

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 ? 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 pro-

duction standardisée, on passe à de la production unique sur demande préalable d'un consommateur. L'écart est risqué, et si nous trouvons 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'érousse.

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 ? 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 ? 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 contractuelle 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 ? 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.