

# Millennials vs beaucoup de



Formant une cible très diversifiée, les millennials n'en ont pas moins des qualités communes, des attitudes et croyances partagées. Favorables à un monde meilleur, ils seraient volontiers manichéens et leur jugement envers les marques tranchant.

**N**ul doute que les jeunes consommateurs *shoppers* qu'il est convenu d'appeler « millennials » – concept sociologico-marketing très occidental pour décrire la cohorte suivant la génération X, composée d'individus nés à partir de 1980 et totalement imprégnés des technologies et de la culture numériques – constituent une génération fascinante et mystérieuse, que les marques se doivent d'appréhender au mieux. Toujours pressés – avec la « règle des 10 minutes » au bout desquelles, sans réponse, le contact avec la marque est abandonné –, hyper-connectés mais du bout des doigts (plus de 40 % n'utilisent jamais leur smartphone pour... téléphoner), digitaux jusque dans l'âme (69,5 % des millennials imaginent naturellement un commerce à 100 % digital dans le futur)!... les représentants de cette génération bouleversent en permanence les

principes classiques du marketing et du management de la marque. Mais que faire quand cette dernière est en mode « communication de crise » ? lorsque des centaines de milliers de joueurs fustigent Electronic Art, en novembre 2017, à la veille de la sortie de *Star Wars Battlefront II* pour avoir envisagé des micropaiements complémentaires permettant d'utiliser pleinement le jeu vidéo, ou lorsque United Airlines prend de plein fouet un *bad buzz* viral après que plusieurs séquences filmées à partir de smartphones ont montré un passager évacué *manu militari* de l'un de ses vols. Faut-il alors jouer la carte de la disruption, de la contre-intuition, de la proximité complice, ou tout faire au contraire pour rester au maximum sous le radar et endiguer une

\* Enseignant-chercheur, université Paris 1 Panthéon Sorbonne

# MARQUES EN CRISE : bruit pour rien ?

surexposition médiatique potentiellement néfaste en laissant passer la bourrasque ? Bien difficile d'être catégorique, tant la cible des millennials est finalement très diversifiée.

En 2012 déjà, une étude référence<sup>1</sup> du Boston Consulting Group mettait le lecteur en garde sur la tentation et le risque d'une vision stéréotypée des millennials. Si ces derniers se percevaient globalement de manière favorable (jeunes, technophiles, innovants, bohèmes, tendance, cool...), le portrait qu'avaient d'eux les générations plus anciennes était parfois moins flatteur (jeunes, feignants, enfants gâtés, habiles, technophiles...). Si on les disait *shoppers* très différents, il apparaissait pourtant que nombre de marques « préférées » étaient communes aux millennials et aux consommateurs de générations antérieures : des marques comme Nike, Sony, Apple, Ford, Samsung, Old Navy... Leurs interactions avec ces marques pouvaient alors également influencer sur les interactions qu'elles avaient avec les *shoppers* d'autres générations. Cependant, comme la plupart des études sérieuses parues depuis sur le sujet, le rapport du BCG reconnaissait que l'homogénéité de cette génération était illusoire et que les généralisations pouvaient être trompeuses à son sujet, tant on pouvait identifier des segments bien distincts en son sein (voir tableau).

## Conscience n'est pas science

Pour celles et ceux qui s'intéressent à cette génération, il est pourtant des traits caractéristiques identiques, sinon des qualités communes, qui apparaissent régulièrement dans les études et travaux de recherche sur le sujet. Toutefois, plutôt que de caractéristiques, nous devrions sans doute parler d'attitudes et de croyances partagées. Pour deux raisons ordinaires. D'une part, concentrer l'observation de cette population particulière sur les croyances et les attitudes et non les traits et les comportements (qui peuvent davantage différer) permet d'identifier plus facilement des

similitudes. D'autre part, les millennials sont globalement plus investis en Occident sur les réseaux sociaux modernes tels qu'Instagram, Facebook, WhatsApp et Snapchat notamment. Or cette vie communautaire les incite naturellement à partager avis, commentaires, réflexions et autres moments de vie, soit publiquement avec le plus grand nombre, soit furtivement en secret avec un contact privilégié. Mais accessibilité, instantanéité et universalité de ces médias suscitent également une hyper-réactivité potentielle, souvent imprévisible, que toutes les marques ne parviennent pas encore bien à maîtriser, surtout dans l'urgence d'une crise. A fortiori si, sans réelle conscience objective, des médias plus classiques, mués par une émulation concurrentielle, pour ne pas dire parfois un suivisme de circonstance, contribuent à relayer et amplifier une réaction sociétale vis-à-vis de telle ou telle action ou activité de la marque.

En octobre 2017, Dove (Unilever) a présenté sur sa page Facebook un extrait d'une publicité à venir pour son gel douche. Le montage montrait des consommatrices de diverses origines changeant d'ethnie en ôtant leur t-shirt. La symbolique de l'effet du gel douche était sublimé par le geste. Le fait qu'une femme noire devienne blanche en ôtant son t-shirt brun déclencha une polémique qui allait rapidement faire le tour du globe via les réseaux sociaux. Regardé au degré de la compréhension, le montage peut avoir des connotations racistes, au sens ou « *l'utilisation du gel douche permet à une femme noire de devenir blanche* » ; sans évoquer le possible aspect aspirationnel du changement de couleur dans ce sens, qui pourrait aussi être pointé du doigt. Connectés, nombreux furent les millennials à critiquer vivement la marque. D'aucuns associèrent même cette campagne à des publicités pour les savons Fairbank,

1 - The digital lives of Millennials and Gen Z, Rurik Bradbury, Liveperson (2017)

2 - The Millennial Consumer – Debunking Stereotypes, Christine Barton, Jeff Fromm et Chris Egan, The Boston Consulting Group (2012)

## L'enseignement majeur de cette génération : interprétation et jugement sont systématiquement booléens, bon ou mauvais, noir ou blanc, gentil ou méchant. La nuance interprétative n'a plus sa place.

*meilleur* ». On les dit dès lors souvent plus sensibles à une offre commerciale mettant en avant des qualités éthiques, sociétales ou respectueuses de l'environnement et des minorités. Les marques capables de s'associer, subtilement et de manière crédible si possible, à de telles causes auraient leur faveur. Celles qui, en revanche, dévièrent même peu ou prou d'une conscience normative collective, non écrite,

mais illustrative de ce qui est « bien et bon » pour la société, subirait hâtivement les pires commentaires viraux et les foudres d'un châtimeur collectif légal annoncé. Car là est bien l'enseignement majeur de cette génération d'un univers « digital » où ne règnent que les 0 et les 1 : interprétation et jugement sont systématiquement booléens, bon ou mauvais, noir ou blanc, gentil ou méchant. La nuance interprétative n'a plus sa place. Elle est par définition source de débats, de discussions et d'échanges, donc consommatrice d'un temps discrétionnaire qui n'est plus disponible. Au surplus, si la nuance est toujours source de richesse intellectuelle, elle exige recul, compréhension et discernement, donc efforts, a minima. Des efforts que nous ne sommes souvent plus disposés à fournir, pour la plupart des millennials en tout cas...

Tremblez, marques et produits, la grande inquisition permanente ne fait que commencer ! Entreprises de tous pays, unissez-vous : la mise sous surveillance constante de vos marques est activée ; vos moindres faits et gestes scrutés, décortiqués et interprétés. Les juges et bourreaux de la réputation des marques ont désormais un nom : millennials ! Les initiatives comme TransparencyAtWork pour l'évaluation communautaire des stages en entreprises illustrent bien cette tendance à l'évaluation permanente des marques et des entreprises.

### Ambivalence génétique, aussi puissante que... fragile

Celles et ceux qui ont la chance d'être en contact réguliers avec les millennials ne peuvent penser qu'ils font preuve d'une profonde hypocrisie en voulant sauver la planète, plusieurs fois par jour. Oui, c'est indéniablement une génération collectivement généreuse. Mais paradoxalement, les millennials sont également très majoritairement égocentriques, consciemment ou non. S'ils sont prompts à manifester leur engagement en faveur d'une cause, cet activisme n'a rien d'un militantisme forcené, extrémiste, convaincu, dans la très grande majorité des cas. En premier lieu, la défense de la planète ou de causes sociétales n'est que rarement une

Vinolia, Stearine, Pears ou Cook datant de plus d'un siècle, et qui, elles, étaient indubitablement et ostensiblement racistes, car basées sur l'utilisation d'un savon pour passer du noir au blanc ! Dove présenta ses excuses et le film ne fut pas exploité. L'hypersensibilité sociétale qui est devenue la nôtre – et une caractéristique prégnante des millennials – ne souffre plus de débats ou d'explications dans de tels cas, même pour commenter ordinairement une erreur d'interprétation ou simplement d'exécution. De nombreux appels au boycott circulèrent alors très rapidement sur les réseaux sociaux, *hashtag* dédié aidant. Au risque d'être critiqué pour cause de détestable partisanisme, tentons humblement la nuance. Peut-on en effet légitimement accuser la marque Dove de racisme délibéré ? Alors que le mannequin noir Lola Ogunyemi elle-même prenait fait et cause pour la publicité ? Alors que le mannequin blanc s'était elle-même transformée en une femme d'une autre ethnie visible (cette seconde métamorphose n'étant que très rarement mentionnée dans les critiques virales...) ? Non. En revanche, que dans un environnement d'hypersensibilité communautaire sociétale, l'exécution et plus particulièrement le montage de la publicité aient été maladroits, oui. La même polémique aurait-elle surgi si la séquence couleur avait été par exemple blanc-noir-métisse plutôt que noir-blanc-métisse ? Probablement pas. En tout état de cause, cet exemple illustre le fait que notre société, et ses millennials en particulier, est devenue très sensible a priori, prompte à l'interprétation rudimentaire parfois subjective et empressée de la partager avec le plus grand nombre. Le partage valide, conforte et finalement rassure...

Les millennials sont également souvent qualifiés de génération la plus consciente de toutes, loués pour leur implication sociétale. Prompts à soutenir une (grande) cause et à défendre systématiquement le faible et l'opprimé, les millennials sont généralement pressés de critiquer le fort, irrespectueux de la communauté, vilipender la marque jugée déviante, militer en faveur de la défense de l'environnement et souhaiter tout changer pour « *un monde*

## U.S. Millennials Comprise Six Distincts Segments

### Hip-ennial

"I can make the world a better place."

- Cautious consumer, globally aware, charitable, and information hungry
- Greatest user of social media but does not push/contribute content
- Female dominated, below-average employment (many are students and homemakers)

29%



### Gadget Guru

"It's a great day to be me."

- Successful, wired, free spirited, confident, and at ease
- Feels this is his best decade
- Greatest device ownership, pushes/contributes to content
- Male dominated, above-average income, single

13%



### Millennial Mom

"I love to work out, travel, and pamper my baby."

- Wealthy, family oriented, works out, confident, and digitally savvy
- High online intensity
- Highly social, and information hungry
- Can feel isolated from others by her daily routine
- Older, highest income

22%



### Clean and Green Millennial

"I take care of myself and the world around me"

- Impressionable, cause driven, healthy, green and positive
- Greatest contributor of content, usually cause related
- Male dominated, youngest, more likely to be Hispanic, full-time student

10%



### Anti-Millennial

"I'm too busy taking care of my business and my family to worry about much else."

- Locally minded, conservative
- Does not spend more for green products and services
- Seeks comfort and familiarity over excitement/change/interruption
- Slightly more female, more likely to be Hispanic and from the Western U.S.

16%



### Old-School Millennial

"Connecting on Facebook is too impersonal, let's meet up for coffee instead"

- Not wired, cautious consumer, and charitable
- Confident, independent, and self-directed
- Spends least amount of time online, reads
- Older, more likely to be Hispanic

10%



Source : BCG analysis

conviction personnelle profonde et ancienne, mais davantage une émulation collective révélée et perçue comme valorisante. Elle n'en est pas pour autant moins noble dans son fond. Mais elle est assurément de facto beaucoup plus fragile dans sa forme, car sans racines choisies et assimilées. En second lieu, cette rapidité à adhérer et soutenir une cause, a priori juste, est grandement facilitée par les technologies dont les millennials sont adeptes. Se sentir investi(e) en cliquant uniquement sur l'icône d'un pouce levé ou en cochant simplement la petite case d'une pétition déjà rédigée peut contribuer à satisfaire l'égo, la conscience et la perception d'une solidarité affichée. Ça n'en reste pas moins un geste ponctuel et furtif, dont l'oubli peut-être aussi rapide que la motivation spontanée qui fit naître le comportement d'adhésion initiale. Le signifiant et le signifié se confondent et se brouillent, sans qu'un sens conscient, précis et voulu ne se justifie objectivement. Paix à l'âme de Ferdinand de Saussure... Certains détracteurs de ce comportement très ambivalent

qualifient parfois les millennials de « *slacktivists* », contraction des termes anglais *slacker* (flemmard) et *activist* (activiste). Ce militantisme moderne, né principalement avec l'avènement du World Wide Web et plus encore des réseaux sociaux électroniques, favorise une implication plus ou moins visible publiquement, en faveur de telle ou telle cause, de tel ou tel combat, sans pour autant que le signataire adhérent ne quitte sa sacro-sainte zone de confort. En tout cas, sans qu'il ne s'expose excessivement et ne fournisse d'effort particulier. La protection que constitue un simple smartphone permet l'implication dans l'action... à distance ! Pour les marques, c'est un dilemme énigmatique de plus. À l'issue d'une action, d'une communication ou simplement d'une rumeur, en quelques minutes seulement, ces millennials sont capables de générer sur un ou plusieurs réseaux sociaux un véritable tsunami électronique de critiques parfois très virulentes. Quelle valeur la marque doit-elle alors leur accorder précisément ? Quelle réaction constructive et positive lui opposer, si tant est ?

## Haine absolue, oubli inclus

Jamais les marques ne se sont autant excusées. À tort imposé ou à raison justifiée. Phénomène sociologique conjoncturel ? Jamais elles n'ont autant fait marche arrière en matière de communication, cédant bon gré mal gré à une *vox populi* quasi instantanée et pressée d'exister par la contestation publique. Phénomène consumériste structurel ? Fin août 2017, L'Oréal Paris UK se sépara d'un nouveau mannequin porte-parole, dont l'encre du contrat était à peine sèche de quelques jours. Les propos ostensiblement racistes qu'elle venait de tenir sur son compte Facebook ne laissaient pas d'autre choix à la marque. Munroe Bergdorf était le premier mannequin transgenre embauchée par L'Oréal Paris, champion assumé et revendiqué de la diversité. Mal informés, aveugles conscients ou inconscients, nombre de « juges citoyens du monde » critiquèrent la décision de rupture de

ser ? Oui. Et là aussi pour deux raisons principales. S'excuser, c'est déjà dire implicitement à la critique qu'elle a raison, c'est donc propice à endiguer et modérer sa puissance et sa récurrence. S'excuser à l'ère du Web, c'est aussi s'assurer qu'il restera une trace pérenne d'une prise en considération par la marque de ces critiques et d'une gestion responsable et volontairement apaisante en conséquence. Mais l'idéal serait évidemment d'éviter ce type de confrontations. Là, un véritable *inbound marketing*, des interactions maximales et une co-création optimisée sont des pistes à ne pas négliger. Maintenant, attention à ne pas ostraciser trop promptement la génération des seuls millennials à propos de cette tolérance résultante, consciente ou non. D'autres générations pourraient être sans peine stigmatisées avec les mêmes « symptômes »... Au Japon, depuis le milieu des années 1950, l'image de Chisso reste entachée par un empoisonnement diabolique et conscient au

S'excuser à l'ère du Web, c'est s'assurer qu'il restera une trace pérenne d'une prise en considération par la marque des critiques et d'une gestion responsable et apaisante en conséquence.

mercure des eaux de la baie de Minamata, qui fit plusieurs milliers de victimes et dont les images dramatiques firent le tour de la planète. Quid du boycott de Chisso ? Elle reste aujourd'hui encore une grande actrice de l'industrie chimique japonaise. En 1965, l'avocat activiste Ralph Nader publia *Unsafe at Any Speed*, un livre accusateur de l'industrie automobile jugée trop laxiste à propos de la sécurité. Le modèle Corvaire de General

Motors était en particulier pointé du doigt en se basant sur des rapports internes du constructeur, qui savait mais n'avait rien fait. Quid du boycott de General Motors ? L'entreprise devint numéro un mondial. Le 3 décembre 1984, une fuite d'isocyanate de méthyle s'échappa d'une usine Union Carbide à Bhopal en Inde, occasionnant plus de 15 000 morts. Les négligences sécuritaires furent rapidement évidentes. Quid du boycott d'Union Carbide ? L'entreprise fut absorbée par Dow Chemical en 2001 pour une valeur de 9,3 milliards de dollars. En 2010, la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, utilisée par BP dans le golfe du Mexique, explosa. En plus des onze victimes, la très mauvaise gestion de crise conduite par BP généra une catastrophe écologique majeure. Quid du boycott de BP ? Elle figure toujours dans le top 10 des plus grandes compagnies pétrolières dans le monde. Les consommateurs *shoppers* que nous sommes sont-ils à ce point des insensibles résignés ? Sans doute que non, mais jamais il n'y a eu autant d'écart entre ce que nous pensons, ce que nous exprimons et ce que finalement nous faisons. Le bon côté des choses, c'est que sur ce point au moins, il semble que nous soyons tous synchrones. ■

contrat et n'hésitèrent pas alors à appeler hâtivement au boycott de la marque, comme ce fut le cas pour Pepsi-Cola quelques mois auparavant. Parfois même en s'appuyant sur des faits, reprochés à L'Oréal Paris, totalement déconnectés de l'affaire Bergdorf. Alors qu'il serait aisé pour le consommateur de se détourner de la marque, dans un univers concurrentiel dense, faut-il sérieusement craindre de tels appels au boycott à répétition ? Non, pour au moins deux raisons principales. L'« exadéluge » d'informations qui nous assaille chaque jour rend impossible la prise en considération durable de ces événements consuméristes très récurrents désormais, et que notre esprit marchand finit par relativiser sinon oublier. D'autre part, le consommateur *shopper* est bien souvent l'objet d'habitudes confortables. Rompre brutalement avec ces habitudes est souvent source d'efforts et de volonté. Un comportement que la majorité d'entre nous ne semble pas spontanément prête à assumer. A fortiori si, dans leur attitude commune identifiée, une certaine paresse égocentrique semble partagée d'un point de vue générationnel par certains. Millennials, vous avez dit millennials ? Les marques doivent-elles alors vraiment s'excuser ?