



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

**La customisation, un des aspects du crowdsourcing ?**

Promoteur : **Olivier de Broqueville**

Mémoire-recherche présenté par

**Benjamin Barthélemi**

en vue de l'obtention du titre de

Master en ingénieur de gestion

ANNÉE ACADEMIQUE 2014 - 2015



## **Avant-propos**

*Je tiens personnellement à remercier les personnes suivantes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

*Merci à Monsieur Olivier de Broqueville, mon promoteur, qui m'a orienté et conseillé durant l'entièreté de ce mémoire. Merci à Monsieur Aymeric Olibet et Monsieur Charles Fuster que j'ai pu interviewer et qui m'ont fourni de précieuses informations.*

*Je tiens également à remercier ma famille, mes amis qui m'ont soutenu durant la rédaction de ce travail et plus particulièrement Mademoiselle Laetitia Boudjida et Monsieur Gérard Vanadenhoven pour leur aide et leur soutien.*



## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Approche générale .....</b>	<b>3</b>
1.1. Développement d'Internet.....	3
1.2. Web - Web 1.0 - Web 2.0 - Web 3.0.....	3
1.2.1. Web 1.0 .....	4
1.2.2. Web 2.0 .....	4
1.2.3. Web 3.0 .....	5
1.2.4. Web 4.0 .....	6
1.3. Lien entre l'évolutions du Web, le crowdsourcing et la customisation .....	6
<b>2. Le Crowdsourcing.....</b>	<b>7</b>
2.1. Définition.....	7
2.1.1. Caractéristiques .....	9
2.1.2. Processus .....	10
2.1.3. Crowdsourcing ou externalisation ? .....	11
2.2. Typologies de crowdsourcing .....	13
2.2.1. Typologie en fonction des objectifs .....	13
2.2.2. Typologie en fonction des activités concernées .....	14
2.2.3. Typologie en fonction de l'organisation du crowdsourcing.....	16
2.3. Avantages et inconvénients .....	17
2.3.1. Avantages .....	17
2.3.2. Inconvénients.....	20
2.4. Implications marketing.....	22
2.5. Limites du crowdsourcing.....	25
2.6. Conclusion.....	26
<b>3. La customisation.....</b>	<b>27</b>
3.1. Le mouvement de customisation.....	27
3.2. Définition.....	28
3.2.1. Caractéristiques .....	31
3.2.2. Processus .....	32
3.3. Typologies.....	35
3.3.1. Customisation – Customisation de masse – Customerization.....	35
3.3.2. Classification et mode de customisation .....	36

## II.

3.4. Avantages et inconvénients .....	38
3.4.1. Avantages .....	38
3.4.2. Inconvénients.....	40
3.5. Implications marketing.....	43
3.6. Les limites de la customisation .....	46
3.7. Conclusion.....	49
<b>4. La customisation est-elle un des aspects du crowdsourcing ?.....</b>	<b>50</b>
4.1. Similitudes.....	50
4.1.1. Contexte.....	50
4.1.2. Définitions et caractéristiques .....	51
4.1.3. Typologies .....	52
4.1.4. Avantages .....	53
4.1.5. Désavantages.....	54
4.1.6. Implications marketing.....	55
4.1.7. Limites.....	56
4.2. Différences .....	58
4.2.1. Définitions .....	58
4.2.2. Caractéristiques .....	58
4.2.3. Processus .....	59
4.2.4. Avantages .....	59
4.2.5. Désavantages.....	60
4.2.6. Implications marketing.....	60
4.2.7. Limites.....	61
4.3. Conclusion.....	63
<b>PARTIE 2 : APPLICATION PRATIQUE.....</b>	<b>65</b>
<b>1. Présentation de l'entreprise FIAT .....</b>	<b>65</b>
1.1. Entreprise : Fiat Chrysler Automobile .....	65
1.1.1. Situation financière.....	65
1.2. La nouvelle Fiat 500.....	66
<b>2. Stratégie actuelle de Fiat .....</b>	<b>67</b>
2.1. Stratégie de crowdsourcing .....	67
2.1.1. Présentation de la campagne .....	67
2.1.2. Le but de la campagne.....	68

2.1.3. Avantages et inconvénients.....	69
2.1.4. Limites.....	70
2.1.5. Conclusion.....	71
2.2. Stratégie de customisation.....	71
2.2.1. Origine et succès de la Fiat 500.....	71
2.2.2. Le but de la customisation chez Fiat.....	72
2.2.3. Avantages et inconvénients.....	72
2.2.4. Limites.....	74
2.2.5. Conclusion.....	74
<b>3. Stratégie future.....</b>	<b>75</b>
3.1. Crowdsourcing.....	75
3.2. Customisation.....	75
3.3. Conclusion.....	76
<b>4. Recommandations stratégiques.....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>85</b>
1. Annexe 1 : Interview - Aymeric Olibet.....	85
2. Annexe 2 : Différentes catégories d'utilisations du crowdsourcing.....	89
3. Annexe 3 : Tableau 2 : Différents types de crowdsourcing.....	90
4. Annexe 4 : Niveau et approche de la customisation.....	90
5. Annexe 5 : Interview - Charles Fuster.....	91



## **Introduction**

Depuis plusieurs années maintenant, grâce au développement des technologies de l'information et de la communication et plus particulièrement grâce au web 2.0, la customisation et le crowdsourcing sont utilisés dans certaines entreprises. Ces pratiques permettent de générer de nouvelles idées, de répondre aux besoins du marché, d'impliquer les consommateurs dans la conception des produits, dans le marketing, dans les communications de l'entreprise, mais aussi et surtout de satisfaire le désir des consommateurs d'avoir des produits uniques, customisés qui correspondent précisément à leurs attentes.

Ainsi, le crowdsourcing est de plus en plus utilisé dans des entreprises telles que Wikipédia, Fiat, Lego,... qui l'utilisent pour une multitude de projets différents tels que la génération d'idées, la création de campagnes de marketing, le renforcement du positionnement d'un produit, etc.

La customisation, quant à elle, se développe pour proposer aux consommateurs des biens qui correspondent plus précisément à leurs besoins, à leurs envies, à leurs attentes. C'est ce que proposent de grandes entreprises telles que Fiat, Nike, Converse ou encore Dell.

Ces deux pratiques poussent les entreprises et les consommateurs au développement d'une relation bidirectionnelle. Elles poussent l'entreprise à écouter ce que le consommateur convoite. De plus, la customisation et le crowdsourcing semblent présenter un avantage compétitif pour les entreprises qui les maîtrisent.

Alors, *la customisation, est-elle un des aspects du crowdsourcing ?* C'est à cette question que nous allons tenter de répondre ! D'une part, les deux pratiques sont devenues populaires et sont souvent liées, voire même confondues. Elles comportent, à première vue, des ressemblances, mais aussi certaines différences. D'autre part, elles constituent le dernier développement du marketing via l'implication du consommateur. Celles-ci m'intéressent personnellement, car selon moi, elles représentent le futur.

Pour répondre à cette question, ce mémoire reprendra une revue de littérature et l'étude d'un cas pratique. Ces deux parties seront basées sur des recherches documentaires, mais aussi sur l'interview de divers experts. Dans ce travail, j'ai décidé de conserver l'entièreté des citations dans leur langue d'origine afin de conserver l'authenticité du vocabulaire utilisé par les auteurs.

2.

La revue de littérature comportera quatre sous-parties. La première partie exposera l'évolution des technologies qui ont conduit au développement du crowdsourcing et de la customisation. Les deux suivantes développeront de manière détaillée les concepts du crowdsourcing et de la customisation. Ces deux sous-parties reprendront les points essentiels tels que : les définitions, les typologies, les avantages et les inconvénients, les implications marketing ainsi que les limites. La quatrième et dernière sous-partie de la revue de littérature rassemblera les trois sous-parties précédentes pour distinguer les différences et les ressemblances de ces deux pratiques et répondra à la question de recherche du mémoire.

L'étude de cas, quant à elle, portera sur la marque Fiat, appartenant au groupe Fiat Chrysler Automobile (FCA). Cette entreprise a utilisé des campagnes de crowdsourcing et de customisation pour la Fiat 500. En effet, pour le lancement de sa Fiat 500 dont l'atout principal est la customisation, l'entreprise a créé un buzz médiatique et un renforcement du positionnement de sa voiture via l'utilisation du crowdsourcing. Cet exemple est donc judicieux pour illustrer ce que sont le crowdsourcing et la customisation.

Une conclusion générale terminera ce mémoire. Elle reprendra les points importants abordés et lancera des pistes pour de futures recherches.

## **PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE**

### **1. Approche générale**

---

L'objectif de cette partie est de développer l'évolution des différentes technologies et, plus particulièrement, la transformation du Web. Celles-ci sont essentielles à l'utilisation et au développement de nouveaux modèles d'innovation tels que la customisation et le crowdsourcing.

#### **1.1. Développement d'Internet**

Selon l'article de Lawrence et Giles (1998, p. 98), Internet a été développé en 1969 et s'est, depuis, rapidement étendu. À cette époque, la croissance d'Internet attendue pour les futures années était de mille pour cent. Depuis, les informations publiées sur Internet continuent d'augmenter exponentiellement. Internet représente un avancement au niveau des technologies de recherche d'informations de type scientifique, littéraire ou encore un avancement général de l'éducation (Lawrence et Giles, 1998, p. 98).

Depuis sa création, le pourcentage de population utilisant et disposant d'Internet est passé de 1 pour cent en 1995 à environ 40 pour cent en 2014. Le nombre général d'utilisateurs a explosé entre 1995 et 2013. Il a fallu attendre 2005 pour atteindre le milliard d'utilisateurs d'Internet. Le deuxième milliard a été atteint en 2010 et le troisième en 2014. La croissance est donc évolutive. Il y a maintenant plus de trois milliards d'utilisateurs d'Internet dans le monde et la pénétration d'Internet continue d'augmenter de jour en jour (Internetlivestats.com, 2015).

Bien que le nombre d'utilisateurs d'Internet augmente, nous constatons toujours des inégalités au niveau de la répartition géographique de ceux-ci. En 2013 la plus grande partie des utilisateurs d'Internet se trouvait en Asie avec 48,4 pour cent. Les trois autres pôles sont l'Amérique, l'Europe et l'Afrique avec respectivement 21,8 pour cent, 19 pour cent et 9,8 pour cent du nombre total d'utilisateurs d'Internet (Internetlivestats.com, 2015).

#### **1.2. Web - Web 1.0 - Web 2.0 - Web 3.0**

Parallèlement au développement d'Internet, le déploiement du World Wide Web s'est développé et a révolutionné les techniques de communication. Bien que le Web et Internet soient souvent confondus, ils ne sont pas identiques. Le Web est un système qui permet une interaction entre l'homme et la machine grâce à diverses technologies de réseaux. Ce système amène les hommes à se développer, à communiquer et à coopérer (Aghaei et al., 2012, p. 1).

4.

La notion de Web a été développée pour la première fois par Tim Burners-Lee en 1989. Depuis, de nombreuses avancées technologiques ont été faites dans ce domaine et plus particulièrement ces vingt dernières années. Le Web s'est vu octroyer plusieurs déclinaisons en fonction de certaines évolutions importantes. Celui-ci a ainsi évolué du Web 1.0 au Web 2.0, au Web 3.0 et récemment au Web 4.0 (Aghaei et al., 2012, p. 1).

### **1.2.1. Web 1.0**

La première évolution du Web est le Web 1.0 défini comme un « *Read-only Web* » par le chercheur Burners-Lee (connu pour ses découvertes et inventions liées au Web et Internet). Le Web 1.0 permettait seulement d'établir une relation unidirectionnelle allant du créateur vers l'utilisateur. Il n'autorisait qu'une interaction limitée de la part des utilisateurs, ne permettant que la recherche et la lecture d'informations (Aghaei et al., 2012, p. 2).

L'idée première du Web 1.0 était de pouvoir créer un espace commun d'informations au travers duquel les entreprises pouvaient se transmettre des informations (Aghaei et al., 2012, p. 2). C'est ce que la plupart des propriétaires de sites Internet désiraient à ce moment-là : avoir un site Internet afin d'établir une présence en ligne et de rendre certaines informations disponibles en tout temps et cela pour toutes personnes qui le désiraient (Getting, 2015). Un exemple type d'utilisation de ce Web 1.0 est expliqué dans les articles d'Aghaei et al (2012, p. 2) et de Getting (2015). Ils y comparent l'utilisation du Web 1.0 avec l'utilisation de publicité dans des journaux ou dans des magazines. Que ce soit via le Web ou dans un magazine, le but premier est de transmettre de l'information aux clients, de leur présenter les produits, sans qu'il y ait d'interaction réelle. Ils peuvent ainsi consulter le site Internet comme ils consultent des publicités et cela sans le moindre impact sur l'entreprise. Autre avantage de l'utilisation du Web par rapport aux publicités dans les journaux et les magazines : l'absence des restrictions géographiques liées aux publicités dites traditionnelles.

### **1.2.2. Web 2.0**

La seconde évolution de Web, le Web 2.0, représente la plus importante évolution. Celle-ci a été définie en 2004 par Dale Dougherty, vice-président de O'Reilly Media, en tant que « *Read-Write Web* ». Le passage au Web 2.0 permet aux entreprises de gérer et de rassembler des foules en fonction de leurs intérêts et de leurs interactions sociales (Aghaei et al., 2012, p. 3).

Il existe de nombreux autres noms pour le Web 2.0 tels que « *people-centric Web* », « *wisdom Web* » ou encore « *participative Web* ». Étant donné que le Web 2.0 permet aux utilisateurs de lire, mais aussi d'écrire, il permet une relation bidirectionnelle entre le propriétaire du site Internet et son visiteur. Cette évolution permet également une réelle interaction et une collaboration entre les utilisateurs. Cet échange va permettre aux entreprises de créer et de récolter des informations sur divers sujets (Aghaei et al., 2012, p. 3). Selon Getting (2015), cette capacité des utilisateurs à interagir entre eux a complètement révolutionné le Web. Ce changement est très bien accueilli par les utilisateurs avides d'informations circulant sur le Web.

En plus de ce nouveau mode de collaboration, l'utilisation du Web 2.0 permet aux entreprises de faire suivre leurs travaux. Il est donc maintenant possible grâce au Web 2.0 de transformer les interactions brèves en réelles collaborations et de travailler sur un même projet simultanément avec plusieurs personnes géographiquement dispersées (M. O'Bannon, 2008, p. 13).

Le développement de ces relations améliore d'une part la satisfaction des utilisateurs, mais aussi leurs communications. Le Web 2.0 permet donc aux entreprises d'augmenter et d'améliorer le partage d'informations, d'idées. Bien que ce phénomène soit très important en interne pour l'entreprise, il permet aussi à l'entreprise d'établir une meilleure connexion avec ses consommateurs. En effet, le Web 2.0 permet d'établir des communautés virtuelles, telles que des plateformes d'opinions des consommateurs, qui permettent à l'entreprise de connaître l'avis et les suggestions possibles des divers consommateurs (Sharma et Baoku, 2013, p. 348).

### **1.2.3. Web 3.0**

La troisième évolution du Web, le Web 3.0, correspond au passage du Web qualifié de « *Read-Write Web* » au Web qualifié de « *Read-Write-Execute* ». Cette évolution est caractérisée par deux éléments : le Web sémantique et les services Web (sociaux) (Getting, 2015).

L'évolution au Web 3.0 pousse les hommes à agir de moins en moins et laisse les ordinateurs prendre des décisions en fonction des informations disponibles sur le Web (Aghaei et al., 2012, p.5). En combinant le Web sémantique et les services Web, les applications ont maintenant la capacité de « se parler » entre elles directement sans avoir besoin d'une action humaine. Le Web 3.0 crée donc les fondations de l'automatisation, de l'intégration et de la réutilisation des informations à travers plusieurs applications (Getting, 2015).

6.

Le développement du Web 3.0 a aussi permis de développer un environnement qui pousse les hommes et les machines à coopérer (Aghaei et al., 2012, p. 5).

#### **1.2.4. Web 4.0**

La dernière et la plus récente évolution du Web est le Web 4.0. À ce jour, il n'y a pas de définition précise de cette nouvelle évolution déjà qualifiée de « symbiotique ». L'idée générale prédominante de cette dernière évolution est l'interaction symbiotique entre les hommes et les machines. Les machines seront donc assez « intelligentes » pour, tout d'abord, détecter et lire les informations présentes sur le Web et pour, ensuite, y réagir et exécuter le chargement d'interfaces spécifiques avec les informations importantes en fonction de la priorité de celles-ci. Le Web 4.0 sera alors qualifié de « *read-write-execution-concurrency Web* ». Il évolue de plus en plus vers un Web qualifié « d'intelligent » (Aghaei et al., 2012, p. 8).

### **1.3. Lien entre l'évolutions du Web, le crowdsourcing et la customisation**

Selon Gatautis et Vitkauskaitė (2014, p. 1243), le nombre croissant d'utilisateurs d'Internet permet aux entreprises d'intégrer les consommateurs dans certaines de leurs activités. En effet, même si le principe du crowdsourcing est assez ancien, son développement et son utilisation actuelle sont liés au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 254).

En outre, le développement du Web et, plus particulièrement, du Web 2.0 pousse un nombre grandissant d'utilisateurs d'Internet à communiquer, à interagir, à suggérer de nouvelles idées et surtout à exprimer leurs opinions. Ce développement a permis au consommateur d'évoluer vers un individu qui n'hésite plus à partager son savoir et sa créativité pour proposer des améliorations, des innovations... Ce changement est incité par ses passions plutôt qu'un besoin économique. Ces nouveaux consommateurs représentent donc une opportunité pour les entreprises qui parviennent à les incorporer (Digout et al., 2013, p. 7).

Ces nouvelles technologies d'informations et communications aident les entreprises à répondre à un problème courant lié à l'innovation. Comme l'explique Renault (2014, p. 25), le modèle d'innovation fermée montre de plus en plus ses limites. L'innovation fermée est un modèle où l'entièreté des processus de production, de création, de commercialisation, de recherche et de développement d'un nouveau produit se déroule uniquement à l'intérieur des entreprises. Celles-ci vont donc de plus en plus chercher à développer de nouvelles sources d'idées (1819.be, 2015).

En conclusion, le développement des nouvelles technologies permet une collaboration et une interaction plus importante entre un nombre grandissant d'utilisateurs d'Internet. Le changement de mentalités des consommateurs et des entreprises posent les fondements de nouveaux concepts tels que le crowdsourcing (Djelassi et Decoopman, 2013, pp. 683 - 684), ou encore la customisation (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 310-311). Celles-ci se servent de ces nouvelles technologies pour répondre, d'une part, à une demande de plus en plus fragmentée (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 463 - 464) et, d'autre part, à une demande de la part des entreprises de développer de nouvelles sources d'idées et de sortir de l'innovation fermée (1819.be, 2015).

**Ce qu'il faut retenir :**

Le développement du Web 2.0 pousse les utilisateurs à interagir, collaborer, communiquer, et ce sans frontière géographique (M. O'Bannon, 2008, p. 13). Ces utilisateurs sont de plus en plus actifs et sont une source importante d'idées pour une entreprise qui arrive à les intégrer (Digout, et al. 2013, p.7).

Ce développement permet de répondre à des problèmes connus des entreprises et pose les fondements de mouvements tels que le crowdsourcing (Djelassi et Decoopman, 2013, pp. 683 - 684) ou encore la customisation (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 310 - 311).

## 2. Le Crowdsourcing

---

Dans cette partie, la définition du crowdsourcing va d'abord être établie. Elle sera complétée par les caractéristiques, le processus et les différentes formes d'externalisation qui se différencient du crowdsourcing. Une fois sa définition développée, sa typologie sera expliquée. Le crowdsourcing peut en effet avoir plusieurs objectifs en fonction de l'utilisation que désire en faire l'entreprise. Les avantages, les inconvénients, l'utilisation et les limites du crowdsourcing seront enfin abordés et développés.

### 2.1. Définition

Pour acquérir une bonne compréhension du sujet, il me paraît indispensable qu'une définition du crowdsourcing soit développée. Selon Renault (2014, p. 25), il est présent depuis des années dans la société. Nous pouvons ainsi observer son apparition dans les travaux réalisés par Von Hippel en 1988-2001 relatifs à l'innovation par l'utilisateur. Celle-ci ouvre les frontières précédemment imperméables de l'organisation du travail vers le monde

8.

extérieur. Elle prend en compte l'implication de travailleurs externes à l'entreprise pour des projets internes.

De plus, les travaux réalisés par Chesbrough (2006, 2011) démontrent les limites du modèle de l'innovation fermée et recommandent une transition vers l'innovation ouverte. Celle-ci est une tendance qui se développera au fil du temps et deviendra le crowdsourcing (Renault, 2014, p. 25). Renault (2014, p. 25) préconise un partage des connaissances et une collaboration plus approfondie avec les différentes parties tiers, toutes dirigées par un même problème.

L'avènement du crowdsourcing est lié à l'exploitation, au développement et à l'intérêt récent des nouvelles technologies de communications. Ce nouvel environnement permet une mise en relation et une interaction plus importante entre un nombre d'acteurs dispersés géographiquement (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 254). Selon Gatautis et Vitkauskaitė (2014, p. 1243), l'utilisation des technologies de communications augmente au fil des années ainsi que l'utilisation d'Internet. En date du 5 mai 2015, il y avait environ 3,117 milliards d'utilisateurs d'Internet dans le monde. Ce qui représente un peu plus de quarante pour cent de la population mondiale (Internetlivestats.com, 2015).

Le crowdsourcing est ainsi défini par Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 254), comme une externalisation des activités vers la foule, vers un nombre important de participants. C'est seulement en 2006 que Howe popularise le terme crowdsourcing et le définit de la manière suivante : « *simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing to an undefined (and generally large) network of people in form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively) but is also often undertaken by sole individuals. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential laborers.* » (Howe 2006 via Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 254).

Le crowdsourcing est donc une externalisation voire une collaboration entre les individus internes à une entreprise et toutes personnes externes à l'entreprise. Il constitue une forme d'alternative aux techniques traditionnelles telles que la réalisation interne ou encore l'externalisation complète des activités d'une entreprise (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, pp. 254 - 255).

Cependant, le crowdsourcing évolue. En 2013, Brabham définit cette pratique comme : « *an online, distributed problem-solving and production model that leverages the collective intelligence of online communities to serve specific organizational goals* » (Brabham, 2013 via Renault, 2014, p. 25). Cette définition sera celle qui nous servira de base pour ce mémoire. En effet, cette dernière est la plus pertinente, car elle intègre les diverses caractéristiques que nous allons développer ci-dessous. De plus, elle rejoint les dires de Monsieur Olibet qui définit le crowdsourcing comme une prise de pouvoir de la part des consommateurs. Ceux-ci ont aujourd'hui le pouvoir d'influencer les entreprises et de lancer des initiatives (interview Mr Olibet, annexe 1).

L'implication des consommateurs dans le crowdsourcing peut être consciente ou non. Les participants du crowdsourcing apportent diverses ressources en termes de gain de temps, de compétences et de savoirs aux organisations qui ont une problématique quelconque à résoudre. Les activités réalisées à l'aide du crowdsourcing peuvent être très diverses : la création d'un nouveau design, la traduction de pages Internet, la surveillance de caméras de sécurité via Internet... Celles-ci peuvent être regroupées sous de nombreuses catégories telles que : l'intelligence de la foule, l'innovation ouverte, la collaboration de masse, etc. (annexe 2). Le crowdsourcing en question ne mène pas obligatoirement à une compensation financière quelconque. Il ne peut pas être considéré comme un bénévolat, car les participants peuvent en tirer un bénéfice, ni comme un réel travail, car la compensation peut être symbolique. Il est davantage perçu comme un loisir pour les utilisateurs qui désirent s'impliquer (Renault, 2014, p. 24).

### 2.1.1. Caractéristiques

Selon Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 255), le crowdsourcing est caractérisé principalement par deux éléments : l'**appel** et le **public**. Lorsqu'une entreprise utilise la technique de crowdsourcing, elle n'implique pas un partenaire unique ou un nombre restreint de personnes ; elle lance un appel ouvert à toutes les personnes qui souhaitent participer. L'accès est donc non restrictif : toute personne physique (les consommateurs, les individus) ou morale (des entreprises, des organisations à but non lucratif ou encore des groupements d'individus qui désirent se coordonner autour d'un objectif commun) peut participer en fonction des compétences qu'elle pense maîtriser et qu'elle pense pouvoir apporter au projet. C'est donc un réel appel au public via une proposition ouverte à tous.

10.

Une deuxième typologie de caractéristique est disponible. Selon Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 255), le crowdsourcing est composé d'un nombre important d'individus hétérogènes qui permettent d'apporter différentes connaissances, ressources, temps disponible, dispersion géographique, langues, culture... À la base, ces individus sont anonymes. Bien que les entreprises puissent savoir qui participe à leurs projets, l'identité des participants ne les intéresse pas. Les idées générées et les compétences apportées sont les objectifs principaux du crowdsourcing.

### **2.1.2. Processus**

Selon Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 256), le processus de lancement d'un projet de crowdsourcing est assez simple. Ainsi, une entreprise identifie une tâche, une activité qu'elle ne désire pas réaliser avec ses capacités internes. Elle se retrouve donc devant deux alternatives possibles : une externalisation complète ou un appel à la foule. Dans ce premier cas, elle lancera un appel d'offres et choisira le partenaire idéal en fonction du résultat attendu. Dans le deuxième, elle devra élaborer un cahier des charges complet par rapport aux résultats attendus. Ce cahier des charges, ces informations devront être postées sur une plateforme Internet ou tout autre endroit facilement accessible aux utilisateurs. Ceci constituera le contrat et les modalités de participation de la foule à leur projet. Grâce à Internet, un grand nombre de personnes peuvent s'impliquer directement et facilement dans le projet.

Lors d'un projet de crowdsourcing, deux configurations sont concevables. D'une part, les individus sont mis en compétition et essayent alors, individuellement, de réaliser l'entièreté de la tâche. Le vainqueur sera la personne qui a la meilleure idée et remportera l'entièreté du concours. D'autre part, chaque participant réalise une partie de la tâche dans une logique simple de division du travail. Cette deuxième configuration se base sur une possibilité, au préalable, de diviser l'entièreté du projet en tâches complémentaires. À la suite de la réalisation du projet, l'entreprise initiatrice validera la contribution de la foule en fonction des spécifications demandées et procédera, s'il y a lieu, aux versements des rémunérations convenues (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256).

Le crowdsourcing est intégré dans une méthodologie et une logique entrepreneuriale. Il met en relation trois catégories d'acteurs bien distincts. Tout d'abord, la création du projet de crowdsourcing se fait via une entreprise. Ensuite, pour que le projet se réalise, il faut une foule, un nombre indéfini de personnes qui vont s'atteler à la tâche. Finalement, dans la majorité des cas, un agent intermédiaire fera son apparition entre l'entreprise et la foule pour

faciliter la mise en relation des deux premiers intervenants. On ne se situe donc pas dans le cas où divers individus échangent des informations dans une communauté, mais bien dans la situation où une entreprise décide d'utiliser les compétences de la foule, des personnes externes à l'entreprise pour la réalisation d'une tâche, pour la résolution d'un problème interne à l'entreprise (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256).

En effet, selon Howe 2006 : « *It's only crowdsourcing once a company takes the idea, fabricates it in mass quantity and sells it* » (Howe, 2006 via Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256). Cette dernière précision met l'accent sur la différence entre le crowdsourcing qui est un acte stratégique et les modèles dits d'open source qui s'intègrent plus dans une logique de partage d'informations (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256).

### 2.1.3. Crowdsourcing ou externalisation ?

Pisano et Vergandi (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, pp. 256 - 258) distinguent le crowdsourcing des autres activités d'externalisation par rapport aux activités inventives. Ce point est pertinent afin de cerner le crowdsourcing. Comme nous pouvons le voir dans la figure 2.1.3.1, leur modèle comporte deux axes principaux : la **participation** et la forme de **gouvernance**.

La **participation** fait, tout d'abord, référence aux publics ciblés par la demande. Elle peut être **ouverte** ou **fermée**. Lors d'une participation ouverte, toute personne qui veut s'impliquer dans le projet peut le faire et donc y contribuer. Lors d'une participation fermée, l'entreprise va choisir elle-même les participants qu'elle désire incorporer dans le projet.

La **gouvernance**, quant à elle, fait référence à la distribution du pouvoir de décision. Celui-ci est utilisé pour réaliser une évaluation du travail terminé, pour faire un choix entre les différentes solutions proposées par les prestataires, mais aussi entre les différentes idées... La gouvernance peut être **hiérarchique** ou **plate**. Dans le cas d'une structure hiérarchique, le pouvoir décisionnel reste dans les mains de l'organisation. Celle-ci va définir le problème ou la tâche à accomplir et va, à la fin du projet, choisir la meilleure solution. Dans le cas d'une structure plate, la direction et l'évaluation des travaux sont réalisées par les prestataires ou encore par la communauté.

12.

Grâce à ces deux axes, nous pouvons distinguer quatre formes différentes d'externalisations (Figure 2.1.3.1).

Tableau 1 : Formes d'externalisation / de collaboration, d'après Pisano et Verganti (2008)

<b>CROWDSOURCING</b> Un endroit où une entreprise publie un problème et choisit parmi un ensemble de solutions <i>Exemple: InnoCentive</i>	<b>COMMUNAUTÉS</b> Un réseau où tout le monde propose des problèmes et des solutions <i>Exemple : Linux open-source</i>	PARTICIPATION	OUVERTE
<b>EXPERTS – CONSULTANTS</b> Un groupe de praticiens choisis par l'entreprise. L'entreprise choisit le problème et la solution <i>Exemple : KPMG, Capgemini</i>	<b>CONSORTIUM</b> Un groupe privé de participants, qui choisissent conjointement un problème, comment organiser le travail et sélectionnent la solution <i>Exemple : partenariats d'IBM</i>		FERMEE
<b>GOVERNANCE</b>			
STRUCTURE HIÉRARCHIQUE	STRUCTURE PLATE		

Figure 2.1.3.1 Pisano et Verganti, 2008 via Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 258.

Une **participation fermée et une structure plate** définissent un consortium. Cette forme d'externalisation consiste en un groupe privé dont les membres résolvent ensemble un problème commun.

Une **participation fermée et une structure hiérarchique** caractérisent les experts, les consultants. Dans ce cas, différentes personnes sont choisies directement par l'entreprise pour apporter une solution.

Une **participation ouverte et une structure plate** délimitent la communauté. Celle-ci est constituée d'un réseau de personnes pouvant élaborer des solutions pour un problème connu.

Une **participation ouverte et une structure hiérarchique** définissent le crowdsourcing.

**Ce qu'il faut retenir :**

Le crowdsourcing peut être défini comme: « *an online, distributed problem-solving and production model that leverages the collective intelligence of online communities to serve specific organizational goals* » (Brabham, 2013 via Renault, 2014, p. 25).

Le crowdsourcing est constitué d'un **appel** ouvert adressé à un **public** où tous types de personnes peuvent participer (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 255).

Le crowdsourcing est donc un processus d'innovation développé via Internet où un grand nombre d'utilisateurs travaillent sur une tâche donnée par l'entreprise. Il peut alors prendre la forme d'une collaboration ou d'une compétition entre les participants. Le crowdsourcing est un modèle qui sera directement développé et intégré au sein de l'entreprise (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256).

## 2.2. Typologies de crowdsourcing

De nombreuses typologies de crowdsourcing sont disponibles. Celles-ci se reposent sur le type **d'activité** sur lequel le crowdsourcing se base, sur **l'organisation** de celui-ci ou encore sur son **objectif** final. Il existe ainsi diverses typologies telles que celles exprimées dans l'article de Gatautis et Vitkauskaite (2014, p. 1245). Par exemple, nous pouvons citer la typologie réalisée par Crowdsourcing.org en 2011 qui distingue le crowdsourcing en sept catégories différentes ; « *Community Building, Collective Creativity, Civic Engagement, Collective Knowledge, Crowdfunding and Cloud Labour* » (Crowdsourcing.org, 2011 via (Gatautis et Vitkauskaite, 2014, p. 1245).

Cependant, dans le contexte de ce mémoire, nous ne retiendrons que **trois typologies** de crowdsourcing basées sur son **but**, son **organisation** et, enfin, sur les **activités** qui le concerne.

### 2.2.1. Typologie en fonction des objectifs

Renault (2014, pp. 26 - 27) reprend la typologie de Howe 2008. Il distingue quatre formes de crowdsourcing en fonction de leurs objectifs : **la création par la foule, le vote par la foule, la sagesse de la foule et, finalement, le financement par la foule.**

La première catégorie de cette typologie, **la création par la foule**, fait référence au recours à la foule pour un travail créatif. Les plateformes de création par la foule sont donc des intermédiaires entre, d'une part, une organisation qui souhaite trouver une solution à un problème et, d'autre part, une foule qui souhaite répondre à ce problème. Ce type de crowdsourcing peut être utilisé par des personnes créatives, amateurs ou professionnels, pour réaliser des tâches diverses telles que la création du logo d'une société, le design d'un site Internet, la création de prospectus, d'affiches ...

La deuxième catégorie, **le vote par la foule**, recueille l'avis du public. Par exemple, le site Internet Threadless.com utilise le vote par la foule pour déterminer le meilleur t-shirt à produire. Un autre exemple est l'Apple Store qui propose aux utilisateurs de noter les

14.

applications (1-5 étoiles) en fonction de leurs avis. Il est aussi question de vote par la foule si l'utilisateur n'a pas conscience que son avis est donné. Par exemple, le moteur de recherche Google utilise un algorithme pour le classement des pages Internet grâce aux données récoltées sur les utilisateurs.

La troisième catégorie, **la sagesse de la foule**, fait référence à l'utilisation du public pour sa sagesse et ses capacités. Dans ce cas-ci, il s'agit de trouver une solution à un problème que l'entreprise n'arrive pas à résoudre grâce à ses propres ressources.

La dernière catégorie, **le financement par la foule**, est considérée comme un financement participatif au sein d'une communauté. Cette dernière catégorie ne sera cependant pas développée dans ce mémoire, car de nombreux auteurs tels que D.C. Brabham, ne le reconnaissent pas en tant que forme à part entière de crowdsourcing.

### 2.2.2. Typologie en fonction des activités concernées

Burger-Helmchen et Pénin (2011, pp. 258 - 262) développent une typologie (voir tableau annexe 3) subdivisée en trois catégories par rapport à l'activité que l'entreprise souhaite crowdsourcer : le **crowdsourcing des activités routinières**, le **crowdsourcing de contenu** ou encore le **crowdsourcing d'activités inventives**.

Le **crowdsourcing d'activités routinières** porte sur des activités qui ne demandent pas de capacité intellectuelle particulière. Elles peuvent être exécutées par tout le monde et sont généralement faciles à accomplir. Cependant, elles demandent un temps assez important pour leur réalisation. Pour l'accomplissement de cette tâche, le crowdsourcing permet à l'entreprise d'éviter d'impliquer un grand nombre de personnes en interne. Le crowdsourcing permet, dans le cas de ces activités routinières, de diminuer les coûts et surtout d'augmenter la rapidité d'accomplissement de la tâche. Cependant, ces tâches sont généralement peu captivantes puisqu'elles peuvent être réalisées par tout le monde. Des rémunérations peu élevées sont donc prévues pour ce type de tâches. Dans ce cas-ci, le nombre de personnes impliquées à la réalisation rapide de la tâche prédomine sur l'hétérogénéité de la foule. Cette catégorie se base au préalable, sur une division possible du travail et donc sur une logique de collaboration entre toutes les personnes désirant aider

Le **crowdsourcing de contenu** a pour but principal l'information. On ne se concentre plus ici sur le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche comme dans la première catégorie, mais plutôt sur la récolte d'une certaine quantité de données et d'informations. L'utilisation de la foule réside donc, autant dans sa taille, que dans son hétérogénéité. Plus le

public possède une grande diversité, plus il peut amener des informations complémentaires et pertinentes pour arriver à un contenu exhaustif. En effet, lors de l'élaboration d'une base de données, la difficulté est généralement de parvenir à l'exhaustivité de cette base de données. Or, celle-ci n'a d'intérêt que si elle est complète. Le crowdsourcing est donc une méthode pour tendre vers l'exhaustivité de l'information sans passer par les méthodes traditionnelles compliquées et surtout coûteuses. Dans le cas du crowdsourcing de contenu, les rémunérations sont souvent marginales, voire même inexistantes. En effet, que ce soit pour le crowdsourcing d'activités routinières ou encore le crowdsourcing de contenu, nous nous trouvons dans une collaboration entre tous les individus pour réaliser un objectif final. Les participants dans ces cas-ci y trouvent un bénéfice dans la participation à la tâche en elle-même. Il n'est pas nécessaire d'apporter une rémunération complémentaire.

La troisième et dernière catégorie est le **crowdsourcing d'activités inventives** (CAI). Ce type de crowdsourcing permet à une entreprise de résoudre des problèmes complexes ou encore de créativité. Il peut être défini comme : « *A company post a problem online, a vast number of individuals offer solution to the problem, the winning ideas are awarded some form of a bounty, and the company mass produces the idea for its own gain* » (Braham, 2009 via Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 260). L'externalisation de problèmes complexes ou encore d'activités créatives telles que la recherche et le développement vers la foule est un phénomène récent. En effet, comme expliqué ci-dessus, l'innovation ouverte se développe de plus en plus. Les entreprises doivent ouvrir leurs frontières d'organisation du travail et ne doivent plus se satisfaire uniquement de leurs propres capacités. Le crowdsourcing est donc une manière pour une entreprise de tirer un avantage des savoirs développés par d'autres personnes externes à l'entreprise. La qualité du CAI dépendra davantage de la diversité de la foule que de sa taille. Les tâches externalisées dans ce cas sont souvent des tâches assez complexes, demandant des compétences intellectuelles généralement particulières. Il est préférable d'avoir un petit nombre d'experts qu'un grand nombre de personnes moins compétentes. Nous pouvons cependant remarquer que la taille de la foule permettra d'apporter une diversité plus importante. La taille de la foule est donc secondaire, mais elle ne peut pas être complètement oubliée. En opposition aux deux cas vus précédemment, le CAI est une course pour trouver une solution au problème de l'entreprise. Les rémunérations peuvent donc être importantes et le vainqueur, généralement unique, gagnera la mise. Le développement d'une solution modulaire est dans certains cas toujours possible, mais sa complexité est très importante. Bien que le CAI permette d'externaliser le processus de

16.

création d'idées, ou encore la recherche d'une solution, il ne prend pas en compte la mise en pratique ou encore la production de la solution. C'est donc uniquement l'innovation qui est crowdsourcée.

### **2.2.3. Typologie en fonction de l'organisation du crowdsourcing**

L'ultime typologie que nous allons développer provient directement de l'article de Simula et Ahola (2014, pp. 2 - 5). Ils distinguent le **crowdsourcing interne** et différents types de **crowdsourcing externe**.

Le but du **crowdsourcing interne** est de faire appel à l'expertise et aux savoirs des divers employés de la société. Ils sont en effet en possession d'innombrables informations de leurs clients qui peuvent être utilisées pour renforcer l'avantage compétitif de toute l'entreprise. La recherche et le développement doivent donc faire partie de l'ensemble de la société. Les employés peuvent être une source importante de nouvelles idées et d'amélioration de processus au sein même de la société. Malheureusement, le degré d'implication est ici fortement variable. En effet, les employés peuvent se mettre à la tâche et partager leurs idées ou peuvent tout simplement décider de ne pas y participer.

Le **crowdsourcing externe** quant à lui, fait appel à des personnes extérieures à l'entreprise. On peut en distinguer trois différentes catégories ; le **crowdsourcing de communauté**, le **crowdsourcing ouvert** et le **crowdsourcing via un courtier** (Simula et Ahola, 2014, pp. 2 - 5).

Le **crowdsourcing de communauté** se base sur l'expertise et le savoir d'un réseau de personnes concernées par un objectif commun. Les membres participants sont donc sélectionnés au sein même d'un réseau. Les entreprises ou encore les personnes participantes disposent des qualités et savoirs nécessaires pour faire partie de ce réseau. Ici, la participation peut donc être restrictive, car le niveau d'implication est généralement élevé. En effet, les membres de la communauté veulent trouver une solution aux problèmes qui les concernent tous.

Le but de l'utilisation du **crowdsourcing ouvert** est d'attirer le plus grand nombre de personnes possibles. L'entreprise veut donc avoir accès à une quantité importante d'informations pour pouvoir trouver une solution au plus vite. Celui-ci représente la forme de crowdsourcing la plus pure, comme celle exprimée lors de la définition. Il n'y a dans ce cas-ci aucune présélection : toute personne le souhaitant peut s'impliquer.

Enfin, le **crowdsourcing via courtier** est caractérisé par l'utilisation d'un courtier qui met en relation les entreprises qui recherchent une solution et les personnes qui sont potentiellement capables d'en trouver une. L'utilisation du courtier peut être bénéfique, car elle permet dans certains cas de résoudre le problème de propriété intellectuelle. Le participant ne sait pas pourquoi ou pour qui il travaille, il est uniquement en contact avec le courtier.

Comme nous pouvons le voir ci-dessus, de nombreuses typologies de crowdsourcing existent. Celles-ci nous éclairent et nous aident à mieux comprendre ce qu'est le crowdsourcing, les situations dans lesquelles il peut être utilisé et ses buts.

#### **Ce qu'il faut retenir :**

Trois typologies sont donc à retenir. La première développée par Renault (2014, pp. 26 - 27), distingue quatre formes de crowdsourcing en fonction de leurs objectifs : **la création par la foule, le vote par la foule, la sagesse de la foule et finalement le financement par la foule.**

La deuxième expliquée par Burger-Helmchen et Pénin (2011, pp. 258 - 262), différencie trois catégories en fonction des activités concernées : le **crowdsourcing des activités routinières**, le **crowdsourcing de contenu** ou encore le **crowdsourcing d'activités inventives.**

La dernière, développée par Simula et Ahola (2014, pp. 2 - 5) propose une troisième forme de crowdsourcing en fonction des personnes participantes. Ils distinguent alors le **crowdsourcing interne** et différents types de **crowdsourcing externe** tels que le **crowdsourcing de communauté, le crowdsourcing ouvert** et le **crowdsourcing via un courtier.**

### **2.3. Avantages et inconvénients**

Cette section développera les avantages et les inconvénients du crowdsourcing. Ils sont très importants pour en cerner la dynamique.

#### **2.3.1. Avantages**

La foule, qui a toujours été utilisée auparavant de manière passive, peut maintenant influencer directement le marketing mix (produit, prix, promotion, place) et ainsi les décisions de l'entreprise (Digout et al., 2013, p. 12). Le crowdsourcing permet donc aux consommateurs d'être impliqués dans la création, la promotion et la vente du produit. Ceux-ci sont, de par leurs propres volontés et de par leurs propres actions, davantage impliqués dans le design du produit (Digout et al., 2013, p. 13).

Outre ce premier argument, le crowdsourcing propose une très grande variété d'avantages. Comme expliqué ci-dessus, le public mobilisé par le crowdsourcing peut travailler dans une logique cumulative ou encore compétitive. La force du crowdsourcing se situe dans la taille de la foule, mais aussi dans sa diversité (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256). Chaque internaute impliqué dans le crowdsourcing apporte sa pierre à l'édifice. Le pouvoir de la foule est très important (Renault, 2014, p. 33). Sa taille et son hétérogénéité lui octroient donc la capacité de réaliser certaines tâches bien spécifiques. La foule est ainsi considérée comme une réserve d'idées, de ressources, de compétences qui complètent et étendent ce que l'entreprise possède en interne (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 263).

Cette foule favorise la diversité des idées, mais aussi la génération de nouveaux projets à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, la recherche de solutions au sein d'une petite entreprise se limite souvent à un périmètre qui lui permet une évolution uniquement grâce à des innovations incrémentales. Le crowdsourcing permet de sortir de ce problème et de proposer des innovations radicales (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 263). Il donne la possibilité à l'entreprise de ne plus se baser uniquement sur la génération d'idées d'une ou deux personnes au sein de l'entreprise, mais plutôt de sélectionner la meilleure solution parmi toutes celles proposées par les individus impliqués dans le problème et ce, d'où qu'ils viennent (Gatautis et Vitkauskaite, 2014, p. 1248).

Comme la motivation n'est pas nécessairement liée à l'enrichissement individuel, mais plutôt au plaisir de participer au crowdsourcing, les rémunérations liées à celui-ci sont, dans la plupart des cas, assez faibles, voire même inexistantes. Le crowdsourcing est donc une solution intéressante et peu coûteuse (Renault, 2014, p. 24 et Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 262).

En plus, le crowdsourcing permet d'obtenir une réduction des coûts puisqu'il permet la création de plateformes via lesquelles la foule et les entreprises sont mises en relation. La foule participe donc à la création du produit sans pour autant demander une rémunération. Cela permet à l'entreprise de diminuer, par exemple, ses coûts salariaux. Le crowdsourcing permet également à l'entreprise d'acquérir une base de données grâce à l'implication de la foule dans ses projets. L'entreprise n'a donc plus besoin d'engager une personne spécifique pour un projet unique, la foule peut s'occuper de cette tâche (Digout et al., 2013, pp. 9, 14).

Un autre exemple de réduction de coûts se situe dans ceux liés à la communication et la promotion. Le crowdsourcing permet de promouvoir ses produits dans un réseau très étendu. Cela permet aussi d'avoir accès à des compétences très particulières telles que des

designers, des créateurs, à moindres coûts pour des missions spécifiques. Le crowdsourcing permet donc une réduction de coûts dans la production, dans la communication, mais aussi dans la publicité (Digout et al., 2013, p. 11). En plus de permettre une réduction de coûts, le crowdsourcing permet aussi un gain d'efficacité au sein de l'entreprise grâce à l'amélioration des processus globaux et à la génération d'idées provenant de la foule (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 262).

Un autre avantage du crowdsourcing est l'ouverture à la concurrence. Bien que celui-ci puisse être perçu comme un avantage ou un inconvénient, il amène des effets bénéfiques au marché. En effet, grâce au crowdsourcing, les employés de l'entreprise sont directement confrontés à une concurrence externe à l'entreprise. Cela les stimule donc à être plus productifs, plus créatifs et leur permet de surmonter certaines résistances telles que celles liées au changement (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 264). Selon Monsieur Olibet, le crowdsourcing permet de modifier la structure du marché et de mettre en compétition petites et grandes entreprises. Les grandes multinationales qui détiennent un monopole se voient confrontées à de nombreuses petites entreprises qui arrivent, grâce au crowdsourcing, à répondre plus efficacement aux besoins du marché. Le crowdsourcing permet donc de démanteler les monopoles (interview Mr Olibet, annexe 1).

Le dernier avantage concerne la réduction du risque. Dans le cadre du crowdsourcing, l'entreprise réduit son exposition au risque, puisqu'elle se contente de ne payer que la solution qui répond exactement à ses besoins. Toutes les autres tentatives ne reçoivent aucune rémunération. Le risque est donc très faible puisque la solution choisie a été testée et l'entreprise est sûre qu'elle corresponde à ses attentes (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 264).

Pour conclure cette partie, les bénéfices décrits par Digout et al. (2013, pp. 12 - 13) vont être développés. Ceux-ci sont fortement similaires à ceux proposés par Gatautis et Vitkauskaitė, (2014, pp. 1246 - 1249).

Tout d'abord, le crowdsourcing crée et renforce les liens entre les entreprises et les consommateurs. L'entreprise montre aux consommateurs qu'ils occupent une place importante au sein de la société, leur montre qu'elle les écoute et tient compte de leurs avis.

Ensuite, le crowdsourcing permet d'augmenter la loyauté du consommateur qui se sent proche de l'entreprise avec laquelle il est habitué.

20.

En outre, le crowdsourcing permet aussi à l'entreprise de « faire le buzz » puisque la promotion passe indirectement par les utilisateurs qui participent à celle-ci. Le bouche-à-oreille peut en effet devenir très important. De cette façon, la firme peut diminuer ses coûts de campagne publicitaire et surtout augmenter sa visibilité.

Enfin, le crowdsourcing permet de développer l'image générale de l'entreprise de même que sa renommée.

Comme nous venons donc de le voir, le crowdsourcing a bien de nombreux avantages et ce dans de nombreux domaines d'applications.

### **2.3.2. Inconvénients**

L'utilisation du crowdsourcing n'en demeure pas moins désavantageuse dans certaines circonstances. Selon Beard (2013) (Gatautis et Vitkauskaite, 2014, p. 1249), le crowdsourcing peut demander un investissement considérable en temps. Ce qui peut devenir compliqué à gérer lorsque le nombre de projets « crowdsourcés » augmente. Étant donné que de nombreuses personnes participent aux projets, l'analyse des résultats, l'organisation,... peuvent demander une quantité importante de temps. Le crowdsourcing ne représente donc pas un gain de temps dans toutes les situations. De plus, selon Monsieur Olibet, pour qu'une plateforme de crowdsourcing génère des résultats, il faut qu'elle soit gérée efficacement. Cette gestion indispensable est donc également consommatrice de temps (interview Mr Olibet, annexe 1).

Selon Renault (2014, pp. 34 - 35), lorsque les individus participent au crowdsourcing, ils développent un travail spéculatif. Ils s'investissent en temps, partagent des informations gratuites en développant et soumettant des idées dans l'espoir de gagner un concours et d'empocher une récompense. Or, dans une démarche de crowdsourcing, il n'y a qu'un seul gagnant qui obtient l'entièreté de la récompense. Cette forme d'injustice pousse donc les participants à se demander si l'investissement est vraiment nécessaire.

Gatautis et Vitkauskaite (2014, p. 1249) avancent que le crowdsourcing pose aussi des problèmes au niveau salarial. Ainsi, même si les idées sont payées, le salaire moyen du travail créatif diminue fortement de par l'utilisation du crowdsourcing. Cela met en danger les carrières liées aux activités créatives. Le crowdsourcing pousse donc à une destruction des relations à long terme entre les employés des entreprises, mais aussi entre les membres des équipes d'activités créatives. Monsieur Olibet estime que le crowdsourcing n'est pour le moment pas du tout régulé. Les salaires, les taxes, les prestations ne sont, pour le moment,

nullement normalisées et permettent aux entreprises de faire ce qu'elles désirent. Le salaire correspondant à ces activités peut donc être dérisoire par rapport à celui qu'une entreprise devrait normalement payer à un professionnel (interview Mr Olibet, annexe 1).

Les professionnels travaillant dans les activités créatives peuvent voir le crowdsourcing comme une pratique impactant négativement leurs travaux. En effet, il pousse à une dépréciation de leurs efforts, une diminution de la valeur perçue par leurs services. Une entreprise serait tentée de moins bien payer ces services puisqu'elle pourrait pratiquement les obtenir gratuitement grâce au crowdsourcing (Renault, 2014, p. 35 - 36).

De plus, certains craignent une baisse de la qualité générale du travail. Felstiner (2011) (Renault, 2014, p. 35) cite : « *Certains créatifs craignent que le travail de conception soumis par des amateurs, sans aucune garantie de compensation, puisse dégrader la qualité globale de la conception et conduire à des perceptions erronées au sujet de leur importance.* »

Comme il n'y a pas de contrat entre l'employeur et le participant, ce dernier peut se sentir exploité, abusé puisque son travail n'est pas rémunéré à sa juste valeur. Le crowdsourcing peut ainsi être considéré comme un moyen de faire faire gratuitement par le public des activités et tâches ingrates qui prendraient trop de temps ou qui coûteraient trop cher (Renault, 2014, p. 36). Le crowdsourcing peut donc être perçu dans certains cas comme excessif, non crédible ou encore injuste. Les entreprises doivent être conscientes de ce problème et doivent pouvoir l'anticiper (Djelassi et Decoopman, 2013, p. 688).

Un autre désavantage est développé dans l'article de Whitla (2009, pp. 26 - 27). Il explique que l'usage du crowdsourcing peut faire apparaître des problèmes éthiques. Ainsi, l'utilisation du crowdsourcing pour récolter, à l'insu des participants, des données sur leurs préférences, leurs caractéristiques,... peut alimenter et compléter les bases de données d'une entreprise et lui procurer un avantage compétitif. Le but de la tâche confiée aux participants peut également être discutable éthiquement parlant puisqu'ils peuvent être amenés à réaliser une action qu'ils n'auraient pas spontanément réalisée. En échange d'une récompense dérisoire, une entreprise pourrait, par exemple, demander à la foule de cliquer le plus possible sur un lien pour fausser les classements sur certaines plateformes comme l'Apple Store.

Ces pratiques non éthiques peuvent pousser les entreprises à obtenir un avantage compétitif. La concurrence peut donc être perçue comme déloyale entre les entreprises, mais aussi entre les professionnels menacés par de telles pratiques. Selon Divard (2011, P118) via Renault, (2014, p. 36) « *il est clairement perçu par les professionnels menacés comme une*

*concurrence déloyale et une forme particulièrement violente et pernicieuse de dumping social* ».

Le dernier problème du crowdsourcing est développé par Whitla (2009, pp. 26 - 27) et concerne les propriétés intellectuelles. Pour que le consommateur puisse participer pleinement au projet et contribuer à celui-ci de la manière la plus efficace possible, il devra disposer de toutes les informations nécessaires. Or, ceci n'est pas toujours possible pour l'entreprise. Les problèmes légaux doivent donc aussi être résolus.

**Ce qu'il faut retenir :**

Le crowdsourcing propose de nombreux avantages tels que : le renforcement du lien entre les entreprises et leurs clients, l'augmentation de la loyauté des consommateurs envers l'entreprise, l'utilisation du savoir-faire de la foule, la réduction des coûts, le gain d'efficacité au sein de l'entreprise, l'amélioration de l'image générale de l'entreprise et finalement la fin des monopoles.

Cependant, le crowdsourcing recèle aussi certains désavantages tels que : la demande d'informations et d'investissement en temps sans garantie de récompense, la dévalorisation du travail créatif des professionnels, l'apparition de problèmes éthiques d'exploitations des consommateurs ou de propriétés intellectuelles nullement prévus par la législation.

#### **2.4. Implications marketing**

Dans cette section, nous allons développer l'impact du crowdsourcing sur les diverses variables du marketing mix : **produit, prix, promotion, place (distribution)**. Digout et al. (2013, pp. 11 - 12) approfondissent le sujet en intégrant trois « P » supplémentaires spécifiques à l'industrie du service : les **personnes**, les **processus** et les **preuves physiques**.

En ce qui concerne le **produit**, Digout et al. (2013, pp. 8 - 9) considère que le crowdsourcing offre une quantité importante de solutions pour la recherche et le développement des nouveaux produits. Cela peut, par exemple, être supporté par l'avis des consommateurs via Internet, via leurs contributions dans le développement des produits, ou encore leurs participations actives tout au long du processus. Les impacts du crowdsourcing sur le produit peuvent intervenir lors de trois étapes différentes.

Le consommateur peut intervenir au **premier stade**, stade de la **conception du produit**. Cette tâche est très délicate, car si elle n'est pas réalisée correctement, elle peut engendrer des conséquences négatives telles que la production d'un produit inintéressant. De plus, elle implique souvent une quantité importante de coûts variables, mais aussi de coûts fixes. Le crowdsourcing offre ici une opportunité réelle de création de produits. En effet, il permet aux consommateurs d'être en contact direct avec les entreprises et d'être intégrés dans le processus de développement. Cette forme de crowdsourcing permet d'avoir une relation directe entre les clients et l'entreprise et donc être sûr que les produits les satisfassent. Le crowdsourcing est donc un moyen d'amener de nouveaux clients.

Grâce à l'implication des consommateurs, le crowdsourcing permet d'avoir une base de données constamment à jour (Digout et al., 2013, p. 8). Les consommateurs deviennent une source d'informations et d'idées pour les entreprises. Elles doivent donc considérer les clients comme acteurs à part entière dans le processus de création de nouveaux produits (Djelassi et Decoopman, 2013, p. 684).

La **deuxième utilité** du crowdsourcing concerne la **résolution de problèmes**. La plateforme peut, en effet, être utilisée pour résoudre des problèmes complexes. Elle permet de mettre en relation deux types d'acteurs. D'une part les chercheurs d'une solution et d'autre part les personnes susceptibles de résoudre un problème. Le but principal de l'utilisation du crowdsourcing est ici de gagner du temps et de trouver une solution à moindre coût puisque la récompense pour la solution est prédéfinie et l'entreprise évite d'engager une personne spécifique pour la résolution du problème.

La **troisième** et dernière **utilité** traite de l'**innovation grâce à la foule**. Le crowdsourcing peut être utilisé pour générer des idées, ou encore laisser le consommateur créer son propre produit.

Le crowdsourcing dans la création de nouveaux **produits** permet donc à l'entreprise de proposer des produits originaux, innovants et totalement adaptés aux envies des consommateurs. Cela permet aux entreprises de se différencier dans un marché compétitif en proposant des produits uniques (Digout et al., 2013, p. 9).

Deuxièmement, le crowdsourcing influence aussi le **prix du produit**. Tout d'abord, comme précisé dans les avantages, il entraîne une réduction des coûts de production et donc une augmentation de la marge bénéficiaire sur le produit. Il permet aussi, dans certains cas, de

24.

laisser le consommateur fixer le prix du produit qu'il désire. Le consommateur peut donc influencer le prix grâce au crowdsourcing (Digout et al., 2013, p. 9).

Le troisième impact concerne la **distribution**. Grâce à l'implication des consommateurs, le crowdsourcing permet d'avoir un réseau de distribution et un nombre de consommateurs potentiels important. Lorsque les consommateurs participent au crowdsourcing, ceux-ci sont directement impliqués dans le produit et peuvent l'acheter. La distribution est donc facilitée par la plateforme de crowdsourcing (Digout et al., 2013, pp. 9 - 10).

Le dernier composant du marketing mix concerne la **promotion**. Selon Digout et al. (2013, p. 10 - 11) beaucoup d'entreprises utilisent le crowdsourcing pour améliorer et réduire le coût de leur communication. Le crowdsourcing peut permettre la création d'un logo ou encore la création d'une vidéo promotionnelle à moindre coût. Cette communication faite par les consommateurs est parfaitement adaptée aux désirs de ceux-ci. En plus de réduire le coût de réalisation, le crowdsourcing amplifie la visibilité du produit grâce à l'existence d'un réseau de personnes impliquées. De plus, selon l'article de Djelassi et Decoopman (2013, p. 687), l'image de marque semble être améliorée grâce à l'emploi du crowdsourcing.

Les composants habituels du marketing mix viennent, ci-dessus, d'être développés. Cependant Digout et al. (2013, pp. 11 - 12) approfondissent l'implication du marketing mix et développent trois composants supplémentaires spécifiques aux services : **les personnes, les processus et les preuves physiques**.

Les **personnes** travaillant dans l'entreprise constituent le premier de ces composants. Dans l'industrie du service, recruter les bonnes personnes qualifiées est un enjeu crucial. Comme le crowdsourcing implique un grand nombre de personnes, il permet à l'entreprise de détecter des talents potentiels et offre des possibilités de recrutement.

Le deuxième composant se rapporte aux **processus** par l'intermédiaire desquels le service est presté. L'amélioration du service après-vente est critique pour les entreprises. Grâce au crowdsourcing, son évolution permet de répondre plus efficacement aux besoins du consommateur.

Enfin, les **preuves physiques** constituent tout ce qui est tangible dans un service. C'est sur base de ces éléments que les consommateurs évaluent le service. L'intégration des consommateurs dans le processus de réflexions, d'innovations... du service via une

plateforme de crowdsourcing permet de renforcer l'image et la perception de l'entreprise qui implique le consommateur.

Il est donc évident que le crowdsourcing affecte bel et bien l'ensemble du marketing mix. Celui-ci permet l'amélioration des produits ou des services. Il permet aussi la réduction des coûts et surtout l'intégration du consommateur dans le marketing mix.

### **2.5. Limites du crowdsourcing**

L'emploi du crowdsourcing comporte aussi un nombre de limites (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, pp. 264 - 265). Il n'est pas toujours considéré comme une solution intéressante pour la génération d'idées et la création de nouveaux produits étant donné que la foule est souvent résistante aux nouveautés. Elle ne les accepte pas toujours parce qu'elle est trop habituée à ce qu'elle possède. Elle a souvent peur d'un changement trop radical. Le crowdsourcing permet donc, dans la plupart des cas, d'obtenir des améliorations incrémentales à la place des évolutions radicales recherchées (Schulze et Hoegl, 2008, p. 1745 et Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 264).

De plus, selon Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 266), la capacité de la foule à produire des idées innovantes va dépendre de l'industrie et de ses contraintes. Si les connaissances qui sont nécessaires pour résoudre le problème ou générer une idée sont difficiles à acquérir et demandent une implication importante, alors la foule sera moins disposée à proposer de bonnes solutions. À l'inverse, si les connaissances sont simples, ne demandent pas une grande implication ou encore si l'expérience à la consommation est suffisante alors il est possible que le crowdsourcing soit une bonne source d'idées.

Selon Burger-Helmchen et Pénin (2011, pp. 264 - 265), dans certaines industries, la foule serait plus efficace que les employés pour créer de nouvelles idées. Un exemple concret concerne le design des vêtements. Certaines études montrent que les participants du crowdsourcing proposent des solutions plus innovantes que les ingénieurs. Celles-ci sont, cependant, plus difficiles à transformer en un produit concret. De plus, les motivations sont souvent liées à la personne elle-même. Une deuxième limite du crowdsourcing apparaît ainsi : les individus sont-ils capables de générer des idées pour des produits qui ne les intéressent pas ? Autrement dit : les utilisateurs sont-ils capables de générer des idées qui satisfont l'ensemble des consommateurs et pas uniquement leurs besoins personnels ?

En outre, le lien entre l'industrie et l'intérêt du crowdsourcing a été souligné par Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 266). Il semblerait, par exemple, que les participants soient plus compétents pour trouver des solutions à des problèmes relatifs aux besoins des consommateurs que des problèmes relatifs à la technologie. La motivation de la foule est directement liée à la motivation du participant à investir du temps dans le projet « crowdsourcé ». Les projets qui apportent donc un bénéfice immédiat à l'utilisateur et qui nécessitent une faible implication personnelle sont préférés aux projets qui demandent un investissement considérable en temps et un bénéfice personnel négligeable pour le participant. C'est à ce moment-là que des motivations peuvent être stimulées via des récompenses pécuniaires. Cependant celles-ci ne sont pas toujours suffisantes.

Dans la mesure où le crowdsourcing amène une grande diversité d'idées, il peut aussi perturber l'entreprise et ralentir son processus d'innovation. De plus, les idées exprimées par le consommateur sont parfois interprétées différemment par l'entreprise. Ceci peut conduire à une différence entre ce que le consommateur exprime et ce que l'entreprise réalise. Cette divergence amène le consommateur à une insatisfaction (Jones, 2009, p. 1). Jones (2009, p. 1) estime donc que la génération d'idées considérées comme bonne par la foule dépend fortement d'un facteur chance.

En conclusion, bien que certain, le bénéfice du crowdsourcing n'en demeure pas moins fortement variable. Le travail qui en résulte amène de bons résultats, mais ne remplacera jamais l'utilisation d'agences professionnelles.

## **2.6. Conclusion**

Comme nous avons pu le découvrir au cours de cette section, le crowdsourcing se développe de plus en plus au sein des entreprises. Il est caractérisé par un appel ouvert et une « foule » qui y participe. Différentes formes de crowdsourcing existent. Elles se distinguent par rapport à l'objectif, par rapport à l'activité concernée ou encore par rapport aux personnes impliquées.

Le crowdsourcing présente de nombreux avantages et certains inconvénients. Il amène un renforcement de la relation client - entreprise, une augmentation de la loyauté et de la visibilité de l'entreprise, une réduction des coûts et finalement de nombreuses idées au sein d'une société. Il faut cependant faire attention à la complexité du crowdsourcing, aux pièges des innovations incrémentales et surtout à la volonté de la foule de partager des informations.

De plus, le crowdsourcing implique d'importants changements au niveau du marketing mix. Toutes ses dimensions traditionnelles sont affectées de même que les dimensions spécifiques à l'industrie du service.

Enfin, bien que le crowdsourcing semble être une bonne pratique, nous pouvons constater que son utilisation n'est pas aussi facile et efficace. Certaines limites existent : la volonté des participants à échanger leurs idées, leurs résistances à l'innovation, la qualité du travail de la foule,...

Finalement, malgré tous ces différents points, nous pouvons conclure que le crowdsourcing reste une solution intéressante pour générer des idées, améliorer ses processus, ses produits et ce à moindre coût. L'implication plus importante du consommateur développe notamment, une relation sur le long terme avantageuse pour deux parties prenantes.

### **3. La customisation**

---

#### **3.1. Le mouvement de customisation**

La customisation est davantage présente sur le marché. Selon Broekhuizen et Alsem (2002, p. 309), le développement participatif du consommateur est de plus en plus important. Les entreprises essaient d'établir des relations à long terme avec leurs clients. Ceci est beaucoup plus rentable que de devoir constamment en trouver de nouveaux.

Avant l'ère de la customisation, les entreprises se concentraient sur une production de masse. Elles créaient des produits qui répondaient aux exigences moyennes des consommateurs et les poussaient ensuite à acheter le produit grâce au marketing. Ces entreprises espéraient alors que les consommateurs achètent leurs nouveaux produits (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 464). Durant ces trente dernières années, les attentes des consommateurs sont devenues de plus en plus individuelles. Les producteurs ont donc essayé de répondre à leurs besoins en augmentant la variété des produits ayant l'espoir qu'un de ceux-ci les satisfèrait. Cependant, en plus d'augmenter les coûts de production des entreprises, le nombre croissant de produits a augmenté la complexité d'achat pour le consommateur (Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 309).

Suite au développement des technologies et en réponse aux marchés de plus en plus fragmentés, les dix dernières années voient apparaître de nouvelles tendances. Il devient donc de plus en plus important de répondre aux besoins de chaque consommateur individuellement (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 463). Le produit doit précisément répondre aux désirs des

consommateurs (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 309 - 310). Cette tendance provient directement de la transformation du marché et correspond au début de la customisation (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 463).

Grâce à Bardakci et Whitelock (2003, p. 464) et à W.L. Hart (1995, p. 38) qui se rejoignent, nous pouvons conclure que l'apparition de la customisation est liée à trois facteurs différents. Le premier est lié à la **détérioration du marché « stable »** comme on le connaissait autrefois. Grâce aux nouvelles technologies, le cycle de vie des produits a fortement diminué, rendant les marchés et les demandes de plus en plus imprévisibles. Le marché est davantage fragmenté. Le deuxième facteur concerne l'**augmentation de la variété des produits** supposée répondre à la délicate fragmentation du marché. Cette augmentation de variété de produits n'a pas eu l'effet souhaité. L'utilisation de la customisation a ainsi permis à l'entreprise de répondre aux besoins individualisés des consommateurs. Le troisième et dernier facteur est relié aux **envies des consommateurs**. Ces besoins sont de plus en plus difficiles à regrouper étant donné qu'ils doivent parfaitement répondre aux attentes des consommateurs, et ce, à des prix raisonnables avec un court délai de livraison.

Ces tendances poussent les entreprises à adopter une segmentation individuelle. C'est-à-dire de reconnaître l'individu comme segment à part entière et de répondre à ses besoins individuellement (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 463 - 464). Une entreprise qui se lance dans la customisation voit une demande imprévisible et variable comme une opportunité de satisfaire des besoins différents plutôt qu'une menace comme cela était perçu auparavant (W.L. Hart, 1995, p. 38).

### 3.2. Définition

Ayant, ci-dessus, abordé l'origine de la customisation, nous pouvons nous pencher sur la compréhension et la définition de cette notion.

Le phénomène de customisation est apparu dans les années nonante. Il s'applique à des domaines d'activités très différentes comme la production d'ordinateurs, de jeans, de voitures, de lunettes, de savons personnalisés,... Tous ces produits customisés ont pour objectif de répondre aux besoins particuliers des consommateurs (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124). La customisation est souvent confondue avec d'autres services tels que les livraisons directes, les différentes variétés de produits, l'E-commerce ou encore la personnalisation (Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 310).

Selon Broekhuizen et Alsem (2002, p. 310), la customisation a la faculté de résoudre tous les problèmes que nous avons cités dans la partie : « Le mouvement de la customisation ». Son intérêt est donc grandissant. De plus, selon Bardakci et Whitelock (2003, p. 463), la customisation peut être considérée comme un concept moderne qui pousse les entreprises à traiter chaque client comme un client exceptionnel composé de besoins uniques.

De nombreuses définitions sont citées dans la littérature et la majorité d'entre elles se rejoignent. Dans son article, Zipkin (2001, p. 81) considère la customisation comme : « *Mass Customization is the capability, realized by a few companies, to offer individually tailored products or services on a large scale* » (Zipkin, 2001, p. 81). Bardakci et Whitelock (2003, p. 465) expliquent que le but de la customisation de masse n'est pas la vente du produit en lui-même, mais plutôt le début d'une relation d'interdépendance entre le consommateur et l'entreprise. Ils la définissent en deux parties. D'une part, ils délimitent la customisation comme : « *Letting customers teach the company what they want so it can be given back to the customers* » (Peppers, 1995 via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465). D'autre part et du point de vue de l'entreprise, elle peut être perçue comme : « *mass-customization is defined as the ability to provide customers with whatever they want, whenever they want it, wherever they want it and however they want it* » (Hart, 1995 via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465). Cette définition en deux parties exprime parfaitement ce qu'est la customisation, car elle développe l'évolution et la transformation du lien entre l'entreprise et le client, mais aussi son but final : produire exactement ce que le client désire.

Ces deux interprétations nous permettent de comprendre précisément ce qu'est la customisation. Il faut cependant être attentif à certains détails. Ainsi, la création du produit dit parfait pour le consommateur ne permet pas pour autant une infinie liberté. La proposition d'un trop grand nombre d'options au consommateur complique sa décision. La customisation de masse propose donc un choix raisonnable d'options standardisées qui peuvent être mixées pour créer des milliers de combinaisons différentes. Cela donne donc l'impression aux consommateurs de pouvoir adapter leurs produits tout gardant une complexité raisonnable de production pour les entreprises (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124). La complexité du processus est bel et bien élevée. Cependant, le développement des technologies d'informations, mais aussi le développement d'un système de production efficace et à faible coût ont rendu la customisation possible (Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 310). Ce processus est bien exprimé dans la définition de W.L. Hart, (1995, p. 36). Il parle également de celle-ci en deux parties.

D'une part, la customisation est : « *The ability to provide your customers with anything they want profitably, any time they want it, anywhere they want it, any way they want it* » (W.L. Hart, 1995, p. 36) et, d'autre part, elle est possible grâce à : « *The use of flexible processes and organizational structures to produce varied and often individually customized products and services at the low cost of standardized, mass production system.* » (W.L. Hart, 1995, p. 36).

La customisation permet donc de produire des biens ou services qui sont spécialement définis et produits pour le consommateur (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124), impliquant le désir des consommateurs d'avoir des produits customisés. Selon les puristes, les consommateurs recherchent des produits customisés dans tous les domaines et plus particulièrement pour les nouvelles inventions. Comme déjà développé plus haut, lorsque la demande des consommateurs diffère, le potentiel de customisation est important. Elle peut alors être perçue comme une valeur ajoutée pour le consommateur (Zipkin, 2001, p. 85). De plus, elle peut être considérée comme un avantage compétitif auprès des entreprises (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124). La customisation devient alors bien plus qu'une façon de produire ou une stratégie marketing. Elle peut devenir une stratégie d'entreprise pour le futur. Le directeur d'Artuframe.com, Bill Lederer déclare en 1998 : « *Mass customization is novel today. It will be common tomorrow* » (Bill lederer via Schonfeld, 1998, p. 124). Cette affirmation avant-gardiste peut maintenant être considérée comme juste.

Selon Bardakci et Whitelock (2003, pp. 463 - 465) et Broekhuizen et Alsem (2002, pp. 309 - 311), nous pouvons conclure que la customisation de masse permet aux entreprises de créer des produits répondant exactement aux besoins des consommateurs. Ces produits seront individualisés même si le nombre de consommateurs est important. Bien que les processus de production soient plus compliqués pour l'entreprise, ils doivent néanmoins être efficaces et doivent rester à un coût raisonnable. En effet, le consommateur sera disposé à ne payer qu'une faible augmentation du prix pour avoir un produit customisé. Les informations échangées entre le client et l'entreprise serviront de bases pour créer une relation durable et interdépendante entre les deux parties prenantes.

### 3.2.1. Caractéristiques

Selon l'article de Zipkin, (2001, pp. 82 - 84), la customisation est constituée de trois éléments : un mécanisme de récolte d'informations des consommateurs, un besoin de flexibilité dans les processus de production et une logistique efficace associée à une bonne distribution.

Parlons d'abord du **mécanisme de récolte des informations des consommateurs**. Le vendeur doit connaître exactement les envies, les désirs du consommateur pour pouvoir créer le produit souhaité. Au plus la customisation du produit est importante, au plus l'entreprise aura besoin d'informations et au plus ces informations devront être précises. Il existe quatre types d'informations : les informations d'identification (le nom, l'adresse du client), les informations de choix par rapport à une sélection d'alternatives proposées, les informations de mesures corporelles qui peuvent être demandées et peuvent être utilisées pour la création du produit et, enfin, la réaction face à l'essai de prototypes. Les deux premiers types d'informations peuvent être obtenus très facilement grâce à Internet. Les deux derniers sont moins évidents à obtenir et font encore, à ce jour, l'objet de développement technologique. Bien qu'essentiel, nous constatons qu'il est difficile d'obtenir les informations précises et nécessaires à l'élaboration du produit. Selon Schonfeld, (1998, pp. 114 - 124) l'échange d'informations est cependant primordial pour une bonne réalisation de la customisation.

Le deuxième élément constitutif de la customisation concerne le **besoin de flexibilité dans les processus de production**. Il faudra adapter la production du produit en fonction de l'information obtenue. En d'autres termes, il faut pouvoir créer les produits désirés en fonction des informations récoltées tout en gardant la capacité d'en produire un volume important. La production se doit d'être efficace, mais aussi flexible (Zipkin, 2001, pp. 83 - 84).

Le troisième et dernier élément vise une **logistique efficace et une bonne distribution**. Chaque produit va être customisé pour chaque client. Cela signifie que le produit avec les spécificités exactes doit être livré au bon client. Un niveau important de logistique et un bon réseau de distribution sont donc indispensables (Zipkin, 2001, p. 84).

Ces trois éléments doivent être capables de fonctionner parfaitement ensemble. Pour ce faire, l'entreprise devra disposer d'un bon réseau de communication entre tous les éléments pour assurer une efficacité maximale (Zipkin, 2001, p. 84).

La customisation est donc une forme de production qualifiée de « lean » qui doit se retrouver dans toute l'organisation : du management à la livraison du produit. Une entreprise qui veut se lancer dans la customisation devra adapter, changer son organisation, ses systèmes, ses processus et surtout son interaction avec le consommateur. Deux types de liens se créent : d'une part, entre l'entreprise et le consommateur, et, d'autre part, entre l'entreprise et les fournisseurs pour être sûr que les spécifications demandées par l'un soient possibles à réaliser par l'autre (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465).

Nous pouvons d'ailleurs percevoir que le développement du phénomène de customisation est en lien direct avec le développement des systèmes informatiques de production et surtout la communication interactive à double sens. Le développement informatique du monde digital joue donc un rôle très important qui facilite la customisation. Pine (1993) cite d'ailleurs : « *Anything that can be digitised, can be customised* » (Pine 1993 via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465) et ce grâce à l'informatique (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465).

### **3.2.2. Processus**

Le processus via lequel se déroule la customisation est assez simple à comprendre, mais compliqué à réaliser pour l'entreprise. Tout d'abord, le consommateur et le vendeur doivent interagir pour concevoir le produit exactement comme le consommateur le perçoit. Le consommateur va donc être impliqué dans le design du produit, mais aussi dans sa fabrication, son utilisation finale, etc. L'entreprise doit, ensuite, développer un certain mécanisme, une certaine flexibilité dans sa production pour pouvoir répondre aux besoins des consommateurs et transformer ses besoins en produits réels (Broekhuizen, Zipkin, 2001 via Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 310).

Cette customisation de masse a donc besoin d'un important prérequis, chaque étape de l'organisation devant être d'une qualité et d'une efficacité irréprochables. Pour réussir la customisation, les entreprises doivent absolument être orientées vers la qualité, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (W.L. Hart, 1995, p. 38).

W.L. Hart (1995, pp. 39 - 45) distingue quatre piliers nécessaires à la réalisation de la customisation dans une entreprise : la sensibilité des consommateurs envers la customisation, la flexibilité des processus, l'environnement compétitif et, finalement, une connaissance parfaite de l'organisation.

La **sensibilité des consommateurs** envers la customisation doit être mesurée. En général, les consommateurs souhaitent des produits customisés à des prix abordables. L'entreprise doit cependant pouvoir déterminer si le consommateur souhaite customiser ses propres produits. Cette sensibilité est constituée de deux éléments importants : la demande d'un bien personnel unique et le sacrifice réalisé par le consommateur. L'écart entre les produits non customisés (déjà disponibles sur le marché) et les attentes du consommateur doit être mesuré. Au plus cet écart est grand, ou au plus les consommateurs désirent des biens uniques, au plus la customisation sera bénéfique pour le marché (W.L. Hart, 1995, pp. 40 - 41). Bardakci et Whitelock (2003, pp. 466 - 467) expriment aussi cette sensibilité des consommateurs envers la customisation, ils y rajoutent cependant une dimension. En effet, la demande d'un bien unique est influencée par la demande et le type de produit. Si le produit est innovant, les consommateurs seront plus disposés à le customiser. La customisation représente pour les acheteurs de ces produits innovants une raison supplémentaire d'achats par rapport aux biens qui sont habituellement distribués sur le marché.

Le deuxième point important concerne la **flexibilité des processus**. Pour pouvoir accepter la customisation, l'entreprise doit être flexible dans son marketing, dans sa stratégie générale, dans le design, dans la production et, finalement, dans la distribution des produits. Si l'entreprise manque de flexibilité dans ces différents domaines, il lui sera difficile d'adopter une stratégie de customisation (W.L. Hart, 1995, pp. 41 - 43).

En outre, l'analyse de **l'environnement compétitif** est primordiale. L'entreprise doit savoir si des facteurs sont susceptibles d'améliorer ou de dégrader l'envie du consommateur pour des produits customisés. Au plus un marché est instable, au plus l'économie est incertaine, au plus le potentiel pour la customisation est grand. Les entreprises doivent apprendre à créer et entretenir des relations à long terme avec leurs clients. Au plus une entreprise est engagée dans ces relations à long terme, au plus elle essaie de comprendre, d'aider le consommateur, au plus l'entreprise va avoir la capacité de garder les consommateurs pour une période importante. Cette relation crée alors un apprentissage mutuel au travers duquel le consommateur et l'entreprise tirent tous deux d'importants bénéfices grâce aux informations échangées (W.L. Hart, 1995, pp. 43 - 44).

Finalement, **une connaissance parfaite de l'organisation** et une évaluation honnête de la culture, des processus,... est indispensable pour le développement de la customisation au sein d'une entreprise. L'importance de ces évaluations est de savoir si, d'une part, l'entreprise peut saisir l'opportunité de customiser ses produits et d'obtenir une valeur ajoutée, et, d'autre part, de savoir si l'entreprise est prête (ou pas) à se lancer dans la customisation (W.L. Hart, 1995, pp. 44 - 45).

Comme nous pouvons le constater, le processus pour se lancer dans la customisation requiert beaucoup d'informations et d'envies de la part de l'entreprise. N'oublions cependant pas que la customisation est également « customisable » en elle-même (W.L. Hart, 1995, p. 45). En effet, la stratégie de customisation n'est pas identique pour chaque entreprise. Elle doit être adaptée aux technologies de l'entreprise, aux capacités de production, aux besoins de leurs consommateurs... (W.L. Hart, 1995, p. 45).

**Ce qu'il faut retenir :**

L'apparition de la customisation est reliée à trois facteurs : la détérioration du marché stable poussé par le développement des technologies, l'augmentation de la fragmentation du marché et la diversification des besoins du consommateur (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 464 et W.L. Hart, 1995, p. 38).

Broekhuizen et Alsem (2002, p. 310) affirment que la customisation permet de résoudre ces différents problèmes. Peppers la définit comme : « *Letting customers teach the company what they want so it can be given back to the customers* » (Peppers, 1995 via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465). Du point de vue de l'entreprise, celle-ci peut être définie comme : « *mass-customization is defined as the ability to provide customers with whatever they want, whenever they want it, wherever they want it and however they want it* » (Hart, 1995, via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465).

La customisation est constituée de trois éléments : un mécanisme de récolte d'informations, une flexibilité dans les processus de production et une logistique efficace avec une bonne distribution (Zipkin, 2001, pp. 82 - 84).

Pour établir un modèle de customisation dans une entreprise, il est primordial que l'entreprise soit orientée vers la qualité de ces processus. Il existe quatre piliers constitutifs de la customisation : la sensibilité des consommateurs envers la customisation, la flexibilité des processus, l'environnement compétitif et finalement une connaissance parfaite de l'organisation (W.L. Hart, 1995, pp. 39 - 45)

### 3.3. Typologies

#### 3.3.1. Customisation – Customisation de masse – Customerization

De nombreux auteurs font la différence entre customisation, customisation de masse ou encore customerization. Cependant, seuls quelques éléments les différencient. Zipkin (2001, p. 81) développe la différence entre la customisation et la customisation de masse. On parle de customisation quand les produits sont créés en faible quantité puisqu'ils répondent aux besoins spécifiques d'une seule personne. La customisation de masse, quant à elle, voit l'entreprise répondre aux besoins individuels d'un grand nombre d'individus différents. Le qualificatif « de masse » constitue d'ailleurs une opposition à la customisation si l'on se réfère à l'explication ci-dessus. Bardakci et Whitelock (2003, p. 465) distinguent une autre différence entre customisation et customisation de masse. Elle consiste en l'impérative intégration des systèmes d'informations et de communications dans les systèmes de productions. Ceux-ci permettent ainsi aux entreprises de répondre aux besoins des consommateurs tout en maintenant des économies d'échelle. La customisation de masse permet donc une customisation de produits rapide et à coûts raisonnables.

Wind et Rangaswamy (2001, pp. 14 - 15), eux, développent la customerization. Elle différencie la customisation de masse et sa combinaison avec le marketing customisé. La customisation de masse n'utilise les technologies d'informations que dans les processus de productions tandis que la customerization les utilise aussi pour le marketing. Ces deux pratiques sont toutes les deux reliées et supportées par Internet. Grâce à un marketing personnalisé et aux produits customisés, l'entreprise est capable d'établir un lien privilégié avec ses clients. Nike.com, par exemple, permet aux clients de customiser ses chaussures en ligne, mais en plus, les pousse vers la customisation par l'envoi régulier de mails publicitaires spécifiques.

En conclusion, la customisation, la customisation de masse ainsi que la customerization permettent à l'entreprise de répondre exactement aux besoins spécifiques des consommateurs. Les entreprises peuvent toujours influencer leurs décisions en offrant diverses alternatives pour limiter le choix et la complexité de production. Ces pratiques offrent les mêmes avantages tant pour l'entreprise que pour le consommateur. Elles trouvent leur motivation dans la volonté d'une firme de redéfinir la relation avec le client, de permettre à celui-ci de répondre exactement à ses besoins en lui offrant la possibilité de customiser ses produits. D'une certaine manière, l'entreprise loue des facteurs de productions au

consommateur qui peut les utiliser pour créer exactement les biens et services qu'il désire (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 15).

Pour plus de facilité dans la lecture de ce mémoire, nous garderons la typologie « customisation » dans ce qui sera abordé ci-dessous puisque leurs buts sont similaires. De plus, leurs différences ne sont pas déterminantes dans le cadre de ce mémoire. Par ailleurs, l'étude approfondie de la différence entre ces trois concepts pourrait constituer à elle seule un mémoire très intéressant.

### **3.3.2. Classification et mode de customisation**

Broekhuizen et Alsem (2002, pp. 311 - 313) proposent une classification de la customisation selon deux éléments.

Le premier élément a pour objet la **transformation que doit nécessairement amorcer l'entreprise pour produire le bien ou service customisé**. Cette transformation est caractérisée par le moment où le consommateur donne son avis et altère la production standardisée. Ce moment s'appelle **le moment d'implication**. Au plus vite le consommateur s'implique dans la production, au plus le produit final et la production vont être impactés, au plus la flexibilité doit être importante. Ce point d'implication nous permet de distinguer quatre différents types de produits customisés : les services additionnels customisés, les produits adaptatifs, les produits modulaires ou encore les produits sur mesure (Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 311).

Le deuxième élément **démontre comment une entreprise peut créer de la valeur ajoutée pour ses consommateurs grâce à la customisation**. Il y a quatre façons différentes de customiser ses produits pour créer une valeur ajoutée. Les entreprises peuvent changer le packaging du produit : on parlera ainsi d'une approche cosmétique. Elles peuvent transformer le produit : on parlera alors d'une approche transparente. Elles peuvent utiliser les deux techniques précédentes et transformer le produit et le packaging : l'approche sera alors qualifiée de collaborative. Le consommateur, quant à lui, peut modifier le produit en fonction de l'usage qu'il en fait, et ce, pendant l'usage en lui-même : on parle ici d'approche adaptative.

Ces quatre approches permettent de résoudre certains problèmes rencontrés par le consommateur lors de l'achat d'un produit. Il peut, par exemple, ne pas apprécier la forme du produit, le produit en lui-même, ou encore son utilité par rapport à son problème.

**L'approche cosmétique** permet au consommateur de modifier son produit lorsqu'il n'en apprécie pas la forme. **L'approche transparente** permet de modifier le produit pour que celui-ci assouvisse les besoins du consommateur. Lorsque les besoins du consommateur sont connus, ou facilement accessibles, les entreprises peuvent changer le produit pour qu'il corresponde aux attentes du consommateur sans qu'il ne s'en rende compte. **L'approche collaborative** combine les deux premières. Elle permet de modifier le produit et son apparence. Cette approche est la plus personnelle pour le consommateur et requiert un dialogue très important entre le consommateur et l'entreprise. **L'approche adaptative**, quant à elle, permet au consommateur d'adapter son produit en fonction de ses besoins grâce à une liste d'options proposées par l'entreprise.

L'étude des problèmes rencontrés par le consommateur lors de l'achat d'un produit permet de développer les quatre approches ci-dessus. Elles permettent aux entreprises de répondre plus efficacement aux besoins des consommateurs. Comme nous pouvons le constater dans l'annexe 4, les différentes approches interviennent là où le consommateur participe aux processus de production. Le type de produit qui en résulte peut être différent. Une implication du consommateur dans le design ou encore dans la fabrication du produit mènera à une approche collaborative et transparente. Ces deux approches à ces stades amèneront **des produits sur mesure**. Une implication du consommateur dans l'assemblage donnera aussi lieu à une approche collaborative et transparente. Cependant le produit sera, lui, qualifié de **produit modulaire**. Une approche cosmétique découlera d'une implication au stade des services additionnels, ce qui amènera à **un service additionnel customisé**. Enfin, un **produit adaptatif** proviendra d'une approche adaptative lors de l'usage du produit.

En conclusion, ces différentes approches aux stades de production amènent des produits customisés de différents types. Le croisement des deux qualifications (approches et moments d'implication) est donc une méthode efficace pour classifier la customisation. Nous pouvons cependant noter que l'entreprise n'est pas obligée d'ouvrir tous les stades de production. Elle doit donc être attentive aux demandes des consommateurs et les impliquer d'une manière optimale en fonction de leur besoin de customisation. L'entreprise se doit également de trouver un équilibre entre la valeur ajoutée pour les consommateurs et les investissements nécessaires à ces transformations.

**Ce qu'il faut retenir :**

Pour faciliter la compréhension de ce mémoire, nous proposons d'englober les termes customisations, customisation de masse et customerization sous le terme plus général de customisation.

Plusieurs classifications de customisation existent en fonction du moment d'implication et de la valeur ajoutée pour le consommateur. Le moment d'implication peut modifier la customisation. La valeur ajoutée pour le consommateur dépendra de quatre types d'approches : l'approche cosmétique, l'approche transparente, l'approche collaborative ainsi que l'approche adaptative.

Ces approches et ces moments d'implication vont permettre aux entreprises d'avoir des biens faits sur mesure, des produits modulaires, des produits adaptatifs ou encore des services additionnels customisés (Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 312).

**3.4. Avantages et inconvénients****3.4.1. Avantages**

La customisation offre plusieurs avantages aux entreprises et dans leur proche environnement. C'est ce qui va être développé dans cette section.

Tout d'abord, selon Schonfeld (1998, pp. 114 - 124), la customisation permet aux entreprises de produire des biens et services qui sont entièrement adaptés aux besoins et désirs des consommateurs qui les achètent. Les sociétés essaient de plus en plus de produire des biens et services uniques qui satisferont les besoins des consommateurs, et ce, d'une façon plus efficace que tout autre produit non customisé. Schonfeld (1998, pp. 114 - 124) cite les deux avantages généraux de la customisation : un service développé pour satisfaire le consommateur et l'exploitation, par l'entreprise, du potentiel de la technologie de pointe.

Grâce à ces biens uniques et à la technologie de pointe utilisée, les entreprises peuvent faire face à l'insatisfaction grandissante des consommateurs. La customisation est, en effet, une manière de casser ce cercle vicieux. Elle permet d'augmenter la satisfaction générale du consommateur et, indirectement, d'accroître la fidélité du consommateur envers l'entreprise. Comme la customisation permet aux consommateurs de s'impliquer directement dans la création, dans le design et dans le développement de leurs propres produits, ils sont de plus en plus satisfaits par la performance générale du produit. De cette manière, la customisation augmente la loyauté des consommateurs envers le produit et la marque. Elle permet de

délivrer un bien qui répond parfaitement aux besoins des consommateurs (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 465 - 467).

Selon Schonfeld (1998, pp. 114 - 124) et Cova et Dalli (2009, pp. 315 - 316), cette satisfaction est également influencée par le changement de relation entre le consommateur et l'entreprise. Le consommateur qui, auparavant, était perçu comme la fin de la chaîne de production est maintenant considéré comme le début de celle-ci. Ce changement lui procure une sensation de pouvoir qui augmente sa satisfaction.

Bardakci et Whitelock (2003, p. 465) considèrent la customisation comme l'approche la plus centrée sur le consommateur. Schonfeld (1998, pp. 114 - 124), lui, estime que celle-ci permet de développer une relation entre la firme et le consommateur. Comme expliqué précédemment, cette relation permet à l'entreprise, de garder ses consommateurs, mais aussi et surtout, de créer des bases de données complètes sur leurs préférences. Dès lors, ces informations peuvent être utilisées pour créer des produits qui correspondent encore mieux à leurs désirs. La customisation permet donc une réduction des coûts, grâce à l'obtention d'informations pertinentes sur les consommateurs. En effet, garder ses consommateurs est moins coûteux que de devoir continuellement en attirer de nouveaux. Comme les consommateurs sont satisfaits des produits customisés d'une marque, ils continueront de les acheter tout en faisant leur publicité autour d'eux (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 467 - 468).

La customisation procure aussi des avantages au niveau de la production puisque les biens et services sont créés à la demande du consommateur. Ce qui permet de réduire conséquemment l'inventaire nécessaire par l'entreprise (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124). La customisation demande une amélioration continue des processus généraux de l'entreprise ainsi qu'un développement de la qualité de la production. Elle permet donc de se rapprocher du but final d'une production sans aucun défaut (W.L. Hart, 1995, p. 37). Ainsi, la customisation amène une meilleure qualité de production, mais également une meilleure vitesse de production et le tout à moindres coûts (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 19).

Ensuite, grâce à la customisation, les entreprises se protègent contre la banalisation de leurs produits puisque chaque produit est unique. La question du vieillissement du produit est alors remise en cause. Si la banalisation du produit n'est plus possible, comment le produit va-t-il vieillir ? Il n'y a pas de réponse précise à cette question, cependant la customisation va influencer l'obsolescence programmée ou non des produits. De plus, la customisation permet aux entreprises d'offrir une valeur ajoutée aux consommateurs en proposant de meilleurs

40.

services. Elle procure à l'entreprise une quantité d'informations pertinentes qui permettent de reconsidérer les choix qu'elle fait dans la création de ses produits. Cela permet d'avoir de meilleurs produits et une meilleure vision du marché. Indirectement, cela pousse l'entreprise à innover continuellement (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 19).

Outre les avantages procurés à l'entreprise elle-même, la customisation peut lui permettre d'être plus compétitive vis-à-vis des autres. Étant un phénomène assez innovant, toutes les entreprises n'ont pas la possibilité de pouvoir la proposer à leurs clients. Les entreprises qui ont les moyens de le faire profitent d'un avantage compétitif par rapport aux autres (Bardakci et Whitelock, 2003). Celles-ci répondront en effet d'une manière plus efficace aux besoins des consommateurs que leurs concurrents (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 19).

Le dernier avantage de la customisation concerne le prix des produits. Lorsque les biens sont customisés, le prix a relativement moins d'importance aux yeux des consommateurs. Les entreprises peuvent donc se permettre de l'augmenter sans pour autant perdre leur clientèle (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 468 - 469). La customisation permet de customiser le prix du produit, et donc indirectement de pousser le consommateur à dépenser plus. L'entreprise peut, en effet, guider individuellement chaque client à travers le processus d'achat pour être sûre qu'il ait ce qu'il convoite au prix où il le désire (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 19).

### **3.4.2. Inconvénients**

Outre les nombreux avantages décrits ci-dessus, la customisation présente certains inconvénients. Ils peuvent être répartis en trois catégories : la **relation avec le consommateur**, le **changement de la production** et le **prix des produits**.

Tout d'abord, la customisation modifie **la relation avec le consommateur** puisqu'elle le force à investir un temps considérable dans la création du produit. Le consommateur est le début de la chaîne de production, il doit prendre le temps de spécifier toutes ses préférences pour être sûr que le bien lui corresponde. Malheureusement, tout consommateur n'est pas prêt à investir autant de temps pour la spécification du produit (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 468).

De plus, cet échange d'informations entre le consommateur et l'entreprise pose, en lui-même, des problèmes. Selon Wind et Rangaswamy (2001, p. 28), pour que la customisation se déroule dans un environnement favorable, il faut que l'entreprise consente à ouvrir ses procédés internes aux consommateurs et que ceux-ci soient enclins à partager leurs préférences, leurs attitudes, leurs comportements d'achat avec l'entreprise. Idéalement, ces échanges doivent être réguliers pour que l'entreprise puisse disposer des informations les plus pertinentes possible. Actuellement, peu d'entreprises proposent la customisation de leurs produits. Cependant, si ce concept continuait à se développer, les consommateurs seraient moins disposés à partager leurs informations. Essentiellement pour deux raisons bien distinctes. Premièrement, le respect de la vie privée du consommateur qui ne désire pas partager continuellement ses informations. Deuxièmement, les motivations des consommateurs à partager de l'information vont s'affaiblir. Le consommateur ne partagera ces informations qu'avec les entreprises qui leur procureront un bénéfice. L'augmentation de la demande d'informations va donc pousser le client à sélectionner les entreprises avec circonspection.

Étant donné que le consommateur partage des informations personnelles pour la création du produit qui lui correspond « parfaitement », il aura de grandes attentes par rapport au produit fini. Celui-ci devra donc y répondre parfaitement. Si ce n'est pas le cas, la déception sera d'autant plus grande que le consommateur a investi du temps et a partagé de l'information pour la création du produit recherché (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 29).

Une deuxième difficulté pour l'entreprise est de choisir le nombre d'options customisables du produit. Il est, en effet, impossible pour l'entreprise et laborieux pour les consommateurs de disposer d'un nombre illimité d'options. L'entreprise doit trouver un juste équilibre entre le coût de customisation du produit et la capacité du consommateur à faire des choix parmi les options. Cette sélection sera influencée par les capacités techniques et technologiques de l'entreprise, par le secteur d'activité de l'entreprise, mais aussi par les consommateurs impliqués (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 29). Ce choix dépendra aussi de la volonté et de la capacité du consommateur à prendre part à des activités dites créatives (Cova et Dalli, 2009, p. 316).

Un troisième désavantage relatif à la relation avec le consommateur concerne la difficulté de vendre un produit customisé sans avoir un marketing customisé. Celui-ci est possible, mais aura un coût plus élevé qu'un marketing plus standardisé (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 28 - 29). Pour que le consommateur puisse s'y référer, l'entreprise devra donc analyser les produits et adapter son marketing en fonction du client.

Un dernier désavantage est le sentiment d'exploitation que le consommateur peut ressentir. Il peut parfois être tellement impliqué dans la conception du produit qu'il en devient difficile de distinguer le consommateur du producteur (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 469). Bien que la différence soit, cependant, difficile à faire dans certains cas, l'entièreté des bénéfices reviendra à l'entreprise et donc aux producteurs réels. Le consommateur peut donc dans certains cas se sentir lésé, voire exploité par le marché. Les entreprises utilisant la customisation devront dans le futur, se confronter à des communautés de protections des consommateurs (Cova et Dalli, 2009, pp. 327, 333).

La deuxième catégorie de désavantages concerne **la transformation de l'entreprise**. Elle devra en effet changer sa structure, ses valeurs, ses méthodes et ses modes de contacts. Une bonne communication entre l'entreprise, les consommateurs et les fournisseurs est indispensable au bon développement de la customisation (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465). Bien qu'ils soient nécessaires à la customisation, ces changements ne sont cependant pas toujours faciles à accepter et à implémenter (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

La troisième et dernière catégorie concerne **le prix des produits customisés**. Comme développé précédemment, la customisation augmente le prix des produits. De plus, elle accroît le délai de livraison (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 466). Les clients ne sont, d'une part, pas toujours disposés à attendre pour recevoir leur produit et, d'autre part, ne sont pas toujours d'accord de payer un supplément pour des produits customisés. Ce qui rend la customisation difficile eu égard aux investissements réalisés par l'entreprise (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 29 - 30).

**Ce qu'il faut retenir :**

La customisation propose de nombreux avantages tels que : fournir un bien répondant aux besoins des consommateurs, permettre aux consommateurs d'être actifs, augmenter la satisfaction des consommateurs, réduire leurs sensibilités aux prix, permettre une réduction de coûts et une collecte d'informations sur les clients, permettre une amélioration de la production.

Wind et Rangaswamy (2001, pp.28 - 30) résumant ces avantages en quatre points : l'entreprise se protège contre la banalisation de ses produits ; la customisation permet aux entreprises d'offrir une valeur ajoutée aux produits ; elle permet à l'entreprise de récolter des informations et, enfin, elle pousse l'entreprise vers l'innovation continue.

Cependant la customisation amène aussi certains désavantages au niveau de la relation entre les consommateurs et l'entreprise, au niveau de la transformation de l'entreprise et au niveau du prix des produits customisés. L'entreprise devra en tenir compte lors de ses prises de décisions.

**3.5. Implications marketing**

Dans cette section, nous allons développer les implications marketing reliées à la customisation. En effet, l'utilisation de la customisation implique des changements au niveau des quatre « P » du marketing mix : **le produit, le prix, la promotion, et la distribution (place)**. Nous irons plus loin que ces quatre « P » en développant aussi l'impact de la customisation sur la **relation entre le consommateur et l'entreprise**, son impact sur **la marque de l'entreprise** et finalement son impact sur **l'avantage compétitif** de la firme.

Wind et Rangaswamy (2001, pp.20 - 21) estiment que **la relation entre le consommateur et l'entreprise** subit des changements puisque, comme nous l'avons déjà stipulé, la relation passe d'un mode passif à un mode actif. Le consommateur est maintenant considéré comme un participant actif, et ce, à chaque stade de production du produit, de son développement jusqu'à l'offre finale du service qui l'accompagne. Les consommateurs peuvent donc indirectement influencer les choix des entreprises et les stratégies adoptées.

Pour optimiser **la relation entre le consommateur et l'entreprise**, il faut connaître le niveau d'implication idéal du consommateur. Huffman et Kahn (1998, pp.492 - 493) distinguent trois niveaux d'implications différents. Le premier niveau est le niveau d'implication minimal : l'entreprise propose un certain nombre d'options parmi lesquelles le

consommateur va devoir choisir. Le deuxième niveau implique plus les consommateurs : l'entreprise leur demande leur(s) préférence(s) par rapport à chaque attribut possible du produit. Le troisième et dernier niveau d'implication est celui qui demande le plus de travail de la part des consommateurs. Un classement des attributs leur est tout d'abord demandé. Ils sont ensuite invités à indiquer leur niveau de préférence pour chacun de ces attributs prioritaires. Selon les études de Huffman et Kahn (1998, pp. 492 - 493), le niveau intermédiaire est le niveau qui apporte le plus de satisfaction aux clients.

La customisation implique aussi des changements concernant le **produit**. En effet, grâce aux bases de données constituées, les entreprises ont la possibilité de customiser leurs offres afin de répondre plus efficacement à la demande. Les entreprises vont donc offrir moins d'options en augmentant la pertinence des alternatives proposées. Grâce à ces choix judicieux, la perception des produits et de la marque profite aussi de la customisation (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 21 - 22).

De plus, grâce à la customisation, l'entreprise peut demander leurs préférences aux consommateurs et donc leur offrir un produit parfaitement adapté à leurs envies. Les produits ne sont plus créés par les entreprises et vendus aux consommateurs. Ils sont développés ensemble et résultent d'une interaction directe entre l'entreprise et le marché. La société peut donc étudier les tendances, retirer de son assortiment les offres les moins pertinentes et ajouter des produits qui reflètent les demandes générales des consommateurs. Les offres non customisées sont donc aussi affectées par la customisation. Brad Oberwager, créateur d'une entreprise de vitamines customisées (Acumin) développe bien le changement de perception des consommateurs : « *customers stop thinking about the company as a producer of products and begin to view it as a service provider. The service is to give to customers access to the manufacturing facilities to design and produce their own products.* » (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 22). Pour être sûr de tirer un avantage maximum de la customisation, un lien direct entre la R&D et les consommateurs, doit être créé. L'échange entre ces deux parties permettra de modifier l'offre et de mieux répondre aux besoins des consommateurs (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 21 - 22).

La dimension du **prix** est aussi influencée par la customisation. L'ancien modèle du prix fixe est de plus en plus abandonné puisque le développement de la customisation et des technologies permet maintenant aux entreprises d'appliquer une politique de prix flexible. Les entreprises ont la possibilité de faire varier le prix en fonction de la customisation demandée. De plus, les produits étant uniques, leur comparaison devient difficile, ce qui permet à

l'entreprise d'en tirer pleinement avantage. Ces prix peuvent être variables en fonction des clients, mais aussi en fonction du temps. L'utilisation d'Internet et de plateformes permet de faire varier le prix instantanément en fonction des stocks, de l'élasticité observée, de la situation actuelle du marché... Ces variations doivent rester raisonnables, car celles-ci doivent toujours être acceptées par le client final. Cependant, comme précisé dans les avantages, la customisation permet aux entreprises de faire payer un prix légèrement plus élevé (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 22 - 24).

La customisation permet donc de sortir de la logique dans laquelle le producteur fixe le prix et le consommateur paie. Il est maintenant possible pour le consommateur de fixer son prix en fonction de la customisation qu'il souhaite. De plus, comme la customisation demande un investissement-temps important au client, il sera moins disposé à changer de marque, de produit, même si le prix des produits concurrents est légèrement inférieur. Celui-ci sera habitué à un processus bien spécifique où toutes ses préférences seront enregistrées (Wind et Rangaswamy, 2001).

La **communication** est aussi affectée par la customisation. Elle transforme la communication traditionnelle unidirectionnelle en une communication bidirectionnelle au travers de laquelle le consommateur peut interagir et recevoir uniquement les informations qui lui sont importantes. Le succès de la customisation dépend directement de la capacité de l'entreprise à éduquer le consommateur. Si l'entreprise parvient à bien l'éduquer grâce une communication efficace, il sera disposé à investir plus de temps, à partager plus d'informations, à apprécier la customisation plus en profondeur. La communication, en général, doit donc également être customisée. Il est impératif que l'entreprise puisse, pour chaque client, communiquer le bon message, via son canal de communication préféré et au moment opportun (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 24).

La customisation transforme radicalement la **distribution**. En effet, les produits customisés ne se vendent pas directement en magasin, mais sont majoritairement vendus en ligne. L'entreprise doit proposer des méthodes de distribution directe entre l'entreprise et le client. Dans un scénario typique de customisation, le consommateur va en ligne pour créer son produit. L'entreprise le livre ensuite directement via le moyen de distribution choisi par le consommateur (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 24 - 25).

Pour conclure cette partie concernant les implications marketing, nous pouvons déduire que l'avantage compétitif des entreprises au niveau marketing n'est plus lié à la création d'une campagne publicitaire globale et coûteuse comme c'était le cas auparavant. L'entreprise doit dorénavant investir dans un marketing personnalisé qui augmentera la satisfaction du consommateur. Ce marketing personnalisé poussera les clients à accepter la customisation. Les entreprises les plus flexibles, qui veulent essayer de nouvelles méthodes de marketing, seront donc plus enclines à commencer un processus de customisation (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 25 - 26).

### **3.6. Les limites de la customisation**

Bien qu'intéressante à plus d'un titre, la customisation développe aussi des limites. Celles-ci peuvent être mises en rapport avec les consommateurs, le risque, l'organisation en elle-même, ou encore par rapport à la récolte d'informations indispensables.

Tout d'abord, la customisation dépend fortement de la perception du consommateur. Comme il va devoir **investir du temps et de l'argent** pour obtenir le produit customisé souhaité, il faut que le bénéfice tiré de la customisation dépasse l'investissement consenti. De plus, la customisation n'est pas possible pour tous les produits. En effet, les produits de luxe, habituellement unique et d'une gamme de prix supérieure sont plus enclins à être customisés et bénéficieront davantage de la customisation. Les produits de commodités, quant à eux, ne tirent pas systématiquement une valeur ajoutée de la customisation (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 313, 316 - 317).

En plus de ne pas systématiquement ajouter une valeur supplémentaire, la customisation **augmente le risque pour les entreprises et les consommateurs**. Lors de l'achat d'un produit customisé, le consommateur ne peut en aucun cas essayer, tester ou toucher le produit final avant de l'avoir acheté. Or, des études démontrent que l'essai et la présence physique de l'objet lors de l'achat sont des étapes importantes dans le processus d'achat et dans le développement de la relation entre l'entreprise et le consommateur (Endo et Kincade, 2005, p. 271). Comme expliqué précédemment, les consommateurs seront plus déçus par un produit customisé insatisfaisant que par un produit standardisé qui leur fait défaut (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 29). De plus, la déception ou la satisfaction pour un produit sera fondée sur un jugement qui est lui-même, biaisé. En effet, selon Broekhuizen et Alsem (2002, pp. 313, 316 - 317), les produits customisés rendent difficile le jugement des consommateurs. Le manque de repère suite aux produits customisés pousse le consommateur à une confusion lors de l'évaluation de ceux-ci.

Une autre limitation à la customisation concerne la quantité d'informations rassemblées par l'entreprise. Broekhuizen et Alsem (2002, pp. 319, 324) démontrent que l'attractivité de la customisation est directement liée à la volonté des consommateurs à partager leurs données personnelles. Si ces consommateurs ne désirent plus partager leurs données pour des questions de vie privée par exemple, alors l'ensemble du processus est en péril. Comme précisé dans les inconvénients, Wind et Rangaswamy (2001, p. 28) pensent qu'il va devenir de plus en plus difficile pour une entreprise de posséder ces informations. De plus, la customisation se démocratisant, le bénéfice des produits customisés s'amenuisera progressivement. Cela poussera la customisation à être de plus en plus complexe.

Pour clore cette section, quatre limites supplémentaires vont être développées. Tout d'abord, la customisation demande une **flexibilité importante** dans les technologies de productions. Le développement et l'utilisation d'un processus de production flexible peuvent être très coûteux et peuvent demander beaucoup de temps. Ceci n'est donc pas à la portée de toutes les entreprises. Certaines se prêtent plus à la nécessité de flexibilité de la customisation. Dans certains secteurs d'activités, certaines voire même l'ensemble des étapes de productions pourront être customisées. Dans d'autres, la customisation sera tout simplement impossible (Zipkin, 2001, p. 86).

Comme expliqué ci-dessus, la customisation a **besoin d'un nombre important d'informations**. Il faut donc que l'entreprise développe un système qui pose les bonnes questions, qui prend les bonnes mesures. Cependant, la limite n'intervient qu'après ce stade. En effet, les consommateurs ont souvent beaucoup de mal à exprimer exactement ce qu'ils désirent. Cette difficulté peut conduire à l'élaboration d'un produit pour lequel ils ne sont pas complètement convaincus et donc une déception lors de la réception du produit. De plus, les consommateurs déjà incertains sont très vite dépassés par un choix trop important de customisations (Zipkin, 2001, p. 82). L'entreprise qui propose le produit customisé ne doit donc pas proposer toutes les options possibles et imaginables (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 29). Elle doit sélectionner les options importantes et pertinentes. Pine (1994) cite : « *Customers do not want choice ; they want what they want* » (Pine, 1994 via W.L. Hart, 1995, p. 41).

La troisième limite de la customisation se rapporte à la **nécessité d'une logistique directe entre le consommateur et le producteur**. Cette primordiale organisation permettant d'assurer un service irréprochable est très complexe à mettre en place (Zipkin, 2001, p. 86).

Son développement permettra l'amélioration du service de distribution, mais aussi un bon échange d'informations entre les deux parties prenantes (Zipkin, 2001, p. 86).

La quatrième et dernière limite concerne le **supplément de prix**. Bien que l'entreprise puisse mieux guider le consommateur lors du processus d'achat, cela ne signifie pas qu'il sera enclin à payer un prix supplémentaire pour un produit customisé. Les entreprises doivent donc déterminer s'il y a un marché potentiel pour chaque produit customisé. Ce marché potentiel peut exister si, par exemple, les préférences pour une caractéristique d'un même produit diffèrent fortement (les dimensions physiques d'un produit, par exemple) (Zipkin, 2001, p. 86).

En conclusion, la majorité des limites se concentrent sur l'envie du consommateur, d'une part, d'avoir des produits customisés et de payer un supplément de prix et, d'autre part, de définir ce qu'il désire et d'en communiquer les informations nécessaires à l'entreprise. Pour inciter les consommateurs à acheter des produits customisés, les entreprises devront développer un marketing customisé qui se concentre sur la perception et les bénéfices des produits (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 24).

**Ce qu'il faut retenir :**

La customisation se confronte à plusieurs limites. Les consommateurs ne seront pas toujours disposés à investir du temps et de l'argent pour avoir des produits customisés. Il faut donc que les bénéfices tirés des produits soient plus importants que l'investissement. De plus, la customisation ne s'applique pas à tous les produits (Broekhuizen et Alsem, 2002 pp. 313, 316-317) et elle dépend des informations que les clients acceptent de partager avec l'entreprise. Ce partage pouvant d'ailleurs devenir problématique dans le futur (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 28).

La customisation augmente la sensibilité des consommateurs par rapport à leur satisfaction. La mauvaise conception d'un produit customisé aura un impact plus négatif que celle d'un produit standardisé. De plus, le consommateur ne pourra essayer le produit avant l'achat. Ce qui augmente l'incertitude de la réussite de la customisation (Endo et Kincade, 2005, p. 271).

Zipkin (2001, p. 86) développe quatre limites supplémentaires : les clients ne sont pas spécialement prêts à payer un prix plus élevé pour des biens customisés, la customisation demande une flexibilité importante dans la production, un partage d'informations important, mais aussi une logistique directe et efficace entre le consommateur et le producteur.

### 3.7. Conclusion

La customisation est un phénomène grandissant. L'époque de la production de masse est révolue. La customisation, la participation active du consommateur et le développement d'une relation sur le long terme avec l'entreprise sont maintenant les maîtres mots.

Cette customisation demande et contraint les entreprises à développer un système efficace de collecte d'informations, une importante flexibilité dans le processus de production, une logistique infaillible ainsi qu'un réseau important de distribution. Ces éléments sont essentiels au développement de la customisation au sein de l'entreprise.

Chaque entreprise a la possibilité de gérer la customisation comme elle le souhaite, en fonction de ses spécificités. Comme nous l'avons vu dans la typologie et la classification, un produit peut être customisé lors de différents stades de production, et ce, pour différentes raisons. L'entreprise, en fonction de ses capacités, pourra donc inclure le consommateur dans son processus de production là où il le désire.

La customisation propose de nombreux avantages tels que la production de biens qui correspondent exactement à ce que le consommateur désire, une satisfaction grandissante des consommateurs, une réduction des stocks, des coûts et des défauts de production. Grâce à la customisation, l'entreprise peut développer une relation à long terme avec ses clients et donc accroître la fidélisation et la satisfaction de ceux-ci.

La customisation amène aussi certains désavantages. Elle dépend tout d'abord de ce que le consommateur est prêt à consacrer en temps et en transmission d'informations. De plus, la déception du client sera d'autant plus importante si le produit customisé ne répond pas à ce qu'il attend. La customisation amène aussi une complexité plus importante à l'entreprise, complexité qu'elle doit être capable de gérer en interne au niveau des processus de production, de distribution...

Nous avons également exposé dans cette partie l'influence de la customisation sur le marketing mix. Cependant, c'est surtout la relation entre le consommateur et l'entreprise qui subit le plus gros impact. En effet, le passage du consommateur passif au consommateur actif s'avère être le changement le plus important et ouvre de sérieuses opportunités de développement.

Les limites de la customisation ont enfin été développées. Bien que la customisation soit très intéressante, celle-ci n'est malheureusement pas applicable pour tous les produits. Elle ne leur procure pas systématiquement une valeur ajoutée. La customisation dépend très

fortement de la volonté du consommateur à investir du temps et à partager certaines informations. Cela dépend aussi de la capacité de l'entreprise à modifier ses produits pour correspondre aux besoins des consommateurs. La customisation est donc intéressante et voulue par les clients, bien qu'ils ne soient pas toujours prêts à payer un supplément pour ce service.

#### **4. La customisation est-elle un des aspects du crowdsourcing ?**

---

Le crowdsourcing, la customisation et leurs origines dans le développement des technologies ayant été définis de manière détaillée, nous allons dans cette dernière partie, tenter de rapprocher ces deux concepts.

Bien que ces deux notions soient assez évidentes à comprendre, le lien qui les unit n'est pas aussi simple à démontrer. Ces deux modèles sont en effet entremêlés et similaires sur de nombreux points, ils comportent cependant certaines différences. Dans cette section, nous développerons les similitudes et les différences. Une conclusion générale synthétisera ensuite, le rassemblement de ces deux modèles et répondra à la question de recherche du mémoire à savoir : *la customisation est-elle un des aspects du crowdsourcing ?*

##### **4.1. Similitudes**

Les ressemblances de ces deux modèles seront réparties comme ci-avant dans ce mémoire à savoir : contexte, définition et caractéristiques, typologie, avantages et désavantages, implication marketing et finalement limites.

###### **4.1.1. Contexte**

Les développements du crowdsourcing et de la customisation apparaissent plus ou moins à la même époque et dans le même contexte.

L'apparition du crowdsourcing remonte bien avant 2006 selon Howe, année où le terme crowdsourcing s'est réellement popularisé. Nous pouvons en effet apercevoir les fondements du crowdsourcing dans les travaux de Von Hippel réalisé en 1988-2001. Bien que la customisation ait toujours existé, si l'on se réfère à Zipkin (2001, p. 81 ss.), l'apparition de la customisation telle qu'on la connaît aujourd'hui remonte, elle, vers les années 2001.

Nous pouvons aussi constater que l'apparition de ces deux modèles coïncide avec l'apparition et le développement du Web 2.0 qui a été officiellement introduit en 2004. Le développement de ce Web 2.0 a permis une collaboration et une interaction plus importante avec un grand nombre d'utilisateurs d'Internet, mais a aussi permis un changement de

mentalité des consommateurs. Ceci pose les fondements du crowdsourcing (Djelassi et Decoopman, 2013, p. 683) et de la customisation (Broekhuizen et Alsem, 2002, p. 310).

De plus, ces deux nouveaux modèles répondent à des besoins identiques : trouver des solutions aux demandes de plus en plus fragmentées des consommateurs (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 463) et trouver de nouvelles sources d'idées pour les entreprises (1819.be, 2015).

#### 4.1.2. Définitions et caractéristiques

Lorsque l'on compare les deux définitions, le lien entre la customisation et le crowdsourcing est mis en évidence.

Bardakci et Whitelock (2003, p. 465) définissent la customisation en deux parties comme : « *Letting customers teach the company what they want so it can be given back to the customers* » (Peppers, 1995 via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465) et « *mass-customization is defined as the ability to provide customers with whatever they want, whenever they want it, wherever they want it and however they want it* » (Hart, 1995 via Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465).

Le crowdsourcing quant à lui est défini comme : « *an online, distributed problem-solving and production model that leverages the collective intelligence of online communities to serve specific organizational goals* » (Brabham, 2013 via Renault, 2014, p. 25).

Lorsque nous comparons ces deux définitions, nous pouvons apercevoir que leur but commun est de développer de nouvelles idées afin de produire précisément ce que le consommateur demande, tout en utilisant les communautés en lignes.

Alors que le crowdsourcing utilise ces communautés pour résoudre des problèmes spécifiques à l'entreprise, la customisation, quant à elle, s'en sert pour résoudre une problématique bien spécifique : les marchés fragmentés et le désir d'avoir un bien unique et customisé.

Si l'on compare les caractéristiques des deux modèles, nous voyons certaines similitudes. Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 255), caractérisent le crowdsourcing par deux éléments : l'**appel** et le **public**. Les caractéristiques de la customisation sont, quant à elles : un mécanisme de **récolte des informations** des consommateurs, un besoin de **flexibilité** dans les processus de production et une **logistique et une distribution** efficace (Zipkin, 2001, pp. 82 - 84). Bien que les deux dernières caractéristiques de la customisation soient spécifiques à celle-ci, la première rentre dans le cadre du crowdsourcing. En effet, le

crowdsourcing constitue un mécanisme de récolte d'informations à part entière. De plus, la customisation fait appel à un public non restrictif, constitué de clients désirant customiser leurs produits.

Si nous reprenons les caractéristiques proposées par Pisano et Verganti (2008) (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, pp. 256 - 258), nous constatons que le crowdsourcing demande une participation ouverte au sein d'une gouvernance hiérarchique. En comparaison, la customisation réclame également un appel ouvert au sein d'une structure hiérarchique. En effet, l'entreprise reste maître de ses choix. Elle propose les options de customisation qu'elle souhaite en fonction de ses capacités de production (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

#### 4.1.3. Typologies

Nous pouvons relier la customisation à différents types de crowdsourcing. Si nous reprenons la classification élaborée par Renault (2014, pp. 26 - 27), la customisation rentre exactement dans la **création par la foule**. En effet, lors de la customisation, la foule est consultée pour élaborer un travail créatif qui permettra d'obtenir un produit correspondant exactement aux besoins des consommateurs.

La customisation peut aussi être rapprochée au **crowdsourcing d'activités inventives** (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, pp. 258 - 262). Ce type de crowdsourcing est similaire à la customisation : il permet à une entreprise de résoudre des problèmes de créativité. Il rejoint donc le but premier de la customisation : créer des produits qui satisfassent exactement les besoins de ses consommateurs (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

La troisième typologie développée pour le crowdsourcing dans ce mémoire peut aussi être rapprochée à la customisation. En effet, dans la typologie développée par Simula et Ahola (2014, pp. 2 - 5), la customisation peut être un exemple de **crowdsourcing externe** qualifié de **crowdsourcing ouvert**. Comme pour la customisation, le but est d'attirer un grand nombre d'individus qui permettront de trouver des solutions rapidement. Sans aucune restriction : toutes les personnes peuvent participer, si elles le désirent.

Ces trois types de crowdsourcing peuvent être utilisés comme moyen de récolte d'informations pour établir une customisation selon diverses approches. Par exemple, elles pourraient être utilisées pour la customisation dans le cas d'une approche **collaborative** et/ou **transparente** pour créer des biens sur mesure pour le client, des produits modulaires ou encore dans le but de créer des services additionnels customisés lors d'une approche

**esthétique** (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 311 - 313). Comme on peut le constater, ces trois approches permettent de customiser un produit en fonction de ce que le client désire.

#### **4.1.4. Avantages**

Le premier avantage commun entre le crowdsourcing et la customisation est le passage d'une relation passive entre le client et l'entreprise à une relation active. Que ce soit pour le crowdsourcing (Digout et al., 2013, p. 12) ou encore pour la customisation (Schonfeld, 1998, pp. 114-124 et Cova et Dalli, 2009, pp. 315 - 316), le changement d'une relation passive à une relation dite active permet aux clients d'influencer directement les produits. Cela leur permettra donc, grâce à une collaboration avec l'entreprise, de créer et d'avoir des produits qui répondent mieux à leurs besoins.

De plus, la customisation et le crowdsourcing permettent de générer de nombreuses idées. La customisation permet de créer des bases de données reprenant les préférences des utilisateurs pouvant être utilisées pour créer des produits qui correspondent mieux aux besoins des utilisateurs (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124). En outre, la customisation permet de sortir l'entreprise du problème de banalisation (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 19). Un avantage comparable à celui-ci dans le crowdsourcing est la création d'idées nouvelles générées par une foule et non plus par une personne individuelle (Gatautis et Vitkauskaite, 2014, p. 1248). La foule est alors considérée comme une réserve d'idées, de ressources et de compétences qui viennent renforcer ce dont dispose déjà l'entreprise en interne. Cela permet donc des innovations radicales et d'éviter la banalisation de ses produits (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 263). Ces deux processus permettent donc aux entreprises une innovation continue fondée sur les informations récoltées auprès de leurs clients.

Cette foule, dans les deux cas, se sent de plus en plus loyale vis-à-vis de l'entreprise. En effet que ce soit pour la customisation (Digout et al., 2013, pp. 12 - 13) ou pour le crowdsourcing (Gatautis et Vitkauskaite, 2014, pp. 1246-1249), le sentiment de liaison entre le consommateur et l'entreprise accroît sa loyauté. L'entreprise garde donc ses consommateurs grâce à une relation à long terme favorisée.

Un avantage supplémentaire et commun aux deux pratiques concerne la réduction de coût et le gain d'efficacité qu'elles impliquent dans l'entreprise. Ainsi, le crowdsourcing permet de réduire les coûts pour la génération de nouvelles idées, ou encore du développement de matériel marketing... (Digout et al., 2013, p. 11). Il permet donc une diminution générale des coûts et une augmentation d'efficacité au sein de l'entreprise (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 262). La customisation obtient les mêmes bénéfices par

la création de relations à longs termes entre le client et l'entreprise (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 467 - 478), mais aussi par l'amélioration des processus généraux de l'entreprise. Cette amélioration permet de se rapprocher du but final d'une production sans défaut (W.L. Hart, 1995, p. 37). Wind et Rangaswamy (2001, p. 19) concluent donc que la customisation permet d'avoir une meilleure qualité de production et ce à moindre coût.

Les deux pratiques permettent aussi de réduire le risque des entreprises. Lors de l'utilisation du crowdsourcing, l'entreprise se contente de ne payer que la solution qui correspond à ce qu'elle a demandé. Il y a donc une réduction du risque, car elle peut être sûre que la solution choisie satisfera bien ses attentes (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 264).

Lors de la customisation, le risque est aussi réduit pour l'entreprise. En effet, les produits étant conçus à la demande du consommateur, il devrait satisfaire pleinement ses attentes. Indirectement, il y a donc aussi une réduction de risque de défaut et d'inventaire trop important (Schonfeld, 1998, p. 114 - 124).

Le crowdsourcing permet également de développer l'image générale et même la renommée de l'entreprise (Digout et al., 2013, pp. 12 - 13). La customisation quant à elle permet de mieux satisfaire le consommateur (Gatautis et Vitkauskaitė, 2014, pp. 1246 - 1249), ce qui aura comme impact de pousser les consommateurs à racheter les produits dans la même entreprise et donc d'en faire la publicité autour d'eux (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 467 - 468).

#### **4.1.5. Désavantages**

Qu'il s'agisse de customisation ou encore de crowdsourcing, l'investissement en temps est considérable tant pour l'entreprise que pour le client. Dans le crowdsourcing, l'analyse des résultats peut demander une quantité importante de temps à l'entreprise (Beard, 2013 via Gatautis et Vitkauskaitė, 2014, pp. 1249), mais il demande aussi un investissement considérable de temps de la part de l'utilisateur qui doit imaginer et définir son produit (Renault, 2014, pp. 34 - 35). Ce même problème est présent dans la customisation qui force le consommateur à investir un temps important à l'élaboration de ses produits (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 468).

De plus, tant dans l'utilisation du crowdsourcing que de la customisation, les entreprises doivent être disposées à ouvrir leurs frontières et à accepter de subir une profonde transformation pour que les projets aboutissent. Ceci n'est pas toujours possible. En effet, lors de l'utilisation du crowdsourcing, certaines informations capitales doivent être

transférées aux utilisateurs, ce qui peut leur amener des problèmes légaux (Whitla, 2009, pp. 26 - 27). La customisation demande elle aussi, une transformation des méthodes, des valeurs et de la structure de l'entreprise (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 465 et Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

Le dernier désavantage similaire aux deux pratiques est le sentiment d'exploitation que peut ressentir le client. En effet, lors du crowdsourcing, l'absence de garantie de récompense et l'absence de contrat ou de réglementation peuvent occasionner un sentiment d'exploitation (Renault, 2014, p. 36). Ce même sentiment peut être retrouvé dans la customisation suite à l'implication importante du consommateur sans pour autant percevoir un bénéfice (Cova et Dalli, 2009, pp. 327, 333 et Bardakci et Whitelock, 2003, p. 469). Dans ces cas, les consommateurs peuvent se sentir lésés, voire même exploités.

#### **4.1.6. Implications marketing**

Comme nous avons pu le constater, tant la customisation que le crowdsourcing influencent les quatre « P » du marketing mix.

Le **produit** est identiquement influencé par ces deux pratiques. Le crowdsourcing permet d'avoir des solutions pour la recherche, pour le développement des nouveaux produits dès leur conception ou, encore, pour de la résolution des problèmes. Il permet donc à l'entreprise de créer des produits innovants et adaptés aux envies des consommateurs (Digout et al., 2013, pp. 8 - 9). Il en va de même pour la customisation : grâce à l'implication des consommateurs, l'entreprise peut offrir des produits et services adaptés à leurs besoins, à leurs désirs (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 21 - 22).

Tant le crowdsourcing (Digout et al., 2013, p. 9) que la customisation (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 22 - 24) affectent tous deux la dimension du **prix**. Le modèle où l'entreprise fixe le prix et le consommateur paie est de plus en plus abandonné. Le développement de ces deux pratiques et l'intégration des consommateurs dans l'entreprise leur permettent d'avoir une influence sur le prix. Dans certains cas extrêmes, le consommateur peut même aller jusqu'à avoir le produit qu'il désire aux prix qu'il désire en fonction des attributs souhaités et de la customisation du produit.

La **distribution** doit évoluer suite à l'utilisation du crowdsourcing et de la customisation. Pour le crowdsourcing, la distribution doit directement être impliquée dans la plateforme en ligne (Digout et al., 2013, pp. 9 - 10). Ce même phénomène est présent dans la customisation. En effet, l'entreprise doit proposer des méthodes de distribution directes aux

clients. Le client définit son produit en ligne pour, ensuite, se faire livrer là où il le désire (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 24 - 25). La qualité de la distribution doit être irréprochable pour assurer une rapide livraison du bon produit à la bonne personne.

Pour ce qui est, finalement, de la **promotion**, la customisation et le crowdsourcing permettent tous deux une communication parfaitement adaptée aux besoins des consommateurs. Grâce au crowdsourcing, les entreprises disposent des informations nécessaires à l'élaboration de stratégie de promotion et ce à moindre coût (Digout et al., 2013, pp. 10 - 11). La customisation, quant à elle, permet aussi d'avoir une communication customisée grâce aux informations récoltées (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 24). La customisation et le crowdsourcing permettent donc d'avoir une communication adaptée aux consommateurs, avec le bon message, via le bon canal, et ce, au moment opportun (Digout et al., 2013, p. 10 - 11, et Wind et Rangaswamy, 2001, p. 24).

#### **4.1.7. Limites**

Le crowdsourcing et la customisation connaissent certaines limites. Leur utilisation n'est pas toujours possible, pas toujours judicieuse. En effet, la capacité de la foule à créer de nouvelles idées dépend très fortement de l'industrie concernée et de ses contraintes (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, pp. 264 - 265). Ce problème se retrouve aussi dans la customisation étant donné que celle-ci n'est pas applicable dans tous les domaines, pour tous les produits (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 313, 316 - 317).

La deuxième limite apparaissant dans les deux modèles concerne l'investissement en temps et la nécessité du partage d'informations des consommateurs. Tout d'abord, les individus ne peuvent ni partager ni générer des idées pour les produits qui ne les intéressent pas. Ils préfèrent des projets où ils ne doivent pas investir trop de temps et pour lesquels ils perçoivent un bénéfice personnel immédiat. La quantité et la qualité des informations partagées vont donc dépendre de l'intérêt et du bénéfice instantané entrevus par le participant (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 266). La customisation rencontre le même problème, même si les consommateurs répondent directement à leurs besoins. La customisation dispose d'un frein important en lien avec la volonté des consommateurs à partager des informations et à investir du temps dans la réalisation de leurs produits customisés (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 319, 324 et Wind et Rangaswamy, 2001, p. 28).

La dernière limite concerne le risque pris par les entreprises au niveau de la satisfaction des consommateurs. Que ce soit pour le crowdsourcing (Jones, 2009, p. 1) ou pour la customisation (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 29), l'utilisation de ces deux pratiques rend le consommateur plus sensible à la performance des biens et des services.

**Ce qu'il faut retenir :**

La customisation et le crowdsourcing se sont tous les deux développés grâce à l'évolution du Web 2.0, mais aussi en réponse aux mêmes problèmes : trouver des solutions aux demandes de plus en plus fragmentées des consommateurs (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 463) et trouver de nouvelles sources d'idées pour les entreprises (1819.be, 2015).

Le lien entre le crowdsourcing et la customisation se caractérise par le fait que le crowdsourcing utilise les communautés en ligne pour résoudre des problèmes (quelconques) et la customisation résout un problème spécifique (les marchés fragmentés et la demande de biens customisés) grâce à ces communautés.

La customisation dispose de toutes les caractéristiques du crowdsourcing. De plus, ce dernier peut être utilisé comme moyen de récolte d'informations lors de différentes approches de customisation. Leurs typologies se rejoignent aussi étant donné que la customisation peut faire partie de plusieurs catégories de crowdsourcing.

Les deux pratiques développent des avantages communs tels que : la participation active des consommateurs, une meilleure génération d'idées, une augmentation de la loyauté des consommateurs vis-à-vis des entreprises, une réduction de coût et un gain d'efficacité, une réduction du risque et, finalement, une amélioration de l'image générale de l'entreprise.

Elles développent aussi des désavantages communs : une demande d'investissement en temps, une augmentation de la complexité de l'entreprise, une ouverture des frontières de l'entreprise et un sentiment d'exploitation.

Les implications du marketing mix sont similaires. De plus, la capacité de création de la foule ou encore les domaines d'applications sont limités. Finalement, l'investissement en temps et en informations est critique, pour la réussite de ces pratiques qui augmentent la sensibilité de la satisfaction des consommateurs.

## **4.2. Différences**

Bien que ces deux modèles soient semblables sur de nombreux points, il reste tout de même des différences entre les deux notions.

### **4.2.1. Définitions**

La première différence réside dans le concept même de la customisation et du crowdsourcing. En effet, le crowdsourcing fait appel à diverses personnes pour résoudre certains problèmes d'une entreprise. Cependant, la participation au crowdsourcing peut être consciente ou non (ce qui est impossible en customisation) et peut être assimilée à un bénévolat qui peut recevoir une compensation symbolique (Renault, 2014, p. 24). Le but même de la customisation va plus loin qu'un « simple » bénévolat. En effet, les consommateurs participent à un processus de customisation parce que celui-ci va leur permettre d'avoir des produits customisés répondant exactement à leurs besoins (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 309 - 311). La récompense n'est donc pas symbolique. La récompense est la customisation des produits.

Une autre différence fondamentale concerne le domaine d'utilisation de la customisation et du crowdsourcing. La customisation n'est pas possible dans tous les domaines, quoi qu'en disent certains puristes (Zipkin, 2001, p. 85). La customisation ne peut, par exemple, pas cibler des produits basiques, les produits de commodité. Celle-ci touche plutôt le domaine des produits innovants, des produits de luxe dont le prix est déjà assez élevé (Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 313, 316 - 317). Le crowdsourcing quant à lui est possible dans tous les domaines puisqu'il peut être utilisé pour résoudre tous les problèmes rencontrés par une entreprise (Renault, 2014, p. 25).

### **4.2.2. Caractéristiques**

La différence au niveau des caractéristiques réside dans la nature du public appelé par les deux modèles. Lors du crowdsourcing, les entreprises peuvent faire appel à tout type de personnes : des personnes physiques, des personnes morales ou encore des groupes de personnes. Au plus la foule est hétérogène, au plus l'entreprise profitera du crowdsourcing (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 255).

Lors de la customisation, la relation concerne un client et une entreprise. Le produit sera donc développé pour un client bien spécifique en fonction des alternatives proposées par l'entreprise pour customiser le produit final. De plus, lors du crowdsourcing les individus peuvent être anonymes (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 255) alors que lors de la

customisation il est primordial que ceux-ci soient identifiés afin d'assurer la livraison du produit.

#### **4.2.3. Processus**

Une des différences entre la customisation et le crowdsourcing concerne le déroulement de l'activité. Lors du crowdsourcing, l'entreprise demande à la foule de résoudre un problème bien spécifique. Ce problème est précisé dans un cahier des charges que l'utilisateur se doit de respecter (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256). Lors de la customisation, ce même cahier des charges est inexistant. L'entreprise donne donc une certaine liberté aux consommateurs de modifier le produit selon ses envies, toujours en restant dans la combinaison d'alternatives proposées par la customisation (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124 et Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 310).

De plus, le crowdsourcing peut se dérouler via deux configurations possibles : soit les individus sont en compétition les uns contre les autres, soit chaque participant réalise une partie de la tâche dans une logique de division du travail (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 256). Alors que dans la customisation, le client customise le produit précis qu'il désire. Il n'y a donc pas de compétition ou de division du travail possible.

#### **4.2.4. Avantages**

Certains avantages sont différents. En effet, la motivation de participer à une action de crowdsourcing est souvent liée au plaisir de participer, ou encore à certaines rémunérations même si celles-ci sont faibles, voire inexistantes (Renault, 2014, p. 24 et Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 262). Cependant, lors de la customisation, aucune rémunération n'est allouée pour la participation. Comme expliqué précédemment, les consommateurs sont uniquement motivés par l'obtention des produits qui répondent exactement à leurs souhaits, à leurs besoins (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

Enfin, bien que les deux pratiques permettent une réduction des coûts de l'entreprise, leurs origines sont différentes. D'une part, le crowdsourcing permet de les diminuer grâce à la génération d'idées provenant de la foule. D'autre part, la customisation permet également une réduction des coûts, mais cette réduction est liée à l'amélioration des processus de production (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 19).

#### **4.2.5. Désavantages**

Une des différences dans les désavantages est basée sur les problèmes éthiques rencontrés dans le crowdsourcing.

Au travers du crowdsourcing, il n'existe pas de réel contrat entre l'entreprise et le participant. Celui-ci peut donc être victime d'abus ou encore réaliser un travail perçu comme excessif ou injuste par rapport à la récompense accordée (Renault, 2014, p. 36 et Djelassi et Decoopman, 2013, p. 688).

Comme expliqué dans les similitudes, ce sentiment d'abus peut aussi être présent lors de la customisation. Cependant, il concernera plutôt le travail fourni. En effet, la customisation ne propose aucune récompense matérielle aux clients. Leurs récompenses se situent dans le fait qu'ils obtiennent un produit customisé qui répond exactement à leurs besoins.

Une deuxième différence se situe dans la conception même du crowdsourcing et de la customisation. Dans la customisation, le nombre d'options customisables doit être défini par l'entreprise en fonction de ses capacités de productions. Il est en effet impossible, tant pour l'entreprise que pour le consommateur, d'avoir un nombre illimité d'options customisables sur le produit (Wind et Rangaswamy, 2001, p. 29). Lors du crowdsourcing, l'entreprise fait appel à toutes les idées possibles et imaginables que les participants peuvent trouver. Il n'y a donc aucune limite quant aux idées proposées tant que celles-ci respectent le cahier des charges.

#### **4.2.6. Implications marketing**

Une différence au niveau de l'implication marketing concerne le prix du produit. Les deux pratiques permettent aux consommateurs d'influencer le prix comme nous l'avons expliqué ci-dessus.

La customisation va permettre à l'entreprise de faire varier le prix de ses produits. Les produits customisés étant uniques, il devient difficile de les comparer. Leur prix est donc souvent légèrement majoré par rapport aux prix des produits standardisés. L'entreprise peut donc en tirer un avantage (Wind et Rangaswamy, 2001, pp. 29 - 30).

Le crowdsourcing, quant à lui, permet surtout à l'entreprise de réaliser un bénéfice plus important en gardant un prix identique, ou encore d'offrir une diminution de prix grâce à la diminution de coût réalisée par le crowdsourcing (Digout et al., 2013, p. 9).

Une dernière différence au niveau de l'implication marketing est l'utilisation du crowdsourcing pour détecter de nouveaux talents. En effet, le crowdsourcing permet de détecter des talents potentiels et offre des possibilités de recrutements (Digout et al., 2013, pp. 11 - 12). La customisation ne permet pas ce genre de pratique étant donné que le consommateur va spécifier les attributs qu'il désire dans un choix fait par l'entreprise (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

#### **4.2.7. Limites**

Les trois dernières différences entre le crowdsourcing et la customisation se situent au niveau des limites.

Le crowdsourcing se heurte, tout d'abord, à une peur de la part des consommateurs de devoir accepter des innovations radicales. Les consommateurs sont généralement contre un changement important et tentent de rester dans leurs zones de confort. C'est d'ailleurs pour cette raison que la majorité des innovations obtenues grâce au crowdsourcing sont des innovations incrémentales et non radicales (Schulze et Hoegl, 2008, p. 1745, et Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 264).

Ce même problème ne se retrouve pas dans la customisation puisque c'est le client lui-même qui décide de customiser son produit. Il ne pourra pas le modifier complètement, mais il pourra en transformer certains aspects comme il le désire. Cette transformation sera guidée par les choix que permet l'entreprise (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

La deuxième différence est liée à la capacité d'innovation des consommateurs. Lors du crowdsourcing, l'entreprise demande à chaque individu d'innover pour lui-même, mais aussi pour d'autres. Une question se pose donc : les utilisateurs sont-ils capables de générer des idées qui satisfassent l'ensemble des consommateurs et pas seulement leurs besoins personnels ? (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 266).

Cette question ne se pose pas dans la customisation. En effet, la customisation propose des transformations selon certains schémas déterminés par l'entreprise. L'utilisateur va donc ici spécifier les caractéristiques qu'il préfère et il devra uniquement penser et générer des idées qui le satisferont personnellement (Schonfeld, 1998, pp. 114 - 124).

La troisième et dernière différence se situe au niveau de la motivation de la foule. Lors du crowdsourcing cette motivation dépend très fortement du temps et du bénéfice que l'utilisateur en tire à la fin du processus (Burger-Helmchen et Pénin, 2011, p. 266).

La customisation ne rencontre pas ce problème de motivation. Les clients désirent des produits customisés. L'unique motivation est donc d'avoir son produit. Celle-ci est l'origine et le moteur de la customisation (Bardakci et Whitelock, 2003, pp. 463 - 465, et de Broekhuizen et Alsem, 2002, pp. 309 - 311).

**Ce qu'il faut retenir :**

Le crowdsourcing et la customisation développent des différences. L'un est nécessairement conscient (la customisation), l'autre peut ne pas l'être. De plus, les milieux d'application, les récompenses, le public et les processus diffèrent en fonction des pratiques.

Le crowdsourcing et la customisation développent aussi des différences au niveau des avantages et désavantages. L'origine de la réduction des coûts n'est pas similaire ainsi que leur motivation de participer aux actions. De plus, le sentiment d'exploitation ne provient pas du même problème et les restrictions d'options sont uniquement présentes dans la customisation.

En ce qui concerne les implications marketing et les limites, l'origine de l'influence sur le prix n'est pas la même. De plus le crowdsourcing peut être utilisé pour détecter des talents, chose impossible avec la customisation.

Enfin, la customisation ne dispose pas des limites du crowdsourcing telles que : la capacité d'innover pour d'autres personnes, la peur des innovations radicales, la dépendance de la motivation vis-à-vis des bénéfices finaux.

### 4.3. Conclusion

Pour conclure et terminer cette revue de littérature, nous pouvons maintenant répondre à la question de recherche : « *la customisation est-elle un des aspects du crowdsourcing ?* » Comme nous pouvons le constater ci-dessus, bien que ces deux pratiques développent quelques différences, le nombre important de similitudes nous permet de déduire que la customisation est bel et bien une forme de crowdsourcing.

En effet, comme nous avons pu le percevoir dans cette dernière partie, le crowdsourcing et la customisation sont similaires sur de nombreux points. Premièrement, ces pratiques résultent toutes les deux du développement des technologies d'information et de communication et plus précisément du développement du web 2.0. De plus, elles aident toutes les deux les entreprises à répondre à des besoins similaires à savoir : solutionner les marchés de plus en plus fragmentés (Bardakci et Whitelock, 2003, p. 463) et trouver de nouvelles sources d'idée (1819.be, 2015).

Deuxièmement, leurs définitions se rejoignent. Lorsqu'on les compare, on se rend compte que ces deux pratiques utilisent les communautés en ligne pour permettre d'écouter le consommateur afin de générer de nouvelles idées et produire exactement ce qu'il désire. De plus la customisation s'inscrit bel et bien dans le crowdsourcing, car celui-ci répond à une multitude de problèmes perçus par l'entreprise, incluant le problème qui sera réglé par la customisation.

En outre, des similitudes sont aussi perçues dans leurs caractéristiques. En effet, le crowdsourcing correspond à la première caractéristique de la customisation à savoir : un mécanisme de récolte d'informations. De plus, nous constatons que la customisation dispose de l'ensemble des caractéristiques du crowdsourcing.

Troisièmement, la customisation peut être incorporée dans plusieurs typologies du crowdsourcing. En effet, celle-ci peut correspondre à une création par la foule, un crowdsourcing d'activités inventives ou encore un crowdsourcing externe ouvert.

Quatrièmement, le crowdsourcing et la customisation développent de nombreux avantages et inconvénients similaires. D'une part, elles ont toutes les deux des avantages tels que : le passage à une relation active, la création d'idées, la génération de base de données, l'augmentation de la loyauté des consommateurs, la réduction du risque, etc. D'autre part, leurs inconvénients se rejoignent aussi : la nécessité d'investissement en temps et en argent, la transformation obligatoire de l'entreprise, le sentiment d'exploitation du consommateur, etc.

64.

Cinquièmement, ces deux pratiques impactent de manière similaire les quatre dimensions du marketing mix. En effet, elles permettent toutes les deux de générer de nouveaux produits, de mieux gérer leur prix, d'établir une distribution directe aux consommateurs et enfin, elles permettent la création d'une communication adaptée vis-à-vis des consommateurs.

Finalement, elles développent aussi des limites communes telles que la nécessité d'investissements en temps et en informations des consommateurs, les contraintes rencontrées dans certaines industries ou encore l'augmentation de la sensibilité de satisfaction des consommateurs.

Nous pouvons donc conclure, grâce à ces nombreuses ressemblances, que la customisation est bel et bien une forme de crowdsourcing.

Dans la partie suivante, nous tenterons d'illustrer ces deux pratiques. Une entreprise n'étant pas l'autre il faudra nécessairement faire attention à ne pas généraliser les conclusions obtenues.

## **PARTIE 2 : APPLICATION PRATIQUE**

### **1. Présentation de l'entreprise FIAT**

---

Dans cette section, une illustration de la partie théorique sera développée. Celle-ci sera basée sur l'étude de l'entreprise Fiat Chrysler Automobile (FCA) et illustrera d'une part, le crowdsourcing, mais aussi d'autre part la customisation.

#### **1.1. Entreprise : Fiat Chrysler Automobile**

Depuis sa création en 1899, l'entreprise Fiat se développe grâce à des acquisitions, des fusions et des alliances. Par exemple, Fiat s'est développé grâce à l'acquisition d'Alfa Romeo et de Maserati ou encore grâce à une alliance avec Suzuki et General Motor (Bromsgrove : Aroq limited, 2010). Fiat a toujours souhaité combiner le design et l'originalité italienne avec une efficacité et une flexibilité permettant de simplifier l'utilisation journalière de ses voitures (FCA, 2015a, p. 23).

À ce jour, Fiat Chrysler Automobiles (FCA) est le résultat de la dernière fusion réalisée en 2014 entre l'entreprise Fiat et l'entreprise Chrysler fondée en 1925 (Fcagroup.com, 2014a). Cette fusion est l'aboutissement de l'alliance entre Fiat et Chrysler (Fcagroup.com, 2014b). Elle a débuté en 2009 lorsque Fiat avait acquis 58.5 pour cent de l'entreprise Chrysler (Touryalai, H., 2014). FCA est le septième plus grand fabricant automobile du monde. Le groupe crée, produit et vend des véhicules ou encore des systèmes de productions distribués sur le marché mondial (Fcagroup.com, 2014a).

FCA est composé d'une multitude de marques telles qu'Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram, SRT, Ferrari et Maserati, mais aussi Mopar qui s'occupe des pièces de rechange et du service après-vente. Le groupe inclut aussi un fabricant de composants (Magneti-Marelli qui fabrique des alternateurs, des batteries, etc.), de systèmes de production (Comau, spécialiste en automation industrielle) et un acteur de l'industrie du fer (Teksid) (Fcagroup.com, 2014a).

##### **1.1.1. Situation financière**

En 2009, le groupe FCA a été fortement touché par la crise, affichant une perte nette de 848 millions d'euros. Cette perte représentait un recul considérable par rapport à l'année 2008, année au cours de laquelle il affichait un bénéfice net de 1,7 milliard d'euros (Jozsef Rome, 2010).

Par la suite, le groupe Fiat s'est progressivement redressé. Il a atteint ses objectifs financiers en 2014 grâce à une amélioration de la situation économique européenne et grâce aux performances avantageuses en Amérique du Nord qui sont venues contrebalancer une faiblesse en Amérique latine. Le groupe s'appuie actuellement sur la réussite du marché américain qui a généré l'année dernière 65 pour cent du chiffre d'affaires et la moitié du bénéfice d'exploitation (Reuters, 2015).

Depuis 2014, le groupe opère sur 150 marchés différents. Il dispose de 165 usines à travers le monde et de 85 centres de recherche et développement. Le groupe emploie actuellement 228.690 employés. L'année dernière, il a vendu 4,6 millions de voitures, ce qui a généré un profit net de 632 millions d'euros (Fcagroup.com, 2014c).

### **1.2. La nouvelle Fiat 500**

La Fiat 500 est un modèle lancé à l'initiative de Sergio Marchionne occupant, à l'époque, le poste d'administrateur délégué du groupe. Ce modèle revisité de la célèbre Fiat 500, initialement créé en 1957, a été lancé sur le marché en 2007 en réponse au succès de Mini, conçus par BMW. À ce jour, la Fiat 500 s'est vendue à plus d'un million d'exemplaires (Reuters, 2014).

Ce modèle de Fiat est un réel succès. L'année dernière, la Fiat 500 avec son design et son prix premium occupait la première place de son segment avec 13,6 pour cent de part de marché. Elle est caractérisée par un style rétro et une customisation à outrance. La Fiat 500 est considérée comme un modèle phare du groupe. Elle est maintenant déclinée en plusieurs modèles tels que la Fiat 500L, version plus grande que l'originale, encore la Fiat 500X considérée comme un SUV urbain (Egloff, 2015).

Comme décrit ci-dessus, la Fiat 500 est la voiture customisable par excellence. Le slogan du modèle sur le site internet est d'ailleurs : « *500.000 manières d'en faire la vôtre* » (Fiat, nd). Fiat donne la possibilité aux consommateurs de customiser le modèle 500 grâce à un très large éventail d'options, de couleurs, de stickers, de badges. Il est même possible de customiser les clés de la voiture (Fiat nd.).

## 2. Stratégie actuelle de Fiat

---

### 2.1. Stratégie de crowdsourcing

Dans cette section, nous verrons comment le groupe FCA a utilisé le crowdsourcing. Auparavant, le groupe avait déjà réalisé plusieurs campagnes de crowdsourcing, campagnes dont les buts étaient différents en fonction de l'utilisation et de la période de lancement.

#### 2.1.1. Présentation de la campagne

Précédant le salon SEMA réalisé aux États-Unis en 2011, FCA a lancé une campagne de crowdsourcing sur la Fiat 500 en collaboration avec son accessoiriste Mopar. FCA demandait au public de créer différents designs sur base des accessoires proposés par Mopar, mais aussi sur base de leur propre imagination au niveau des designs à apposer sur la carrosserie. Ces modèles ont ensuite été publiés en ligne et soumis au vote de la communauté. Les trois meilleurs designs ont eu l'opportunité de présenter et de réaliser leurs modèles durant le salon SEMA (FCA, 2015b). Cette campagne avait pour but de présenter la Fiat 500 et de créer un buzz médiatique pour relancer la croissance assez faible rencontrée par le modèle lors de son lancement aux États-Unis.

Après ce premier aperçu, nous allons maintenant nous attacher à développer les événements ayant eu lieu en 2006-2007. Ainsi, 500 jours avant le lancement officiel de la Fiat 500, l'entreprise Fiat a développé un nouveau concept : « *Fiat 500 wants you* » (Divard, 2010, p. 105 et Royez, V., 2006). Cette campagne s'inscrivait dans la conception même de la Fiat 500 dont le slogan était : « *Créée pour vous et créée par vous* » (interview Charles Fuster, annexe 5). Cette méthode était assez avant-gardiste lors de son lancement en 2006. En effet, aucune autre marque automobile n'avait utilisé le crowdsourcing pour la création d'une voiture (interview Charles Fuster, annexe 5). C'est ce que le directeur commercial Luca De Meo explique en quelques mots : « *Pour la première fois dans l'histoire de Fiat, et peut-être de l'industrie automobile aussi, une voiture va être créée avec le public et pour le public* » (Luca De Meo, via Royez, V., 2006). Cette campagne de crowdsourcing s'est développée grâce à l'élaboration d'un site Internet sur lequel les utilisateurs ont pu créer et customiser leur Fiat 500 (interview Charles Fuster, annexe 5). Les utilisateurs pouvaient donc, à partir du modèle initial, proposer leur Fiat 500, avec des modifications possibles sur les couleurs, la décoration, les éléments de carrosseries,... Une fois cette création terminée, l'utilisateur pouvait alors l'enregistrer dans la galerie et le monde entier pouvait consulter et admirer les différentes créations (Royez, V., 2006). Comme nous le constatons, nous retrouvons les caractéristiques du crowdsourcing développées dans la revue de littérature, première partie de

ce mémoire. Le crowdsourcing représente bel et bien un appel ouvert à une « foule ». De plus, nous sommes ici dans le cas d'un crowdsourcing externe ouvert ou encore un crowdsourcing d'activités inventives.

### **2.1.2. Le but de la campagne**

Le but premier de l'utilisation de la campagne de crowdsourcing était vraiment de redéfinir l'ADN de la Fiat 500. Ce véhicule extrêmement customisable devait exprimer : « *ce que vous êtes et qui vous êtes* » (interview Charles Fuster, annexe 5). De plus, la participation de la foule s'inscrit profondément dans la philosophie de la marque en elle-même. Ainsi, cette marque voulait être qualifiée comme la marque du peuple. FCA voulait donc que le « peuple » conduise ses voitures, mais aussi, et surtout qu'il participe à l'élaboration de celles-ci (interview Charles Fuster, annexe 5).

En plus de redéfinir l'ADN de la Fiat 500, le crowdsourcing a été utilisé dans ce cas-ci pour positionner la voiture sur le marché. La Fiat 500 s'adresse à une clientèle féminine, jeune, active et cultivée. La campagne de crowdsourcing a permis à la marque de positionner la voiture au milieu de ce que font ces femmes et de ce qu'elles désirent par rapport à la customisation de leurs voitures ; couleurs, sièges, options... (interview Charles Fuster, annexe 5).

En outre, le modèle Fiat 500 supporte extrêmement bien la customisation et le crowdsourcing, car il représente un achat émotionnel. Le client achète une Fiat 500, non pas parce qu'il en a besoin, mais bien parce que la voiture lui plaît. Personne d'autre que le client lui-même ne peut dire à Fiat ce qui lui plaît vraiment (interview Charles Fuster, annexe 5).

Selon Charles Fuster, l'objectif de cette campagne a été totalement atteint. Le site Internet a reçu 500.000 visiteurs différents, 5 millions de pages ont été vues et FCA a reçu 170.000 designs (interview Charles Fuster, annexe 5). De même, 20.000 commentaires sur divers aspects de la voiture (tels que les jantes, les échappements, les rétroviseurs,...) ont été envoyés (Divard, 2010, p. 105). Les réponses sont arrivées venant des quatre coins du monde alors qu'à la base seules la France et l'Italie étaient ciblées. Le buzz s'est donc développé internationalement. Nous pouvons d'ailleurs encore voir qu'actuellement la Fiat 500 est une voiture hautement présente sur le marché. Encore à ce jour, c'est le leader des mini-citadines. Ce modèle est aujourd'hui dans sa septième année de production. En voyant le nombre de voitures vendues, nous constatons que ce modèle maintient un taux de croissance positif. La désirabilité de la Fiat 500 se situe donc toujours au même niveau. Cet exemple démontre à

souhait que la voiture, née pour la foule et par la foule, correspond toujours aux attentes des clients (interview Charles Fuster, annexe 5).

### **2.1.3. Avantages et inconvénients**

En 2007, le lancement de la Fiat 500 se focalisait sur la customisation. Selon Charles Fuster (annexe 5) la voiture étant axée sur le peuple, l'utilisation du crowdsourcing lui a ajouté et continue de lui ajouter une considérable plus-value. Au travers de cette campagne, Fiat a demandé aux consommateurs à quel point ils souhaitaient une Fiat 500 unique. L'analyse des résultats a ainsi permis à Fiat de renforcer le positionnement et la désirabilité du consommateur face à la customisation. M. Fuster estime donc que cette campagne de crowdsourcing était pertinente.

Dans le cas de la Fiat 500, l'utilisation du crowdsourcing est idéale puisqu'il s'agit d'une voiture-image. Le fait de demander aux consommateurs quelle image ils perçoivent de la voiture et comment ils se la représenteraient constitue un atout considérable pour l'entreprise (interview Charles Fuster, annexe 5). Cela permet d'impliquer et de pousser le consommateur à se concentrer sur ses émotions lors de l'achat de la voiture.

Comme cité précédemment, cette campagne a aussi représenté un buzz médiatique qui a permis à Fiat de réaliser une campagne publicitaire à moindres coûts puisqu'elle était générée gratuitement par les internautes. De plus, la campagne n'a pas engendré de coût supplémentaire puisqu'aucune récompense n'a été distribuée aux participants pour les inciter, les motiver, les stimuler. Ils percevaient une récompense symbolique lors de l'utilisation de la plateforme (interview Charles Fuster, annexe 5).

En outre, la campagne de crowdsourcing a aussi permis de vérifier le positionnement de la voiture. En effet, si lors du lancement de la campagne, l'entreprise s'était rendu compte que les gens ne prenaient pas le temps de customiser la voiture, cela aurait voulu dire que le positionnement n'était pas approprié et que toute la stratégie était à revoir. Cette campagne a donc permis à Fiat de se rendre compte que la stratégie choisie (rendre la voiture customisable) était la bonne. Dès son lancement, la campagne a aussi permis à Fiat de s'assurer que la voiture est un bon modèle (interview Charles Fuster, annexe 5).

Un dernier avantage concerne la création de bases de données. Comme l'explique Charles Fuster (annexe 5), l'utilisation du crowdsourcing a permis de récolter de nombreuses informations sur les préférences des consommateurs. Ces informations ont été utilisées pour la conception de certains modèles uniques de la Fiat 500 ou encore certains designs et

certaines options de customisation de la nouvelle Fiat 500 qui arrivera sur le marché cette année (interview Charles Fuster, annexe 5).

Lors de l'interview, aucun désavantage n'a été développé par Charles Fuster. Il est cependant possible d'en détecter dans cette campagne. Comme cité dans la partie théorique, l'utilisation du crowdsourcing permet de générer des bases de données et de récolter une multitude d'informations. Cependant, l'analyse de toutes ces informations a pris énormément de temps. Ce qui pourrait expliquer que ces données aient surtout servi à la fabrication du modèle 2015 de la Fiat 500 plutôt qu'à la fabrication du modèle initial.

Nous pouvons aussi avancer que le succès de la campagne de crowdsourcing n'est pas forcément lié au succès de la voiture. Chacun a pu prendre du plaisir à customiser « sa » voiture en ligne, sans pour autant avoir envie de l'acheter quand elle sera mise à la vente. La corrélation entre le succès de la campagne et le succès de la voiture n'est donc pas aussi évidente.

#### **2.1.4. Limites**

La campagne n'a rencontré aucune limite réelle étant donné qu'elle a été lancée en 2007. Le résultat aurait pu être totalement différent si le crowdsourcing avait été utilisé de nos jours. En effet, avec l'évolution continue des technologies, la même campagne de crowdsourcing, perçue comme précurseur à l'époque, n'aurait pas eu le même effet aujourd'hui. Celle-ci aurait pu avoir de nombreux risques tels que : la copie des designs, la protection de la propriété intellectuelle, les éventuels débordements politiques ou religieux dans les designs des voitures. Selon Charles Fuster, ces problèmes se retrouvent d'ailleurs, dans les customisations en lignes de coques de Smartphones, ou encore dans la création de design de t-shirts ou de casquettes (interview Charles Fuster, annexe 5).

Une autre limite constatée : le crowdsourcing ne peut être utilisé pour l'ensemble du développement de la voiture. Dans le cas présent, il a été utilisé lorsque la voiture était déjà réalisée à 95 pour cent. Il faut savoir que trois années complètes et un investissement majeur sont nécessaires pour le design et le lancement d'une nouvelle voiture. Si une campagne de crowdsourcing est utilisée pour l'entièreté de la conception de la voiture, trois années plus tard, au véritable lancement de la voiture, les idées exprimées par la foule ne seront plus en phase avec celles exprimées à l'origine. Ce problème produira une insatisfaction de la foule, un retard au niveau du développement de la voiture et un investissement non rentable (interview Charles Fuster, annexe 5).

### **2.1.5. Conclusion**

À l'époque (en 2007), la campagne de crowdsourcing a été perçue comme une pratique avant-gardiste et a donc fait le buzz. Elle a permis à Fiat de positionner sa nouvelle icône, la Fiat 500, au sein d'un marché qu'elle domine toujours à l'heure actuelle. Cette campagne a permis à Fiat de renforcer le positionnement de la voiture, de vérifier ses stratégies, mais aussi de faire le buzz et de s'assurer d'une publicité presque gratuite. L'utilisation de cette stratégie s'est aussi avérée être une source importante d'idées, puisque le crowdsourcing a permis de récolter de nombreuses informations par rapport à la customisation de la voiture. Celles-ci seront d'ailleurs au cœur de l'inspiration de certaines options de customisation qui vont être disponibles sur la nouvelle Fiat 500 (interview Charles Fuster, annexe 5).

## **2.2. Stratégie de customisation**

Dans cette section nous allons développer un point essentiel et stratégique de la Fiat 500 : sa customisation. Celle-ci est l'atout essentiel sur lequel Fiat a décidé de se concentrer lors du lancement de sa nouvelle mini-citadine.

### **2.2.1. Origine et succès de la Fiat 500**

Une année avant la sortie officielle de la nouvelle Fiat 500, Fiat se retrouvait en difficulté financière et n'avait donc pas les moyens d'afficher correctement son nouveau modèle dans un salon automobile. Le directeur marketing de l'époque, Lucas De Meo, a alors eu l'idée d'afficher uniquement des accessoires 500 sur le stand. Ces différents produits ont particulièrement plu et ont commencé à être adoptés par des personnes aisées, notamment dans des villes telles que Milan et Rome (interview Charles Fuster, annexe 5). L'affichage de ses accessoires et la campagne de crowdsourcing, développés ci-dessus, ont donc permis de stimuler l'envie des consommateurs d'acheter la nouvelle Fiat 500 (interview Charles Fuster, annexe 5).

De plus, la customisation a permis d'impressionner les consommateurs. À l'époque, cette pratique était totalement nouvelle dans le monde automobile. La relance de l'iconique Fiat 500 n'était nullement une copie de la stratégie de personnalisation de Mini. Dans le renouveau de la célèbre Fiat 500, la customisation était perçue comme l'indispensable attribut supplémentaire. Cette nouvelle façon de faire a directement plu de par son originalité, ce qui lui a directement permis de faire sa place sur le marché des mini-citadines (interview Charles Fuster, annexe 5).

### **2.2.2. Le but de la customisation chez Fiat**

La customisation a permis à Fiat de réaliser trois objectifs différents : se différencier des voitures déjà présentes sur le marché, répondre à la demande des consommateurs, mais aussi attirer une clientèle plus aisée.

Tout d'abord, le côté unique de la Fiat 500 a permis de chambouler le marché et de proposer de nouvelles solutions aux consommateurs. Comme expliqué dans la partie théorique, la customisation a permis de répondre à la demande précise des consommateurs en leur offrant la voiture qu'ils désirent et qui correspond exactement à leur personnalité (interview Charles Fuster, annexe 5 et Fiat, nd.). De plus, l'implication du consommateur dans l'assemblage de la voiture et les nombreuses options de personnalisations font de la Fiat 500 un produit customisé modulaire.

Sur le plan stratégique, la customisation a permis à Fiat de prendre de l'avance sur la concurrence en offrant une voiture qui se différencie totalement de ce qui était déjà présent sur le marché (interview Charles Fuster, annexe 5 et Fiat, nd.).

Enfin étant donné que la Fiat 500 représente un achat émotionnel, elle n'attire pas la clientèle rationnelle habituelle. Les acheteurs de la Fiat 500 sont des personnes plus aisées qui recherchent beaucoup d'originalité, beaucoup de personnalité, beaucoup de valeurs dans leur voiture. La customisation de la Fiat 500 permet donc de concilier la personnalité des consommateurs avec la voiture en elle-même. Elle a donc permis à Fiat de travailler, en plus de la quantité des clients, la qualité de ceux-ci (interview Charles Fuster, annexe 5).

La customisation de la Fiat 500 a constitué l'élément clé pour la voiture. Si celle-ci n'avait pas été customisable à souhait, elle aurait attiré une clientèle plus rationnelle et aurait amené beaucoup moins de profit pour l'entreprise (interview Charles Fuster, annexe 5). Le but de la customisation était donc de se démarquer totalement des autres voitures déjà présentes sur le marché tout en visant une clientèle plus premium.

### **2.2.3. Avantages et inconvénients**

La customisation amène divers avantages à l'entreprise au niveau de la voiture en elle-même, au niveau économique, mais aussi au niveau du marché.

L'utilisation de la customisation permet de rendre la voiture unique, adaptée aux envies du consommateur. Le consommateur percevra donc sa voiture comme une voiture « haut de gamme », bien plus que si la voiture n'avait pas été customisée. Cette pratique améliore donc la perception du consommateur (interview Charles Fuster, annexe 5).

Ensuite, elle permet à l'entreprise d'augmenter le profit réalisé sur la voiture. En effet, elle augmente la marge unitaire de chaque voiture grâce aux innombrables options de customisations qui peuvent être facturées aux clients. Comme expliqués ci-dessus, les clients ne seront pas demandeur de remise et seront disposés à dépenser plus d'argent pour leur Fiat 500. La customisation procure ainsi à Fiat un apport économique non négligeable que l'entreprise a tout intérêt à valoriser (interview Charles Fuster, annexe 5).

En plus d'augmenter le profit réalisé sur la voiture, la customisation pousse indirectement le consommateur à en changer plus rapidement. Ainsi, comme l'explique Monsieur Charles Fuster (annexe 5), le consommateur belge moyen change de voiture tous les huit ans alors qu'avec une voiture customisée comme la Fiat 500, il aura tendance à changer de voiture tous les quatre ans. Ce phénomène peut s'expliquer par deux raisons différentes. Tout d'abord, étant donné que les goûts des consommateurs évoluent, la customisation initiale ne correspondra plus aux futurs désirs du consommateur. Ensuite, les séries spéciales proposées par Fiat avec des identités fortes telles que Gucci, Diesel,... recréent ce désir de façon continue. Le consommateur est donc satisfait et fier de son véhicule. Avec le temps, il est cependant tenté de changer. La loyauté est donc élevée et le consommateur aura tendance à racheter une autre Fiat 500 avec une customisation différente. Cette rotation plus rapide permet à Fiat de générer plus de profit pour l'entreprise.

Le troisième et dernier avantage obtenu grâce à la customisation est la différenciation et la visibilité de la voiture sur le marché. À l'heure actuelle, il est important d'atteindre un seuil de visibilité fort, et ce rapidement, pour pouvoir augmenter ses ventes. Les diverses customisations rendent la voiture unique. De par ce fait, d'innombrables Fiat 500 différentes sont visibles sur les routes permettant d'atteindre rapidement ce seuil de visibilité. Cette visibilité permet aussi d'accroître le désir d'achat chez les consommateurs (interview Charles Fuster, annexe 5).

Monsieur Charles Fuster n'a cité aucun inconvénient à la customisation de la Fiat 500. Certains désavantages existent néanmoins. En effet, comme cité dans la partie théorique, la customisation amène tout d'abord un accroissement de la complexité de la production et donc une augmentation du risque d'erreur. Lors de la production d'une voiture customisée, celle-ci doit correspondre exactement au modèle demandé par le consommateur.

De plus, comme nous avons pu le remarquer au cours du temps, cet avantage concurrentiel n'est pas permanent. Mini, par exemple, a proposé la customisation de ses voitures. Fiat s'est donc adapté sans tarder et a avancé une customisation différente. Maintenant, c'est l'ensemble des mini-citadines qui est customisable. Cet avantage n'est donc plus réellement concurrentiel à ce jour et a très rapidement été imité.

#### **2.2.4. Limites**

La customisation des mini-citadines rencontre actuellement ses limites. Lors du lancement de la nouvelle Fiat 500 en 2007, la customisation était un phénomène innovant. À ce jour, nous assistons à une forme de banalisation de cette pratique. Celle-ci ne constitue plus un atout stratégique unique suffisant à la vente d'une voiture. Ainsi, nous pouvons remarquer que toutes les mini-citadines sont de plus en plus customisables. Aujourd'hui, la Twingo, la Mini, la Peugeot 108, la Citroën C1, ou encore l'Opel Adam offrent toutes la possibilité d'être plus ou moins customisées (interview Charles Fuster, annexe 5).

De plus, Monsieur Charles Fuster (annexe 5) rappelle que la customisation n'est possible que sur la Fiat 500, car celle-ci est considérée comme un achat émotionnel et non comme un achat rationnel. La customisation n'est donc pas possible pour tous les modèles, pour toutes les voitures. Une voiture plus rationnelle telle que la Fiat Panda ne bénéficierait nullement de la customisation, car celle-ci est achetée pour son côté pratique, modulaire et non pour son image ou encore sa possible customisation.

#### **2.2.5. Conclusion**

Grâce à la période à laquelle la Fiat 500 a été lancée et au caractère avant-gardiste de la customisation, elle a constitué un bon modèle pour l'entreprise. Le caractère unique, customisable a particulièrement plu au marché au point d'être élue voiture de l'année en 2008 et d'être toujours actuellement le leader des mini-citadines en Belgique (interview Charles Fuster, annexe 5). En plus, la Fiat 500 a permis à l'entreprise d'attirer une clientèle haut de gamme et donc de générer une rentrée d'argent massive à cette époque. La sortie de la Fiat 500 customisable, en 2007, a permis à Fiat de régler les problèmes financiers rencontrés à cette époque (interview Charles Fuster, annexe 5).

### **3. Stratégie future**

---

#### **3.1. Crowdsourcing**

Le groupe Fiat Chrysler Automobile ne prévoit actuellement aucune nouvelle campagne de crowdsourcing. Celles-ci restent cependant toujours très intéressantes, car elles permettent de mesurer la sensibilité du marché par rapport à un produit, de voir la manière dont les consommateurs perçoivent son évolution et d'orienter l'entreprise vers des produits qui satisferont les besoins des consommateurs (interview Charles Fuster, annexe 5).

Bien qu'aucune action ne soit actuellement prévue, FCA n'exclut pas la création d'une future campagne. Ils devront cependant, comme expliqué ci-dessus, faire plus attention aux effets néfastes engendrés, par exemple, par les réseaux sociaux. Le crowdsourcing reste donc un outil très utile qui doit être plus surveillé et limité sur certains points pour éviter tout débordement immoral (interview Charles Fuster, annexe 5).

#### **3.2. Customisation**

Comme développé ci-dessus, la customisation des mini-citadines telle qu'on se la représente arrive à ses limites. Le groupe FCA a donc décidé de développer un autre type customisation via le lancement de nouveaux modèles de la Fiat 500. L'entreprise capitalise actuellement sur le côté iconique de la voiture pour proposer de nouvelles déclinaisons telles que la Fiat 500L, créée pour les familles ou encore la Fiat 500X qui est un cross-over. Ces déclinaisons sont déjà considérées comme des customisations « de base ». Par la suite, ces modèles pourront subir de nouvelles customisations importantes. C'est ainsi que l'on peut, par exemple, customiser la Fiat 500X pour lui donner une apparence plus « city » ou une apparence plus « baroudeur ». Ce que permettent les options de customisation telles que les peintures, les stickers, les modèles de jantes et leur couleur, les cuirs intérieurs, ... (Interview Charles Fuster, annexe 5).

De plus, pour contrer ce phénomène de banalisation dans le segment des mini-citadines, la nouvelle Fiat 500 qui sortira d'ici la fin de l'année, se différenciera des customisations « basiques » proposées par d'autres marques automobiles. Elle proposera une customisation encore plus poussée, encore plus aboutie, voire extrême, pour satisfaire au maximum les envies des consommateurs. Dans son catalogue d'options, FCA proposera, par exemple, une voiture avec un motif de camouflage entier (interview Charles Fuster, annexe 5).

Actuellement, la customisation ne porte que sur la gamme 500. Pour le moment, cette stratégie ne se développera pas sur les autres voitures de la marque, car le marché n'en veut tout simplement pas. Par exemple, 80 pour cent des Fiat Panda ne se déclinent qu'en couleur noire ou blanche. Ce type de voiture ne demande donc aucune customisation (interview Charles Fuster, annexe 5).

Le groupe FCA va donc se baser, s'appuyer sur la réussite de la renaissance du modèle 500 et utiliser cette expérience pour relancer d'autres modèles ciblant différents types de personnes, familles ou couples... tout en gardant une customisation de pointe pour que le consommateur puisse posséder le véhicule qu'il souhaite.

### **3.3. Conclusion**

La customisation arrive donc doucement à sa limite dans la catégorie des mini-citadines. Il faut donc proposer une customisation encore plus poussée, plus pointue grâce à un plus large éventail d'options. Elle ne concernera que les voitures qui dégagent une image forte telle que la Fiat 500, la Mini de BMW, ou encore la Coccinelle de Volkswagen. Ce sont des voitures qui jouent fortement sur le style et qui garderont un avantage à être customisables.

Le crowdsourcing reste, quant à lui, une solution intéressante pour amener encore plus d'idées aux entreprises automobiles. Il va donc continuer de se développer. Il faudra cependant faire de plus en plus attention aux possibles détournements d'idées (interview Charles Fuster, annexe 5).

#### **Ce qu'il faut retenir :**

La campagne de crowdsourcing a permis à Fiat de positionner sa voiture sur le marché de l'automobile, de redéfinir l'ADN de la Fiat 500 dans l'esprit des consommateurs, mais aussi de tester l'appréciation de la customisation. La Fiat 500 veut être la voiture du peuple, faite par le peuple. Cette campagne de crowdsourcing lui a permis de faire le buzz et de susciter l'envie d'achat chez les consommateurs. De plus, le nombre important de designs reçus constitue une base de données utilisable pour créer de nouvelles options de customisations.

La customisation de la Fiat 500 était une technique avant-gardiste lors de son lancement. Celle-ci a provoqué une vente massive de la Fiat 500 qui a permis au groupe Fiat de sortir de la crise financière grâce à des marges bénéficiaires importantes. Grâce à la customisation, Fiat permet au conducteur de créer la 500 qui correspond parfaitement à sa personnalité. La

customisation a aussi permis à la Fiat 500 de se distinguer des autres voitures et d'attirer une clientèle financièrement plus aisée.

La Fiat 500 supporte très bien les campagnes de crowdsourcing et de customisation, car elle représente un achat émotionnel et non rationnel. Les consommateurs achètent une Fiat 500 parce qu'il l'apprécie, pas parce qu'ils en ont besoin.

La customisation et le crowdsourcing sont encore aujourd'hui exploitables, mais n'auront plus le même impact que lors du lancement de la Fiat 500, en 2007. Le crowdsourcing amène toujours beaucoup d'avantages, mais peut avoir des effets qu'il faudra surveiller et maîtriser. De plus, il ne peut être utilisé pour la conception complète de la voiture. La customisation, quant à elle, est maintenant proposée par un grand nombre de fabricants. Elle doit donc devenir de plus en plus poussée et aboutie, mais ne peut plus être le seul argument de vente pour la voiture.

#### **4. Recommandations stratégiques**

---

Pour terminer cette partie pratique, nous allons développer quelques propositions stratégiques que pourrait entreprendre l'entreprise FCA en matière de customisation et de crowdsourcing.

En nous inspirant de l'expertise et de la réussite de Fiat dans la customisation de sa Fiat 500, nous préconiserions tout d'abord une tentative de customisation sur d'autres voitures où l'apparence se veut être importante. Bien que la customisation atteigne doucement ses limites pour les mini-citadines, il n'en est pas de même pour le reste du marché. Différentes marques du groupe telles qu'Alfa Romeo, ou encore Jeep pourraient tout à fait la supporter. Ces voitures sont en effet de plus en plus axées sur un style bien particulier, dégageant un caractère fort. En les achetant, les consommateurs recherchent une apparence bien précise correspondant à leurs envies et seraient plus enclins à dépenser davantage d'argent. La customisation pourrait donc être bénéfique pour les ventes et les profits réalisés.

Nous proposerions, ensuite, au groupe d'aller encore plus loin dans les possibilités de customisation. Il est en effet, toujours possible d'améliorer ces pratiques pour que les voitures soient encore plus customisables et représentent encore plus la personnalité des consommateurs. Le développement actuel des technologies le permettra de plus en plus.

78.

Ainsi, dans le futur, une voiture « recustomisable » de jour en jour fera peut-être son apparition.

Nous préconiserions aussi à FCA de lancer de nombreux modèles inédits, limités pour ces voitures customisées. En effet, comme cité précédemment, la customisation pousse les consommateurs à vouloir changer de voiture plus rapidement. Ces modèles limités, ces séries spéciales créées par des designers stimuleraient le désir d'achat du consommateur, tout en le fidélisant dans la marque. Il ne faudrait, en effet, pas que le consommateur change de voiture pour la concurrence.

Pour ce qui est du crowdsourcing, le succès de la campagne réalisée sur la Fiat 500 peut définitivement servir de base au lancement d'un grand nombre de modèles et ce, sous différentes formes. Nous trouvons d'ailleurs que le lancement de modèles tels que la nouvelle Fiat 500, les déclinaisons de celle-ci, ou encore les nouveaux modèles Jeep ou Alfa Romeo customisables pourraient faire l'objet d'une campagne de crowdsourcing ciblant les designs et les diverses options de customisation. Ce qui permettrait de créer, de stimuler le désir d'achat du consommateur en plus de développer une couverture médiatique importante, à moindres coûts.

Finalement, l'utilisation de ces campagnes de crowdsourcing permettrait à l'utilisateur de se sentir impliqué dans la marque. C'est d'ailleurs une raison pour laquelle la campagne de crowdsourcing peut être utilisée pour le lancement de certaines voitures. Il pourrait être utilisé en fin de création de la voiture, modifiant modérément le résultat final, mais démontrant une volonté d'impliquer le consommateur dans la création du produit. Il aurait alors le sentiment d'y avoir participé, ce qui permettrait d'augmenter les ventes du modèle.

En conclusion, je préconiserais des actions de crowdsourcing pour une campagne publicitaire massive à faible coût, mais aussi un élargissement de la gamme de voitures customisées pour atteindre une clientèle plus large en visant des marques telles que Alfa Romeo ou encore Jeep, aussi demandeuses de customisation.

## Conclusion

Tout d'abord, la réalisation de ce mémoire nous a permis de nous rendre compte de l'ampleur du crowdsourcing et de la customisation. Ces deux pratiques sont en effet présentes dans de nombreux domaines, de nombreuses entreprises que nous utilisons et côtoyons tous les jours sans réellement nous en rendre compte (Wikipedia, Lego, Nike, Dell...).

Ensuite, l'objectif de ce mémoire visait le rapprochement entre deux notions : respectivement le crowdsourcing et la customisation. Il avait comme finalité de répondre et d'illustrer la question de recherche : *la customisation est-elle un des aspects du crowdsourcing ?*

Cette recherche s'est construite d'une part, grâce une partie théorique basée sur une grande variété de textes, d'articles, de sites Internet et d'interviews et, d'autre part, sur l'étude d'un cas pratique de l'entreprise Fiat Chrysler Automobile et plus précisément sur un produit du groupe ayant utilisé ces deux techniques : la nouvelle Fiat 500.

À la suite de cette revue de littérature, nous avons pu conclure ce mémoire et répondre à la question de recherche par l'affirmative : **la customisation est bel et bien un aspect du crowdsourcing**. Tout d'abord, elles proviennent toutes les deux du développement des technologies d'informations et de communications. Ensuite, elles présentent bien des similitudes au niveau de leurs définitions, au niveau de leurs caractéristiques générales, mais aussi via le fait que la customisation s'inscrit dans plusieurs typologies de crowdsourcing. Ces deux notions développent aussi des avantages, des inconvénients, des implications marketing et des limites similaires. Elles utilisent la foule grâce aux communautés en ligne, pour répondre aux problèmes des entreprises.

De plus, grâce à l'étude de cas, nous avons pu illustrer ces deux pratiques. Cette étude nous a permis d'appliquer la partie théorique sur une entreprise réelle et de nous rendre compte des impacts qu'elles peuvent avoir au niveau de la stratégie de l'entreprise et ce, que ce soit au niveau du marketing, au niveau du prix des produits, ou encore au niveau des nouvelles méthodes de lancement d'un produit sur le marché. En outre, les techniques de crowdsourcing et de customisation ont été très intéressantes pour l'entreprise Fiat Chrysler Automobile et ont généré de nombreux profits notamment grâce à leurs utilisations sur la Fiat 500. De plus, elles proposent toujours des opportunités futures intéressantes pour toutes les entreprises.

Enfin ce mémoire nous a aussi permis de comprendre plus précisément le monde et la réalité économique qui nous entourent. Il nous a permis de découvrir les dernières techniques marketing et surtout une transformation importante de la société actuelle. Ce changement de relation et cette mise au pouvoir des consommateurs sont de plus en plus présents dans notre société. Ce mémoire nous permet donc de comprendre cette transition et nous donne les connaissances nécessaires par rapport à la customisation et au crowdsourcing pour pouvoir en profiter pleinement en tant que clients, ou encore pour des raisons professionnelles, en tant qu'entreprise.

Ces pratiques représenteront donc certainement une partie de notre futur. En effet, nous pouvons apercevoir qu'elles se développent de plus en plus grâce à un engouement des consommateurs. Ce mémoire nous a donc démontré l'utilité de ces nouvelles techniques qui pourraient être exploitées dans le futur au-travers de la réalisation de projet.

Ce mémoire comporte bien évidemment des limites. En effet, les concepts étant relativement récents, aucune réelle comparaison n'avait déjà été faite. L'entièreté de celle-ci est donc basée sur le rapprochement de deux concepts, présentés individuellement. De plus, le cas pratique a été réalisé sur base de l'interview du Product Manager de Fiat qui pourrait avoir manqué d'objectivité, de neutralité dans les réponses aux questions tournant autour de son produit.

La revue de littérature et l'étude du cas pratique nous ont permis de comprendre et de rapprocher le crowdsourcing et la customisation. Étant donné la récence de ces deux pratiques, il devient cependant intéressant de se poser la question de leurs évolutions. Comment ces deux pratiques vont-elles évoluer dans le futur ? Vont-elles devenir un modèle stratégique prédominant ?

Ces questions suggèrent de nouvelles pistes de discussion et de réflexion au sujet de l'évolution et du futur du crowdsourcing et de la customisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1819.be,. (2015). *D'innovation fermée à innovation ouverte*.  
<http://www.1819.be/fr/content/d'innovation-fermée-à-innovation-ouverte>. (Consultée le 12 Mai 2015).
- Aghaei, S., Nematbakhsh, M., & Khosravi Farsani, H. (2012). Evolution of the World Wide Web : From Web 1.0 to Web 4.0. *Ijwest*, 3(1), pp. 1-10. doi:10.5121/ijwest.2012.3101.
- Bardakci, A., Whitelock, J. (2003). Mass-customisation in marketing: The consumer perspective. *The Journal of Consumer Marketing*; 20, 4/5; ABI/INFORM Complete pp. 463-479.
- Broekhuizen, T., Alsem, K. (2002). Success Factors for Mass Customization: A Conceptual Model. *Journal of Market - Focused Management*, pp. 309-330. ABI/INFORM Complete.
- Bromsgrove : Aroq limited (2010). Fiat : 2010 Company profile edition 1 – Chapter 5 key events.
- Burger-Helmchen, T., Pénin, J. (2011). Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie. *Management & Avenir*, n° 41, pp. 254-269. DOI : 10.3917/mav.041.0254.
- Cova, B., Dalli, D. (2009). Working consumers : the next step in marketing theory. *Marketing Theory*, 9, pp. 315-339 ; DOI : 10.1177/1470593109338144.
- Digout, J., Marwan Azouri, M., Decaudin, J., Rochard, S. (2013). Crowdsourcing, Outsourcing to Obtain a Creativity Group. *Arab Economic and Business Journal*, Volume 8, Issues 1–2, pp. 6-15, ISSN 2214-4625.
- Divard, R. (2010). *Le marketing participatif*. Paris: Dunod. pp. 0-160.
- Djelassi, S., Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. *Industrial Marketing Management*, Volume 42, Issue 5, pp. 683-692, ISSN 0019-8501.
- Egloff, E. (2015), Le nouveau de Fiat passe encore par la 500, Le FIGARO.fr, Economie.  
<http://www.lefigaro.fr/societes/2015/03/09/20005-20150309ARTFIG00004-le-renouveau-de-fiat-passe-encore-par-la-500.php> (Consulté le 8 Juin 2015).
- Endo, S., Kincade, D. (2005). The developing direct relationship between a manufacturer and consumers : Four group cases. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9, 3, pp. 270 - 282.

FCA (2015a), Corporate presentation, [http://www.fcagroup.com/en-US/Documents/2015\\_corporate\\_presentation/index.html#1/z](http://www.fcagroup.com/en-US/Documents/2015_corporate_presentation/index.html#1/z) pp. 1-60 (Consulté le 8 Juin 2015).

FCA (2015b), *The FIAT Brand Teams Up With Mopar® to Announce the 'FIAT SEMA Design Challenge'*.  
<http://media.chrysler.com/newsrelease.do;jsessionid=D879391DAD6B40D5EC9D50243FB4AEE8?&id=11569&mid=319>, (Consulté le 15 Juin 2015)

Fcagroup.com (2014a). *FCAGroup - Home*. <http://www.fcagroup.com/en-US/Pages/home.aspx> (Consulté le 7 Juin 2015).

Fcagroup.com (2014b). *FCAGroup - History*. <http://www.fcagroup.com/en-US/group/history/Pages/default.aspx> (Consulté le 7 Juin 2015).

Fcagroup.com (2014c). *FCAGroup - Group Highlights*. <http://www.fcagroup.com/en-US/group/Pages/group.aspx> (Consulté le 8 Juin 2015).

Fiat (nd.) Découvrez – Accessoires, <http://www.fiat.be/be/fr/500/accessoires> (Consulté le 8 Juin 2015)

Gatautis, R., Vitkauskaitė, E., (2014). Crowdsourcing Application in Marketing Activities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 110, pp. 1243-1250, ISSN 1877-0428.

Getting, B. (2015). *Basic Definitions: Web 1.0, Web. 2.0, Web 3.0*.  
<http://www.practicalecommerce.com/articles/464-Basic-Definitions-Web-1-0-Web-2-0-Web-3-0> (Consultée le 6 Mai 2015).

Huffman, C., Kahn, B. (1998). Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? *Journal of Retailing* ; 74, 4 ; pp. 491-513. ISSN : 022-4359.

Internetlivestats.com,. (2015). *Number of Internet Users (2015) - Internet Live Stats*.  
<http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (Consultée le 6 Mai 2015).

Jones, K. (2009). IS CROWD-SOURCING THE BEST WAY TO CREATE A KICK-ASS BRAND IDENTITY? *B & T Weekly*, , pp. 1-3 Retrieved from  
<http://search.proquest.com/docview/195541363?accountid=12156>

Jozsef Rome, E. (2010) Le groupe Fiat en perte de vitesse, *Libération Economie*.  
[http://www.liberation.fr/economie/2010/01/26/le-groupe-fiat-en-perte-de-vitesse\\_606358](http://www.liberation.fr/economie/2010/01/26/le-groupe-fiat-en-perte-de-vitesse_606358)  
(Consulté le 8 Juin 2015).

Lawrence, S., Giles. C. Lee. (1998). Searching the World Wide Web. *Science*, 280(5360), pp. 98-100. doi:10.1126/science.280.5360.98

M. O'Bannon, I. (2008). Web 2.0 continues internet's evolution, but what is web 2.0? part I of II. CPA Technology Advisor, 18(4), pp. 12-13.

Monsieur Aymeric Olibet, Business Development BNP Paribas Fortis & Co.Station,  
Interview réalisée le 29 mai 2015.

Monsieur Charles Fuster, Product Manager Fiat, Abarth, Lancia (BeLux) - Interview réalisée le 12 juin 2015.

Renault, S. (2014). Crowdsourcing : La nébuleuse des frontières de l'organisation et du travail. *RIMHE*, n° 11, pp. 23-40.

Reuters (2014), La 500X ne suffira pas à relancer Fiat, L'usine Nouvelle.  
<http://www.usinenouvelle.com/article/la-500x-ne-suffira-pas-a-relancer-fiat.N288352>  
(Consulté le 8 Juin 2015).

Reuters (2015), Fiat Chrysler a atteint ses objectifs en 2014, Yahoo Finance.  
<https://fr.finance.yahoo.com/actualites/fiat-chrysler-atteint-ses-objectifs-134343499.html>  
(Consulté le 8 Juin 2015).

Royer, V. (2006). *Nouvelle Fiat 500, voiture participative ? - FIAT, Trepiano - Autosital.com.*  
*Autosital.com.* <http://www.autosital.com/nouvelle-fiat-500-voiture,1853.html#24815>,

Schonfeld, E. (1998). The customized, digitized, have-it-your-way economy. *Fortune*, pp. 114-124. 5P 10 Color Photographs.

Schulze, A., Hoegl, M., (2008). Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach. *Research Policy*, Volume 37, Issue 10, pp. 1742-1750, ISSN 0048-7333, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.07.002>.

Sharma, G., & Baoku, L. (2013). Customer satisfaction in web 2.0 and information technology development. *Information Technology & People*, 26(4), pp. 347-367.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/ITP-12-2012-0157>

Simula, H., & Ahola, T. (2014). À network perspective on idea and innovation crowdsourcing in industrial firms, *Industrial Marketing Management*, Volume 43, Issue 3, pp. 1-9.

Touryalai, H. (2014). *The Story Behind Chrysler And Fiat, And Why The Stock Is So Cheap.*, Forbes. <http://www.forbes.com/sites/halahtouryalai/2014/01/07/the-story-behind-chrysler-and-fiat-and-why-the-stock-is-so-cheap/> (Consulté le 22 Juillet 2015)

W.L. Hart, C. (1995), Mass customization : Conceptual underpinnings, opportunities and limits, *International Journal of Service Industry Management*, 6, 2; ABI/INFORM Complete pp. 36-45.

Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and its application in marketing activities. *Contemporary Management Research*, 5(1), pp. 15–28.

Wind, J., Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*; 15, 1; ABI/INFORM Complete pp. 13-32.

Zipkin, P. (2001). The Limits of Mass Customization. *MIT Sloan Management Review*, pp. 81-87. ABI/INFORM Complete.