

La personnalisation est-elle compatible avec la mode ?

Laurent Raoul

Traditionnellement, le mass marketing et l'industrie trouvent un point de rencontre dans leur finalité commune de standardisation des offres de produits ou de services destinés à des populations les plus grandes possibles. En filigrane, c'est en réalité l'abaissement des prix par l'accroissement de volumes produits et la limitation des coûts fixes liés au développement d'une offre qui est visé. Mais sur le fond, quel est le mobile réel de cette idéologie qui a dominé le monde de la consommation depuis la révolution industrielle du XIX^e siècle ? Est-ce que la seule recherche du compromis « variété de l'offre/prix bas » supposé constituer un avantage compétitif si déterminant qu'il en exclut *de facto* tous les autres, ou bien, est-ce l'incapacité à comprendre les ressorts individuels de la demande et de les produire à des coûts acceptables qui a poussé à une logique économique dictée par le « plus petit commun multiple » ?

La personnalisation de masse (ou *mass customization*) prétend briser les verrous du mass marketing qui, dit-on, limite la satisfaction des attentes silencieuses des consommateurs. L'émergence de l'expression personnelle au travers des outils du monde de l'Internet – blogs, sites communautaires, sites de type web 2.0 – constitue à présent le socle fertile de la personnalisation, mais l'économie de la mode saura-t-elle construire des réponses adéquates à ce nouveau challenge en préservant ses fondements créatifs et différenciateurs, sans ruiner son âme ?

L'évolution des phénomènes de consommation a déjà largement questionné les fondements du marketing mass-market. Les marchés sont saturés d'offres, les consommateurs possèdent à présent une culture toujours plus fine des produits et des marchés, la mondialisation fait apparaître des comportements et des motivations d'achat exceptionnellement variés du fait notamment de l'apparition de nouveaux pays dans le concert de la consommation, une tension forte apparaît chez les individus entre leur comportement de citoyen et celui de consommateur, les aspirations personnelles des individus remontent dans la pyramide de Maslow¹ au sein des pays industrialisés. L'ambiguïté de ce phénomène est que, pour autant, il est impossible de prétendre que la culture de mode, l'aspiration à la beauté et à l'innovation portées par les individus seraient plus développées, mais il est certain que ces mêmes individus possèdent plus de points de repère pour trouver une réponse en ligne avec leur attente, quelle qu'elle soit, vulgaire ou subtile, innocente ou experte.

Paradoxalement, loin de remettre en cause les lois et les pratiques du mass-market, ces évolutions ont plutôt poussé les acteurs de l'économie à en parfaire le fonctionnement pour cibler toujours mieux les besoins des niches de consommation sans compromettre l'agressivité des prix, et la prise en compte du comportement des consommateurs dans la construction de l'offre a été abondamment équipée, au gré des tests consommateurs avant vente, des études de comportement, voire du suivi des services « après-vente ». Tout va donc pour le mieux ?

Le « système de l'offre » serait-il en capacité de s'adapter naturellement à toute évolution structurelle des comportements d'achat, jusqu'à la plus complexe ? Y a-t-il une rupture entre la manière que l'on pourrait qualifier de « classique » de positionner les offres et de les approvisionner, et la façon de mener les opérations pour une entreprise agissant dans le domaine de la personnalisation ?

Il n'est pas ici question de conclure ce propos, mais plutôt de cerner une question de fond :

partant du principe que dans l'économie traditionnelle, l'offre de produits et de services est l'œuvre authentique d'un groupe fini d'individus censés proposer de manière experte une réponse adéquate aux aspirations plus ou moins silencieuses des populations, est-il réellement possible aux grandes entreprises de répondre à des myriades d'aspirations individuelles ? Et ces demandes évoluant rapidement, d'en suivre les détours, les contradictions et les rythmes chaotiques ? Car en définitif, c'est un nombre relativement limité d'individus (stylistes, chefs de produits, hommes et femmes de marketing) qui construit l'offre mondiale de mode ; ce phénomène se trouvant renforcé par la domination croissante des marques mondiales qui habillent une population toujours plus large avec une offre finalement plus étroite.

Posé différemment, quels seront les leviers qui rendront possible à l'avenir la compréhension individuelle des consommateurs, et consécutivement la construction d'une offre adaptée et compétitive comparativement aux autres ?

Individualisation/Standardisation

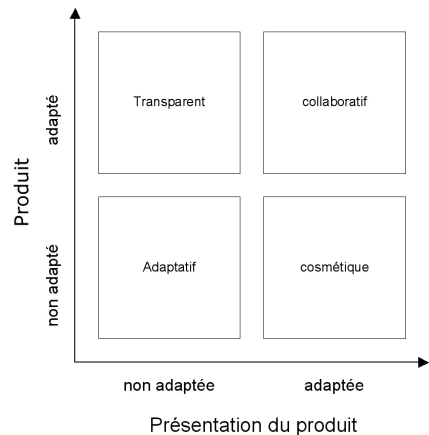
La tension « individualisation/massification » de l'offre est une clef de ce questionnement. Il existe un arbitrage permanent entre la nécessité de proposer une offre compétitive en termes de prix et celle de différencier suffisamment un produit pour que son commerce ne se résume pas *in fine* à son prix de vente. Cette règle restera avec une forte probabilité en vigueur encore très longtemps, quelles que soient les évolutions de la demande.

A l'extrême, la réponse la plus personnalisée à une demande individuelle reste celle d'un artisan répondant unitairement à l'expression du besoin d'une personne en sa présence. L'image du tailleur est bien évidemment celle qui vient spontanément à l'esprit pour illustrer ce cas de figure, mais plus généralement, il faut rappeler que dans les cultures asiatiques, l'acquisition d'un costume masculin ne se conçoit traditionnellement pas autrement que de cette manière. Aux antipodes de l'artisan travaillant en sur-mesure, se retrouvent paradoxalement

rapprochées les industries du luxe et du mass-market qui toutes deux, mais pour des raisons évidemment fort différentes, proposent une offre non discutable, à consommer en l'état.

Mais cette vision de Cognac nous éloigne de ce qui concerne fondamentalement les entreprises intéressées par la personnalisation de leur offre : opérer à une échelle économique significative et trouver des équilibres convaincants entre une forme de sur-mesure et un produit banalisé. Sous une autre forme, il s'agit de donner une perception de variété la plus grande possible aux consommateurs tout en parvenant à standardiser ou à rationaliser son mode de fonctionnement.

Un article de la *Harvard Business Review*² a proposé une segmentation avisée de cette forme de gradient que constitue la relation entre individualisation et standardisation de l'offre. Le raisonnement des auteurs consiste à segmenter les approches possibles du marché de la personnalisation en observant le niveau d'adaptation du produit et de sa présentation (marque, emballage) pour donner quatre grands domaines d'activité.



L'idée proposée prétend qu'une entreprise souhaitant aborder la « *mass customization* » (personnalisation de masse) doit positionner son offre sur l'un de ces quatre quadrants et que ce positionnement doit produire un « *consumer sacrifice gap* » tolérable (l'écart entre le désir de personnalisation et la proposition d'offre produit). Dans cette repré-

sensation, le sommet de la personnalisation est l'offre collaborative impliquant le consommateur dans le processus de conception, qui elle-même peut se sous-segmenter selon que l'offre aux utilisateurs donne la possibilité d'intervenir plus ou moins dans la définition détaillée du produit, partant *a minima* du choix dans des listes d'option, pour aller jusqu'à la possibilité d'une création « page blanche ».

Cette analyse, assimilable à une technique de marketing, propose *in fine* de gérer une sorte de frustration acceptable donnant la possibilité à l'entreprise d'offrir un produit perçu comme individualisé à un prix de vente acceptable. Poussé plus loin, le marketing de la personnalisation est une forme adaptée des théories de l'analyse de la valeur qui vise originellement à trouver un point de compromis entre les attentes, les fonctionnalités délivrées et le prix de revient, mais en replaçant désormais le consommateur dans le processus de construction et d'arbitrage de « l'offre acceptable ». C'est en quelque sorte un marketing à quatre mains.

Sous cet angle, l'article introduit également la notion intéressante de « *common uniqueness* » (unicités communes) correspondant à la faculté des individus à avoir conscience d'être unique tout en reproduisant inconsciemment des comportements typés. Ceci n'est pas très éloigné en soi des analyses de niches que le marketing de masse a déjà introduit de longue date, mais il utilise ce concept en proposant de laisser à l'utilisateur le soin de construire lui-même les signes d'appartenance et de différenciation par rapport à sa communauté. Tout dans cette question est affaire de perception et de libre arbitre des individus face à des propositions. Un des postulats qui sous-tend la personnalisation – postulat difficile à démontrer sans une analyse poussée – est que la possibilité donnée à l'utilisateur d'apporter sa touche personnelle renforce sa perception de variété et son intérêt conséquent.

Rationaliser son offre

L'idée de construire une offre « rationalisée » est certainement perçue comme offensante en

soi par les acteurs de la mode, et dans une moindre mesure par ceux du design, mais il s'agit pourtant bien d'un enjeu majeur de la pérennité des acteurs économiques de la personnalisation.

Le cas de Swatch dans le domaine de l'horlogerie préfigure ce principe. Proposer une variété renouvelée à bas prix était un pari risqué en son temps, et le positionnement actuel de la marque prouve le bien-fondé non seulement des principes fondateurs, mais surtout de sa capacité à les mettre en œuvre dans un secteur pourtant bel et bien industriel et complexe. Il y aurait probablement aujourd'hui une place pour une offre réellement personnalisable de montres Swatch basée sur les capacités de rationalisation et de marketing de niche acquises au gré de plus de 20 années d'activité.

Pour ce qui concerne le secteur de la mode et du textile, la personnalisation de masse a souvent été cantonnée à une affaire d'ingénieurs, des responsables de production et d'informaticiens des systèmes de simulation. L'offre s'est souvent orientée vers les produits « sur-mesure » avec de forts niveaux de personnalisation qui ont plutôt entravé le développement de ce type de marché et obéré la rentabilité des initiatives. Par ailleurs, le fait de centrer le débat de la personnalisation sur l'adaptation morphologique du produit a *de facto* rendu nécessaire la réalisation de la confection dans des bassins d'approvisionnement proches. Si cette contrainte a été perçue comme une saine opportunité pour freiner la délocalisation, elle a également eu pour conséquence de majorer les prix des produits cumulativement aux autres effets propres à la personnalisation – l'effet série courte ou pièce unique en particulier. Également, en se positionnant de la sorte, l'offre produit au sens mode a toujours été orientée vers des produits « sans risques », classiques, stables, ce qui fatalement les écartait du cœur des attentes des consommateurs en termes de nouveauté, et qui générerait un décalage d'image pour un secteur qui devait offrir une image de dynamisme à ses clients.

Le véritable enjeu est probablement désormais de définir une offre de produits personnalisés

qui, comme dans le cas de Swatch, propose une offre adéquate de composants standards, mêlés d'opérations de fabrication plus complexes dans une offre de style cohérente avec les effets de la mode et les attentes des niches de « *common uniqueness* ».

Le cas probablement le plus emblématique des nouvelles approches est à l'heure actuelle celui du site *lafraise.com* qui, sans toutefois être *stricto sensu* un site de personnalisation, construit une relation originale à trois au sein de laquelle des créatifs soumettent des propositions d'imprimés pour T-shirts qui sont soumis gratuitement au vote des internautes. Dès lors que le vote donne plus de 500 voix en faveur d'une proposition graphique, le site édite et produit l'imprimé, rémunère le graphiste de 1 000 euros et commercialise la série limitée sur son site jusqu'à épuisement des stocks. Il s'agit là d'une création « à six mains » dans laquelle le site se préoccupe seulement de fournir les carcasses que sont les T-shirts écrits et d'animer la communauté d'individualités qui spontanément décident de ce qui peut-être défini comme une niche d'attentes suffisamment large pour justifier la mise en production. On retrouve ici typiquement l'esprit Web 2.0, très populaire actuellement, mais repris de manière unique pour de la production de marchandises – ce qui est assez original dans les communautés Web 2.0 naturellement méfiantes vis-à-vis des effets de commerce. Le site allemand *spreadshirt.com* n'a pas manqué d'identifier l'originalité de ce modèle économique au point d'en faire l'acquisition pour un montant non dévoilé, sachant que le fondateur du site a produit en tant que seul salarié jusque 200 K€ de chiffre d'affaires mensuel, prouvant l'incroyable effet de levier d'une activité « standardisée » produisant une variété suffisamment convaincante pour les consommateurs du site.

Indubitablement, *lafraise.com* est en soi une réplique contemporaine des groupes de consommateurs échantillonnés utilisés en marketing grande consommation pour valider des projets de propositions commerciales, aux nuances fondamentales près que le processus est ici en temps réel, et que la taille de l'échan-

tillon peut s'étendre à l'infini, sans que cela ne coûte rien à personne.

Personnalisation de masse

Pour reprendre une analyse un peu structurée, il est loisible de s'interroger sur ce qui caractérise une offre personnalisée pour une entreprise.

- La participation du consommateur à la conception du produit ;
- La production à posteriori (le produit n'est pas fabriqué par avance) ;
- La production quasi-unitaire ou en petite série ;
- Une activité à une échelle non artisanale, une organisation humaine construite.

La construction d'une offre au plus proche des aspirations individuelles suppose également la maîtrise de quatre grandes problématiques, au final interdépendantes les unes des autres :



. Information sur les attentes de consommateurs :

Toutes les innovations récentes des systèmes d'information tendent à permettre une bien meilleure compréhension des phénomènes de consommation³ en masse et des consommateurs isolément. La data mining, le Consumer Relationship Management (CRM), bientôt des RFID (puces radiofréquence permettant d'identifier unitairement des marchandises ou des individus) donnent une capacité de connaissance des comportements de groupe, et, parallèlement, les services de types web 2.0, spontanément opérés par les individus, donnent une capacité d'expression personnelle. Toutes ces données élémentaires et consoli-

dées sont potentiellement utilisables pour construire une relation évoluée et responsable entre offre et demande, si bien entendu l'action des entreprises est faite dans le respect des fondements de la société démocratique (respect de la sphère personnelle, action conditionnée par le consentement et le volontariat des individus, respect des engagements...).

. Contraintes économiques de production :

Chacun le sait, au moins intimement, le consommateur n'est pas prêt à payer un article à n'importe quel prix, aussi unique soit-il. Il existe pour les produits personnalisés comme pour toute autre marchandise un mécanisme d'élasticité de la demande, mécanisme qui décrit la capacité d'un consommateur à surpayer une marchandise par rapport à d'autres comparables, capacité anéantie dès lors que le prix progresse au-delà d'un certain plafond. Or, le coût de conception comme celui de production va croissant dès lors que les séries sont petites. Il existe donc un savoir-faire très particulier pour placer son offre personnalisée dans un domaine qui minimise cette majoration de sorte à rester dans la zone d'élasticité de la demande.

Ce travail, comparable à celui d'analyse de la valeur que l'on pourrait retrouver dans des entreprises de design est plus subtil qu'il n'y paraît, et il peut se résumer de la sorte : comment générer un maximum de variété perceptible par les utilisateurs, en minimisant les impacts sur les coûts ?

Construire une offre personnalisée viable économiquement suppose de disposer d'une créativité bicéphale qui sache à la fois proposer une variété d'options perçue comme la plus forte possible, mais mobilisant des processus de production très économiques. Les entreprises de personnalisation ayant peu ou prou réussi à équilibrer leur bilan ont toutes été conduites par des dirigeants disposant d'une très forte expérience dans le domaine de la production. Cette expertise n'a pas seulement été secourable pour réaliser la fabrication, mais également pour positionner une offre de manière astucieuse et compatible avec les

possibilités offertes par la technologie. Il convient néanmoins de rajouter que l'essentiel dans ce domaine est de préserver une ambition raisonnable et de ne pas laisser la question technologique devenir le seul enjeu de la personnalisation, ce qui éloignerait de la deuxième préoccupation essentielle, celle du contenu mode des produits.

. Délai de mise à disposition :

Cette dimension de l'offre est très immatérielle en général, en particulier pour une offre personnalisée qui, par définition, n'est pas construite à priori, et elle peut devenir l'arbitre du choix : si le processus de conception/ fabrication mobilise une chaîne des délais trop longue, le consommateur sera nécessairement dissuadé de procéder de manière récurrente à des achats de produits personnalisés. Or, cette variable est intimement liée aux choix qui auront été faits en matière de techniques de production pour personnaliser les produits.

Cette variable de l'offre est fortement dépendante des techniques de production retenues, et de la disponibilité des composants de base servant à composer l'offre finie : sont-ils disponibles en stock sur site, en stock chez le fournisseur, sur commande ? L'enjeu des choix techniques ne conditionne donc pas uniquement la problématique du prix, mais aussi bien celle du positionnement de l'offre des services associés.

. Offre des composants et d'options :

Comme il est dit précédemment, une des clefs de l'équilibre économique et du potentiel de conviction des offres de produits personnalisés est de proposer des composants de base qui soient faciles à assembler, disponibles autant que possible pour limiter les délais de mise à disposition, et qui permettent de construire un produit en rapport avec les attentes qualitatives du moment en termes de style.

Il s'agit là de la faille majeure du secteur de la personnalisation qui, quelles que soient les initiatives, a toujours privilégié des produits classiques, parce que supposés sans risque et plus conformes à la demande de masse. N'est-il pas paradoxal d'attaquer un marché sensible

à l'offre avec une proposition banale ? Il est intéressant de noter que pour compenser cette faiblesse de l'offre, la parade a souvent été quantitative en multipliant les options et les composants sans saveur. Ici se situe certainement la marge de progression des activités de personnalisation pour qu'à des tentations quantitatives soient opposées des démarches expertes et que des produits réellement intéressants au plan du style soient réalisables par acte de personnalisation.

Trouver de bonnes options en cohérence avec l'air du temps – comme il serait formulé par un styliste ou un chef de produit –, voilà un enjeu particulier pour de nouveaux designers du secteur de la personnalisation. Même le leader européen Spreadshirt.com reste en retrait sur ce plan en offrant des carcasses (vêtements de base imprimables) sans grande originalité, même si l'élargissement de leur offre a sensiblement amélioré le qualitatif de l'ensemble.

Personnalisation et mode

La question probablement la plus passionnante de l'économie de la personnalisation sera la relation à la notion de mode qui sera instaurée : par essence, dans ce type d'activité le fruit de la création n'existe pas de manière unilatérale. La marque – le créateur ? – propose une sorte de boîte à outils créative qui trouvera sa finalité dans les mains de créatifs auto-proclamés. Figure ô combien hérétique que de laisser le soin à des individus sans compétence de réaliser leur propre création. Le débat n'est pas récent, mais au regard de ce qui s'est déjà passé dans d'autres secteurs de création, il est certain que des pans entiers de l'offre produit seront impactés par cette possibilité nouvellement offerte. L'analogie la plus flagrante doit être recherchée dans la création musicale qui sous l'influence des outils numériques a donné la possibilité aux amateurs de manipuler des « matières musicales » (sampling, loops stitching, mixing, scratching...) et des banques de données de « composants » musicaux. La culture DJ/VJ et toute l'économie qu'elle a entraînée dans son sillage sont typiquement fondées sur cette réalité.

Est-ce bon ou mauvais pour la création ? Bien évidemment, notre réaction spontanée est empreinte d'une forme de réserve, voire de mépris vis-à-vis de ce type de phénomène, mais le débat ne se situe pas à ce niveau. La mode est fondamentalement une affaire de « *common uniqueness* », de prophéties auto-réalisatrices lancées par des hordes de gourous, de récupération et de réécriture de propositions originales dans des histoires personnelles et parfois banales, du brouhaha culturel en somme. Le processus de copie officielle des styles – poussé à son paroxysme par les plus grandes marques mondiales de mode - et d'inspiration généralisée a déjà depuis longtemps brouillé la piste de ce qu'est le processus créatif.

Ce qui se profile n'est qu'une évolution supplémentaire dans le mécanisme d'échos et de propagations multiples entre les propositions créatives authentiques et la capacité des individus à s'en emparer pour mieux les renvoyer à leurs propres géniteurs. La difficulté particulière engendrée par ces nouveaux marchés sera de ne pas prendre prétexte de la nécessité de produire des offres personnalisées à prix compétitif et à délai court pour engendrer des produits sans âme, ce qui serait proprement contradictoire du projet même de ce positionnement. Quels seront donc ces créatifs et ces entrepreneurs qui parviendront à prouver que l'on peut simultanément faire de la personnalisation et de la mode ? Probablement des designers, au sens le plus authentique du terme.

Laurent Raoul,
Professeur, IFM

1. Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Paperback, 1987.
2. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, "The Four Faces of Mass Customization", in *Harvard Business Review*, January-February 1997.
3. Voir dans ce même numéro l'article de Evelyne Chaballier qui traite précisément de ces questions de consommation.