



DIOR ET LES MILLÉNNIAUX

Michel Hayoun,

Directeur du programme MBA spécialisé en Management et
Marketing du luxe et de la Mode à l'ESLSCA Business School Paris

VALEURS, FÉMINISTE, CONNECTÉE,
SAC LADY DIOR, MILLENIALS,
HAUTE COUTURE, NUMÉRIQUE,
DÉVELOPPEMENT DURABLE,
LUXE INSTITUTIONNEL, MIX DIOR.

RÉSUMÉ

Comment les grandes marques du luxe s'adaptent-elles aux valeurs et nouveaux comportements de cette génération que l'on appelle «les millenials» ?

Il s'agit d'une génération qui n'a pas connu d'autre monde que celui de l'hyper-connexion, de l'exposition incessante du soi, d'une socialisation numérique omniprésente et qui possède des facultés d'adaptation hors du commun.

Comment une grande marque de luxe comme Dior adapte-t-elle sa communication et ses produits, pour épouser les valeurs d'une génération lucide, rapide, changeante et opposée à toute forme d'inertie ?



Ils sont nés dans la période entourant l'avènement de l'an 2000. Il s'agit d'une "tribu" dont toute la Presse parle, qui fait le bonheur des comptes des actionnaires des GAFA (Google, Amazone, Facebook, Apple) et dans la rue, on les reconnaît aux regards systématiquement fixés sur leurs smartphones, sur l'écran desquels ils tapotent avec les doigts très agiles des deux mains : les millenials ! Une génération qui empêche de dormir le plus zen des cadres de gestion des entreprises de luxe, le plus attentif des professeurs de management du luxe.

Qu'ont-ils de si déroutant ? Peut-on réellement parler d'une génération si particulière qu'elle puisse ainsi échapper aux fondements scientifiques du marketing et à la puissance d'une segmentation de marché ? Ils sont une génération «charnière», comme l'ont été toutes les générations qui se sont situées au croisement d'une révolution industrielle. Les facteurs déterminants de leur vie possède un caractère «d'étrangeté» vis-à-vis de celui de leurs parents. La nostalgie exprimée par leurs parents leur est inaccessible. Ils ne voient pas la technologie comme une nouveauté, mais comme un élément commun. Ils ne considèrent pas que leur mode d'interaction, principalement textuel, par chat, IRC, messagerie, ou via l'interface de réseaux sociaux soit particulièrement nouveau ou original : c'est ainsi qu'ils ont grandi ; car ce que nous appelons «la révolution numérique de 1998-2004», ils appellent cela simplement leur enfance et sont en droit de considérer qu'un discours éternellement centré sur la révolution «numérique» et des «réseaux sociaux» est, de leur point de vue, une absurdité absolue. On ne peut donc ni leur



vendre l'utopie d'un monde numérique meilleur, qui n'est pour eux qu'un quotidien très banal ; ni la défense de traditions ou l'ancrage dans des valeurs séculaires du luxe ; puisqu'ils ne comprennent même pas ces êtres technologiquement inadaptés que sont leurs parents.

Voici donc les éléments du puzzle. Et peut-on encore parler de «valeurs» quand on parle de la génération des millenials ? Nés pendant la révolution numérique, les millenials ne perçoivent pas le monde autrement que ce qu'ils ont toujours connu : une capacité de recomposition permanente, un monde très ouvert mais également très dur, où les emplois sont éphémères, et où tracer son chemin repose entièrement sur une capacité personnelle à

>>>

>>> naviguer dans le tumulte de la transitivité, du rebond permanent, de l'invention de soi, et de son exposition permanente. Est-ce compatible avec les valeurs véhiculées par la marque Dior ? Que raconte à ce propos l'histoire des différents épisodes de Dior dans ses rapports avec la jeunesse ?

Ponctué d'aléas, la marque n'a cessé de se développer en partie grâce à une culture événementielle riche d'originalité transgressive (par exemple, le clip dénonçant la valeur mariage). L'analyse du Mix Dior montre que la marque a su concilier avec succès les attentes de ce marché, même s'il faut ménager – interviews de millenials à l'appui – quelques acquis auxquels certains jeunes sont plus sensibles que d'autres. Les millenials constituent une génération pivot : élevé par des parents qui sont des archives vivantes de l'ancien monde, un peu perdus et rétrogrades ; acteurs de leur propre transformation et créateurs de leur propre identité génération-

nelle. On ne peut donc ni leur vendre la continuité d'un univers symbolique, ni leur faire croire à l'autorité d'un discours qui serait émis par la génération qui les précède.

La nouvelle directrice artistique Maria Chiuri, forte d'une expérience chez Valentino, a compris le caractère à la fois rebelle et toujours transitoire des comportements milléniaux. Il faut jouer et «se jouer» des symboles ; pratiquer le détournement, sans que celui ne soit trop évident ; laisser à cette génération, et à elle seule, le droit de dessiner elle-même les contours de ses aspirations. La communication mélange des tee-shirts aux slogans féministes, des défilés et bals masqués au musée Rodin, des montgolfières en Californie dans une atmosphère chamanique. Cette campagne était destinée à lancer, le 6 juin 2017, le site 24Sevres.com célébrant l'entrée de la gamme Dior dans le commerce en ligne. Était-ce le bon message ? A quoi peuvent bien rêver les millenials ?



UNE JEUNESSE NOMADE ÉPOUSANT DES SYSTÈMES DE VALEURS COMPLEXES

Le nomadisme est une des caractéristiques principales des millenials. D'une part, ils voyagent beaucoup parce que leur monde ne se définit pas géographiquement : elle suit l'emploi et ses transformations ; elle peut travailler à New York, passer les vacances d'hiver en Ethiopie, avant de chercher un emploi dans la Silicon Valley. Il n'y a rien d'extraordinaire à ce nomadisme. Il a une fonction instrumentale, qui consiste à augmenter sa popularité sur Facebook, Snapchat, Instagram ; voire sur

les réseaux professionnels comme LinkedIn que les millenials ne traitent pas avec une considération particulière. D'autre part, ce nomadisme s'exprime également dans l'absorption de «causes» que cette génération dissocie de l'idée de «système» de valeurs. On peut ainsi épouser une centaine de causes, sans pour cela vouloir être rangé dans une réduction sociologique. Il est très difficile de faire avouer à un millénial qu'il est «libertarian», avant que vous lui expliquiez qu'il ne s'agit pas particulièrement d'un parti

>>>

>>> politique, mais d'une philosophie qui refuse toute forme de contrôle, de régulation, de dogme : une défense aveugle, entêtée, d'une liberté absolue et intransigeante.

La génération des millenials s'est défaite de toute attache, à l'opposé de la génération Y, dont la lettre symbolisait la forme des fils d'écouteur de l'iPod autour du cou et dont on écoute la musique en marchant. On désigne ainsi l'ensemble des personnes nées entre 1980 et 1999. La génération Z regroupe les personnes nées après la chute

du Mur de Berlin, mais avant la révolution arabe. Connectée sur Facebook, elle succède à la génération Y, aussi appelée "nouvelle génération silencieuse ou génération C" pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité. Le changement de millénaire donne son nom aux millenials qui regroupe l'ensemble des personnes nées à partir de l'an 2000.

Nelly Rodi attribue 5 valeurs aux Millenials : **Génération connectée**, horizontale, multi-culturelle, engagée, populaire.

HORIZONTALE

L'autorité est contestée par la génération Millenials qui revendique le mode collaboratif, plutôt qu'une autorité. Ainsi, le mode de consommation est associé au mode de production. Ce qui peut paraître une nouveauté pour les générations précédentes, est un acquis pour cette génération qui a vécu la naissance de l'économie collaborative et s'est habituée à la collaboration et au partage comme un mode de survie économique et de source identitaire.

MULTI-CULTURELLE

Les millenials ont développé à la fois une soif de découverte d'autres horizons, des affinités avec ce qui est différent : la mobilité est une donnée sine qua non d'une économie où dominent les emplois à durée déterminée, créant une exposition permanente à différents emplois, différentes cultures, différents pays. Les millenials sont les premiers citoyens globaux.

ENGAGÉE

Les millenials choisissent une ou plusieurs causes ou un projet pour porter leur identité. Ainsi le développement durable est bien ancré dans cette génération, voir à ce propos l'étude de Nielsen qui prédit clairement un avenir sombre pour les marques ne prenant pas en compte la défense de l'environnement.

POPULAIRE

Les millenials ne veulent surtout pas donner l'impression d'être au-dessus de la mêlée mais bien affronter le réel en venant en aide par exemple aux plus démunis, en faisant de l'humanitaire souvent sur leur propre "territoire".



>>>

A ces cinq caractéristiques, il faut ajouter la dissociation géographique ; c'est-à-dire le découplage entre le lieu de consommation et sa signification identitaire. L'achat rituel dans un magasin de grande marque n'a pas disparu, mais il est vécu comme un artefact culturel. On «visite» Dior sur l'avenue Montaigne pour sa valeur d'expérience (User expérience / Ux), ce qui amène la plupart des enseignes à s'interroger sur le rôle que doivent jouer leurs points de vente : l'expérience feutrée, empressée, attentive traditionnelle des grandes enseignes de luxe n'intéresse pas cette génération. Ceci explique sans doute avec quelle facilité cette génération ne consomme ses produits de luxe presque exclusivement «on line». Cet aspect est déroutant pour les générations précédentes, aussi bien que pour les chercheurs en comportement de consommation des produits de luxe. Le mode de consommation – personnel, privilégié, attentif, unique – a toujours été associé dans la recherche en marketing à l'idée de «distinction», de «segmentation» des marchés de luxe. Mais

la génération Millenials n'expriment pas de désir de distinction dans la consommation des produits de luxe. La distinction doit être placée sur la manifestation symbolique de l'achat de luxe, c'est-à-dire en quoi l'achat de luxe n'exclut pas du monde, ne protège pas de la turbulence, mais au contraire, signe une appartenance proactive dans la transformation du monde.

Pour caractériser notre époque de façon tout à fait nouvelle, cette génération est connectée : que ce soit avec les réseaux sociaux ou dans la contingence de la vie quotidienne, elle est aujourd'hui complètement utilisatrice du numérique.

L'Institut Français de la Mode et le site de vente de mode en ligne britannique Matchesfashion se sont associés pour mettre au point le premier baromètre des achats de luxe en ligne en France. Parmi les moins de 35 ans, 70 % ont effectué des achats de luxe sur le Web dans les 12 derniers mois, contre 34 % pour les 45-54 ans et 15 % seulement pour les 55 ans et plus.

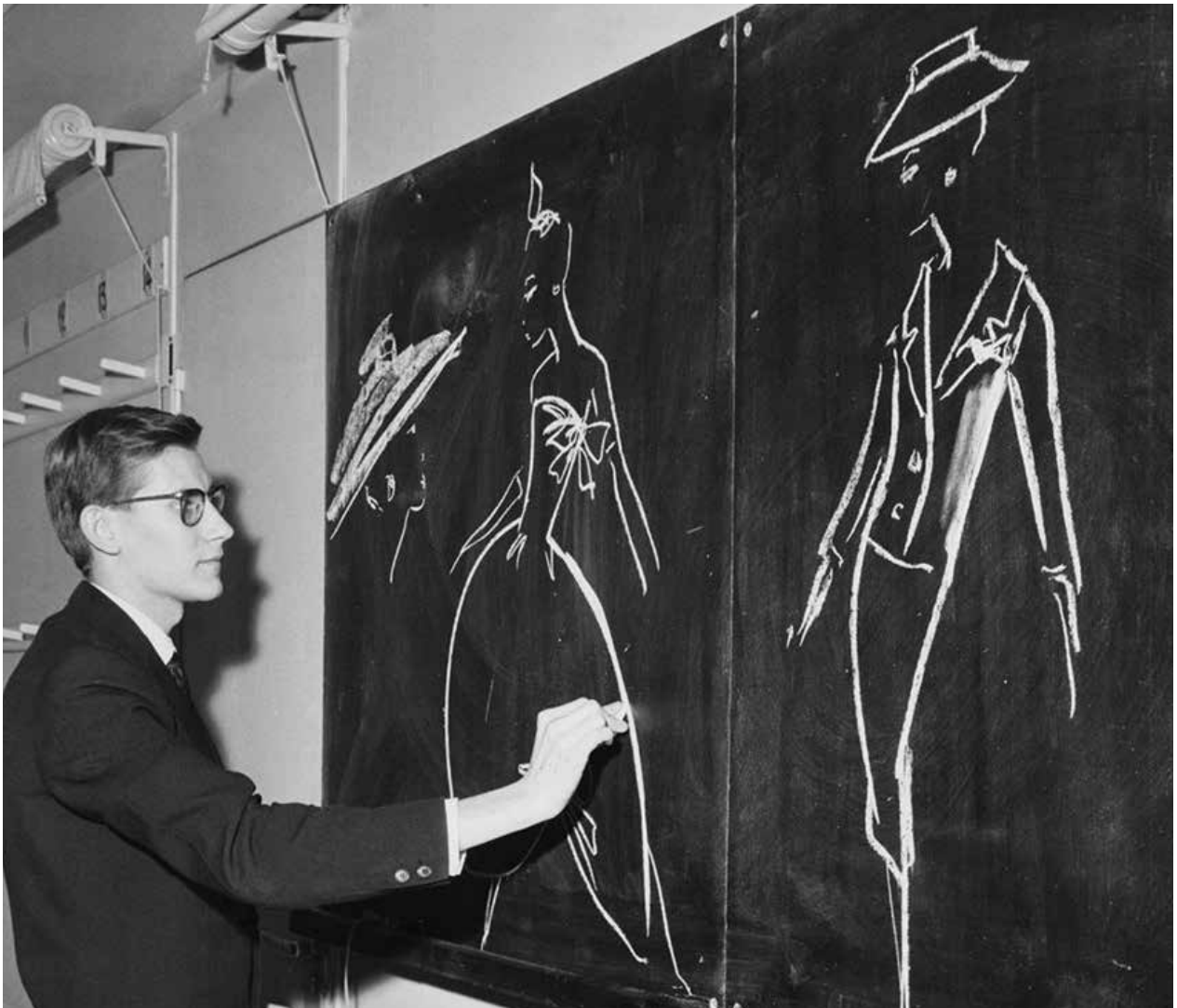
LE 20 AVRIL 2017, LE PREMIER INDICE EST PUBLIÉ :

LA MAISON DIOR

ET SA RELATION INTEMPORELLE À LA JEUNESSE

Au final, cette génération des millenials ressemble beaucoup à Christian Dior. Elle veut s'affranchir des traditions les plus pesantes, elle sait jouer, et se joue, des symboles, elle détourne les acquis et les héritages avec humour et légèreté. Etudions les valeurs de jeunesse que Christian Dior insuffle dans ses premières créations et comment il impose son engagement sur un style de vie associé au vêtement.





Il crée ou accentue des règles : pas de robe du soir au cocktail, il faut la robe cocktail dédiée à ce moment, on évite ainsi la faute de goût. On diffuse les créations dans un contexte multiculturel d'ouverture : Europe, Etats Unis, Australie, ... Les licences Dior se multiplient dans le monde. On déroule un protocole de style de vie, à commencer par les dessous qui doivent être Dior, puis les accessoires –chaussures, ceintures, foulards, chapeau...– et le parfum Dior qui doit évoquer la robe ou l'inverse, le sac Dior devient symbole d'élégance et d'exception. Et il prend comme collaborateur un jeune homme de 19 ans : Yves Saint Laurent.

YVES-SAINT-LAURENT A 21 ANS LORSQU'IL PREND LA TÊTE DES CRÉATIONS DIOR !

Au bout de 6 années, la remise en cause trop affirmée des valeurs stylistiques de Dior lui est reprochée : il est remercié et remplacé par Marc Bohan. A partir de cette période, l'histoire de la marque est ponctuée d'une suite d'allers –retours vers les valeurs d'origine de la marque. Marc Bohan travaille dans les années 60, sur des vêtements aux lignes plus libérées, qui contribueront à émanciper la femme jusqu'à son apogée symbolique quelques années plus tard en mai 68.

>>>

“Je vais te montrer, bébé, qu’une femme peut être endurcie”

>>>

Les années 1970 rompent avec l’histoire de la maison Dior. Le look androgyne apparaît, le tee-shirt avec le pantalon domine cette période et accompagne même le mouvement hippie. Dès le début des années 1980, les créations sont en elles mêmes identitaires de la marque, la Haute Couture s’assimile à une performance qui définit la griffe de chaque maison. N’est-ce pas la jeunesse des Baby Boomers qui prend là son plus glorieux essor ?

Gianfranco Ferré prend la tête de la Maison en 1989. La même année, il reçoit le dé d’or de la couture. Surnommé l’Architecte par ses collaborateurs, il habille la femme comme s’il concevait un espace.

Les années 1990 constituent un tournant décisif pour Dior, en effet, le groupe LVMH, présidé par Bernard Arnault, rachète la maison pour en faire le «porte-drapeau de son empire». L’arrivée à la présidence de Bernard Arnault va engendrer de gros bouleversements. Toujours dans cette idée de renouveau et de reconquête, il nomme en 1996 John Galliano à la tête du prêt à porter féminin. La dynamique Galliano permet à la marque de renaître : le classique de Dior est renouvelé et il devient contemporain et glamour, sans perdre pour autant raffinement et élégance, valeurs centrales de l’enseigne. Dior retrouve avec John Galliano une belle santé financière. En 1999, le couturier est nommé responsable de l’image globale de la marque. Pour communiquer, le styliste utilise des images osées et provocantes, les débuts d’une tendance et qui marque la fin du «porno chic».

En 2012, la maison nomme Raf Simons (à la direction de ses créations femme) qui s’affirme avec un style beaucoup moins frondeur et qui

marque avec le «porno chic» de John Galliano. Mais il faut relancer la communication vers les jeunes : en février 2015, la maison Dior a fait appel à Anton Corbijn, réalisateur néerlandais. Après Sofia Coppola qui avait mis en scène les aventures romantiques de Natalie Portman, égérie du parfum Miss Dior depuis bientôt cinq ans. L’actrice de “Black Swan” a renouvelé son contrat et continue de représenter la marque en 2015. Elle participe au tournage du spot dévoilé sur Internet¹.

On y voit l’actrice en robe de mariée. Conduite à l’autel, Natalie Portman rebrousse subitement chemin et s’enfuit à bord d’un hélicoptère. Direction Paris ! Ainsi, le mariage ne transcende plus, mais il reste une option “horizontale” parmi d’autres, à adopter ou pas.

On n’obéit plus aux injonctions de l’entourage, ni de la tradition, mieux on y trouve un engagement féministe : pour mettre en musique ce mariage, Dior a choisi le titre “Piece of My Heart” de Janis Joplin, symbole de la révolte des jeunes. Que dit le texte écrit par Jerry Ragovoy et Bert Bern, interprété pour la première fois par Erma Franklin en 1967 ? «*Je vais te montrer, bébé, qu’une femme peut être endurcie*», texte militant sur l’*empowerment* féminin.

Aujourd’hui c’est Maria Grazia Chiuri qui reprend le flambeau de la mode féminine de la maison. Styliste italienne chez Valentino, en 2016, elle est nommée directrice artistique des collections de haute couture de Christian Dior⁶. Succédant à Raf Simons, elle est la première femme à occuper ce poste depuis la création de la marque en 1946. La maison Dior veut donc s’engager, comme ce que souhaitent les Millenials pour une véritable conquête du pouvoir par les femmes, et le confirme par ses défilés.

1 - http://lwww.chartsinfrance.net/lactualite/ln_ews-9_57_09.html#qOz.xkSZQD4zVop3e.99



Après avoir caractérisé les valeurs des Millénials, celles qui traversent le temps, et les valeurs nouvelles de l'ère numérique, spécifiques de notre époque, nous avons constaté au terme de cette étude, que loin d'être linéaire et croissante, l'histoire de la marque a connu plusieurs aléas dans son rapport à la jeunesse, au gré des événements, des modes et des directeurs artistiques. «*Paris sera toujours Paris*», chantait Maurice Chevalier, repris aujourd'hui par la chanteuse ZAZ : quelle marque s'identifie plus à la ville Lumière que Dior ? La maison par sa puissance de séduction sur la femme à qui elle a rendu sa beauté au sortir de la seconde guerre mondiale où sa silhouette s'était réduite à celle d'auxiliaire au combat. Grâce au couturier, la paix signée, sa silhouette reprenait la forme féminine en l'accentuant vers celle du chiffre 8 avec les collections des premières créations (Corolle, Bar, ...)².

Mais pour séduire, il faut exceller : une débauche de moyens, de matériaux rares, une main d'œuvre d'exception permettent à la femme de réaliser ses rêves de luxe. Conjuguant le quotidien avec l'exception, un style de vie se propose naturellement de décliner les différentes périodes de la journée selon Dior, le petit matin en dessous, le déjeuner, puis la robe d'après-midi pour le thé ou le cocktail, puis la robe de bal : ainsi la chanson «j'ai deux amours» de Joséphine Baker peut se compléter en «mon pays et Christian Dior» ...



DIOR ET LES MILLENNIALS :

UNE FUSION IDENTITAIRE RÉUSSIE

Toutes les prévisions confirment l'embellie qui devrait accueillir une politique digitale plus affirmée. Le Symposium Paris-New York du 5 mai 2017 organisé par les chambres de commerce parisienne et newyorkaise confirme la nécessité numérique couplée à une préservation de la tradition³. Le rapport de BAIN COMPANY avec Claudia D'Arpizio, associée, qui confirme une croissance passant de 2 à 4 % pour 2017 avec un intérêt accru pour les millenials⁴.

Tout en gardant leurs individualités, les millenials, comme pour les générations précédentes apprécient l'innovation mais veulent rester ancrés dans les traditions, les valeurs

de références que sont les acquis culturels de la marque. Gardez nous notre Dior quotidien !, semble dire en chœur avec des expressions opposées nos étudiantes. Sans doute, est-ce le modèle à suivre pour approcher au mieux cette clientèle : gérer des attentes différentes sans les contrarier, adopter une démarche fusionnelle avec le système de valeurs complexe, hétérogène et émergent de cette nouvelle génération exceptionnelle.

³ - <http://www.cci-paris-idf.fr/informations-territoriales/ile-de-france/agenda/symposium-paris-newyork-2017-luxury-capitals-ile-de-france>

⁴ - <http://www.bain.fr/publications/communiqués-de-presse/2016/etude-mondiale-du-marche-des-produits-de-luxe-edition-2016.aspx>



Michel Hayoun

ESCP, CNAM formation de formateur, a travaillé durant 15 années pour concevoir et développer des formations pour l'industrie cosmétique. Depuis 13 années, il est le Directeur fondateur du programme MBA spécialisé en Management et Marketing du luxe et de la Mode à l'ESLSCA Business School Paris