

*La customisation :
la mode entre
personnalisation
et normalisation*

CENTRE DE RECHERCHE *IfM*
INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

Dossier/ La customisation	3
Entretien/ André Beirnaert La customisation comme relève industrielle	4
La personnalisation est-elle compatible avec la mode ? Laurent Raoul	10
Les consommateurs et la mass-customisation Evelyne Chaballier	16
Mode et bricolage individuel : le paupérisme Bruno Remaury	26
La personnalisation : un nouvel âge de la production industrielle Olivier Assouly	29
Abonnement	37

Mode de recherche, n°7.

Publication semestrielle – janvier 2007

Editorial

Il faut souligner que la personnalisation marque les limites de la standardisation industrielle tout en réclamant, pour être mise en œuvre à grande échelle, à nouveau des solutions industrielles, à l'instar de systèmes d'information capables d'évaluer et de traduire la pluralité des aspirations esthétiques. La personnalisation se déploie à la fois à l'unisson de la mode, dans la mesure où elle multiplie la nouveauté, et en opposition avec une mode qui jusqu'alors présupposait d'être adoptée par des groupes étendus et identifiables d'individus. La personnalisation se pose-t-elle comme une alternative à la normalisation collective de la

mode ? A quelles conditions le marché peut-il satisfaire la myriade des aspirations à l'inventivité et à la singularité ? Ce numéro envisage la personnalisation sous plusieurs angles : historique, avec la segmentation croissante des marchés au cours du XX^e siècle ; économique, avec les opportunités que la personnalisation offre aux acteurs du secteur de l'habillement ; sociologique, avec l'introduction croissante du consommateur en amont du processus de production de la mode.

La customisation : la mode entre personnalisation et normalisation

Dossier/ La customisation

3

Entretien/
André Beirnaert
La customisation comme
relève industrielle

4

La personnalisation est-elle compatible
avec la mode ?
Laurent Raoul

10

Les consommateurs et
la mass-customisation
Evelyne Chaballier

16

Mode et bricolage individuel :
le paupérisme
Bruno Remaury

26

La personnalisation : un nouvel âge
de la production industrielle
Olivier Assouly

29

Abonnement

37

Le Centre de Recherche de l'IFM bénéficie du soutien
du Cercle Jean Goujon qui regroupe les entreprises
mécènes de l'Institut Français de la Mode :

ARMAND THIERY
CHANEL
DISNEYLAND PARIS
GROUPE ETAM
KENZO
L'ORÉAL PRODUITS DE LUXE
VIVARTE
YVES SAINT LAURENT

L'enjeu de la personnalisation tient à son déploiement massif, sous une forme industrielle inédite, capable de constituer une alternative à la fois à la consommation de masse mais aussi à la segmentation et l'hyper-segmentation de l'offre.

De 1990 à 1998, à la direction générale des activités de peignage-négoce du groupe Chargeurs en Europe, André Beirnaert est président de l'UIT Nord depuis 2004, il fédère le pôle de compétitivité textile Up-Text. Également vice-président de l'Institut français de la mode (IFM) depuis 1998, il vient de créer la société Capcusto, dont il est le P-dg, pour développer une offre customisée dans le domaine de la mode.

Olivier Assouly : Comment peut-on définir la customisation ? Se réduit-elle uniquement aux modifications occasionnelles que des individus apportent à des produits manufacturés ?

André Beirnaert : Ma compétence en customisation, si elle existe, se raccorde au pôle de compétitivité Up-Text, dont la customisation constitue l'un des deux axes. Nous avons fait ce choix en relation avec le programme de recherche et développement de la plateforme technologique européenne, qui s'exprime ainsi sur ce thème : "End Era of Mass Manufacture of Textile Products Towards New Era of Customization, Personalisation, Functionalisation, Intelligent Production, Logistics and Distribution", cela dans le cadre d'une perspective dite « vision 2025 ».

On voit bien que le concept de customisation ne saurait se résumer à un seul des mots qui le caractérisent, tout au moins si l'on accepte la description implicite ci-dessus et

qu'il convient au contraire d'appliquer à la customisation toutes les caractéristiques associées. Cela dit, devant l'ampleur du bouleversement productif énoncé, on peut comprendre la tentation de simplifier ce concept novateur qui ne correspond aujourd'hui à aucun mode de production répertorié, car il se veut artisan dans une production d'un exemplaire unique, et en même temps redevable d'une organisation industrielle forcément nouvelle et opposée en première apparence à la production de masse en séries homogènes. Aucun mot existant ne recouvre totalement l'intégralité des choses à faire, selon la description ci-dessus. Et c'est bien là le problème.

Comme le concept n'est pas encore très clair, il est tentant de le réduire à ce que l'on connaît ou voit, par exemple un décor sur sa voiture, ou des enjoliveurs spéciaux, ou un klaxon musical (du temps où c'était encore toléré !) ; en matière de vêtement, une étiquette, un galon, une dentelle, voire un trou sur un jean. On peut multiplier les exemples et il y a un véritable engouement pour ces pratiques de personnalisation par des accessoires.

Mais ce dont il est question, et que nous voulons mettre en œuvre dans le cadre de notre pôle de compétitivité, c'est bien le concept « bruxellois ». Le dernier compte rendu d'activité d'Oseo-Anvar, organisme chargé d'accompagner les entreprises innovantes par des financements adaptés aux diverses situations, donne de la customisation une définition très claire : « production à la fois de masse et personnalisée, organisée en interaction étroite avec la demande des consommateurs ». De son côté, l'IFM a produit sur le sujet une étude qui fait date, et a résumé la customisation de façon lapidaire : co-conception, post-production dans une organisation complexe.

En anglais, le verbe « *to customize* » est traduit par « modifier, remanier, selon les demandes d'un acheteur particulier » (*Harraps*). On voit bien que nous sommes confrontés à un glissement sémantique qui apporte un contenu enrichi au mot : de la

modification d'un produit élaboré en production standardisée, on passe à de la production unique sur demande préalable d'un consommateur. L'écart est risqué, et si nous trouvions un mot aussi porteur et moins marqué par des pratiques réductrices, je l'adopterais peut-être. Car un grand projet peut souffrir d'être nommé de façon ambiguë. D'un autre point de vue, le mot customisation existe, fortement marqué, et ce n'est pas le mot personnalisation qui le remplacerait, car il ne transporte pas avec lui un contenu potentiel aussi large. Finalement la réussite de ce nouveau paradigme de production éclairera le concept qui a l'ambition de retourner complètement la démarche actuelle en donnant au consommateur la maîtrise de la décision de produire l'objet unique qu'il aura préalablement choisi.

O.A : La customisation implique-t-elle une autre conception du consommateur ? Et laquelle ?

A.B : Nous sommes dans le domaine de la mode. Aujourd'hui, le modèle de distribution dominant est la distribution concentrée. Ce modèle est basé sur une détection des attentes, plus ou moins affûtée, plus ou moins anticipée, qui fait l'objet d'offres plus ou moins rapidement renouvelées, mais toujours produites en masse. Selon le talent de l'offreur, les produits se vendent ou doivent se solder. On peut aussi constater des ruptures et des manques. Finalement aussi, le choix est ciblé, la gamme rarement très large par rapport à la cible (taille, âge, etc.) Et si en tant que consommateur on se situe en dehors de la cible, on est réduit à un choix modeste et insuffisant.

Tant que ce modèle de distribution fonctionne, pourquoi en changer ? Mais il fonctionne désormais moins bien. A force de se concentrer, les enseignes monopolisent le marché. A force de réduire les risques, l'offre se monotone (ce qui ne veut pas dire qu'elle n'est pas « dans le coup » et pointue) mais à un moment donné, le choix est restreint (« c'est pareil partout »).

A force de se battre d'abord sur le prix de vente, la qualité s'en ressent. A force d'acheter par programmes massifs dans les pays à bas coût salarial, et les délais qui s'ensuivent, la réactivité s'émousse.

Or le consommateur est en train de s'échapper d'une offre « organisée » vendue en boutiques, en grandes surfaces ou par catalogue, pour aller voguer sur Internet, dont la part de marché explose. La révolution est là : le consommateur se libère des contraintes car il a trouvé un espace infini (en apparence) de liberté, qui confond d'ailleurs le virtuel et le réel dans un amalgame risqué, dont on n'a pas pris la mesure (voir à ce sujet le jeu *Second Life* sur Internet). Pour autant notre consommateur n'est pas disposé à acheter beaucoup plus cher (c'est-à-dire changer sa référence prix-produit), et pas davantage disposé à revenir à la boutique du tailleur.

Dire que la customisation est « la réponse » serait excessif. On peut cependant affirmer que le besoin de personnalisation (ici je n'hésite pas à utiliser le mot, car c'est le point de vue du consommateur et dans le paragraphe précédent, on parlait de production) est en phase avec la démarche de customisation, qui offre au consommateur le droit de choisir ce qu'on va produire pour lui. Mais nous restons bien dans un contexte actuel avec tous les acquis et présupposés de la société de consommation : la versatilité face à l'hyper choix, le zapping entre les enseignes, et les arbitrages de consommation (éventuellement au détriment du textile).

O.A : Quels sont les précédents dans le domaine dans l'histoire de la production ? Le sur-mesure est-il comparable à la personnalisation ?

A.B : Le sur-mesure fait certainement partie de la personnalisation, mais n'en est pas synonyme. Fait sur mesure le vêtement me sera personnel et n'ira en principe aussi bien à personne d'autre. Pour autant l'ai-je « personnalisé » ? Tout dépend, me semble-t-il

des choix offerts, par exemple du type de tissu, de la couleur, et de l'accessoirisation. La chose est subtile et délicate à trancher.

Pour ce qui est des antériorités, en matière de customisation, il suffit de rappeler que le prêt-à-porter vestimentaire date d'une cinquantaine d'années. Avant la règle était le tailleur ou la couturière.

O.A : Peut-on dire que la customisation n'est qu'une forme supplémentaire d'hyper segmentation de la demande ? Qu'apporte-t-elle de véritablement novateur ?

A.B : Sans aucun doute, le segment ultime est l'individu. En tout cas on veut le lui donner à croire. Pour autant, il me semble que le sous-jacent segmentant est encore plus subtil et finalement manipulateur. Si l'on se réfère à l'organisation invisible qui irrigue la liberté de choix du consommateur, ce dernier ne peut qu'être conduit à choisir entre des options successives contraintes. En effet, comment fournir un nombre illimité d'options, de matières, de couleurs, d'accessoires, de formes, de tailles, etc. sans en préparer soigneusement tous les ingrédients, c'est-à-dire les rendre prêts à jouer leur rôle en processus systémique minutieusement construit. Ce qui donc limite à chaque stade le nombre des solutions alternatives, tout simplement pour les préparer et les rendre possibles.

Dire cependant que ce n'est qu'une forme supplémentaire d'hyper segmentation de la demande serait négliger l'apport dérangeant de la liberté retrouvée, fut-elle contrainte. Car cette liberté sera perçue comme une exigence désormais accessible, qui déstabilisera tous les processus de diffusion de masse. En ce sens, c'est une révolution.

O.A : Comment l'industrie peut-elle relever le défi de la personnalisation alors même que dans son principe la production industrielle est impersonnelle ?

A.B : Nous venons d'effleurer le sujet. Au cœur de cette révolution se trouve un pro-

cess de stocks intermédiaires et de choix alternatifs sur ces stocks, de matériels, de machines, de travail. Bien sûr, on ne stocke pas le travail mais on l'organise en fonction de la flexibilité et de tout changement aisé. De même des matériels excédentaires doivent être disponibles selon le type de travail à exécuter. Enfin les « pièces détachées » doivent être approvisionnées ou approvisionnables.

On perçoit immédiatement en quoi la production en vue de la customisation sera différente de la production en grandes séries homogènes. Dans ce cas, des ouvriers reproduisent des gestes standards et monotones sur des chaînes de fabrication qui changent peu et produisent longtemps la même chose. Les tissus et accessoires sont achetés en grande quantité par des contrats qui, en raison de leur volume, autorisent des prix les plus bas possibles directement en rapport avec les sources asiatiques. Enfin les machines de production (filature, tissage, tricotage notamment) sont organisées pour la production en grande série, à grande vitesse et donc peu ou pas flexible.

Autrement dit, la customisation ne se fera pas avec la même industrie. Les conditions de succès ne sont pas le gigantisme et donc le coût des équipements industriels mais au contraire des machines peu coûteuses et flexibles localisées dans des ateliers à taille humaine.

Du côté des hommes, c'est le grand retour de la valorisation du travail intelligent, car il faudra des opérateurs capables de faire beaucoup de tâches différentes et de prendre des initiatives.

Finalement la customisation recèle une extraordinaire perspective d'emploi dans nos pays éduqués et riches d'une culture de qualité et de service qu'il faudra cependant savoir reconnaître par une juste rémunération.

O.A : Existe-t-il une particularité de la customisation appliquée au vêtement et à la mode ou n'est-ce qu'un cas d'espèce comparable à d'autres productions comme dans l'automobile ?

A.B : La production d'automobiles offre beaucoup de similitudes avec ce que nous imaginons de mettre en place dans la customisation des vêtements. On choisit aujourd'hui sa voiture : moteur, couleur, finition, etc. On fera de même pour le vêtement. Il faut préparer ce système optionnel dans les deux cas.

S'il y a une différence, je la verrais d'abord dans le principe d'un délai acceptable. Plusieurs mois sont acceptés pour une voiture, pour un vêtement ce sera quelques jours. Une deuxième différence se situe dans l'accès au marché. Pour les voitures, c'est majoritairement en concession automobile que se fait l'achat (encore qu'Internet commence à peser dans les tarifs pratiqués, et conduit à une certaine généralisation du discount). Pour les vêtements, si l'on veut apporter les services attendus lesquels sont consommateurs de main d'œuvre éduquée, il faudra bien inventer un mode de commercialisation différent du système actuel (qui pour autant détermine les prix de marché sur des standards plutôt bas). Le vêtement customisé pourra être plus cher mais pas trop. Le système boutique (loyer de l'emplacement, vendeurs, soldes et promotions) est inadapté et trop consommateur de marges. Il faut inventer cette distribution adaptée au concept customisé, alors que l'automobile s'arrange encore bien de son système de concession, pour l'instant du moins.

O.A : Comment le processus de production industrielle est-il à même d'intégrer et de mettre en œuvre les attentes en matière de customisation ?

A.B : Ce point a déjà été évoqué brièvement ci-dessus. Ce ne sera pas l'industrie, telle qu'elle est organisée aujourd'hui, qui pourra customiser. Il faut en effet des systèmes flexibles, non emboîtés rigidement, susceptibles de configurations rapidement modifiables, pilotées par du personnel éduqué à cette flexibilité. Egalement, cela exige des circonstances accompagnantes, loin d'être acquises aujourd'hui, en matière de liberté contrac-

tuelle dans l'organisation du travail. Et d'une façon générale la liberté ne se divise pas. On est donc confronté à une potentielle révolution culturelle.

O.A : Quel est le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le développement de la customisation ?

A.B : Ce rôle est essentiel. On peut même dire que sans ces technologies et en particulier l'accès à des puissances de stockage, de calcul et de transmission de l'information, rien ne serait possible en matière de customisation telle que nous l'envisageons. Et je rappelle qu'il ne s'agit pas de customiser pour une personne mais d'offrir le dispositif au plus grand nombre d'où le concept de « *mass customization* » de la littérature anglo-saxonne, plus accoutumée à disserter sur ce concept que l'université française.

J'indique au passage quelques pistes : la conception virtuelle de vêtements, le passage de la représentation en trois dimensions (3D) au patronage à plat (2D) et retour de l'un à l'autre, cela pour rechercher les modèles virtuels les plus seyants et ne fabriquer que peu de prototypes. Il en résulte un gain de temps et d'argent. Autre possibilité, la mesure par scanners des mensurations d'une personne, l'injection de ces données sur le prototype du modèle choisi détermine la production quasi instantanée des indications de coupe et de placement du tissu. Autre chose encore, la visualisation des modèles par Internet, la possibilité de faire varier les couleurs, les détails, peut-être un jour se voir évoluer dans le vêtement au-delà de la science-fiction. Moins spectaculaire mais peut-être plus nécessaire, la gestion du flux logistique, des tissus, des accessoires, de l'enchaînement de production des ateliers, de la prise de commandes par Internet, de la sécurisation du paiement serait impossible sans les progrès des TIC . Sans la montée en puissance continue des systèmes et des réseaux, la customisation comme alternative à la production de masse n'est pas envisageable. Inversement, c'est le

moment de commencer et de se tenir prêt pour bénéficier à plein des innovations à venir dans le domaine des TIC.

O.A : La personnalisation constitue-t-elle une alternative à la crise que subissent les industries françaises du textile et de l'habillement ? Dans quelle mesure ?

A.B : Au premier degré, certainement. Cette crise résulte pour l'essentiel du transfert de la production de vêtements dans les pays à bas coût salarial, par une distribution de plus en plus concentrée qui a fait du sourcing au prix facial le plus bas un de ses credo intangibles. La production des fils et tissus a suivi logiquement la fabrication des vêtements. Coupée de son aval, la production textile dédiée au vestimentaire a profondément souffert. La production dite d'habillement aussi, avec une nuance de taille. Celui qui fabrique des vêtements a encore la possibilité de créer sa marque et de se fournir au moindre coût. Pour autant les deux branches ont perdu quasiment les trois quarts de leurs effectifs (salariés et firmes) en vingt-cinq ans.

Dans la mesure où la customisation implique un retournement complet de la démarche de production, en raison de la réactivité et de la flexibilité, la production de proximité retrouve théoriquement une perspective positive. Mais en même temps, l'effort de reconversion est d'abord culturel et ne se fera pas si les entreprises ne changent pas leurs habitudes. D'autre part, le support industriel a été dévasté. Ensuite les machines ne seront plus forcément les mêmes, ainsi que la gestion de production. Bref tout est différent. Je crois donc plutôt à de nouveaux entrepreneurs qui s'incorporeront plus aisément à ce nouveau paradigme, certains viendront du métier, d'autres surgiront d'ailleurs. A tous il faudra beaucoup d'imagination, de patience et des banquiers qui comprennent ce genre d'innovation immatérielle.

Enfin la vraie richesse viendra des hommes, j'entends les collaborateurs de l'entreprise,

qui auront finalement la clé du succès, par les initiatives qu'ils prendront, ce qui ne peut se vivre que dans un climat de confiance. Mes propos, empreints de toutes sortes de nuances, n'altèrent en rien la foi que je mets dans nos capacités d'adaptation à cette nouvelle donne du marché.

O.A : La customisation n'est-elle pas paradoxalement une menace pour la création (pourtant mise en évidence face à la concurrence asiatique) dans la mesure où le consommateur s'érigerait en lieu et place du créateur ?

A.B : Ce propos laisse penser qu'il y aurait une « création » et en concurrence avec cette dernière, des consommateurs ambitionnant de se muer en créateurs, lesquels seraient donc qualifiés de « second rang » ou pas de rang du tout. Je pense qu'il faut nuancer le propos. Il faut d'abord se mettre d'accord sur le mot créateur qui désigne dans ce contexte l'œuvre d'un artiste reconnu comme tel par l'environnement (j'emploie à dessein un mot large pour n'exclure personne). Il est vrai qu'un consommateur peut s'estimer en position de faire œuvre créatrice et artistique disons *ex-nihilo*. Le risque d'insuccès est grand, surtout dans une démarche « customisée » dont on a vu l'extrême complexité organisationnelle sous-jacente.

Il faut donc neutraliser autant que faire se peut ce risque qui est double, celui d'abord de démontrer l'incapacité de la formule à répondre à la promesse (quelle promesse ?), et plus prosaïquement à produire du vêtement immettable. Il convient donc d'encadrer la création de chacun dans un système dans lequel les choix sont prédisposés et leur combinaison sécurisée. Ce qui laisse cependant à chaque consommateur la certitude qu'il est créateur car il aura co-créé. C'est à l'évidence un peu manipulateur mais pratique.

On peut donc conclure qu'il n'y a pas élimination de la création mais au contraire demande renforcée, car l'offre customisée a

pour moteur l'appropriation personnalisée. En corollaire, la multiplication d'offres créatives aura pour résultat d'alimenter le moteur, qui tournera d'autant mieux dans sa finalité de diversification que l'envie de renouveler l'opération de customisation sera stimulée.

Je voudrais conclure par une réflexion sur ce qu'on pourrait nommer une nouvelle frontière.

La customisation, par les outils sur lesquels elle s'appuie, et qui sans eux ne saurait exister, je parle des technologies de l'information et de la communication, nous mène aux limites et à l'interaction du monde virtuel et du monde réel. Je crée dans l'immatériel, et je reçois un produit bien réel. Serais-je déçu ou valorisé ? De cette réponse qui n'est pas évidente, et même si la technique de production est parfaite, dépendra le succès de ce nouveau paradigme qu'est la customisation. La force du concept « moi dans un collectif » m'apparaît aujourd'hui tellement puissante que la possibilité d'appartenir à cette tribu peut amener l'émergence d'un nouveau marketing qui fasse vraiment de l'individu son sujet d'élection.

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

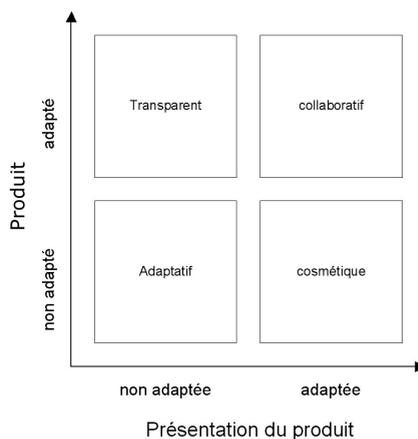
La tension « individualisation/massification » de l'offre est une clef de ce questionnement. Il existe un arbitrage permanent entre la nécessité de proposer une offre compétitive en termes de prix et celle de différencier suffisamment un produit pour que son commerce ne se résume pas *in fine* à son 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 convainquants 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-

sentation, 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-

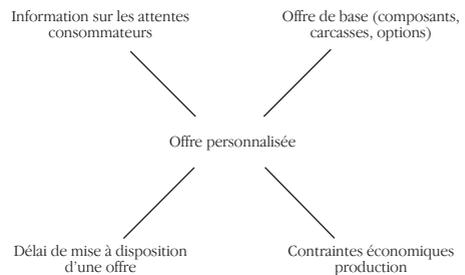
tillon peut s'étendre à l'infini, sans que cela ne coûte rien à personne.

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.

La mort du prêt-à-porter serait-elle annoncée ?

A l'heure où le système de la mode remplit le paysage de la consommation de produits et d'images destinés à être désirés par un large public, cela a-t-il un sens de rêver de se faire fabriquer un vêtement « unique » en choisissant différentes options proposées par le fabricant, à l'image de l'achat d'une automobile ou d'un ordinateur ? Nés dans leur grande majorité dans l'ère du prêt-à-porter, les consommateurs européens pourraient-ils aspirer à en sortir et pousser les concepteurs de mode à repenser totalement la chaîne de fabrication ?

Le développement du prêt-à-porter est indissociable des Trente Glorieuses, et, plus généralement, de l'accession des classes moyennes à des biens de consommation de qualité produits en masse. L'apparition de la grande distribution à la périphérie des villes à la fin des années 60 a permis l'écoulement économique des productions en grande série et, au début des années 80, les ventes des hypermarchés et des grandes surfaces spécialisées bas prix représentaient le quart du marché de l'habillement français. Sans revenir sur la pyramide de Maslow, les besoins physiologiques et les besoins d'appartenance étant satisfaits par l'uniformisation de l'offre ainsi réalisée. Le développement des chaînes spécialisées à partir du milieu des années 80 a répondu aux besoins d'estime de soi par la segmentation du marché : le « tout sous un même toit » a fait place à la spécialisation.

Ravivé au début des années 2000 par le développement fulgurant de quelques enseignes emblématiques tissant leur toile

mondiale, le concept de chaîne spécialisée conserve aujourd'hui toute sa force, reflétée par une part de marché avoisinant 30 % en Europe et des progressions de plus d'un point par an¹. Les business models de Zara et d'H&M reposant sur un renouvellement rapide des collections et des séries courtes semblent en effet les plus aptes aujourd'hui à comprendre l'air du temps et à raviver sans cesse les désirs de mode sur un marché de l'habillement saturé et soumis à de rudes concurrences budgétaires. Sur les créneaux de prix supérieurs, les grandes marques internationales de luxe ou de sport sont remarquablement efficaces pour susciter l'engouement pour les mêmes objets iconiques (le sac ou la basket), du nord au sud de la planète. Cette attraction traduit « *la formidable diffusion sociale des aspirations démocratiques-individualistes aux bonheurs matériels et au bien-vivre* »². Mais cette confluence des désirs ne génère-t-elle pas par réaction des besoins d'affirmation individuelle ? Après la démocratisation de l'offre et la distribution de masse, puis l'hypersegmentation et les séries limitées, la personnalisation de la relation avec le client final et le concept de « solution »³ se sont fortement développés dans certains secteurs (automobile, bricolage, services...) mais n'ont jusqu'à présent que peu pénétré l'univers de la mode.

Déjà posée dans les années 80 par quelques ingénieurs chercheurs, anglo-saxons le plus souvent, la question de la production à la demande revient par ailleurs en force avec le développement des nouvelles technologies et l'accès direct au consommateur via l'Internet. Plutôt que solder des stocks de vêtements invendus, pourquoi ne pas fabriquer sur commande le produit adapté à la morphologie et au goût de chacun autour d'un choix de tailles et d'options ? L'histoire nous a montré que les innovations de rupture se réalisaient à travers la rencontre entre des innovations technologiques et des évolutions sociétales (l'automobile et la mobilité, l'élasthanne et le confort...) : l'économie numérique signerait-elle le tournant vers la production à la demande ?

Enfin, le lien direct, pouvant être recréé entre fabricant et consommateur par le concept de personnalisation, nourrit fréquemment la théorie d'un rapprochement entre lieux de production et de consommation, alors que la globalisation n'a cessé de les éloigner. Avec un poids des produits asiatiques dépassant 50 % dans la consommation européenne en valeur, le secteur de l'habillement fait à ce titre figure de précurseur pour de nombreuses autres industries et tout signe, même timide, d'inversion de la tendance aux approvisionnements lointains serait évidemment exploré à la loupe par les acteurs d'autres secteurs.

Ce sont toutes ces questions qui ont constitué la toile de fond de la recherche réalisée par l'IFM pour le pôle de compétitivité Up-Tex autour du thème de la *mass customization*. Commençons tout d'abord par présenter ce concept selon la définition retenue par l'étude :

mass-customisation =
co-conception (implication du consommateur) +
post-production +
organisation complexe des différentes étapes
entre la prise de commande et la livraison.

Nous examinerons dans cet article les motivations et intérêts des consommateurs de mode pour la mass-customisation que nous confronterons avec les propositions actuelles et prévisibles.

L'économie numérique n'en est qu'à ses balbutiements

L'économie numérique a déjà profondément changé nos vies mais cette révolution, réalisée relativement en douceur grâce à son appropriation rapide et plutôt ludique par la majorité des Occidentaux, n'a certainement pas fini de se répercuter sur le monde économique. Citons, à titre d'exemple, le développement de la photo numérique qui a fait vaciller le géant de l'argentique Kodak et tous les métiers liés au tirage photographique. En quelques années, l'accessibilité des prix liée aux progrès de la miniaturisation et à la globalisation des mar-

chés a permis aux consommateurs de s'approprier la technologie et d'avoir recours à des logiciels de montage et de création d'effets spéciaux. Certains ont ainsi trouvé le moyen d'exprimer des talents artistiques et de partager leurs « œuvres » avec la grande communauté du Net, même si les puristes de la photo lèvent les bras au ciel. D'autres, ou les mêmes, ont devancé les médias en saisissant sur le vif les premières minutes suivant le tsunami de décembre 2005 ou les attentats de Londres, les appareils photos et caméras insérés dans les téléphones mobiles permettant une diffusion quasi instantanée de ces documents d'amateurs via l'Internet. Faisant l'objet d'une abondante littérature, le phénomène des blogs ne peut qu'être évoqué ici : au-delà de la logorrhée de certaines expositions d'ego sans intérêt, beaucoup de blogs traduisent l'investissement personnel de leurs auteurs et le souci de partager expertises et témoignages réfléchis. Avec les textes et les photos, ce sont aussi les vidéos et les créations musicales personnelles qui s'échangent⁴.

On touche ici au changement de braquet introduit par la technologie du web 2.0 plaçant l'utilisateur et ses relations avec les autres au cœur de l'Internet. Selon certaines estimations⁵, la blogosphère comprenait en mars 2006 plus de 150 millions de blogs dans le monde, dont 40 millions d'actifs. Et la France serait même championne mondiale en termes de nombre de blogs par internaute (0,35), confirmant son attirance pour une forme « d'individualisme collectif ». Comme le montre Jean-Claude Kaufman, l'expression de soi, inscrite dans la modernité individualiste, ne porte ses fruits que si elle s'accompagne du sentiment d'appartenance à une communauté : « *L'individu, désormais au centre de la définition du sens de sa vie, peine à fournir des contenus significatifs quand il ne s'inscrit pas dans des appartenances. L'élargissement de son périmètre d'identification lui permet paradoxalement de se sentir davantage lui-même* »⁶. Les premières industries bouleversées en profondeur par le web 2.0 sont les médias : journalistes et publicitaires nous

ont en effet habitués à s'exprimer en petit nombre à destination du plus grand nombre, alors que le web 2.0 organise une gigantesque conversation, ce que le journal *Libération* a qualifié de « révolution des amateurs ».

Comment le monde de la mode pourrait-il rester enfermé dans une tour d'ivoire et ignorer les mutations en cours alors que ses designers respirent en permanence l'air du temps ? Peut-on imaginer que, producteurs de blogs ou d'images et échangeant conseils de bricolage et recettes culinaires personnelles, les individus n'aient pas également envie d'interagir avec l'industrie vestimentaire ?

Dans le cadre de cette recherche sur la mass-customisation, l'IFM a réalisé en janvier 2006 une enquête approfondie auprès d'un échantillon représentatif de 1 200 consommateurs français de mode : 47 % des femmes et 37 % des hommes déclarent « *avoir beaucoup d'idées créatives pour leurs vêtements* » et 45 % des femmes et 24 % des hommes sont en accord avec la proposition « *j'ai parfois envie de mettre un décor personnel sur un vêtement* ».

La mode n'échappe pas au débat autour de la société d'hyperconsommation

Sur un autre plan, la mode risque, à plus ou moins longue échéance, de se « prendre les pieds dans le tapis » d'un rythme de renouvellement effréné : ainsi en France, les dépenses consacrées à l'achat de vêtements ont très faiblement progressé entre 2001 et 2006 tandis que les quantités s'envolaient de plus de 20 %. Une récente étude conduite par l'IFM⁷ révèle la prégnance du modèle H&M et Zara autour de séries courtes actualisées, avec la perspective évoquée par les acteurs de la mode européenne du passage de 4,7 collections par an en moyenne aujourd'hui à 6,8 en 2010. Le secteur de la mode constitue à ce titre un modèle pour d'autres industries quant à sa capacité à déclencher les désirs, nouveautés et jouissances. Mais il ne peut ignorer le débat qui

s'installe, au niveau désormais mondial, autour de l'éthique et de la protection de l'environnement et, dans un contexte de dilution des règles sociales, politiques ou religieuses, la consommation pourrait constituer une occasion d'affirmation de valeurs identitaires.

Très étudié par les sociologues⁸, le courant des alter-consommateurs s'inscrit en ce sens et il est intéressant d'en rappeler les contours pour notre sujet de la mass-customisation : avec une part dans la population française se situant entre 15 et 30 % selon les enquêtes, les adeptes de ce courant sont plutôt aisés, urbains, actifs et matures (35-64 ans). La pléthore de l'offre standardisée émousse leurs désirs de possession d'objets et ils rejettent précisément le renouvellement trop rapide de l'offre et la production de « fausses » nouveautés. S'ils s'opposent à l'emprise des marques et de la publicité dans leur vie quotidienne, ils ne sont pas contre les marques, dès lors qu'elles se trouvent en adéquation avec leurs valeurs. Comme l'affirme Eric Fouquier : « *ils ne sont pas réactionnaires mais optimistes, utopistes, activistes. Ils ne sont pas contre... mais pour autre chose* »⁹.

Ils sont par ailleurs consommateurs de produits de qualité, dont ils connaissent les conditions de fabrication, et se méfient des intermédiaires qu'ils soupçonnent de capter la marge des producteurs. Une part majoritaire de l'opinion française semble partager certaines de ces opinions. Ainsi, dans l'enquête IFM citée plus haut, 65 % des interviewés sont plutôt ou tout à fait d'accord avec l'opinion « *je suis prêt(e) à payer plus cher un vêtement fabriqué en France* » et 64 % avec « *je préférerais acheter un vêtement directement au fabricant* ». Et le pourcentage des individus tout à fait d'accord avec chacune de ces positions avoisine 30 % ce qui nous rapproche des estimations du poids des alter-consommateurs dans la société française.

Nous soulignerons à ce stade que la mass-customisation et la consommation éthique n'ont, de toute évidence, pas de lien sur le

plan théorique, mais que ces deux notions répondent aux attentes d'une population qui cherche à échapper à la consommation de masse. Dans notre enquête, les interviewés intéressés par la mass-customisation sont 51 % à « *avoir déjà personnellement acheté des produits du commerce équitable* ».

Les tailles standard habillent par défaut

Une autre forme de rejet de l'offre de masse telle qu'elle existe aujourd'hui a trait à la question, récurrente au sein du secteur de l'habillement mais de moins en moins acceptée par ses clients finaux, des tailles proposées dans les magasins et de leur inadéquation à la diversité des morphologies. Toujours dans notre enquête de janvier 2006, 39 % des femmes et 24 % des hommes adhèrent à l'opinion : « *j'ai beaucoup de mal à trouver ma taille en magasin* ».

Dans le cadre d'un programme européen conduit pour la France par l'Iftth (Institut français du textile-habillement)¹⁰, 12 000 Français sont ainsi passés entre 2003 et 2005 sous la « toise » d'une cabine 3D prenant 32 points de mesure. Les résultats sont éloquentes : par rapport à l'année 1970, censée être la référence pour les tailles en vigueur, les Françaises ont grandi en moyenne de 2,5 centimètres et pris 2 kgs, passant de la taille 38 à la taille 40. De son côté, le Français moyen a grandi de plus de 5 cms et pris 5 kilos... Au-delà de ces moyennes, cette campagne a permis de mettre en évidence plusieurs types de morphologies pour une même taille ainsi que l'évolution significative des conformations avec l'âge.

Prenant le pouls de leur clientèle, les marques ont plus ou moins adapté dans le temps leur grille de taille, ce qui fait qu'il existe aujourd'hui une grande disparité des mannequins de base servant à l'établissement des tailles. Les consommateurs font avec, ont recours aux retouches et/ou choisissent leur taille par défaut lors de l'essayage, ce qui aboutit souvent à un « bien-être moyen ».

La situation se complique dès lors, qu'outre l'âge, il est question de prendre en compte le pays et l'ethnie. Les Américains ont à ce titre développé un marketing ethnique affûté, reposant sur l'observation de goûts différenciés en matière de styles, de coloris et de conformations entre les Afro-américains, les Hispaniques, les Asiatiques ou les Wasps. Le développement du marketing ethnique semble rencontrer un écho plutôt embarrassé en Europe, et notamment en France, où l'on s'attache davantage à une approche multiculturelle et d'intégration, les statistiques individuelles ne prenant notamment pas l'origine en compte.

Un autre aspect de l'adaptation de plus en plus difficile des standards de taille à la diversité des morphologies a trait au problème endémique des sociétés occidentales que constitue l'excès pondéral : il existe ainsi en France 14 millions de personnes en surpoids auxquelles s'ajoutent 5 millions d'obèses. Trouvant fréquemment l'offre de vêtements grandes tailles peu attrayante en termes de style et/ou peu accessible en termes de prix, les consommateurs concernés se placent pour certains en reclus du « système de la mode ».

Enfin, nous ne pouvons aborder ces questions morphologiques sans évoquer la question du vieillissement des populations européenne et japonaise et, à plus long terme, chinoise. Dans nos sociétés confrontées à ce vieillissement et en quête de l'éternelle jeunesse, le vêtement a la vocation d'apporter aux consommateurs seniors le confort et le bien-être et d'embellir les silhouettes face aux regards des autres. Pourquoi la mode resterait-elle à l'écart des nouveaux enjeux du vieillissement qui assurent aujourd'hui une partie significative de la croissance des industries de la cosmétique après plus d'une décennie d'investissements en recherche et développement ?

Aujourd'hui, l'inadéquation des tailles standard avec les individualités morphologiques est finalement ressentie sur toutes les tranches d'âges, les groupes projectifs que nous avons conduits dans le cadre de l'étude

Up-Tex révélant notamment les souffrances silencieuses de jeunes femmes petites ou, à l'inverse, très grandes. Sous la poussée des grandes marques et enseignes internationales (Nike, Décathlon, H&M, C&A), l'Europe a entrepris une réflexion en passe d'aboutir à une normalisation des tailles autour de trois points de mesure simples et clairement communiqués aux consommateurs : le tour de poitrine, le tour de taille et la hauteur¹¹. Cette approche, reposant sur des mesures réelles, apparaît plus universelle que les tailles actuelles et facilitera probablement les commandes à distance, les palettes de propositions (poitrine, tour de taille) pour une même stature pouvant être élargies avec un stock centralisé. Mais le croisement des morphologies, styles et coloris n'en restera pas moins limité par le souci de ne pas sur-stocker des produits de mode périssables ne concernant qu'une petite catégorie d'individus.

Imaginons alors un autre monde...

Les observations qui précèdent montrent les limites aujourd'hui atteintes dans le fonctionnement du marché du prêt-à-porter, avec un certain emballement dans les rythmes de renouvellement n'étouffant pas le risque de banalisation, voire le renforçant, tandis que les consommateurs aspirent à ce que leurs préférences fonctionnelles et/ou créatives soient prises en compte, comme c'est déjà le cas pour d'autres produits ou services. Parallèlement, la surproduction mondiale et la multiplication des séries génèrent des invendus et des pertes de marges. En France, le poids des soldes et promotions dans la consommation de vêtements en valeur avoisine 30 % en 2006, soit une progression de deux points en un an.

Imaginons donc un monde dans lequel les consommateurs feraient leur choix de vêtements parmi différentes propositions de tissus, de coupes et de détails (col, boutons, poignets, ceinture...). Ils indiqueraient leurs mensurations (ou ces dernières seraient déjà stockées sur une carte personnelle) et pourraient même, cerise sur le gâteau, ajou-

ter une signature personnelle. Le fabricant mettrait ensuite le vêtement en production et le livrerait quelques jours après. Le consommateur devient alors un donneur d'ordres : utopie ou émergence du vêtement prêt à produire ?

Les bases du marketing se trouvent quelque peu bousculées par cette perspective : habituellement, les études de marché et l'analyse approfondie des résultats de vente aboutissent à la fabrication des produits considérés comme les plus désirables. La mise en scène en magasin et les campagnes de communication contribuent à posteriori à renforcer les ventes. Dans le système de la mass-customisation, tout semble inversé puisque le consommateur achète le produit avant qu'il ne soit fabriqué et le marketing et la communication auront en charge d'encadrer la construction d'une offre d'options et de la rendre visible et attractive : cette perspective n'annonce pas la fin du marketing, loin s'en faut, mais elle réalise un virage déterminant vers une économie pilotée de façon encadrée par l'utilisateur/client.

Une autre interrogation, encore plus sérieuse, tourne autour de la création : si les clients décident de l'allure et des détails de leurs vêtements, ne risque-t-on pas de tuer la créativité et les innovations, et de produire une marée de vêtements communs, voire peu attractifs, qui n'apporteront même pas à leurs créateurs/acheteurs l'admiration de leurs pairs ? Si tel était le cas, mieux vaut ne pas se lancer dans l'aventure tant l'échec serait patent dans nos sociétés avides, d'un côté, d'expériences esthétiques et, de l'autre, de repères produisant des identités au sein de communautés partageant les mêmes goûts. La réussite d'une offre de mass-customisation repose en conséquence sur la force des propositions élaborées par des designers sensibles à l'air du temps et dont les choix d'options varieront de façon saisonnière. Tout le challenge consistera à placer le curseur entre une offre suffisamment large pour répondre aux attentes différenciées des consommateurs et des collections saisonnières inscrites dans la mode.

Un autre risque fortement anxiogène est celui de la déception. Certains des consommateurs que nous avons interviewés ont conscience de cet écueil notamment les hommes : « *C'est quand même une prise de risque, faire son modèle, cela peut être beau sur le dessin et puis on peut s'apercevoir que ça ne nous va pas, le jour où on le reçoit* » (homme, 25 ans). Les conseils en matière de silhouette et de combinaison des options seront de fait incontournables, surtout pour la première expérience des clients. Il en est de même pour le rendu virtuel mais fiable du résultat avant confirmation de la commande, que celle-ci soit passée via l'Internet ou dans un relais de vente physique.

Comme cela vient d'être évoqué, le fait que la manette de déclenchement de la production soit aux mains du consommateur n'amenuise pas le rôle des équipes créatives. Celles-ci pourraient même bénéficier d'un champ d'expression plus large pour développer des propositions innovantes, insolentes, des herbes folles aujourd'hui enterrées par une gestion focalisée sur le rétroviseur des ventes et le coût des stocks.

Le bien-être et la sensibilité personnelle à la mode constituent les deux axes de structuration des motivations pour une offre de mass-customisation

Sur la base des 1 200 interviews réalisés en janvier 2006, 56 % des femmes et 39 % des hommes ont été considérés comme potentiellement intéressés par une offre de vêtements sur options. Une analyse factorielle nous a permis de mettre en évidence deux axes de différenciation majeurs au sein de la population intéressée. Le premier a trait à la créativité/ conventionnalisme des individus dans leur rapport à la mode et le second à la facilité/difficulté à trouver les vêtements recherchés dans l'offre standard. Trois groupes principaux de consommateurs/trices intéressés par une offre de mass-customisation peuvent ainsi être isolés, avec des motivations nécessitant des réponses différenciées de l'offre : un pre-

mier groupe concerne les personnes trouvant difficilement des produits adaptés à leur morphologie alors que leurs goûts sont conventionnels. Très frustrés par rapport à la mode, ils consomment peu de vêtements et privilégient les tenues passe-muraille en regrettant que le sur-mesure de produits classiques soit peu répandu et trop cher. A l'opposé, un deuxième groupe d'hommes, et surtout de femmes, sont des passionnés de mode et n'ont aucun problème à trouver des vêtements qui leur plaisent dans l'offre actuelle. Plutôt gros consommateurs de mode, ils aiment les petites marques confidentielles qui sortent du rang. Ils aspirent eux-mêmes à participer à la création, à mettre une touche personnelle sur leurs tenues : « *design it yourself* ». Cette population est en majorité attirée par les nouvelles technologies et l'idée de « piloter » l'atelier de couture séduit ses membres, dont les achats de produits personnalisés s'effectueront en complément de l'offre standard, pour des occasions et/ou des produits particuliers.

Enfin, le troisième groupe, le plus intéressant probablement en termes de développement d'offre, concerne des individus, surtout des femmes, qui, d'une part, ont des difficultés à trouver les vêtements leur convenant pour des questions de conformation et/ou de goûts spécifiques et, d'autre part, expriment une attirance pour la mode et des envies de créativité fortes : ils aiment généralement séduire et être distingués par leurs vêtements et débordent d'imagination dès lors qu'il s'agit d'anticiper l'offre personnalisée idéale.

L'offre actuelle occupe une niche en fort développement mais pauvre en termes de propositions

Depuis le début du prêt-à-porter les offres de mass-customisation ont toujours existé. Elles se sont dans les années 60-70 concentrées autour du sur-mesure et/ou de la mesure industrielle proposés par des fabricants pour répondre à des motivations fonctionnelles de bien aller. Ces offres de sur-mesure concernaient principalement le

vestiaire masculin formel (costumes, chemises) et ont été balayées, pour nombre d'entre elles, dans les années 80-90 par le développement des chaînes de mode, la baisse des prix des articles tout faits et la montée du sportswear. Le diagnostic des acteurs présents en Europe révèle cependant que les nouveaux besoins de customisation émergent chez les consommateurs se traduisent par un redéploiement des offres et une progression significative des chiffres d'affaires depuis 2004. Si les spécialistes du haut de gamme, voire du luxe à l'exemple de Zegna, dominent les offres, on assiste également à certaines propositions au sein de la distribution moyenne gamme (Devianne ou Cyrillus en France, catalogues de vente à distance en Allemagne...).

En dépit de ce décollage, le sur-mesure manque aujourd'hui d'attractivité, les produits proposés restent essentiellement masculins et classiques, avec un spectre réduit de modèles et de tissus. La contrainte de la prise de mesure est lourde et nécessite la compétence d'un vendeur formé, constituant une barrière à l'accessibilité pour les clients et alourdissant le prix. Les mesures nécessaires pour la chemise étant moins nombreuses et pouvant être prises en charge par l'acheteur, des sites de vente en ligne de chemises sur mesure ont cependant éclos avec un certain succès mais sont pénalisés par une acquisition difficile de la confiance pour le premier achat.

Sans aborder dans le détail les aspects technologiques, les recherches que nous avons conduites révèlent, sans surprise, le poids déterminant des innovations techniques pour que l'offre sur mesure puisse quitter sa place de niche confidentielle. Une première réponse pourrait être la généralisation du body scanning rendue possible par la baisse annoncée du coût des cabines de mesure. Cette perspective impliquera cependant que les freins détectés chez certains consommateurs soient levés, l'analogie avec l'imagerie médicale étant à ce titre assez peu porteuse pour le secteur de la mode. S'écartant du sur-mesure proprement dit, des développe-

ments autour de morphotypes sont également envisagés, notamment dans le *mass market*, à l'image du questionnaire proposé sur son site Internet par le distributeur américain Land's End, pionnier en la matière : *« Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que ce service ne peut être offert que par Internet. Aucun centre d'appel ne pourrait recueillir de l'information aussi délicate que la description détaillée de vos fesses (plates, bombées, etc.) ou encore de votre buste. Personne n'oserait répondre à des questions aussi personnelles de vive voix »*, affirmait Sam Taylor, vice-président de l'entreprise.

L'ultime étape, qui concerne aussi l'automobile, l'ameublement et la santé, consisterait à doter chacun d'une carte individuelle détaillant nos mesures ou d'une fiche de mensurations personnelle disponible chez des prestataires spécialisés sur le Net, et qui serait réactualisée à notre demande. Il reste à savoir à quelle échéance, l'horizon d'une dizaine d'années étant évoqué par certains spécialistes.

A plus court terme, les progrès continus réalisés en matière d'imagerie 3 D couplés à l'accélération des débits se traduisent par une amélioration régulière du rendu virtuel des tissus et du produit « sous toutes ses coutures » et faciliteront le choix des options sur écran.

Un autre volant de l'offre actuelle de produits personnalisés repose sur la différenciation dite « retardée » de produits standard en y rajoutant dessins, logos, photos et textes personnels imprimés ou brodés. Les motivations des consommateurs se situent dans le registre du plaisir avec des buts variables selon les personnes et les occasions : porter une image, un symbole que l'on aime, affirmer une appartenance à une communauté, développer une fibre artistique et devenir créateur de mode, porter SA marque, faire un cadeau unique...

Le marché semble en pleine effervescence aujourd'hui avec la facilité de commandes en ligne et la multiplication des occasions se prêtant à la personnalisation d'une tenue et

touchant toutes les générations (*clubbing* et soirées privées, musiciens amateurs, écoles et bureaux des élèves, natisme, jeux de rôle...).

Les acteurs présents sur le marché appartiennent à différents univers : PME d'habillement, d'impression ou de broderie développant ce type de services en complément d'une activité classique de B to B, anciens du textile ayant créé une nouvelle société spécialisée et, de plus en plus, Startup du web développées par des mordus d'informatique. Un développement inscrit dans la culture du web 2.0 évoquée plus haut consiste à proposer à chaque client d'éditer ses créations et de le rémunérer sur chaque vente¹².

Le retournement de perspective ouvert par la mass-customisation suscite quelques questions

La première question concerne les acteurs les mieux à même de porter un projet ambitieux lié à la mass-customisation, et les modes de vente les plus appropriés. Assez rapidement lors de notre recherche, la vente aux consommateurs via l'Internet s'est imposée comme circuit prioritaire du fait de sa capacité à toucher des clients intéressés sur une zone de chalandise nationale, voire internationale. Le développement du commerce en ligne est devenu par ailleurs une réalité pour le marché de la mode, les ventes de vêtements en ligne atteignant 3 % du marché français début 2007¹³ et dépassant 5 % aux Etats-Unis avec de fort taux de croissance. Mais à l'heure où l'approche « click and mortar » se généralise, la préférence pour la vente en ligne n'exclut en rien le développement de relais de vente physiques, par ailleurs nécessaires pour conseiller les consommateurs et pour gagner leur confiance lors d'un premier achat.

Pilotant la filière depuis les années 80, la distribution ne peut rester à l'écart des modes de consommation émergents et développera très probablement des propositions de produits personnalisés et/ou sur mesure. A

court terme, il est cependant difficile d'imaginer que cette offre puisse être autre que « cosmétique » dans ses développements et minoritaire dans le chiffre d'affaires des enseignes disposant d'un réseau de magasins, le cas de la vente à distance étant mis à part. Pour attirer un nombre important de consommateurs, les prix pratiqués pour un produit personnalisé devront en effet rester dans une fourchette acceptable par rapport au prix moyen d'un article tout fait : lors des enquêtes que nous avons réalisées une fourchette de 10 à 20 % était évoquée, par les consommateurs comme par certains professionnels, le luxe et les articles d'exception étant mis à part. La chaîne de valeur des chaînes spécialisées reposant sur la minimisation du coût de fabrication des produits au profit de leur conception et de leur distribution, avec des coûts immobiliers et d'aménagement élevés, les *business models* apparaissent très différents de celui lié à une production sur mesure directement expédiée chez le consommateur. Une solution pour les distributeurs serait de développer une entité spécifique.

Les fabricants semblent à ce titre mieux placés, d'autant qu'aux Etats-Unis un nombre croissant de marques ont fait récemment le choix « d'accéder à la mer » en vendant directement en ligne aux consommateurs. Dans ce cas de figure, les options proposées seront probablement limitées à des choix de mesures, de coloris et de détails restant dans le registre créatif des valeurs de la marque. Des PME innovantes et souples ont également toute la légitimité pour proposer leurs offres et re-capter une part de la marge dans la chaîne de valeur, pour peu qu'elles disposent au départ des moyens financiers nécessaires aux développements industriels et informatiques et constituent une filière réactive avec des fournisseurs partenaires. Enfin, des *pure players* coordonnant un réseau de confectionneurs et de producteurs de matières semblent également bien placés pour mettre en place une offre.

Une autre question a trait au lieu de production, la tentation étant grande de considérer

la mass-customisation comme un moyen de relocaliser la confection face à l'emprise croissante des pays à bas coûts de salaire et particulièrement de la Chine. Ce raccourci ne résiste pas à une analyse économique objective : en premier lieu, l'activité de mass-customisation repose sur la transmission de flux de données qui ne s'oppose en rien à l'éloignement de la production tandis que l'acheminement par avion des articles consommateurs de « minutes de confection » est couramment pratiquée aujourd'hui dans le haut de gamme. De surcroît, il n'est pas inutile de rappeler que l'Asie bénéficie d'une tradition du sur-mesure extrêmement forte et vivace, notamment dans le haut de gamme masculin, le prêt-à-porter étant apparu plus tardivement qu'en Europe.

Sur un autre plan, des arguments militent en faveur d'une production plus proche du consommateur, qu'il s'agisse de l'Union européenne *stricto sensu*, ou des pays du bassin méditerranéen. Le délai s'affirme en effet comme une variable clef dans l'attractivité du concept de mass-customisation : nous parlons ici non seulement du délai annoncé (avec un optimum d'une semaine pour les vêtements courants, pouvant aller beaucoup plus loin pour les articles d'exception) mais également de son respect, les déceptions pouvant être irréversibles en cas de retard. Aussi, la complexité d'organisation des flux et d'optimisation des délais sont-ils favorables à une proximité culturelle et physique, source de compréhension entre les partenaires de la fabrication et les consommateurs.

En conclusion, les perspectives des industries de la mode ont été bouleversées par la globalisation des marchés mainte fois analysée et, plus récemment, par l'irruption des nouvelles technologies dans la vie quotidienne des consommateurs. La baisse des prix et la concentration de la distribution ont entraîné une accélération du rythme de renouvellement des collections qui n'est pas pour autant ressentie comme générant davantage de diversité dans l'offre. Le fossé semble au contraire se creuser entre les

attentes individuelles, probablement démultipliées par l'acquisition « d'expertises » sur le Net, et l'offre courante. Or, selon différentes études¹⁴, la première condition pour qu'un secteur s'oriente avec succès vers une offre de personnalisation repose sur la conjonction de deux facteurs : au niveau du consommateur, des choix fréquemment opérés par défaut, et, au niveau des producteurs, une instabilité du marché induite par une concurrence exacerbée. Cette condition semble aujourd'hui pleinement acquise pour les industries de la mode.

Enfin, l'enquête conduite par l'IFM pour le pôle de compétitivité Up-Text révèle que les besoins des individus en matière de personnalisation vestimentaire vont bien au-delà d'une customisation cosmétique mais portent sur des options de structure comme les mesures, la matière, le coloris et la forme. Centrés sur le consommateur, nous n'abordons pas ici la question des équipements industriels, des systèmes d'information et des organisations sophistiquées¹⁵ qui seront nécessaires pour mettre en place cette stratégie de « disruption » combinant les performances de la technologie et de l'artisanat. Mais loin de se limiter à un challenge d'ingénieurs ou de spécialistes de la *supply chain*, ce projet ambitieux devrait attirer des designers dynamisés par la possibilité de proposer directement leurs idées créatives aux consommateurs, des spécialistes du marketing résolument « orientés clients » et des professionnels de la communication désireux de packager et de rendre désirable une offre virtuelle.

Evelyne Chaballier,
Directeur des études économiques et prospectives, IFM

1. Estimations IFM d'après les panels de consommateurs.
2. Gilles Lipovetsky, *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard, 2006.
3. Philippe Moati, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001.
4. Le chargement illégal de productions standard protégées par un copyright ne rentre évidemment pas dans le champ de cette analyse.

5. *Journal du Net*, mars 2006.
6. Jean-Claude Kaufman, *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Paris, Hachette, 2005.
7. Etude IFM janvier 2007 pour Eurovét.
8. Eric Fouquier (Thema) fait référence en France.
9. Intervention lors du séminaire IFM « Perspectives internationales mode et textile 2006 », novembre 2005.
10. <http://blog.ifth.org>.
11. Article *Journal du textile*, n° 1902, p. 90.
12. Voir sur ces questions l'article dans ce même numéro de Laurent Raoul. Il faut souligner, en effet, le développement croissant de publics interférant dans le processus de création. Dans la lignée d'eBay, Spreadshirt joue sur le double registre acheteur/vendeur en gérant notamment les « boutiques » en ligne de communautés (des amoureux des chiens aux passionnés d'un groupe de musique). Le site central fournit toute la technologie et le savoir-faire pour créer des produits et des sites personnalisés, les partenaires n'ayant pas besoin de se soucier de la gestion des stocks, ni de la fabrication, ni de la livraison ou du service client. A la mi-2006, Spreadshirt a racheté le site Lafraise.com, modèle du web 2.0, à travers le blog de son fondateur et l'appel aux votes de la communauté ainsi créée pour éditer en série limitée les productions des graphistes plébiscités.
13. Enquête consommateurs mensuelle de l'IFM.
14. Thorsten Blecker, Nizar Abdelkafi, *Mass Customization. State of the Art and Challenges*, Hamburg University of Technology.
15. Voir à nouveau sur ce point la contribution de Laurent Raoul.

Le bricolage de l'apparence passe à nouveau aujourd'hui, comme il l'a déjà fait dans le passé, par un usage combiné de différents signes extérieurs de la pauvreté vestimentaire – effet de pauvreté qui s'inscrit bien sûr dans une société où le vêtement prend simultanément valeur de premier des signes extérieurs de richesse.

Cet assemblage vestimentaire, qui joue à juxtaposer vêtements pauvres et riches, vêtements neufs et vieux – comme dans le fameux cliché marketing du mélange Chanel/Tati –, est une rhétorique déjà ancienne, que les années fin 60/début 70 par exemple avaient déjà largement favorisée. Toujours plus ou moins présente, cette mode de l'usé et du pas cher, du recyclé et du jetable, du cheap and chic pour paraphraser une des marques qui en a joué, reprend, à la faveur d'un goût du bricolage et de la personnalisation, une nouvelle vigueur. Un phénomène qui dépasse le simple jeu de la mode et qu'il est intéressant d'envisager sous l'ensemble de ses dimensions : intérêt pour les magasins populaires (de Tati à H&M) et pour les fripes, goût pour le vieilli et l'usé, esthétique du troué et du raccommodé, désaffection (apparente) pour les marques trop évidentes et recherche de marques confidentielles, recherche de prétendues fautes de goût et du laisser-aller. Toutes ces expressions, largement représentées aujourd'hui dans ce courant de personnalisation de l'apparence, se recourent sur un même point : celui d'une contre-tendance à l'ostentation via l'usage des signes vestimentaires de la pauvreté.

Ce type de bricolage est un phénomène récurrent dans l'histoire du vêtement, et l'usage des marques de pauvreté a de tout temps existé : des ordres mendiants du XIII^e siècle aux jansé-

nistes, de l'éthique vestimentaire de la bourgeoisie protestante à celle des beatniks. Historiquement, il s'agit d'un mouvement qui s'inscrit en réaction à un modèle social dominant, la règle vestimentaire d'un saint Dominique ou celle d'un Melanchton par exemple s'inscrivant *a contrario* des excès de leur époque. Plus près de nous, et pour se rapprocher des phénomènes de mode, le néo-paupérisme de Coco Chanel à ses débuts s'opposait en fin de compte au paroxysme ornemental de la Belle Epoque et aux délires chatoyants d'un Paul Poiret, pendant que le paupérisme revendiqué des hippies se posait comme un refus de cet âge d'or de la mode comme fin en soi que représentaient les années 60 et l'explosion du prêt-à-porter.

Ce bricolage paupériste est ainsi une réponse implicite à un courant ostentatoire dominant. Mouvement réactif, il consisterait en fin de compte à produire une anti-mode ou une non-mode en réaction à un système ostentatoire de la mode. Mais, dans la mesure où ce système possède deux dimensions, celle de la mode et celle du luxe, cette réaction prendra du coup deux formes : le refus du luxe passera par le refus des signes extérieurs de richesse ; celui de la mode par celui des clichés – de l'objeculte à la panoplie vestimentaire générique du moment. Mais deux attitudes réactives qui ne se comparent pas, et la conclusion est ici évidente : on peut produire du non-luxe, on ne peut pas produire de la non-mode. Refuser la cherté (ou ses signes apparents) reste simple et évident, ainsi que le montrent au passage de nombreux mouvements nord-américains de déconsommation, tel le *downshifting*. En revanche, refuser la mode implique toujours de proposer une alternative, une anti-mode, c'est-à-dire, en fin de compte, une autre proposition de mode. C'est là tout le paradoxe du bricolage vestimentaire, à priori destiné à produire de l'individuation et de l'anti-mode : il ne peut pas, à un certain degré d'expression de lui-même, ne pas proposer une autre mode.

Quels sont les ressorts de ce bricolage ? Dans la mesure où il s'agit de sortir des sentiers battus de la mode, sans forcément être soi-même créateur ou producteur, il faut alors détourner

les circuits existants afin d'en extraire des vêtements à même de satisfaire cet enjeu : différents ou, au moins, adaptables – que ce soit en termes d'assemblage ou de porté. Une technique qui est aussi une éthique puisqu'il s'agit à chaque fois, sinon de s'inscrire dans un paupérisme « vrai », au moins d'en satisfaire la première règle : l'économie. La première des qualités du bricolage de l'apparence passe souvent, en même temps que par le refus des canons ostentatoires et évidents de la mode, par la contestation de ses enjeux économiques. Produire une non-mode, c'est d'abord et avant tout produire un désinvestissement pécuniaire (qui n'exclut nullement, au contraire, un surinvestissement affectif). De cette double contrainte – sortir des sentiers battus de la mode, ne pas investir matériellement mais laisser au contraire le « talent » et la personnalité s'exprimer, sortent deux esthétiques qui varient au gré de l'histoire des modes et que l'on retrouve à peu près à égalité aujourd'hui : le vieux vêtement riche et le pauvre vêtement neuf.

Vêtement d'occasion et vêtement bon marché, ces deux sources du bricolage vestimentaire ne se sont jamais tant télescopées, superposées, mélangées au point que la mode elle-même y perd son peu de latin en regroupant ces expressions vestimentaires diverses sous des images et des vocables génériques, passablement fourre-tout, et qui désignent la réalité plus qu'ils ne la décrivent : du grunge au vintage en passant par le zapping et la customisation, ces « mouvements » n'auront le plus souvent existé en tant que tel que dans la tête de ceux qui en parlaient, finissant par désigner tout et n'importe quoi, là où l'analyse séparée de ces deux formes permet de mieux comprendre ces courants et, partant, certaines évolutions de nos comportements et attitudes vestimentaires.

Le vieux vêtement riche traduit simultanément plusieurs attentes : celle du déjà vécu (le vêtement usé) et celle du jamais vu (le vêtement unique). Celle du déjà vécu déploie une esthétique de l'usure individuelle, forme déjà ancienne d'obtention d'un vêtement unique (le jean que j'ai fait vieillir moi-même), rapide-

ment récupérée par les marques elles-mêmes (on le voit, toute anti-mode propose bel et bien une autre mode), des jeans délavés de Marithé et François Girbaud aux pulls troués de Comme des Garçons, du cuir vieilli de Chevignon à la gabardine pré-lustrée de Yohji Yamamoto. Même si, à chaque fois, les contextes sont différents, même si à chaque fois les démarches sont particulières et les propos de mode plus ou moins complexes, le résultat joue – entre autres – d'une dimension majeure, celle pour qui le vêtement a une histoire.

Le vêtement de fripes joue également de cette dimension, puisque ayant déjà été porté, mais assorti d'une dimension complémentaire que lui confère son unicité. Loin du vêtement de série, le vêtement de fripes possède cette valeur ajoutée de la pièce unique. On se rapproche ici de la notion de vêtement de collection dont le phénomène dit du vintage est un des meilleurs exemples contemporains (vêtements anciens devenus « millésimés », et identifiables comme tel, tels les jeans anciens datables à d'infimes détails connus des seuls collectionneurs), et dont une des extensions/récupérations par les marques est à trouver dans la confection de vêtements « neufs » – ou plutôt nouveaux – dans des tissus ou des vêtements de récupération. Dans ce domaine, le travail d'un Martin Margiela est exemplaire, cumulant trois valeurs au sein d'un même vêtement : le nouveau (puisque issu d'une création), l'unique (puisque issu d'un artisanat), le vécu (puisque issu de matériaux anciens).

Le pauvre vêtement neuf traduit lui aussi plusieurs attentes et plusieurs attitudes particulièrement intéressantes. Tout d'abord, en même temps qu'un sous-investissement financier, il est en revanche l'expression d'un sur-investissement intellectuel issu de l'intention de mode et de l'effort mis à adapter le vêtement ainsi détourné. Faire usage d'un vêtement issu d'un circuit de distribution populaire, c'est faire avant tout preuve d'érudition par rapport au vêtement et aux panoplies. C'est, implicitement, refuser la griffe pour affirmer *sa* griffe au travers d'un savoir-faire et d'un savoir-choisir. Détourner du Tati pour en faire

de la mode, c'est opérer un processus de distinction basé sur la compétence au détriment de ses moyens financiers. Une attitude qui peut prendre également, chez certains, une portée politique via une volonté revendiquée de refuser les attributs vestimentaires de la classe bourgeoise.

Mais au-delà de ce paupérisme de mode, ne devrait-on pas également parler d'un paupérisme de « démode » qui consiste, non pas à revendiquer les signes de la pauvreté vestimentaire, ni même à jouer avec, mais simplement à les adopter parce qu'ils sont à la fois les plus accessibles, les plus simples et les moins chers. Au contraire du *sous-investir pour sur-signifier* – que ce soit dans l'affectif (le vêtement d'occasion) ou dans l'intellectuel (le vêtement bon marché) – existe également un *sous-investir pour non-signifier*, négation des valeurs traditionnellement attachées au vêtement qui est la conséquence probable d'un double excès du marché du vêtement : d'un côté l'hypervalorisation de la griffe ; de l'autre l'extrême banalisation de modes de plus en plus ressenties comme « jetables ». Cette survalorisation de l'acte de mode comme fin en soi est probablement à la base d'un courant de désaffection pour le vêtement, encore peu étudié, dont une des formes du bricolage paupériste n'est qu'une des manifestations.

Allons même plus loin et demandons-nous si ce phénomène n'est pas extensible à l'ensemble des techniques de l'apparence corporelle. Un des faits marquants de cette deuxième moitié du XX^e siècle aura été le progressif abandon d'un certain nombre de marques sociales traditionnellement exprimées au travers des signes vestimentaires, traditions ayant laissé peu à peu la place à un relatif "laisser-aller" vestimentaire dont la montée du vêtement de loisir ou la disparition de la notion de vêtement du dimanche ne sont que deux exemples entre mille. On assiste de plus en plus, notamment chez les juniors, à un autre rapport à la tenue du corps basée précisément sur l'absence d'un certain nombre de contraintes : négligé, laisser-aller, relative saleté ont de plus en plus droit de cité autour d'une sorte de "degré zéro du vêtement" qui reste, lui aussi, une forme de

personnalisation par le désinvestissement – une réduction en quelque sorte.

Bien sûr, cette attitude, dès lors qu'elle est qualifiée, devient par la même identifiable et utilisable en tant que vocabulaire par la mode. Cette attitude vestimentaire (non-attitude plutôt) – d'autant plus paradoxale qu'elle se voulait *anesthésique* – devient de fait un des outils esthétiques dont dispose la mode, que ce soit dans l'assemblage ou l'attitude dans lesquels la manière (non-fini et laisser-aller, apparence de négligé) devient à nouveau une esthétique et un parti pris (recherche et pose), et la boucle est bouclée : le rejet s'est, une fois de plus, transformé en modèle. Comme l'écrivait déjà Érasme dans sa *Civilité puérile*, « un peu de malajustement ne messied pas à la jeunesse ». Un « malajustement » qui est à la fois bricolage individuel, laisser-aller et, évidemment, attitude de mode, et dont on voit qu'elle ne saurait dater d'hier.

Bruno Remaury,
Professeur, IFM

La personnalisation : un nouvel âge de la production industrielle ?

Olivier Assouly

Au cours de son histoire, le capitalisme aura connu trois âges de la production : jusqu'au début du XX^e siècle, il s'organisait sur la base de marchés locaux où des produits manufacturés étaient produits et distribués dans un périmètre géographique restreint ; le second correspond à la massification du marché avec une volonté d'unifier la production et évidemment la consommation ; enfin, le dernier âge se déploie dans les années 20, et il correspond à une segmentation des marchés en sorte de répondre, tout en la générant, à la demande des consommateurs. Notre question concerne les conditions de possibilité de l'émergence d'un nouvel âge fondé non plus sur l'intégration a priori de la demande segmentée en groupes, auquel cas la personnalisation n'est qu'un avatar de la segmentation existante des marchés, mais sur des multitudes éparses d'aspirations. La personnalisation désigne soit la transformation artisanale d'un produit en série par un individu soit l'intégration des aspirations individuelles dans la production. Il s'agit ici de mettre en évidence deux points, solidaires l'un de l'autre : le premier tient aux conditions historiques d'apparition de la personnalisation dans la mode et dans d'autres secteurs de consommation ; le second se rapporte aux enjeux sociaux et aux limites du procédé.

La massification des marchés

Né en 1863 dans le Michigan, Henry Ford, d'abord employé comme mécanicien, devint ingénieur en 1891, époque à laquelle

il commença à expérimenter des moteurs à combustion interne. Il créa en 1903 la Ford Motor Company dont tout le succès tenait à la commercialisation massive de la Ford T à une époque où l'automobile, onéreuse, était réservée à une part infime de la population. Au lieu de fabriquer peu de véhicules vendus à un prix élevé, Ford prit le parti de réduire ses marges, à la faveur d'une économie d'échelle, en décuplant le volume des ventes.

De l'aveu même de Ford dans ses *Mémoires*, la place du goût de ses clients semble discrète, voire inexistante. Son attention se concentre sur les caractéristiques techniques de l'automobile : la grande qualité des matériaux, la simplicité du fonctionnement, une fiabilité absolue, la maniabilité du véhicule, sa légèreté, les économies de consommation, etc. Il n'y a rien de superflu dans ce véhicule, aucune fioriture ou ornementation esthétique, rien qui puisse correspondre à la singularité des préférences. Au sens, l'automobile est un objet commun. Chaque élément s'inscrit dans une conception technique dominée par la commodité de l'usage. Ford se garde bien de mettre en avant le confort ou les qualités esthétiques de la Ford T. Les passions des consommateurs sont en quelque sorte rabattues sur l'intérêt fonctionnel du véhicule.

A plus forte raison, l'équation économique que Ford met en place l'oblige à disqualifier le modèle de production antérieur où le constructeur d'automobiles consacrait l'essentiel de ses efforts à répondre aux besoins et même aux caprices du client. C'est dire que Henry Ford renverse un modèle pourtant favorable à la satisfaction des goûts. La production de masse impose une standardisation qui excède le simple fait de produire des objets en série. C'est le consommateur que les producteurs visent à produire : « Nous avons mis au point une voiture dont les performances et le prix pouvaient satisfaire les besoins les plus importants de chacun en moyenne. En fin de compte, nous avons standardisé le consommateur »¹. La

consommation de masse reposera soit sur l'exclusion pure et simple du goût, soit sur la production d'un goût moyen capable d'épouser la grande majorité des goûts des consommateurs.

Au fil de ses *Mémoires*, Ford esquisse l'idée que la consommation de masse contribue à la réalisation des valeurs supérieures d'une société : « Son prix [de la Ford T] sera si bas qu'il ne restera pas un seul homme gagnant sa vie qui ne puisse se l'offrir – et profiter avec sa famille de moments de plaisir dans cette vaste nature que Dieu a créée pour nous ». Remarquable, cette déclaration met autant l'accent sur le caractère utilitaire de l'automobile, sans évidemment le récuser, que sur sa faculté à satisfaire les désirs de liberté communs aux individus. Au lieu de répondre à la disparité des goûts, l'automobile comble le goût standard de la nation avec son cortège de valeurs morales, familiales et sociales. Ici, tout en prétendant consolider les soubassements de la démocratie, la consommation se traduit par une unification croissante des goûts. Dans cette optique, nécessairement moyen, sans aspérité, le goût de masse annonce le succès d'un projet de société homogène, par opposition à la multitude anarchique des goûts et des volontés. Ford contribue à définir les postulats d'un consumérisme dans le fait d'étendre l'accès aux produits à toute la population. A ses yeux, il ne fait alors aucun doute que les motivations économiques des producteurs profitent à travers la consommation au bonheur des citoyens².

La segmentation des marchés

Ford va faire les preuves des limites de la standardisation absolue en raison même de son refus de suivre une évolution des marchés allant vers des réponses plus adaptées aux goûts des consommateurs. Dès les années 20, après avoir produit avec succès pendant deux décennies le même véhicule, son monopole s'effrite. A compter de 1923, la compagnie concurrente General Motors procède au renouvellement annuel de l'offre de véhicules en mettant, à la différence

de Ford, l'accent sur les attentes esthétiques de ses clients. Si en raison des difficultés de gestion et de production, la plupart des dirigeants sont opposés à ce système, les plus favorables ont conscience des nouvelles opportunités commerciales offertes. La nouveauté esthétique devient un stimulant pour accroître la vente de voitures neuves. Elle permet non seulement de toucher de nouveaux consommateurs, mais surtout d'étendre la consommation à tous ceux qui en possèdent déjà. En s'adressant aux propriétaires de véhicules, il s'agit de franchir l'obstacle du risque évident de saturation du marché, d'autant que la longévité de l'automobile faisait partie des arguments de vente de Ford. La régénération des produits fait que les marchés se constituent dans un temps que la nouveauté transforme en cycles, en épuisant le goût initial pour des objets pour générer d'autres goûts, et ainsi de suite. Dans les années 20, les constructeurs vont donc s'efforcer de convaincre les automobilistes que les voitures avec lesquelles ils roulent sont obsolètes, alors même qu'elles fonctionnent parfaitement. Le tournant sera décisif.

Il s'agira moins désormais de faire appel aux besoins des consommateurs qu'à leur goût. Pourquoi n'a-t-on pas alors privilégié des innovations d'ordre technique pour séduire les clients ? C'est que les changements technologiques doivent être autant que possible limités pour des questions de maîtrise des coûts. Il faut concevoir des changements d'une toute autre nature, en l'occurrence esthétique. Comme il est exclu de mettre en péril les économies d'échelle que la production de masse avait permis de réaliser, Richard Grant, directeur des ventes de Chevrolet, s'efforce de prendre en compte les goûts des consommateurs en leur proposant un choix à l'intérieur d'une gamme, elle-même définie par le producteur, de couleurs et d'autres options. Ce schéma n'a rien à voir avec le modèle de production sur mesure qui existait avant la standardisation de la production. Dans le premier cas, le client imaginait librement son automobile que lui construisait le producteur. Dans le

second cas, le client doit se contenter d'une série limitée d'options esthétiques ou techniques.

A l'intérieur de l'entreprise, la compétence du département de « style », créé pour l'occasion, est en charge des agencements esthétiques de la production automobile. Dans son autobiographie, au début du XX^e siècle, l'un des dirigeants de General Motors s'interroge alors sur l'efficacité de la création esthétique : « Jusqu'où peut-on aller quand on modifie le style d'un modèle ? C'est là un problème tout particulièrement délicat. Les changements proposés doivent être suffisamment novateurs et séduisants pour créer une demande et même, pour ainsi dire, un sentiment d'insatisfaction par rapport au modèle antérieur quand on le compare au nouveau »³. Tous les éléments nécessaires à la captation du goût des consommateurs sont en place. L'option esthétique est particulièrement avantageuse : elle permet au producteur de limiter les investissements technologiques, plus onéreux, et garantit surtout un contrôle croissant du goût moyen des consommateurs, volontairement adaptable à l'offre successive des styles. Les producteurs savent que le goût pour l'offre industrielle tient à la mobilisation des émotions et des affections. Ce dispositif marchand implique l'intégration croissante des « caprices de l'individu » dans l'équation du commerce des automobiles. La demande est prise en compte dans l'organisation du processus de production lui-même. Le consommateur est à ce titre le centre de gravité du design dans la mesure où celui-ci programme ses productions matérielles en fonction d'une anticipation des opinions des consommateurs.

Encore faudrait-il s'entendre sur ce que désigne ici le style, en se référant aux analyses de Georg Simmel. La satisfaction industrielle du goût suppose la production d'un style propre aux produits standards, dans l'optique d'une consommation de masse. Le style est chargé de faire entrer « les contenus de la vie et de l'activité de la personne dans une forme partagée avec le grand nombre et

accessible à celui-ci »⁴. En face d'une œuvre d'art, le style nous intéresse d'autant moins qu'elle est là pour exprimer le caractère unique du producteur et sa subjectivité. L'œuvre d'art s'adresse à ce qu'il y a de plus personnel chez le spectateur. Étant un monde qui se suffit à lui-même, l'œuvre d'art n'a pas besoin de s'insérer à la vie des autres. Avec la production de mobiliers et de vaisselles, d'automobiles et de vêtements, qui va s'adresser au grand nombre, le goût public prend une forme plus générale. Il est alors inutile et vain de chercher l'expression unique d'une âme dans le style. Seul doit ressortir un sentiment, un climat plus large, historique et social, qui permet au style de s'intégrer à l'existence d'un très grand nombre d'individus. Pour la simple raison que le goût moyen est commun, au sens où il est partagé par tous, la production de masse relève prioritairement du style en tant qu'il est ce qu'il y a de plus général. Tout en maintenant l'horizon ou l'illusion de l'individu comme cadre indispensable à l'appréciation esthétique, le style est ce qui dépasse l'unicité de la personne⁵. En ce sens, la consommation de masse met sur le marché des productions soumises au préalable à l'évaluation de leurs chances de succès. En auréolant par exemple des produits utilitaires de qualités esthétiques, la sphère marchande génère des styles, au service de la production de masse, aussi facilement intégrables à des individus que rapidement détachables en raison même de leur généralité.

De son côté, le design est un moyen terme entre la production et la consommation. Sous la garde de l'industrie, le goût doit répondre à trois conditions. D'abord, il faut pouvoir le détacher du producteur et de la production, à la différence du chef-d'œuvre, pour qu'il puisse ici exister *pour* le consommateur. Ensuite, le succès d'une marchandise auprès des consommateurs dépend de sa force d'adoption collective que mesurent les études de marché chargées de la prédiction, de la prescription et de la satisfaction des goûts. Enfin, afin que

les goûts se renouvellent au gré des modes et surtout pour prévenir une saturation des marchés, les liens avec les biens de consommation doivent être suffisamment solides pour justifier un acte d'achat, mais assez frêles et temporaires, pour être ensuite délaissés au profit d'autres produits. En ce sens, les marchandises doivent rassembler des propriétés stylistiques capables de se cristalliser temporairement dans la sensibilité. Le design a pour mission d'actualiser la sensibilité esthétique des consommateurs au niveau de la conception et de la production des objets. Produits en série, les biens manufacturés ont pour corollaire l'émergence d'un goût industriel et nécessairement moyen. C'est la raison pour laquelle le design risque de conduire à la normalisation de goûts qui, prévisibles à grande échelle, entraînent un consommateur au goût moyen.

Les limites de la segmentation de la demande

Il faut logiquement considérer que la « demande » de personnalisation actuelle trahit un échec du modèle de segmentation des marchés qui, à la différence de l'artisanat, continue de déployer un modèle de production typiquement industriel. En effet, à la production industrielle correspond une manière industrielle, non personnelle, de consommer. De même que ressort la distinction entre le produit industriel et l'œuvre, se dessine une différence comparable entre une expérience esthétique encore commandée par une segmentation industrielle de la demande et des expériences plus ouvertes, c'est-à-dire véritablement capables de traduire de l'individualité. Si l'œuvre suppose originalité et affectivité, le produit industriel, même adapté à une catégorie limitée de consommateurs, réclame des producteurs et des concepteurs l'application de gestes formalisés sans affectivité. La différence repose sur une opposition entre les processus qui se développent dans un espace de liberté, d'une façon erratique où le risque de perte d'orientation est combattu par une intention, un dessein, un but,

un projet – disons une dynamique affective – (que nous appellerons les processus originaux) et les processus qui se développent de bout en bout dans un univers déterministe suivant un enchaînement causal et dans lesquels toute intrusion de l'affectivité est perturbante⁶. La présence du produit sur l'œuvre repose sur la substitution de la science à l'empirisme, de l'organisation rationnelle à l'action personnelle, du déterminisme sur la créativité, de l'algorithme sur l'heuristique, de la banalité sur l'originalité, des activités machinales sur des activités réflexives, des procédés sur les savoir-faire, etc.

La rationalisation de la demande des consommateurs a non seulement conquis les domaines de la conception et de la production, mais logiquement celui de la consommation. La réception des œuvres est soumise aux calculs des attentes et des désirs. Prédéterminée, l'axiomatisation des goûts ressort dans l'effacement des marges du jugement et de toute anomalie. Or il existe dans toute expérience esthétique une zone d'ombre, imprévisible, autrement dit une part d'accident qui échappe même à la conscience de l'individu. Si dans la production artisanale pour un même effet attendu les formes fonctionnelles peuvent considérablement varier de l'une à l'autre, lorsqu'on commence à produire industriellement ces variations s'estompent. L'on pose l'existence d'une seule solution, juste et rationnelle, à un problème⁷. De son côté, la production industrialisée de la consommation a tout intérêt à ce que les variations excessives entre les goûts s'estompent ; la simplification du goût étant la condition *sine qua non* pour satisfaire des masses d'individus. Le système de production est plus apte à répondre massivement à des désirs nettement définis qu'à des attentes diffuses. C'est un fait que la personnalisation est porteuse d'une critique à l'adresse d'un système de production incapable d'intégrer une demande dans ce qu'elle a précisément de plus singulier, d'irréductible à des groupes ou des segments de consommateurs.

Au cours de son évolution, le capitalisme a toujours pris en charge la critique de ses adversaires qu'il traite cette fois comme une demande de biens plus différenciés. Ainsi, toutes les luttes sociales, autrefois occupées par le travail sous la forme du salariat, se décentrent au profit des revendications consuméristes. En répondant, souvent en les anticipant, aux critiques qui lui reprochent l'uniformité et la standardisation des biens ou des services, le capitalisme produit sa version de la libération sociale et esthétique, étoffée de ses solutions issues du sein même du capitalisme. Il s'érige en force d'incorporation des requêtes de libération qui étaient jusqu'alors extérieures aux rapports de production et consommation. Le goût du consommateur devient le pivot de ses mutations socio-économiques futures. Tout l'argumentaire repose sur la substitution rassurante des styles de vie à la consommation de masse uniforme. Ainsi les objets commercialisés obéiraient à une classification en constant renouvellement, provenant de la culture et notamment de la culture artistique. Et c'est cette stylisation qui rendrait désirable les biens et les services, tout en permettant aux consommateurs de s'orienter librement dans la profusion de l'offre.

La personnalisation consiste-elle à faire que la liberté de choix prenne corps dans une palette industrielle enrichie de nouvelles options ? Le cas échéant, il ne reste plus, comme aujourd'hui, qu'à articuler les demandes plus individuelles, voire incommensurables, et les conflits susceptibles d'être fluidifiés par le marché ou apaisés par un groupe de médiateurs spécialisés composés de spécialistes en communication, publicité et marketing. Cette chimie sociale laisserait dans les marges des demandes jugées turbulentes ou immatures. La segmentation des marchés croissante apporte-t-elle une réponse réellement satisfaisante à l'individualité des goûts ? Si la segmentation consent à répondre à des insatisfactions, celles-ci seraient aussitôt absorbées dans des ensembles regroupant des demandes dites plus individuelles dans la stricte mesure des règles concurrentielles et des économies

d'échelle. La solution de produits adaptés aux goûts paraît incomplète, car elle est fondée sur une consommation supplémentaire où la singularité esthétique est encore ramenée à la pondération d'un marché alternatif. Le marché ne répond-il pas à la demande d'individualité par la production industrielle d'individualité ? Le succès de la personnalisation repose sur la condition *sine qua non* suivante : il faut s'assurer que les processus de personnalisation ne sont pas juste lissés par le marché et orchestrés par les courbes des comportements. Autrement dit, un nouvel âge de la production, dans le sens de la personnalisation, n'a de pertinence que s'il peut rompre avec la logique de la segmentation, aussi sophistiquée soit-elle. Cet âge de la personnalisation s'imposera par la substitution réelle de l'activité esthétique au conditionnement commercial, par l'affirmation de l'individuation sur des segments d'individus, par la présence de la figure de l'amateur sur celle du consommateur.

Olivier Assouly,
Professeur, IFM

1. James Couzen, cité par Richard S. Tedlow, *L'Audace et le marché*, Paris, Odile Jacob, 1998, p. 191.
2. Pour corroborer ce souci d'implication de la consommation dans la sphère sociale, on peut rappeler l'importance de l'engagement politique de Ford, notamment sa tentative au début de la Grande guerre de jouer un rôle de médiateur pacifique.
3. Sloan, cité par Richard S. Tedlow, *op. cit.*, p. 203.
4. Georg Simmel, *Secret et sociétés secrètes*, Paris, Circé, 2000, p. 56.
5. Les analyses de Simmel sur le parfum, à l'image de la mode vestimentaire, souligne la combinaison entre le style et le personnalité : « Comme les vêtements le parfum recouvre la personnalité tout en la soulignant. C'est en cela qu'il constitue une manifestation typique de la stylistique, une dissolution de la personnalité dans des caractères généraux qui cependant en expriment les charmes d'une façon beaucoup plus pénétrante que ne pourrait faire sa réalité immédiate », Simmel, *op. cit.*, p. 238.
6. Voir Yves Deforge, *L'œuvre et le produit*, Paris, Champ Vallon, p. 33.
7. Dans *L'individualisation psychique*, Simondon soutient qu'« une technique absolument élucidée et divulguée n'est plus une technique, mais un type de travail ».

- AL MOUSA, Moudhi Othman, *Apparel Mass Customization. Viability for Saudi Arabian Female Consumers*, PhD, Kansas State University, 2006.
- ANDERSON, David M., *Agile Product Development for Mass Customization. How to Develop and Deliver Products for Mass Customization, Niche Markets, JIT, Build-to-Order and Flexible Manufacturing*, Chicago, Irwin Professional Publications, 1996.
- *Build-to-Order and Mass Customization. The Ultimate Supply Chain Management and Lean Manufacturing Strategy for Low-Cost on-Demand Production without Forecasts or Inventory*, Londres, CIM Press, 2002.
- BLECKER, Thorsten, FRIEDRICH, Gerhard, *Mass Customization. Challenges and Solutions*, New York, Springer, 2006.
- CHANDRA, Charu, KAMRANI, Ali K., *Mass Customization. A Supply Chain Approach*, New York, Springer, 2004.
- COX, W. Michael, *What should Economists Measure? The Implications of Mass Production vs Mass Customization*, Federal Reserve Bank of Dallas, 1998.
- FEITZINGER, Edward, HAU, L. Lee, "Mass Customization at Hewlett-Packard. The Power of Postponement", in *Harvard Business Review*, 28.10.2006.
- GILMORE James, PINE, B. Joseph, "The Four Faces of Mass Customization", in *Harvard Business Review*, 28.10.2006.
- "Markets of One. Creating Customer-Unique Value through Mass Customization", Boston, in *Harvard Business School Press*, 2000.
- HUFFMAN, Cynthia, *Variety for Sale. Mass Customization or Mass Confusion*, Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 1998.
- KRATOCHVÍL, Milan, CARSON, Charles, *Growing Modular. Mass Customization of Complex Products, Services and Software*, New York, Springer, 2005.
- LAU, Ronald S.M., "Mass Customization. The Next Industrial Revolution", in *Industrial Management*, 1.9.1995.
- NEFF, Jack, "Mass Customization Comes to Food", in *Food Processing*, 1.3.2001.
- PILLER, Frank, KUMAR, Ashok, "For Each, Their Own. The Strategic Imperative of Mass Customization", *Industrial Engineer*, 1.9.2006.
- PINE, B. Joseph, *Mass Customization. The New Frontier in Business Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 1992.
- RAUTENSTRAUCH, C., SEELMANN-EGGEBERT, Ralph, TUROWSKI, Klaus, *Moving into Mass Customization*, New York, Springer, 2005.
- ROSS, Ian, *Furniture Company Custom-Designed Success. Mass Customization and Orders Cut on Demand have Carved a Niche for New Liskeard's Three-H Furniture Systems, Three H Furniture Systems Limited*, Northern Ontario Business, 2005.
- SORGE, Marjorie, "Mass Customization Meets the Jetsons", in *Automotive Industries*, 31.5.1999.
- SPIRA, Joel S., PINE, B. Joseph, "Mass Customization (Manufacturing)", in *Chief Executive U.S.*, 1.3.1993.

TSENG, Mitchell M., *The Customer Centric Enterprise. Advances in Mass Customization and Personalization*, New York, Springer, 2005.

WELLBORN, Cliff. Alan, *Mass Customization Performance Index*, PhD, The University of Texas at Arlington, 2005.

WIND, Yoram, *Customerization. The Next Revolution in Mass Customization*, Cambridge, Mass., Marketing Science Institute, 2000.

WHITFIELD Kermit, "Saleen's Mass Customization Approach (Produce)", in *Automotive Design & Production*, 1.1.2002.

Publication semestrielle en versions française et anglaise : *Mode de recherche (IFM Research Report)*

Offrir un instrument d'information sur la recherche dans les domaines de la mode et des industries de la création.

Conférer à cet instrument de veille et d'analyse une dimension internationale.

Mode de recherche, n° 1.

Février 2004 (*L'immatériel*)

Mode de recherche, n° 5.

Janvier 2006 (*La propriété intellectuelle*)

Mode de recherche, n° 2.

Juin 2004 (*Luxe et patrimoines*)

Mode de recherche, n° 6.

Juin 2006 (*La mode comme objet de la recherche*)

Mode de recherche, n° 3.

Janvier 2005 (*Marques et société*)

Mode de recherche, n° 7.

Janvier 2007 (*La customisation : la mode entre personnalisation et normalisation*)

Mode de recherche, n° 4.

Juin 2005 (*Développement durable et textile*)

Mode de recherche, n° 8.

Juin 2007 (*Le parfum*)

Mode de recherche,

Prochain numéro : juin 2007

Cette publication est disponible sous forme imprimée ou en version électronique.

Nous vous proposons de recevoir gratuitement **Mode de recherche** en remplissant ce bulletin à renvoyer au Centre de Recherche de l'IFM ou en vous abonnant en ligne sous la rubrique **Reflexion et expertise** de notre site Internet www.ifm-paris.com

Nom _____ Prénom _____

Adresse _____

Code postal _____ Ville _____

Fonction _____ Société _____

Tél. _____ Email _____

Mode de recherche, en version imprimée : Français

Mode de recherche, en version électronique :

Français Anglais

Abonnement

37



Mode de recherche, n°7.

Janvier 2007, publication semestrielle

ISSN : 1779-6261

CENTRE DE RECHERCHE *IfM*
INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

33 rue Jean Goujon
75008 Paris
France

T. +33(0)1 56 59 22 22

F. +33(0)1 56 59 22 00

www.ifm-paris.com

Directeur de la publication :
Olivier Assouly
oassouly@ifm-paris.com

Ont collaboré à ce numéro :
André Beirnaert, Evelyne Chaballier, Laurent
Raoul, Bruno Remaury

Réalisation :
Dominique Lotti

IfM

INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

33, rue Jean Goujon 75008 Paris T. +33 (0)1 56 59 22 22 F. +33 (0)1 56 59 22 00

www.ifm-paris.com

