

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

**DISSERTATION :
LA PERSONNALISATION OU L'ART DE TRAITER LE CLIENT
COMME S'IL ÉTAIT UNIQUE**

**DANS LE CADRE DU COURS MKT 5024
STRATÉGIE MARKETING – HIVER 2003**

**PAR
MONIQUE BEAUPRÉ**

AVRIL 2003

Selon plusieurs témoins, les années à venir seraient déterminantes, puisqu'un mouvement dont la cadence est rythmée par l'évolution démographique et la mondialisation, pousse les entreprises à revoir leur organisation, leur dynamique et leurs modes d'interaction avec le milieu. Serait-ce un juste retour du balancier, une réaction au «big brother», un besoin de retrouver notre individualité? Étions-nous en train de perdre de vue un besoin fondamental chez l'être humain: socialiser ?

Chose certaine, les consommateurs recherchent désormais le «sur mesure» et le service personnalisé. Des téléphones cellulaires comportant des menus et des sonneries personnalisés, des voitures adaptées au goût du consommateur, de nouvelles boutiques de quartier où la relation et la chaleur humaine sont quotidiennement pratiqués, bref, la tendance est bien réelle et tout nous porte à croire qu'elle s'intensifiera dans l'avenir.

Dans le présent travail, nous verrons quels sont les facteurs qui ont favorisé ce phénomène? Quels sont les avantages de l'approche relationnelle? Et finalement, peut-on encore repousser les frontières?

Il faut remonter au début du siècle pour comprendre le phénomène. Il semble que l'industrialisation aurait entraîné l'uniformisation des produits et des procédés dans le but de créer des économies d'échelle. Il s'agissait alors de la seule arme pour se distinguer de la concurrence. Ford et son modèle T de couleur noire ainsi que Coca-cola et son format unique sont de bons exemples de succès associé aux pratiques de cette période. L'apparition de la production de masse au tournant du XXe siècle a été, certes, très étudiée, mais on a toujours souligné à quel point il s'agissait d'une théorie autant que d'une nécessité (Mintzberg et Lampel, 1996)

Alors qu'on avait toujours fabriqué nos produits de manière artisanale, selon les goûts et les spécifications de chaque client, standardiser devenait la norme générale. Malgré de nombreuses contestations de la part de certains artisans et des consommateurs eux-mêmes, ce virage à 90 degrés s'est tout de même effectué. Soutenus par les théoriciens de l'époque, les tenants du nouvel ordre clamaient les vertus de la masse

aux vices de l'individualisation. Au tournant du siècle, un auteur bien connu Lyndall Urwick écrivait alors : «Il serait suicidaire de laisser une petite frange de consommateurs aux goûts particuliers, éloigner l'entreprise du principe de production pour tous au moindre coût.»

Vers le milieu du siècle, grâce à l'automatisation des usines, la prolifération des canaux de distribution et la multiplication des médias, les entreprises ont évolué progressivement contre ces formes extrêmes d'uniformisation. La fragmentation des marchés qui a débuté durant cette période, a permis la création d'une nouvelle pratique celle de la «segmentation des marchés». Elle offre l'avantage de cibler des groupes spécifiques de consommateurs sans pour autant personnaliser le produit pour chaque client. On dit d'ailleurs que la segmentation se trouve à mi-chemin entre le marketing de masse et le marketing personnalisé (Kotler, Filiatrault, Turner, 1998).

De nos jours cependant, certains auteurs dont Marion et al. (1998) ainsi que Mintzberg et Lampel (1996) affirment que le marketing dans les segments serait devenu un concept dépassé. Les frontières qui séparent les segments sont poreuses et provisoires. L'avancement technologique plus précisément l'ordinateur, les bases de données et les communications instantanées, peuvent à tout moment modifier la dynamique générale de l'offre et de la demande. Des biens et des services appartenant à des segments et des secteurs que l'on pouvait considérer comme étanches les uns par rapport aux autres, s'inscrivent désormais dans un même espace concurrentiel. Par exemple, on constate une confusion croissante entre l'informatique et les télécommunications, la banque et l'assurance. (Marion, Azimont, Mayaux, Michel, Portier et Revat, 1998). On constate une augmentation croissante de la diversité des produits offerts, et, en même temps, la diminution du cycle de vie des produits. Sur le plan logistique, cette diversité engendre une énorme complexité organisationnelle (Christophe Chaumont, revue L'Expansion, mars 2002).

Face à une segmentation de plus en plus fine, favorisée par la flexibilité des systèmes de production (la robotisation) et de commercialisation, est apparu un nouveau concept, celui de la personnalisation de masse. Les entreprises peuvent désormais produire en

grandes quantités des produits conçus individuellement pour répondre aux besoins de chaque client ((Kotler, Filiatrault, Turner, 1998). Un de ces exemples est l'utilisation d'un ordinateur jumelé à une caméra qui a permis au fabricant Levi's, de concevoir le jean's Original Spin parfaitement taillé à la forme du corps. Par ailleurs, par la magie du Dcathlon Ergonomic System, un logiciel qui prend les cotes exactes de l'utilisateur, le cycliste du dimanche peut devenir l'heureux propriétaire d'un vélo parfaitement adapté à sa taille. De son côté, Nokia vend des téléphones portables à façades interchangeable et sonneries à composer soi-même, à coups de slogans du genre : «C'est tellement vous... le mobile qui vous ressemble.» (L'express, février 2001) «C'est du sur-mesure en série, une sorte de jeu de Meccano» nuance Marc Benoun, spécialiste de marketing à l'Université Paris-Dauphine. Il ne s'agit en fait que d'une multiplication des options.

Par contre, il ne faut pas croire que la personnalisation de masse est une panacée. Cette stratégie implique en général des coûts plus élevés puisque l'entreprise perd le bénéfice d'économies d'échelle. On retrouve ici le dilemme *standardisation/adaptation* auquel sont confrontés les entreprises. Deux logiques s'opposent : la logique du marketing et celle de la production (Lambin, 1998). En pratique, les entreprises ont adopté cinq stratégies qui vont de la standardisation au sur-mesure : standardisation pure, standardisation segmentée, standardisation sur mesure, la confection sur mesure et le sur-mesure intégral. Et s'il y a réellement un courant dominant : c'est celui que nous avons appelé la *standardisation modulable*. Cette stratégie se trouve à mi-chemin entre la standardisation et le sur-mesure intégral. Ainsi, nous pouvons changer la mayonnaise sur notre hamburger ou le moteur de notre voiture mais cela peut difficilement être considéré comme une grande liberté, économique ou politique (Mintzberg et Lampel, 1996).

Du point de vue du consommateur, chose certaine, il semble que la personnalisation (customization) demeure et s'intensifie. On pourrait même qualifier le phénomène de tendance lourde. En effet, le consommateur ne veut plus être traité comme un individu, mais comme une personne, unique, d'où le sur-mesure (L'express, février 2001)

Mais quels sont les facteurs qui peuvent expliquer cette nouvelle réalité? L'auteur du livre à succès «Entre le boom et l'écho» David K. Foot nous donne des réponses sur la démographie qui mettent en lumière l'incidence de l'âge dans notre société et qui nous permettent d'expliquer le phénomène actuel. Il semble en effet qu'au cours des prochaines années, à mesure que les membres de la génération du baby-boom franchiront le cap de la cinquantaine et de la quarantaire, les entreprises devront composer avec une clientèle qui privilégie la qualité et le service. Le plus important segment du marché se procure moins de biens durables et davantage de services, il dispose d'un revenu discrétionnaire élevé, mais non du temps nécessaire à la recherche du meilleur rapport prix, qualité et service.

Par ailleurs, une enquête menée auprès de 8 800 Canadiens, en mars 1996, par A.C. Nielson pour le compte de l'Association des consommateurs du Canada et de l'Institut national de la qualité, renforcent cette hypothèse selon laquelle à mesure qu'ils vieillissent, les baby-boomers accordent davantage d'importance à la qualité et au service. Les auteurs de ce rapport sont d'avis que les boutiques spécialisées de quartier «où tout le monde vous connaît» sont mieux placées pour satisfaire les besoins d'un consommateur plus exigeant que ne le sont les «grandes surfaces» qui pratiquent des prix plus bas moyennant l'achat de gros volumes de produits génériques, le recours à des effectifs réduits peu compétents et peu formés et à des installations très dépouillées.

Finalement, un flot de publications récentes affirme que nous serions au centre d'un changement technologique fondamental dans la fabrication, la communication, la distribution et la vente de détail – une renaissance virtuelle du sur-mesure. À titre d'exemple, de 1971 à 1980, seulement une vingtaine de produits personnalisés sont apparus chaque année. De 1981 à 1990, 234 articles et, après 1990, 2324 (Mintzberg et Lampel, 1996).

Comme il y a désormais abondance de produits sur le marché capables de répondre à presque tous les besoins et dont la durée de vie est de plus en plus courte, la concurrence est vive et le consommateur a accès à une multitude de sources

d'information. Les entreprises, pour subsister, doivent rivaliser d'ingéniosité pour retenir leurs clients. De nos jours, le besoin d'humanisme, attaché au statut de client, s'ajoute aux attentes traditionnelles. Désormais, le client veut être écouté, entendu, compris et considéré, et a besoin d'être aimé (Boisdevésy, 1996). La méthode proposée serait de personnaliser la relation (customization) grâce à la connaissance et l'utilisation des caractéristiques spécifiques et des besoins particuliers des divers clients pour assurer des services sur-mesure. Le marketing relationnel constitue donc un bon outil pour réaliser un double objectif : répondre au désir de socialiser des consommateurs et le fidéliser grâce à une offre difficile à reproduire pour les concurrents (Revue française du marketing, no 164, 1997). La fonction commerciale a eu longtemps tendance à mettre l'accent sur le marketing transactionnel et sur la recherche de nouveaux clients. Dans des marchés en phase de maturité, cet objectif perd de sa pertinence et l'entretien du *capital-clients* acquis devient l'objectif général prioritaire. S'appuyant sur le fait que le taux de fidélité des clients satisfaits est en général très élevé, le marketing relationnel recherche la création d'une relation durable et mutuellement profitable avec les clients existants (Goderis et al., 1997). D'ailleurs, les services et les ventes aux clients existants nous paraissent aussi importants pour le succès commercial à long terme que d'acquérir de nouveaux clients (Berry, 1983).

Dans le cadre de sa thèse du doctorat en administration, décembre 1998, M. Pierre Sauvé abondait aussi dans ce sens : «l'approche relationnelle s'inscrit dans le courant de pensée marketing compte tenu qu'un des principes même de cette discipline soutient qu'il vaut mieux vendre à un même client que de continuellement être à l'affût de nouveaux marchés et de nouveaux clients.» D'ailleurs à la lecture de sa thèse, M. Sauvé nous invite à porter un regard nouveau sur cette approche. En effet il est particulièrement intéressant d'apprendre que nous pouvons désormais dépasser l'approche relationnelle en abordant le concept d'interpénétration.

Ainsi, par définition, l'interpénétration intègre une dimension participative forte. La notion "d'échange" tel qu'entendu en marketing s'illustre par des échanges symétriques où les deux parties ont des rôles actifs à jouer. La vision en est maintenant une qui est partagée, où chaque participant trouve et s'approprie un apport personnel dans ce

processus contributif. La vulgarisation des compétences devient un enjeu, la performance du prestataire de services comme celle de l'entreprise-cliente en sont dépendantes. Les organisations devront être en mesure de valoriser le développement d'un nouveau savoir-faire et savoir-être. Les approches relationnelle et interpénétrative ne sont pas en contradiction au contraire, l'approche interpénétrative **ajoute une dimension personnalisée** et globalisante à l'approche relationnelle.

Conclusion

La vaste série d'articles écrits sur le sujet de la personnalisation au cours des dernières années, nous porte à croire qu'il s'agit d'une tendance de fond.

Sur le plan marketing, l'époque du début du siècle a clairement démontré que la standardisation a été imposée et que les résistances qui ont suivi ont finalement eu gain de cause. En fait, la personnalisation n'est que le juste retour du balancier. La résistance à l'uniformisation ne s'est jamais démentie au fil des années. Les consommateurs ont su s'imposer même si les entreprises cherchaient des économies d'échelle. Ainsi, le couturier et le cordonnier constituent de bons exemples d'entreprises qui ont traversé les courants. Ce phénomène s'est accentué par l'arrivée des baby-boomers vieillissants qui composent la majorité, et qui sont venus conditionner le marché et par la même occasion, l'offre de produits.

Sur le plan de la production, l'élan initial de ce sur-mesure est généralement attribué aux nouvelles technologies de l'information, aux outils de conception et aux techniques de fabrication qui ont brouillé les barrières traditionnelles entre lots et production de masse, et ont ouvert la voie au retour de la personnalisation dans des secteurs économiques jusque-là dominés par la standardisation. Dans l'ère actuelle, la concurrence est vive et la durée de vie d'un produit est de plus en plus courte. Le phénomène de mondialisation rend cette réalité encore plus évidente. Offrir un produit sur-mesure demeure coûteux en raison de l'absence d'économie d'échelle. En somme, les entreprises qui peuvent personnaliser à la fois leur produit et leur service, tout en réalisant des économies d'échelle, en sortiront gagnantes. Cela s'avère très difficile à

concilier cependant! Parce qu'elles ont la capacité de personnaliser à la fois leurs produits et leurs services, parce qu'elles possèdent l'avantage de la proximité avec leurs clients et par le fait même la capacité de créer des liens avec eux, je crois personnellement que les entreprises de petite taille disposent d'un avantage concurrentiel. Quant à l'approche interpénétrative, elle s'avère un outil supplémentaire auquel les PME peuvent recourir pour fidéliser leur clientèle.

D'une manière ou d'une autre, je terminerai en disant que je partage tout à fait l'opinion de M. Michel Crozier. Il affirme depuis longtemps que ce qui fait la différence dans l'entreprise, ce ne sont pas les organisations mais les hommes! À bon entendant, salut!

Références bibliographiques

Livres :

BOISDEVÉSY, Jean-Claude, Le marketing relationnel, Les éditions d'organisation, 1996, 184 pages.

FOOT, David K., Entre le boom et l'écho, Éditions Boréal, Collection Info-Pressé, 1996, 295 pages.

GODERIS et al., Drempelmarketing, Antwerpen, Standard Uitgeverij, 1997.

KOTLER, Philip, FILIATRAULT, Pierre, TURNER, Ronald E., Le management du marketing, 2^e édition, Gaétan Morin, éditeur, 1998, 875 pages.

LAMBIN, Jean-Jacques, Le marketing stratégique, 4^e édition, Édiscience international, 1998, 737 pages.

MARION, Gilles, AZIMONT, Frank, MAYAUX, François, MICHEL, Daniel, PORTIER, Philippe et REVAT, Robert, Marketing mode d'emploi, Éditions d'Organisation, 1998, 508 pages.

Articles de revues :

BERRY, Léonard, Service marketing is different, Business, 1983.

CHAUMONT, CHRISTOPHE, Quand le profit remonte la supply-chain, revue L'Expansion, mars 2002.

L'EXPRESS, Quand le client fait la loi, février 2001

MINTZBERG, Henry et LAMPEL, Joseph, «Customing Customization», Sloan Management Review, Fall 1996.

NIELSON, A.C., Enquête menée auprès de 8 800 Canadiens, mars 1996.

REVUE FRANÇAISE DU MARKETING, Tendances du marketing, no 164, 1997

Autres documents :

SAUVÉ, Pierre. Thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration, décembre 1998, 210 pages.