimal, et la vague d'innovations actuelles tâchent a contrario de révéler qu'Internet, loin de pouvoir être cantonné à un canal, doit s'entendre comme un medium complet : les sites sans inventaires *Farfetch* et *Lyst* en sont une première esquisse ; la révolution des secteurs du voyage et de la musique a déjà convaincu les net natives de cette évolution à venir.²⁰

L'influence de l'innovation digitale dans le secteur de la mode dépendra aussi du soutien financier apporté à l'innovation, souvent opérée en externe par des start ups. Après les faillites retentissantes de l'année 2000 (*Boo, e-Luxury...*), liées tant à la bulle qu'à l'imaturité de la demande, le marché du e-commerce a rapidement repris des couleurs au point que, de façon générale, l'habillement constitue aujourd'hui le secteur de l'e-commerce le plus important aux Etats-Unis (\$41 billion) et pas moins de trois quart des ventes en ligne en Chine. Les marques de mode ayant choisi de s'y inscrire lentement, en l'absence d'un « Amazon for fashion » plus de 2000 sites occupent aujourd'hui le marché de la mode, avec une croissance de 126%

17 V. le *2013 UK Luxury Benchmarking Report* sur le fait que l'industrie de la mode anglaise, en doublement d'ici 2018, utilisera à 98% des innovations digitales pour atteindre une clientèle plus jeune

18 Internet, notamment via le mobile, a utilement permis de comparer les prix mais cela n'a jamais été son usage principal pour la mode, V. Google Marketing Council, *Mobile In-Store Research, How in-store shoppers are using mobile devices*, Avril 2013, p. 26

19 Pour le mobile connecté par exemple, V. *Mobile-device use in the US is getting increasingly segmented*, eMarketer, 8 juillet 2013

20 Sur *Sephora* et *Burberry*, V. les quelques remarques d'Anita Umarji, "The Rise of the Luxury Omnichannel Shopper... more than just bricks and clicks", *Onlineluxury*, 30 octobre 2012

en 2012. Les réussites ont été nombreuses : *Net-a-Porter*, aujourd'hui en difficulté, avait été vendu au groupe *Richemont* plus de \$500 million. A la suite de son accord avec le géant technologique chinois *Tencent, Fab*, qui va se concentrer davantage sur la mode, voit sa valorisation atteindre \$1 billion et la valeur de marché d'*Asos* atteint aujourd'hui \$4.16 billion. Il n'est pas certain que l'avenir soit si assuré : à l'exception des sites qui fabriquent (les marques - comme *Nasty Gal*) et des sites qui aident les marques à mieux servir leur client ou leur fournissent l'infrastructure adaptée (*Etsy, Shopify, Tictail...*), cette évolution est telle qu'on peut y voir une bulle. De nombreuses entreprises de e-commerce, comme *Gilt* (pourtant récemment évalué à \$ 1 milliard), rencontrent d'ailleurs des difficultés, et de façon générale beaucoup de start ups souffrent d'un business model inadéquat, notamment par surcroît de stocks ou manque de scalabilité (*Luxup, Beachmint, Styleowner, Lookk, FashionStake, Polyvore...*), inaptes en tous les cas à satisfaire aux attentes liées à leur surcapitalisation passée. A l'exception de l'IPO de *Yoox*, ou de *Net-a-Porter* et *Asos* qui n'avaient jamais recouru au venture capital, à l'exception aussi de sites de ventes express locales comme *Hautelook* (vendue à *Nordstrom*) ou *Brands4Friends* (vendu à *eBay*), les exits gagnants ont d'ailleurs été peu nombreux dans le monde de la fashion-tech, soulevant une difficulté structurelle à trouver un financement externe. Quelle que soit l'absorption par l'industrie de la mode des innovations digitales, cette question du financement est naturellement un élément essentiel de l'éventuelle transformation digitale de l'industrie de la mode.

B. — *L'influence d'internet sur la chaine de valeur de la mode et du luxe dépendra ensuite de la régulation fiscale.*

Des évolutions auront très probablement lieu, par exemple quant au prix de transfert, notamment en matière de preuve et d'établissement stable. leur impact pourrait être important. L'essentiel de l'évolution, sur et au-delà des prix de transferts, si elle devait avoir lieu, résulterait de la fiscalité d'internet. En France, partant du constat que la virtualisation de l'économie renforce les économies parallèles (par le renforcement des paradis fiscaux), il a pu être considéré judicieux d'appeler à opérer la taxation non sur le lieu de production mais sur le lieu de distribution de la valeur. Les données personnelles étant la ressource essentielle de l'économie numérique, et la

collecte des données ressortissant du phénomène du « travail gratuit »,²¹ la mission française d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique (rapport Colin et Collin) a significativement proposé une taxe sur la collecte de données personnelles (avec un seuil minimal, un tarif unitaire par utilisateur et une base déclarative). Au lieu de rattacher ces données au territoire sur lequel est localisé l'utilisateur du service, ce qui est indiscutable, surtout lorsqu'il s'agit de données personnelles, ledit rapport, trop discuté pour qu'il soit besoin d'y revenir ici, a proposé d'imposer les bénéfices issus du travail gratuit des internautes localisés sur le territoire français. Cette fiscalité spécifique, sur le modèle de la taxe générale sur les activités polluantes ou de la taxe carbone, étant censé s'appliquer aux pratiques de collecte, de gestion et d'exploitation commerciale de données personnelles issues d'utilisateurs localisés en France.

Le développement d'une entreprise comme *Amazon*, ou *Apple*, dit parfaitement, pays par pays, le lien direct entre positionnement fiscale et épuisement de la concurrence.²² L'évolution de la position compétitive d'*Amazon* a montré la rapidité et la force de l'effet fiscal. Elle indique l'importance déterminante de ce facteur.

C. — *La jurisprudence judiciaire et administrative
ne saurait être sous estimée à long terme.*

La richesse actuelle du contentieux lié à l'e-commerce, notamment au niveau français et européen, laisse présager une évolution profonde de son environnement juridique, notamment sur les sujets qui intéressent l'industrie de la mode. Les questions, notamment liées à la Directive e-commerce et à l'épuisement des droits sont nombreuses. Le droit des

21 Cela ne revient donc pas à imposer la collecte de données en tant que telle. V. aussi les réflexions de la troisième partie du document sur la simplification du statut de Jeune Entreprise Innovante, du Crédit d'impôt recherche...

22 OCDE, Lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (02/2013 ; http://www.oecd-ilibrary.org/fr/taxation/lutter-contre-l-erosion-de-la-base-d-imposition-et-le-transfert-de-benefices_9789264192904-fr) et OCDE, Plan d'action concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (09/2013 ; http://www.oecd-ilibrary.org/fr/taxation/plan-d-action-concernant-l-erosion-de-la-base-d-imposition-et-le-transfert-de-benefices_9789264203242-fr). Pour un point de vue américain, V. la synthèse Jane G. Gravelle, Tax Havens: International Tax Avoidance and Evasion (Congressional Research Service, January 2013, accessible sur <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R40623.pdf>)

marques est significatif: sont apparus depuis quelques années, outre les fournisseurs d'accès à Internet et les fournisseurs d'hébergement, des intermédiaires inédits, au statut juridique aujourd'hui imprécis, qui n'ont pas d'équivalent dans le monde physique (moteurs de recherche, hébergeurs de blogs, plateformes de vente en ligne etc.) et dont le développement heurte la double fonction traditionnellement dévolue au droit des marques : sa fonction d'indication d'origine et sa fonction d'attraction par laquelle la marque « capture » et conserve une clientèle. Un groupe de travail de l'Institut Montaigne, sous la présidence du Professeur Vivant,²³ a ainsi défendu que le cybersquatting et l'username squatting sur les réseaux sociaux grève la capacité de la marque à identifier l'opérateur. Ce rapport a poursuivi son analyse en montrant que les metatags et autre utilisation de la marque en ligne par un tiers (pour lequel en France l'article 1382 du Code Civil offre néanmoins un rempart) peuvent être tout autant préjudiciables aux investissements faits par les acteurs, quand ils ne poussent pas au désinvestissement à force de rendre inutile la fonction même de protection de la marque et d'interdire aux marchés de jouer leur rôle premier d'« élément essentiel d'un système de concurrence non faussée ». La Cour de Justice de l'Union européenne semble encline à s'interroger plus avant sur l'« irresponsabilité » de fait des intermédiaires. La Commission européenne ira-t-elle jusqu'à remettre en chantier le régime juridique des intermédiaires de l'Internet, et spécialement celui des fournisseurs d'hébergement ? Les auteurs de ce rapport réclament ainsi, mais sera-ce suivi d'effets ?, que les juridictions nationales suivent au moins l'esprit des arrêts de la Cour de Justice et recadrent la notion d'hébergeur, par exemple en refusant de tenir pour tel celui dont l'activité n'est pas réellement neutre par rapport aux usages faits des marques dans une situation concrète considérée.

D. — *Enfin, la géographie*

Tant il est vrai que la mondialisation d'internet ne reproduit pas à l'identique celle du marché physique. Les usages d'internet au Moyen-Orient,²⁴ en Indonésie,²⁵ et en Chine²⁶ sont à cet égard exceptionnels. Si la

23 Le rapport n'est pas encore publié lors de la rédaction de ces lignes, et sera accessible sur le site de l'Institut Montaigne. L'auteur a participé au groupe de travail.

24 L'évolution est récente. Il a fallu attendre 2012 pour que Dia-Style inaugure la première plateforme exclusive pour net-a-porter.com et selfridges.com dans le monde arabe, mais a aussi lancé la première plateforme de se type en arabe. *L'Interactive Media in Retail*

Chine, par exemple, a dépassé les États-Unis comme deuxième plus grand marché du luxe dès 2009, deviendra le plus grand marché du luxe en 2014 avec près de \$ 15 milliards, et a déjà atteint une maturité au marché du luxe conforme à la dynamique japonaise, l'acclimatation du luxe chinois à internet a pris, avec retard mais d'une façon accélérée, une voie singulière pour au moins trois raisons. Tout d'abord, avec 80% des consommateurs chinois du luxe âgés de moins de 45 ans (30 % aux États-Unis et 19% au Japon), la clientèle chinoise comporte une surproportion de digital natives. Après que le marché du e-commerce a quadruplé entre 2006 et 2009, le nombre d'internautes va désormais passer de 384 millions (soit plus que les États-Unis et le Japon réunis) à 840 millions dans les trois prochaines années. Ensuite, alors que les trois quarts environ de la création de richesse jusqu'en 2015 devrait se produire hors du Tiers One, les stratégies de la plupart des marques traditionnelles concentrées sur le retail physique vont se trouver dépourvues de relai physique. Enfin, seules 42% des maisons de luxe ont un site accessible depuis internet alors que le mobile connecté va jouer un rôle accru dans la vente (la Chine compte près de 750 millions d'utilisateurs de mobile, dont près de 200 millions accèdent à internet par le mobile).²⁷ Bien qu'ils soient tous deux en croissance, les marchés de la distribution physique et numérique entretiennent chacun une dynamique propre dont l'industrie de la mode doit saisir la différence.

En Chine toujours, un site comme *Tmall*, actuellement détenue par le plus grand site chinois d'e-commerce et de paiements en ligne (Alibaba), donne l'idée des défis à venir. Sa plateforme BtoC *Taobao Mall* permet aux marques d'ouvrir et de gérer leurs propres magasins de commerce électronique. Avec son site sœur *Taobao marketplace*, sorte d'eBay chinois, *Tmall* compte plus de 500 millions d'utilisateurs enregistrés : ses ventes pour

Group conclut que la vente online dans le golfe passera de \$3.3 billion en 2010 à \$15 billion en 2015

25 V. l'excellent rapport de McKinsey Global Institute, *The Archipelago Economy: unleashing Indonesia's Potential*, Septembre 2012, ainsi que le récent rapport de Markplus Insight et Marketeers, *Indonesia now has 74.6 million internet users; this is what they do online*, dont les résultats sont retransmis sur *Tech in Asia*, 30 octobre 2013

26 Boston Consulting Group, *China's Digital Generation's 2.0*, Mai 2010. De façon générale et synthétique, sur la zone asiatique, V. « Rich Pickings, The outlooks for luxury goods in Asia », *The Economist*, 2013

27 D'où le rachat en août 2013 par Baidu d'une participation majoritaire dans *91 Wireless Websoft* (qui propose deux magasins d'applications à travers lesquels plus de 10 milliards d'applications pour smartphones auraient déjà été téléchargées) au groupe NetDragon, ce qui a représenté l'opération de croissance externe la plus chère de l'histoire du Web chinois

2012 ont doublé celles de 2011 et dépassent les 30 milliards de dollars ; durant la seule journée du 11 Novembre 2012, elles ont rassemblé plus de 250 millions de visiteurs pour dépasser \$2.16 billion (quand le Cyber Monday américain de 2012 n'atteignait pas \$ 2 billion). L'importance de Tmall est d'autant plus grande que les plateformes de médias sociaux *Facebook*, *Twitter* et *YouTube* ont été bloquées depuis les émeutes au Tibet et au Xinjiang en 2009. Qui plus est *Ebay*, *Yahoo!*, *Amazon* ni aucun des autres leaders internationaux n'ont de position forte en Chine. Les médias sociaux sont dominés par les plateformes de messagerie instantanée comme *QQ*, *RenRen*, *Kaixin001* et le site de vidéo *Youku*. Le téléchargement de vidéos, blogs et photos sur des sites populaires SNS chinois est extrêmement vigoureux, comme ont su en tirer profit des marques comme Chanel et Saint Laurent. Les moteurs de recherche occidentaux sont pourtant très faiblement optimisés : dans un contexte où *Baidu* détient deux tiers du marché et où *Google.cn* a récemment quitté la Chine, 94% des marques de luxe arrivent en premier quand la recherche est faite sur *Google.cn* alors que, résultat du désintérêt passé des marques pour l'algorithme *Baidu* et les nuances locales, seul un tiers des marques de luxe parviennent au premier rang des recherches de marque en langue anglaise demandées sur *Baidu*. Du reste, outre les enjeux de sécurité et la limitation des infrastructures de paiement en ligne, les consommateurs chinois souhaitent examiner leurs achats avant d'effectuer le paiement et effectuer ce dernier en liquide comme le permet *Tmall*. Bien que les consommateurs chinois apprécient les marques étrangères, ils opteront dans l'espace numérique pour les interfaces qui répondent à la frénésie, au localisme de leur propre paysage numérique ainsi qu'à la présence de leur propres marques (telles *Koonhor*, *Manish Arora* et *Fly Now* sur *Shophemag*, ou bien *Inverted Edge* ou encore, pour les accessoires, *BKMR*).

Les évolutions macroscopiques essentielles affectant internet et l'industrie de la mode sont diverses et toutes soumises à de profondes évolutions. Pour reprendre les propos de Zittrain sur le *verkeersbordvrij*, ces évolutions sont si profondes qu'elles commandent au juriste de laisser au droit le temps de se trouver.²⁸

28 V. supra note 13
[p. 153-175]

II. — L'ANALYSE PEUT ÊTRE POURSUIVIE
DANS QUATRE DOMAINES DIFFÉRENTS.

A. — *Du e-commerce à la sharing economy*

Avec seulement neuf pour cent du marché, la marge de croissance de l'e-commerce est naturellement très forte. Il atteindra \$ 361 milliards en 2015 aux Etats-Unis, et pour le seul secteur de l'habillement et accessoires : \$ 73 milliards et 20% du marché.²⁹ Sachant que six cents villes, la plupart dans les marchés émergents, vont fournir les deux tiers de la croissance du PIB mondial dans les années à venir, le développement d'écosystèmes denses, combinant des outils digitaux, aptes au paiement et soutenus par une infrastructure logistique appropriée vont devenir déterminants.³⁰

La plupart des marques ont leur propre site de vente en ligne (du type : www.balanciaga.com), dont la majorité ont été largement améliorés récemment.³¹ Les clients peuvent aussi effectuer leurs achats sur des sites BtoC comme eBay. Certains sites fonctionnent comme des plateformes multimarques (Yoox, Net-a-porter), sur lesquels se retrouvent des marques qui, soit vendent par ailleurs elles-mêmes en ligne soit s'y refusent (*Celine*, *Chloe* renvoyant même explicitement et exclusivement à ces plateformes³²). Dès 2007, les pionniers des ventes privées comme *Gilt*, *Rue La La*, *Hautelook* et *Ideeli*, qui offrent des réductions sur les marques de modes exclusives et les adressent directement au client, ont réussi à drainer vers la mode une consommation de masse, proportionnellement bien plus importante que ne le permettaient les sites de e-commerce traditionnels. Dans le même temps, les sites de medias sociaux ont donné une vigueur nouvelle aux sites de e-commerce. Le développement de *Fab*, qui a attiré en à peine six mois près de 1,65 million de clients et obtenu une valorisation de plus de \$ 200 millions dit la rapidité de l'évolution. Les solutions de e-commerce comme *Shopify*, *Magento*, *BigCommerce*, adossées à la croissance des outils de Software-as-a-Service comme *Mailchimp*, *RJ Metrics* et *Shipwire* et à l'amélioration du cloud d'*Amazon Web Services* ont rendu bien plus

29 "Apparel Drives US Retail Ecommerce Sales Growth", *eMarketer*, 22 Mars 2012

30 Richard Dobbs, Jaana Remes et Fabian Schaer, *Unlocking the potential of emerging-market cities*, *McKinsey Quarterly*, 2012/4

31 V. par ex. Erin Shea, « Bottega Veneta aims for ecommerce boost via site redesign », *Luxurydaily*, 3 juillet 2013

32 <http://www.chloe.com/#/e-shopping/fr>

facile et moins coûteux pour les détaillants de construire et de gérer des vitrines e-commerce de standing.

La liste des sites de e-commerce les plus puissants n'a guère changé jusqu'en 2009 - *eBay*³³ et *Amazon*³⁴ conservant leur avantage comparatif, et *Net-a-Porter*, *Yoox*, *Neiman Marcus* et *Shopbop* maintenant leurs positions historiques dans le secteur de la mode et du luxe. Plusieurs innovations ont néanmoins été récemment engagées. L'intégration verticale, par laquelle les acteurs du commerce électronique conçoivent, fabriquent, commercialisent et distribuent leurs propres produits, et concentrent donc les marges, ont pris de l'importance - la croissance exponentielle du lunettiste *Warby Parker* montrant l'intérêt qu'il peut y avoir à se concentrer sur l'e-commerce avant la distribution physique. Les plateformes en ligne, qui relient les acheteurs et les vendeurs sans s'encombrer de stocks ont également rencontré un grand succès : *Farfetch*, avec \$ 129 millions de ventes en 2012, rassemble ainsi plus de 250 boutiques en propre et près de 750 points de vente. Les stratégies ont varié, en jouant tantôt sur les coûts (free shipping on returns), tantôt sur la spécificité des gammes (comme *Rad*, qui a rapidement attiré plus d'un million d'utilisateurs et près de \$20 million de ventes autour de la mode « indie »),³⁵ tantôt sur la découverte et l'inspiration: au-delà des deux modèles classiques (soldes ou outlets), des sites comme *The Fancy* (rassemblant plus de 7 millions d'utilisateurs pour \$ 40 million de ventes annuelles) ou *Lyst* ont exploré cette voie avec un certain succès.

Au total, l'investissement dans les start ups de l'e-commerce a presque doublé entre 2010 (\$1.06 billion) et 2011 (\$2.39 billion), autour de business models très innovants dont témoignent des projets aussi divers que *Joyus*, *Stella & Dot*, *AHALife* ou encore *Aisle50*. Dans l'orbite de la mode et du luxe se distinguent les projets liés à la souscription personnelle (*Birchbox*, *Beachmint*, *Manpacks*, *Stylemint*, *Jewelmint*, *Shoedazzle*... pour lesquels la souscription, outre la régulation des flux et le recueil des données les client,

33 Sur la sélection des produits pertinents, V. l'initiative X.commerce d'Ebay

34 Selon le Shullman Research Center, 73 % des américains dotés d'un revenu dépassant \$250,000 ont acheté sur Amazon. Amazon a déjà lancé une boutique pour une ligne de Derek Lam et vend des produits Tag Heuer, Raymond Weil, Salvatore Ferragamo, Versace et Longines. V. aussi les sites *MyHabit* et *Shopbop*, sous la bannière Amazon et le bref article de Tricia Carr, "Is Amazon a threat to luxury brands' own ecommerce effort", *Luxurydaily*, 28 mai 2013

35 Comp. avec Vente-privée, Gilt, Brand Alley... Sur la question déterminante de la vente des collections en cours, V. le projet *lux-fix*

améliore la loyauté et facilite la gestion du stock), au « social merchandizing » (*Threadless, Modcloth, ASOS...* pour lesquels ce système, en rassemblant l'avis du client, améliore la loyauté et adapte l'offre à la demande), à la « mass customisation » (*Burberry Bespoke* pour lequel ce système permet aux clients de participer à la conception de leurs produits) et au re-commerce (comme la plateforme de revente *BuyMyWardrobe*, et autre marché des sites de vente de produits vintage autrefois dominés par *eBay*).³⁶

Mais rien n'a autant innové que la consommation collaborative (*sharing economy*). Ce marché émergent de près de 3,5 milliards de dollars en 2013 (+25% sur un an), répond à une finalité sociétale profonde : un mode de consommation horizontal entre acheteurs, le passage de la production vers les services, la monétisation accrue d'actifs négligés.³⁷ Que ses défis soient nombreux : la confiance, le contrôle qualité, la forte intensité en capital... ne l'a pas empêché d'avoir déjà transformé l'hôtellerie (*Airbnb*, avec plus de dix millions de nuités en 2012), l'automobile (*Getaround, Relayrides, Drivy, Blablacar...*), la location d'objet (*SnapGoods*), l'éducation (*Skillshare, Spotwork*), la restauration (*Shareyourmeal, Cookening, Platduchef*), les services (*TaskRabbit, Stootie*) et même la banque (*Lending Club* pour lequel Google vient d'organiser une levée de fonds de 1,18 milliard d'euros et d'acquérir 7 % du capital, et qui réunit 80 000 investisseurs actifs et 120 000 emprunteurs)... Ces modèles sont tantôt améliorés par des partenariats avec les acteurs traditionnels (à l'image de *celui entre Zilok Auto et Citroën*), tantôt par des franchises (à l'image de *Bedycasa*, concurrence d'*Airbnb*, dont la valeur ajoutée se situe dans la rencontre entre les touristes et résidents).

L'industrie de la mode ne manquera pas d'être affectée, là encore selon des formes multiples. Pour l'heure, Internet offre des solutions tant pour les compétences (ainsi de l'initiative *Sew it Forward*) que pour les produits, qu'il s'agisse d'un recyclage promu par la marque elle-même (campagne « Don't buy this jacket » par *Patagonia* et *ebay Common Threads Partnership*), d'applications mobiles pour faciliter le prêt (*Pink MothBalls*), de sites caritatifs (initiative « A Suit for Success » par *asuithatfits*), de sites de

36 Sur ces points V. Elisabeth Knopf, "The Stage is Set of an E-Commerce Explosion", *Business of Fashion*, Janvier 2012

37 Rachel Botsman et Roo Roger, "What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption" (HarperBusiness, 2010) et le site *collaborativeconsumption.com*. A mettre en perspective avec Chris Anderson, *The Long Tail* (Hyperion, 2006) et Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Little Brown, 2000)

dons (ainsi la marque néerlandaises *Mud Jeans*) ou de prêts (*Wish Want Wear, TheRealReal, Rent The Runway*,³⁸ *Lending Luxury, Bag Borrow or Steal, I-Ella*). Le prêt, le partage, le don sont d'autant plus favorisés que les clientes du luxe en général n'utilisent pas 80% de leur garde robe. Autant de business models qui témoignent de la transition d'un système à un autre : de la valeur centrée sur un produit à la valeur centrée sur son usage, et sur lequel l'industrie de la mode sera appelée à se prononcer. Les évolutions législatives et procès auxquels, parmi d'autres, *AirBnB* doit faire face montre que les industries traditionnelles réagiront.

B. — *De l'extension de la propriété : l'enjeu des données.*

La grande majorité des marques de mode perfectionnent actuellement leur catalogue des données clients (sécurisation, optimisation, corrélation des données fournies par les points de vente, mobile ou non), les conglomérats ayant l'avantage propre de pouvoir suggérer à leurs marques de conjuguer leurs portefeuilles de données de façon à affiner leur outils marketing.

Les Big data portent cette démarche à un niveau supérieur dans la mesure où elles changent la compréhension-même du marché de la mode et du luxe.³⁹ Le caractère coûteux et chronophage de la collecte de données a pour l'instant limité la compréhension de ce marché à l'exploitation d'un faible nombre de données. La digitalisation, en surcroît de la visualisation des données et des infrastructures de cloud, étend la puissance et la portée de l'information disponible: les coûts baissent à mesure que la puissance de

38 Outside fashion, companies like Airbnb and Zipcar have proven that collaborative consumption — a model whereby people rent access to products, rather than owning them — is a compelling consumer proposition. With a total of \$54.4 million in funding from the likes of Condé Nast, American Express and Kleiner Perkins Caufield & Byers, Rent the Runway has successfully brought the collaborative consumption model to fashion, enabling consumers to rent designer fashion and accessories for a few days at a time.

39 Rasmus Wegener et Velu Sinha, « Navigating the big data challenge », Bain & Company, 2012 et la note « Big Data: The organizational challenge », Bain & Company, 11 sept 2013. E.g. Viktor Mayer-Schonberger et Kenneth Cukier, « Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think (Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt, 2013)

l'analyse augmente.⁴⁰ Les Big data, par la corrélation qu'elles font de grandes quantités de données désordonnées, établissent des modèles prédictifs de façon à, par exemple, choisir le moment optimal d'achat des articles de luxe, prévoir la propagation d'une tendance ou bien identifier celles de demain. La numérisation de la décennie passée permet que requêtes de recherche *Google*, signaux GPS, transactions diverses et autres mises à jour de médias sociaux génèrent aujourd'hui près de 2,5 trillion d'octets de données par jour, à un rythme qui fait plus que doubler tous les deux ans.

Gageons que les Big data conduisent au moins aux trois évolutions suivantes dans le domaine de la mode. La prédiction de la demande des consommateurs a été assurée jusqu'à présent par de soi-disant « experts », groupes de discussion et autres modèles simples fondés sur un petit nombre de données du fait du coût excessif de la collecte et de l'analyse des préférences réelles des clients potentiels. Ces données complexes sont désormais accessibles pour un panel de marques beaucoup plus importants, comme *Armani* a pu le réaliser avec *Topshop*.

Les données vont d'autre part rendre compte des comportements par l'exploitation de nouvelles données à côté des données classiques que sont les données de trafic (Unique visitors, Unique visits, Bounce rates), données clients (New customers, Repeat customers, Frequency of purchase, Lifetime value of customer, Channel), paiements (Average order value, Average unit value, Average units ordered), données merchandizing (Boutique sell through level, Average sales per trunkshow) et données financières (Gross revenue, Net revenue, Gross margin, Operating costs, Cash position). Les dernières recherches permettent d'espérer rapidement mesurer les émotions : visages, gestes, physiologie, conductivité de la peau, fréquence cardiaque, état émotionnel et autre technologies informatiques « affectives » permettent à de simples ordinateurs portables et autre smartphones de suivre les émotions humaines.⁴¹ Les implications pour le développement de produits, le marketing, les ventes et le service sont considérables.

40 La biotechnologie donne une mesure des évolutions à prévoir: il fallait \$1 billion pour séquencer le génome humain en 2003, il est désormais possible de le faire 3 jours pour moins de \$3,000.

41 V. la technologie proposée par *Affectiva*: <http://www.affdex.com/technology/how-affdex-works>, ainsi que l'analyse dédiée de Vikram Alexei Kansara, "When Computers Know How You Feel", *BoF*, 6 juin 2013. Sur l'initiative "The Future of Fashion Show" de Topshop, V. la synthèse "Topshop and Google Plan Data Savvy Digital Runway", *BoF*, 13 février 2013

Les Big data vont enfin désormais permettre d'analyser l'usage des biens via la prise en compte des « looks ». Rien d'inédit : l'industrie musicale, ne détenant que les données de ventes, n'a longtemps pas eu connaissance de ce que ses clients écoutaient comme musique et de la façon dont ils l'écoutaient avant qu'*iTunes* ne révolutionne la compréhension de sa clientèle.⁴² Le Social Graph *Chicissimo*, infra, montre qu'il est déjà possible d'obtenir un début de cartographie mondiale des vêtements du mode et de la façon dont ils sont portés : l'ajout par les clients d'un look à la base de données enrichit ipso facto la dynamique du Social Graph.⁴³ La croissance des données comportementales s'accompagne de la croissance des corrélations à faire entre les articles relatifs : porter une gabardine bleue avec des talons noirs dit implicitement qu'il est judicieux de porter ces deux articles ensemble ; cela établit une corrélation entre ces deux éléments. Soit les marques l'intègrent elles-mêmes, soit elles devront l'externaliser.

C. — L'impression 3D

L'impression en 3D consiste à créer un objet en trois dimensions par superposition de milliers de couches de matière. Ce procédé, vieux d'une dizaine d'années, va bénéficier de la sophistication croissante du code électronique de la production et de la baisse drastique du coût des machines.⁴⁴ La nécessité de se procurer des fichiers de CAD pour imprimer est levée par l'apparition de sites Internet tels *thingiverse*, qui fournissent ces fichiers gratuitement pour une vaste gamme d'objets. Le site de partage de fichiers *The Pirate Bay*, initialement dédié à la musique et aux films, a déjà créé une catégorie dédiée à la création par des imprimantes 3D d'objets physiques. La disponibilité et la facilité d'utilisation croissante de cette

42 V. le lancement de *Playcounts* par *iTunes* ou de *audioscrobbler* par Last.fm. La compréhension sur les comportements apporté par *iTunes* et Last.fm a conduit au lancement d'un grand nombre d'applications

43 Ce type d'étude révèle par exemple que la pénétration de *Zara* sur le marché américain a doublé une seule année après le lancement de leur site internet

44 V. Nick Bilton, "Disruption: The 3-D Printing Free-for-All", *New York Times*, 13 Novembre 2011; Adam Marcus, "3D Printing: The Future is Here", *Techliberation*, 10 juin 2011, et les quatre articles de Bloomberg, "Your Future Will Be Manufactured on a 3-D Printer", "The 3-D Printer Gun? It's Just the Start", "How 3-D Printing Could Disrupt the Economy of the Future" et "3-D Printing: The Ultimate Intellectual-Property Threat", 12-15 mai 2013

technologie d'impression permettra d'en baisser encore le coût tout autant que d'en accroître l'influence, ainsi que sa capacité de transformation depuis la chaîne de fabrication et jusqu'à celle de distribution.

L'industrie de la mode et du luxe est certes peu digitalisée ; la technologie 3D devra y surmonter plusieurs obstacles avant de pouvoir être largement utilisée. La palette de matériaux est encore limitée tant il est vrai que l'impression 3D n'a pas été conçue pour des designers mais pour des ingénieurs, issus principalement des secteurs de l'automobile et de l'aérospatiale. Cela dit, le biais générationnel joue désormais en sa faveur, avec l'installation d'imprimantes 3D dans des écoles de mode tels que le *London College of Fashion*. Après les chaussures 3D, les crampons de football, les bijoux, le mobilier et les adaptateurs iPhone et bien au-delà de ce que Nike avait fait en 2013 avec la Nike Vapor Laser Talon (une chaussure comprenant une plaque imprimée en 3D permettant d'être profilée pour le joueur en particulier et augmenter l'efficacité),⁴⁵ l'industrie de la mode n'a pas tardé à l'adopter. Cela vaut pour la supply chain,⁴⁶ mais aussi pour la production finale : plusieurs designers arrivent désormais à produire des pièces intégralement en 3D. Ainsi de la styliste néerlandaise Iris van Herpen dès sa collection de « cristallisation » de 2010 (en collaboration avec l'architecte Daniel Widrig et MGX), puis, gagnant à chaque fois en « portabilité » lors de sa collection « évasion » de 2011 et « tension » présentée à Paris en 2012 (en collaboration avec l'architecte autrichien Julia Koerner) où la robe ressemble à une toile d'araignée tissée sur le corps et dont la matière, comme des fibres textiles délicates, est si flexible et durable que la robe peut désormais être portée et lavée. Les bijoux réalisés Kimberley Ovitz (avec la société Shapeway, 2012) ou la robe intégralement réalisée en 3D par Michael Schmidt (avec l'architecte Francis Bitonti et la société Shapeways, en 2013) montrent que la technologie 3D a bien la capacité de révolutionner la manufacture de la mode et du luxe.

45 V. aussi les essais de *New Balance*

46 Dans le sport, V. *SportsoneSource*, 11 Juillet 2013, sur l'utilisation de Virtualization par Adidas.



Chaussure 3D par Victoria Spruce

La propriété intellectuelle est pourtant d'un faible secours face à cette transformation industrielle. Comme cela a été le cas avec l'introduction d'autres technologies de rupture qui ont permis plus d'initiatives ou de contrôle aux consommateurs (photocopieuse, magnétoscope, peer-to-peer), la propriété intellectuelle est un rempart poreux. La protection par le droit des brevets est limitée : la délivrance d'un brevet permet de faire cesser la distribution de répliques en 3D de produits non autorisés autant que du processus permettant de les fabriquer ; mais elle n'offre pas de protection pour les produits en tant que tels, et n'est applicable, par définition, qu'en cas de brevet. La protection par le droit d'auteur n'est guère plus utile : elle ne s'applique que si le produit résulte d'un travail artistique, ce qui sera souvent insuffisant et ne saurait convenir dans le cas d'articles, ou partie de ceux-ci, purement fonctionnels ou utilitaires par nature. Comment faire en pratique lorsque les droits d'auteurs des parties peuvent être atteints par le biais de plans 3D disponibles en ligne ou via des produits imprimés grâce à des impression 3D. Quant aux droit des dessins ou modèles, la protection est particulièrement difficile s'ils n'ont pas été enregistrés et que le dessin est standard. En tous les cas la duplication afin d'usage privée n'enfreindra pas de tels droits : même en cas d'activité commerciale, il existe des exceptions permettant la production légale et la vente de pièces de rechange et de remplacement. Le droit des marques, enfin, ne couvre pas les cas où les marques en elles-mêmes sont utilisées à des fins privées, sans être vendues, ou lorsque la contrefaçon n'est pas caractérisée. La référence à une

« réplique » peut service de passe-droit utile dans certains pays, sans mentionner le cas où, encore, le consommateur imprime le produit pour son utilisation personnelle sans chercher à le vendre et ce même si le modèle numérisé reproduit la marque contestée sur le produit. Plus complexe est le cas où une personne crée un modèle numérique qui inclut une marque de commerce enregistrée pour des biens : il lui faudra alors montrer qu'elle n'est pas utilisée sur ou en relation avec un bien enregistré.

Souvent, les droits de propriété intellectuelle actuels offrent une protection à l'imprimeur. Les acteurs de l'industrie de la mode vont donc, mais avec quelle efficacité pratique ?, porter leur intérêt sur l'identification des personnes qui œuvrent dans l'intimité de leur domicile, sur les sites qui mettent à disposition les fichiers 3D en ligne et sur les personnes qui mettent en vente des produits faits par incorporation d'une impression 3D. Plus difficile par rapport à d'autres industrie, car opposée à toute logique artisanale, est la question de savoir si les titulaires de droits doivent fournir en licence au public d'une grande variété de fichiers CAO permettant la production, autorisée et rémunérée, de certaines créations : il est évident que pour le vrai luxe, l'impression 3D n'est pas susceptible d'une licence équivalente aux licences musicales de type *iTunes* car il ne saurait y avoir d'autre reproduction acceptée que parfaite, ce qui ne saurait se produire ici. Qu'en est-il de la responsabilité si un consommateur imprime un objet par téléchargement d'un fichier 3D et que cet objet lui cause un préjudice (une licence pour l'impression d'armes à feu a été autorisée en Amérique) ? Comment garantir la qualité et l'uniformité inhérente à tout produit de luxe ?⁴⁷ Aucun des acteurs de l'industrie de la 3D n'a encore de réponse à ces questions.

D. — *La personnalisation de la mode et du luxe permise par internet*

Cette personnalisation est un point essentiel pour des marques à image et notoriété mondiales. Les médias sociaux, les plateformes interactives et autres innovations du web ont déjà transformé l'industrie de la mode en une

⁴⁷ Telles sont les questions auxquelles conduit la défense par Tahir Basheer du modèle itunes (<http://www.theindustry london.com/3d-printing-ip-law-with-tahir-basheer>). V. les remarques de Michael Weinberg, "It Will Be Awesome If They Don't Screw Up. 3D Printing, Intellectual Property, and the Fight Over the Next Great Disruptive Technology", *Public Knowledge*, Novembre 2010, ainsi que les remarques de Jonathan Zittrain sur les watermarks, in Rebecca Hoffman, "Future-proof", Intellectual Property Blog, 26 février 2013

industrie de conversation.⁴⁸ La technologie est ici très innovante.⁴⁹ La personnalisation de la relation aux marques peut prendre au moins trois formes.

L'échec de la plateforme de Google (*Boutiques*) en 2012 a probablement signifié la fin d'un système de recommandations purement algorithmique dans la mode.⁵⁰ Dans les secteurs de la musique et du cinéma, *Spotify* et *Netflix* analysent les antécédents des achats de leurs clients afin de pouvoir leur recommander de musique et film. Les nouvelles applications sont faites pour gagner en rapidité et aisance. Dans l'industrie de la mode, les marques doivent désormais personnaliser leurs produits et services, et pour cela trouver de nouvelles façons de recueillir l'information⁵¹ au moment où les clients bénéficient de nouvelles capacités d'expertise en ligne (*JustFab*, *Solesociety*, *Send the Trend...*) ainsi que de recommandations de qualité (*Feyt*).

La personnalisation tient aussi à l'amélioration de la qualité du service. Certains sites procurent aux clients une plus grande rapidité pour trouver les styles auxquels ils pensent (*ViSenze*, qui permet la *Fashion Finder* app de *Rakuten* à Taiwan). D'autres comme *Virtusize*, *Fits*, *True Fit* et *Clothes Horse* abordent la question en introduisant de nouvelles technologies (morphing mannequins, moteurs de recommandations de taille...) de façon à accroître les taux de conversion et limiter le nombre de retours. Par exemple, l'application mobile *BeauCoo* relie les clients de même taille pour leur faire partager des idées de style et de découvrir de nouvelles marques (« Pics someone your own size !»). Enfin des sites comme *SoleSociety*, *Send the Trend* ou *JustFab*, qui possède plus de 6 millions de membres, donnent aux utilisateurs une sélection de produits réalisée par une équipe d'experts.

Ces évolutions technologiques, internalisées ou non par les sites des marques de mode et luxe, ne posent pas de difficultés conceptuelles. Tel n'est pas le cas quant la personnalisation affecte le contrôle même du canal de distribution. *Stipple Shopping* est une plateforme en ligne qui permet aux propriétaires de photos de tagger ces dernières avec un *Stipple* « watermark »,

48 "Club e-Luxe International Summit", Paris Juin 2013

49 Sarah Belouzezzane, « Internet ? Je l'ai dans la peau... ou presque », *Le Monde*, 3 septembre 2013

50 L'évolution du site *Pinterest* n'y change rien

51 Peter Dahlström et David Edelman, "The coming era of 'on-demand' marketing," *McKinsey Quarterly*, 2013/2

qui reste lié à l'image, quel que soit le devenir de l'image, et permet de rassembler toute sorte d'informations sur le produit en question, le consulter, voire l'acheter. Ceci facilite la diffusion de la publicité puisque cette dernière est adossée à des photos personnelles, tout en améliorant la connaissance de la façon dont les clients interagissent avec leur contenu. Cette personnalisation peut aller jusqu'à risquer d'écarter le client des sites des marques. *Start Today* (\$ 35 millions en 2012), l'opérateur de *Zozotown*, possède le plus grand portail de mode japonais et une fidélité inégalée parmi les près de 5 millions d'afficionados de la mode japonais (bien plus grande qu'*Amazon* ou *Rakuten*) : *Wear.jp*, son concept commercial adossé au mobile, tout en orientant les amateurs de mode dans les magasins par le biais d'un réseau social consacré à la discussion de la mode et accessible depuis *Zozotown* risque, une fois les produits référencés, risque ainsi de les en écarter.

De même, la personnalisation devient un enjeu essentiel lorsqu'elle affecte le produit lui-même (comme on l'a vu avec la 3D par exemple), que seule la marque saurait contrôler, ou bien son prix, qui en indique le caractère prestigieux et détermine ses marges. Des sites comme *Spaaza MyPrice*, opérationnel en Afrique du sud pour certaines marques, proposent ainsi de personnaliser les prix en magasin selon l'influence ou la fidélité à la marque, revenant par là sur l'idée même d'un prix fixe : la connexion à *Facebook* couplée au scann du tag du produit permet de calculer une remise en fonction des interactions avec la marque, de l'influence sur le réseau social, de la fréquence des achats, voire du partage de l'information avec d'autres amis. Ce système permet aux détaillants de recevoir des informations importantes sur les clients et la convertibilité de leurs opérations. Déjà confrontée à l'enjeu de l'épuisement de ses droits,⁵² et prix, par l'e-commerce, l'industrie de la mode est confrontée ici à un de ses enjeux les plus déterminant : le contrôle de son image et la sélectivité de sa distribution par l'individualisation de son prix.

Le contexte juridique de l'industrie de la mode et du luxe va évoluer du fait de la révolution digitale. Générativité d'internet (ou non) et degré d'appropriation par l'industrie des innovations digitales vont concourir à

52 La question du contrôle du prix et de la possibilité de revente intrazone est d'autant plus importante que les prix varient selon les régions, et que les monnaies divergent, V. récemment Manuela Mescó, « Strong Europe Hits Luxury Sector », *The Wall Street Journal*, 29 octobre 2013

cette évolution.⁵³ Dans ces lignes, simples préalables à une réflexion proprement juridique, on aura mentionné quatre champs dont on estime, quand bien même l'ensemble des sites internet ici mentionnés devaient disparaître sous peu, qu'ils seront le lieux où se joueront les choix juridiques stratégiques qu'internet est en passe de poser à l'industrie de la mode et du luxe... et sur lesquels rien ne pressent de statuer.

julien.cantegreil@kering.com

53 Parmi les autres enjeux, naturellement la gouvernance d'internet. V. à date, *10 tendances IT pour les 10 ans à venir*, McKinsey report, 28 mai 2013 ; Guénaël Pépin, « Internet, enjeu de pouvoir entre les Etats-Unis et les « grands émergents », *Le Monde*, 18 octobre 2013 et Thibault Le Texier, « Misère l'humanité numérique ? La pensée de Jaron Lanier », *La Vie des Idées*, octobre 2013