

GÉNÉRATION Y ET MARKETING: Évolution ou révolution?

Author(s): AGNÈS HELME-GUIZON and MICHEL OTTMANN

Source: *Décisions Marketing*, No. 59 (Juillet-Septembre 2010), pp. 83-86

Published by: Association Française du Marketing

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/25741945>

Accessed: 26-04-2020 10:29 UTC

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact support@jstor.org.

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



JSTOR

Association Française du Marketing is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Décisions Marketing*

GÉNÉRATION Y ET MARKETING Évolution ou révolution ?

AGNÈS HELME-GUIZON ET MICHEL OTTMANN

Les représentants de la génération Y sont souvent perçus immatures, zappeurs, irresponsables mais néanmoins créatifs. Les entreprises ont dû repenser leurs méthodes de management. Qu'en est-il de leur stratégie marketing ? Une réponse est apportée au travers du passage en revue de trois variables-clés : la segmentation, l'image de marque et la fidélisation.

Qui n'a pas été confronté à un jeune qui est en retard voire qui ne se présente pas à un entretien et qui ne s'en excuse même pas (ni avant ni après) ? A un jeune qui avant d'exécuter une tâche ou de suivre une directive (procédure, horaire) demande de justifier les raisons pour lesquelles il devrait le faire et qui parfois refuse de s'exécuter ? A un jeune qui quitte l'entreprise pour laquelle il travaille ou la marque qu'il achète habituellement en apparence sur un coup de tête malgré toutes les attentions dont il a été l'objet ? Enseignant, responsable marketing ou mana-

ger d'équipe, tous ont eu à faire face, parfois avec désarroi, à un ou plusieurs de ces comportements... Qui sont ces jeunes ?

On les appelle la *Génération Y*, *Génération boomerang*, *Echo-boomers* ou *Millennials*. Nés entre 1978 et 1995 et donc âgés de 15 à 32 ans (les bornes varient légèrement selon les pays), ils sont, en France, environ 13 millions (8) et représenteront 40 % de la population active en 2012. Aujourd'hui, ce sont des consommateurs dotés d'un fort pouvoir d'achat : ils gagnent 23 milliards par an et en dépensent environ 18 (2).

Même si leur comportement peut être qualifié d'adulescent¹ et irriter, ils sont bien là ! Il importe donc d'apprendre à les connaître, à décrypter leurs comportements et à « faire avec ». La question qui se pose alors est de savoir si, par la force des choses la prise en compte des spécificités des Y va entraîner une évolution du marketing, ou une révolution ? Va-t-elle remettre en question les fondements théoriques de cette discipline et modifier en profondeur les pratiques des managers ? Une première réponse est apportée ici, au travers de l'examen détaillé de trois clés de la stratégie marketing : la segmentation, l'image de marque et la fidélisation.

Segmenter les Y

Les jeunes de la génération Y (nommés « les Y » par la suite) présentent une homogénéité forte en termes de valeurs, de motivation d'achat et de marques préférées. Si les plus jeunes n'achètent pas exactement les mêmes marques, c'est simplement une question de budget. On observe un « effet génération » supérieur à celui de l'âge. Ainsi, les critères socio-démographiques de segmentation deviennent inopérants. Certes, souligner leur inopérance n'est pas nouveau.

Agnès Helme-Guizon est Maître de Conférences à l'IAE de Grenoble et membre du laboratoire de recherche CERAG UMR CNRS 5820

Contact : agnes.helme-guizon@iae-grenoble.fr

Michel Ottmann est coach et consultant-formateur en management des équipes. Il propose d'aborder le management de la génération Y par une approche transculturelle.

Contact : michel.ottmann@fables.fr
Christian Dussart, professeur à H.E.C. Montréal est responsable de cette rubrique « A propos de ».

Contact : christian_dussart@hotmail.com

Ce qui change, c'est leur inutilité. C'est plutôt une bonne nouvelle pour les gens de marketing ! Il « suffit » de répondre à leurs attentes – parmi lesquelles les plus importantes sont la recherche d'unicité, la recherche de variété et la recherche de réversibilité des choix –, tout en respectant leurs valeurs (dont certaines sont parfois contradictoires) : individualisme, altruisme, besoin d'appartenance et d'interactions sociales, réussite professionnelle, vie personnelle et familiale, entrepreneuriat, engagement social (1).

En résumé, au-delà d'une segmentation « classique », ce qui les caractérise est qu'ils veulent tout et son contraire, et... surtout, tout de suite ! Cette forme d'immaturité qui se prolonge s'explique avant tout par l'évolution de la relation au monde des adultes, et en particulier aux parents.

Cette relation singulière résulte tout d'abord d'une forme de culpabilité de leurs parents (les mères étant plus exposées) face à leurs choix de vie, en particulier en ce qui concerne l'équilibre de vie professionnelle/personnelle. Les *baby-boomers*, dont sont majoritairement issus les Y, représentent en effet la première génération à s'investir autant dans leur activité professionnelle, parfois au détriment de la relation parent-enfant. De cette culpabilité découle d'une part une compensation matérielle accrue, et d'autre part une plus grande implication dans les prises de décision (3).

Ensuite, leur relation singulière au monde des adultes s'explique par l'évolution de l'image parentale. Exit l'image d'invulnérabilité : que ce soit sur le terrain professionnel ou familial, leurs parents se sont montrés exposés à la détresse, suite à un licenciement (perte du statut nourricier) ou à un divorce.

Enfin, cette génération a purement et simplement perdu les différents rituels de passage à l'âge adulte, qu'ils soient familiaux, religieux ou sociaux : mariage en perte de vi-

tesse et disparition du service militaire pour les natifs de... 1978. Si ce dernier critère s'applique avant tout aux jeunes hommes, il ne faut pas oublier l'implication que cette expérience pouvait avoir sur les couples déjà constitués.

Les Y peuvent donc aujourd'hui être considérés comme un groupe homogène. Cependant, sous l'effet du cycle de vie familial, aux alentours de 30-35 ans, les plus âgés vont murir et créer des familles, ce qui va produire un décalage par rapport au reste du groupe... Par ailleurs, la génération Z qui suit n'est pas comparable et est moins homogène. La principale raison en est l'évolution de la relation aux parents. Dans le processus de prise de décision, les Z sont plus informés mais moins réellement consultés. La culpabilité parentale s'est largement estompée : les mères, parfois seules dans l'éducation au quotidien, intègrent de plus en plus leur droit (voire besoin vital) de travailler (3).

On va donc se retrouver, au fil des ans, avec un groupe de plus âgés, chaque année un peu plus nombreux, que l'on pourra continuer de segmenter « classiquement » selon des variables socio-démographiques et un « noyau dur » de Y dont le nombre ne cessera de diminuer.

Créer et développer une image de marque auprès des Y

Il est aujourd'hui difficile pour les marques de communiquer auprès de la cible des Y un positionnement unique et clair en raison de la fragmentation des canaux de distribution et de la multiplication des sources parlant de la marque. La question se pose, face à ces prises de parole multiformes, du contrôle par les marques de leur image et donc de leurs territoires de marques. En effet, il existe une variété de lieux et de formats de ventes d'un même produit ou service. « *La prolifération d'offres*

commerciales de tous types s'adressant à des niches multiples et à des communautés virtuelles libres et difficilement contrôlables. » (4), à des prix divers selon les réseaux de distribution, conduit à un brouillage de l'image des marques. En effet, ces points de vente qui, pour un grand nombre, ne constituent pas des relais de l'image de la marque (PLV, conseil, etc.) ont des positionnements variés qui sont partiellement et erratiquement transférés à l'image de la marque distribuée.

Par ailleurs, parallèlement aux campagnes de communication de la marque dans des médias traditionnels, aux actions hors média classiques (sponsoring, relations publiques, etc.) ou plus alternatives (street marketing, etc.), de nombreuses voix parlent de la marque, parfois de manière discordante : notamment les consommateurs, et tout particulièrement les Y qui s'expriment dans des espaces mis à leur disposition par les marques (service client, communautés de marque, etc.) mais aussi, et surtout, dans des espaces échappant au contrôle des marques (blogs, forums, *Facebook*, *Twitter* et autres réseaux sociaux).

La difficulté des marques à communiquer un positionnement unique et la perte de contrôle d'une partie de leur communication est immuable car intimement liée aux évolutions technologiques (vente en ligne, réseaux sociaux, etc.) (4).

L'évolution technologique en question n'est pas propre aux Y, mais leur rapport à la technologie est fondamentalement différent (6). Pour eux, la technologie est omniprésente et « normale ». Elle représente un prolongement naturel de leur personne et comporte une dimension sociale, culturelle et affective. Elle ne porte plus la connotation potentiellement menaçante que les générations précédentes lui attribuaient (syndrome de Frankenstein : la création technologique peut se retourner contre son créateur, comme dans les films (*Wargame*, 2001 *L'odyssée de l'espace*, etc.)).

Dès lors, l'enjeu pour les marques est non pas de tenter de reprendre le contrôle mais de prendre appui sur ces communautés insaisissables dans leur périmètre et leur durée : elles doivent repenser leur stratégie de communication en termes de message et de supports privilégiés.

Tout d'abord, il ne s'agit pas de délivrer un message, mais de fournir de l'information aux Y ; en fait, toute l'information susceptible de leur permettre de se faire leur propre opinion (6). Exit le dogmatisme ! Il faut non seulement les écouter attentivement, c'est-à-dire recueillir leur opinion, mais en tenir compte vraiment ; par exemple en les associant au développement de l'image de la marque (concurrentiel, *user-generated content*).

Pour ce qui est des supports médias, l'erreur serait de tomber dans le cliché qui consiste à penser que seuls les médias Internet sont susceptibles de toucher les Y... En fait, tout dépend des objectifs de communication. Précisément, les médias traditionnels ont encore un rôle à jouer pour la notoriété et l'image de la marque : même si les Y passent beaucoup de temps devant leur écran d'ordinateur, leur consommation des autres médias (radio, presse, cinéma) est aussi forte que celle de leurs aînés. Par ailleurs, pour développer son image, la marque doit s'appuyer sur les leviers du marketing expérientiel afin de mettre en avant des bénéfices émotionnels clés comme paraître cool, déterminé, revendiquer des valeurs de liberté et de maîtrise des choix. Elle peut le faire au travers d'animations, de sponsoring ou d'événementiel (6). Elle peut également s'appuyer sur les réseaux sociaux pour relayer l'information relative à l'actualité de la marque.

Fidéliser les Y

Avoir une bonne image, voire figurer parmi les marques préférées des Y n'est pas une garantie d'achat... et encore moins de ré-achat. Le lien

attitude-comportement est-il définitivement rompu ? Que devient le précepte selon lequel il est préférable car plus rentable de fidéliser ses clients ?

Les Y sont volatiles : ils ne s'attachent que temporairement à une marque et en changent de manière impulsive (10), par peur du contrat et en raison d'une volonté ancrée de conserver leur liberté. Ceci s'explique ainsi : la fidélité, ou plutôt la loyauté, est une construction dans le temps fondée sur une double confiance : confiance dans l'intention et confiance dans la compétence (vouloir et pouvoir). Or les institutions se sont révélées, du point de vue des Y, inopérantes voire malhonnêtes (5). Elles sont inopérantes en termes de protection des individus, car incapables de faire face aux nouvelles sources de danger perçues. Car le danger ne vient plus des pays étrangers (fin de la guerre froide et de la menace permanente d'apocalypse nucléaire), de la différence, mais le danger porte le même visage que soi-même, il est quotidien : enlèvement et meurtre, accident, sida (même la sphère intime de l'amour n'est plus sûre). Or, les institutions se montrent relativement inopérantes à lutter contre ces nouvelles formes de danger. Elles sont malhonnêtes et déloyales : les Y ont vus leurs parents se tuer à la tâche par foi et loyauté envers leurs entreprises, pour se voir sacrifier ensuite sur l'autel du profit. D'autre part, la multiplication des sources d'information alimente et facilite cette nouvelle habitude de remettre en cause les discours officiels.

La marque qui souhaite fidéliser les Y doit offrir un vaste choix de produits (recherche de variété), interopérables, immédiatement appropriables, jetables ou revendables (possibilité de retour en arrière) et présentant de multiples options de personnalisation (besoin d'unicité), etc. Elle doit également répondre à leur besoin profond de reconnaissance (6).

Pour ce faire, elle doit aller au-

delà de la communication institutionnelle : l'enjeu majeur est de faire partie du quotidien du Y. En d'autres termes, la marque ne doit pas communiquer « depuis la marque » (*i.e.* selon son point de vue) mais « depuis les Y eux-mêmes » (*i.e.* depuis et au travers de l'univers des Y). C'est la seule manière de créer de l'engagement affectif qui peut aller jusqu'à la passion... et de donner du sens pour le Y à la relation avec la marque. Les moyens privilégiés sont bien évidemment les réseaux sociaux qui sont aux yeux des Y les plus proches d'eux (appartenance) et les plus crédibles (témoignage de pairs). Être sur les médias sociaux est loin d'être sans risque pour une marque. Elle pourrait céder à la tentation de se positionner comme « ami », de prendre la parole comme un Y (cf. les managers sont incités à avoir des comptes *Twitter* où ils s'expriment comme des individus...). Ce serait oublier que les Y sont en quête d'authenticité et qu'une marque ne peut prétendre au statut d'« ami », sous peine d'être exclue. Les Y rejettent toute communication qui se veut « fun » (7,9). Elle ne peut pas être présente directement (par exemple, au travers d'un groupe *Facebook* créé par elle). Cela passe par donner la parole aux Y, favoriser les avis de consommateurs (*user-generated content*), accepter les détournements du produit et/ou de la marque et valoriser leur participation dans des actions de communication plus larges. Cependant, « jusqu'où est-il possible d'aller dans la participation collaborative des consommateurs au sein de communautés virtuelles » ? (4).

Ce dernier point risque d'ailleurs d'être encore amplifié à travers l'évolution apportée par la génération Z, qui bien que moins consultée dans la prise de décision, n'en a pas moins gagné un droit accru à exercer un regard critique sur le monde des adultes : ce sont souvent les enfants de cette génération qui sensibilisent leurs parents à des notions comme la protection de l'environnement ou la sécurité routière.

Alors, évolution ou révolution ?

Si la segmentation « traditionnelle » semble remise en cause par la prolongation de comportements adolescents, ce phénomène ne devrait être que temporaire et ne concerner qu'une frange décroissante de la population. Pour le reste, l'évolution s'annonce certes comme irréversible, mais dans le même temps plus progressive. Aux entreprises de s'adapter à la défiance croissante des consommateurs à leur égard et à leur volonté d'être acteurs des actions de la marque. Depuis le temps qu'il est question de donner la parole aux consommateurs, le moment est venu de les écouter !

Note

1 Jeune adulte qui continue à avoir un comportement comparable à celui

qu'ont généralement les adolescents, Larousse, <http://www.larousse.fr/encyclopedie/nom-commun-nom/adolescent/184698>, consulté le 07/02/2010.

Références

- (1) Baldonado A. et Spangenburg J. (2009), Leadership and the future: Gen Y workers and two-factor theory, *Journal of American Academy of Business*, 15, 1.
- (2) Chaminade B., <http://www.generationy20.com/vendre-aux-jeunes-generations#more-202#ixzz0VVOL2ruZ>, consulté le 01/02/2010.
- (3) Dorizas A. (2009), Generation Next, *Gouvernement News*, Juin, 18-19.
- (4) Dussart C. et Nantel J. (2007), L'évolution du marketing : retour vers le futur, *Gestion*, 32, 3, 66-84.
- (5) Halstead T., (1999), A politics

for generation X, *Atlantic Monthly*, Août.

- (6) Hughes A. (2008), Y and How: Strategies for Reaching the Elusive Generation Y Consumer, http://digitalcommons.pace.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1072&context=honorscollege_theses.
- (7) Neuborne E. et Kerwin K., (1999), Generation Y, *Business Week*, 05/02/1999.
- (8) Insee, <http://www.generationy20.com/tag/insee>, consulté le 01/02/2010.
- (9) Wolburg J.M. et Porkrywczynski J. (2001), A psychographic Analysis of Generation Y college students, *Journal of Advertising Research*, 41, 5, 33-52.
- (10) Xu Y. (2008), The influence of public self-consciousness and materialism on young consumers' compulsive buying, *Young Consumers*, 9, 1, 37-48.