

# Branding welcome back



Marques et générations Y et Z, le grand retour du couple producteur-produit au profit de l'authenticité !

**S**i vous avez le sentiment d'être en retard sur la digitalisation de votre marque, il se peut que ce soit une bonne nouvelle, à moins qu'il ne soit réellement trop tard. En effet, tout le jeu du marketing des marques, ces quelque 50 dernières années, a consisté à faire oublier les usines et le processus industriel, les conditions et lieux de fabrication... La publicité a longtemps mis en scène un « producteur » fantôme, beau, proche de nous, sympathique et intransigeant sur la qualité des produits qu'il mettait lui-même en rayon, en boîte ou dans l'aluminium – comme la marmotte bien connue. Observons que cette publicité était plutôt très en avance sur son temps dans la dénonciation en mode clin d'œil de ces démarches. Mais les marques qui se sont contentées de numériser cet angle marketing vieillissant se sont heurtées à la défiance des jeunes générations et à leur agacement. Car le « faux » ne passe plus et la demande s'avère plus complexe.

*\*Codirigeante de Faros et membre fondatrice du collectif Les Artisans du Changement*

# Industry: to the future !

## Retour aux sources

En effet, si naturellement nous sommes dans une course effrénée à la numérisation tous azimuts, les jeunes générations – smartphones et autres montres connectées en main – vont certes attendre un accès facilité aux outils digitaux, mais il se pourrait bien que l'arbre cache la forêt et que la disruption ne soit pas celle qui apparaisse au premier plan : le besoin profond de ces jeunes consommateurs se porte avant tout sur les valeurs de la marque et l'alignement entre l'expérience et le message passé par celle-ci. Et si la grande révolution – cachée derrière le numérique – qu'apportent ces jeunes gens, tous segments confondus, était une exigence de retour aux sources, d'une relation directe et authentique avec le producteur ? Alors il faut souligner que, d'une certaine manière, cette nouvelle exigence serait plutôt contre-révolutionnaire, voire réactionnaire : en redonnant de l'importance à la qualité de la relation nouée avec l'artisan, on cherche précisément à retrouver ce que le travail de la marque a patiemment tenté de faire disparaître : le couple producteur-produit. Opérer un retour en arrière vers un temps où le dialogue avec le producteur était possible... ce vœu générationnel serait-il en passe de devenir réalité ?

## Prescription et influence

On observe partout la tendance de ces nouveaux consommateurs à ne pas subir leur rapport aux marques. Ils entendent exprimer leur pouvoir : pouvoir de prescription, pouvoir d'influence. On dirait que ces générations veulent renouer avec une relation en face à face en occultant le

caractère hyperindustrialisé des marques (pour l'essentiel) et ce, à la vitesse qu'offrent les réseaux sociaux. C'est un peu comme si les moins de 40 ans entendaient retrouver une vie de village, cultivée sur le « substrat » de la technologie numérique : donner son avis sur la qualité de sa brioche à un artisan pâtissier, puis poursuivre une discussion avec des amis au café du commerce, dans un espace largement virtuel. Ainsi le Web 2.0 et l'usage de technologies puissantes ne seraient donc pas une réponse suffisante aux attentes de ces clients. Fortes de 92 millions de personnes aux États-Unis, les générations Y (née après

On dirait que ces générations veulent renouer avec une relation en face à face en occultant le caractère hyperindustrialisé des marques et ce, à la vitesse qu'offrent les réseaux sociaux.

1980) et Z (après 1994) représenteront 50 % des consommateurs mondiaux en 2020. Notre propos n'est pas de relayer les stéréotypes trop souvent colportés à leur propos et nous sommes tout à fait conscients que de nombreuses segmentations sont plus que jamais nécessaires pour tenter de comprendre une population aussi vaste. Il n'en reste pas moins vrai que quelques tendances s'affirment et influent directement sur la manière d'entrer en relation avec eux. Notre premier ouvrage sur le sujet – *Génération Y, mode d'emploi* – datant de 2008, nous avons eu le temps de nous relire ! Enfants de crises successives (sida,

crises pétrolières, panne de l'ascenseur social, crises environnementales) mais nés dans une relative abondance, les individus issus de ces générations ont acquis le droit inaliénable d'avoir un avis sur la marche du monde et de se positionner en tant que sujets. Ce besoin d'existence et de reconnaissance va se manifester, entre autres, dans l'acte d'achat, notamment à travers la prise de parole et la place que l'on peut prendre parmi ses pairs dans une communauté.

## Ces jeunes cohortes refusent d'avaler des couleuvres, et quand c'est la tentative à laquelle ils pensent être soumis, ils le font savoir à leur communauté haut et fort.

### Défiance

Ces générations manifestent de la défiance envers les systèmes mis en place par leurs aînées (baby-boomers et vétérans). Qui pourrait leur en tenir grief ? L'accès au marché de l'emploi est contraint, leurs représentants sont largement surqualifiés pour leurs premiers jobs et se sont, pour certains, endettés sur 15 ans pour sortir de l'école avec des diplômes qui peinent à prouver leur rentabilité. Si l'on ajoute à cela les incertitudes qui pèsent sur les systèmes de prévoyance auxquels ils n'ont d'autre choix que de souscrire – un des nombreux héritages des générations précédentes –, sans oublier les inquiétudes sur la survie à terme de notre espèce, on peut comprendre que tout édifice appartenant au passé suscite de la méfiance. Ceci s'applique aux systèmes politiques, aux syndicats, aux systèmes collectifs et, plus largement, aux institutions qui vont avoir besoin, jour après jour, de faire leurs preuves. Une marque est une institution à elle seule, elle a vocation à faire autorité, à délivrer des messages et à entraîner dans son sillage plus que des clients : des adeptes. Les marques sont donc en première ligne, face à de jeunes clients qui ne croient que ce qu'ils vivent ! Mais contrairement aux soixante-huitards qui voulaient changer le monde, les générations Y et Z s'adaptent, négocient un rapport gagnant-gagnant avec le monde. N'oublions pas qu'ils sont des négociateurs nés, ayant contractualisé depuis l'enfance des droits et des devoirs qui ne se discutaient guère avant l'avènement heureux de l'éducation positive.

### Autonomie

Nous avons donc affaire à des cohortes qui tricotent de nouveaux repères à leur sauce, sans confiance préétablie. Ils expriment leur volonté, exercent leur autonomie, négocient leur place. Ils vivent ici et maintenant sans grand espoir de lendemains qui chantent. Mais on ne leur vendra pas des salades ni du flan. Repus de sur-communication, ils ont acquis la capacité de décrypter la moindre incohérence et sont allergiques à toute tentative de manipulation.

S'ils ne sont pas spécialement cyniques, ils ne souhaitent pas non plus cautionner ce qui leur semble contraire à leur morale. Ils s'attachent à construire des relations avec tous ceux avec qui ils entrent en contact, bien éloignés en cela des cohortes précédentes, inventeurs ou usagers de process, enfants du mythe du progrès. Aussi, il convient de prendre en considération, dans cette quête d'assurance menée jour après jour, le fait que nous avons affaire à une clientèle exigeante et versatile : très informée

avant, pendant, après l'achat ; attentive à la valeur ajoutée, à l'innovation ; allergique au conseil technique ; attachée à la personnalisation possible du produit ; désirant vivre une expérience et un apprentissage dans l'achat ; sensible aux contenus que délivrent les marques ; désirant évoluer dans des univers qui respectent des valeurs éthiques déléguées à la marque en contrepartie de l'achat ; en demande d'authenticité dans la communication ; ouverte à l'usage plutôt qu'à la propriété ; réceptive à des échanges décalés, sensible à l'humour, mais avec une attention aux messages qui ne dépasse pas huit secondes.

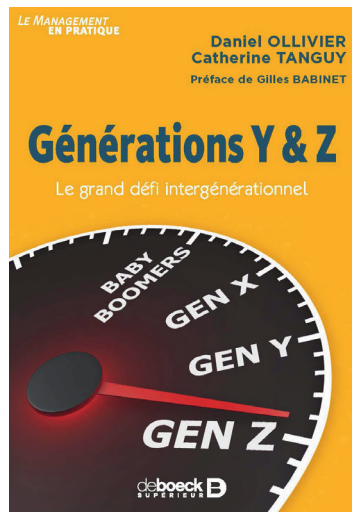
### Marque employeur, miroir aux alouettes

Alors comment séduire et retenir l'attention de ces jeunes cohortes ? Il convient d'avoir en tête que l'authenticité et la cohérence d'un repositionnement seront instantanément analysées, avant que celui-ci soit adopté ou rejeté en bloc et d'un coup de clic. Un certain nombre d'entreprises dont les métiers étaient sous tension en ont fait l'amère expérience il y a quelques années en voulant soigner leur marque employeur. Ces grandes entreprises ont effectivement réussi à capter dans leurs nacelles les candidatures de jeunes, mais le rapport coût-bénéfice de l'opération s'est révélé désastreux. En effet, dans un certain nombre de cas, les embauches n'ont pas perduré : la réalité du terrain, le management de proximité étant à des encablures du message envoyé. Qu'on le comprenne bien, ces

jeunes cohortes refusent d'avaloir des couleuvres, et quand c'est la tentative à laquelle ils pensent être soumis, ils le font savoir à leur communauté haut et fort, ruinant ainsi une communication patiemment bâtie. Il y a donc lieu de ne pas faire avec eux de marketing, ou du moins de ne pas commencer par là. Si ces jeunes sont en demande d'humanité, il faut commencer par traiter la dimension humaine de l'entreprise bien avant d'étudier les vecteurs pour le faire savoir. Cet aspect révolutionnaire de la remise en cause par les générations Y et Z va bouleverser la manière dont on a pensé la stratégie de marque depuis toujours, une affaire de spécialistes vivant en silo. Car il va bel et bien falloir commencer par l'intérieur !

### Intrinsèquement

Le premier axe de développement est certainement de repenser ou de retrouver le sens de la valeur ajoutée de l'entreprise. Que veut-elle apporter comme pierre à l'édifice de l'humanité ? Quelle est sa véritable raison d'être ? Que fait-elle qui serve de manière remarquable le bien commun, le progrès de l'humanité ? C'est le point de départ et non celui d'arrivée qui garantira le meilleur alignement possible entre les valeurs perçues et la réalité : il faut donc développer des plans transdisciplinaires à moyen terme découlant de cette vocation, aussi bien au niveau des ressources humaines, de la politique industrielle, que du sourcing et des relations actionnaires. C'est un défi qui est porteur de bonnes nouvelles, car il va garantir la solidité de l'entreprise, mais qui comporte aussi la nécessité vitale de collaborer, d'organiser l'intelligence collective, de refuser certains dogmes et chapelles précédemment établis et surtout d'oublier toute forme d'arrogance. Les jeunes générations sont globalement plus ouvertes que les anciennes pour ce genre de remise à plat – sans doute simplement parce qu'elles savent que le luxe de « camper sur ses positions » ne leur sera plus jamais accessible –, mais toutes les équipes peuvent se prêter à ce travail de transparence, de parler vrai et d'élaboration de plans de changement, pour peu qu'on leur offre le cadre de protection pour le faire et qu'existe un sentiment partagé de l'urgence d'agir.



Extrinsèquement Zéro blabla : jamais les jeunes clients n'ont été aussi sensibles à la sincérité, à l'aune de leur méfiance initiale envers les institutions. Si vous communiquez sur une vertu, faites-en sorte de ne pas vous trouver en défaut. Le « washing » sous toutes ses formes est un mauvais calcul pour s'adresser à ces populations. Engagez une conversation avec eux : d'une manière ou d'une autre, le salon de thé ou le café de quartier virtuel va devoir accompagner vos actions – jusqu'à il y a peu, les jeunes générations y partageaient sans réserve les données, ce qui représente une

mine d'informations précieuses. Co-construisez avec eux chaque fois que possible – au travers d'événements par exemple – et générez ainsi un lien permanent, marquant la naissance d'une famille, d'une communauté. Personnalisez vos produits : à l'ère des fab lab, les clients veulent du sur mesure – la créativité des marketeurs couplée à celle des industriels promet de belles innovations. Formez toutes les personnes en rapport avec le public aux *soft skills* : vendeurs, service client... l'omni canal ne fera pas l'économie de l'empathie. Ainsi donc, la technique et le marketing ultra-présents et pointus se doivent d'être au service d'une conversation sincère avec ces clients d'un nouveau genre : seul l'usage

**Le premier axe de développement est certainement de repenser ou de retrouver le sens de la valeur ajoutée de l'entreprise. Quelle est sa véritable raison d'être ?**

les intéresse, l'expérience qu'ils font du produit, la valeur ajoutée qu'ils en retirent et la qualité de leur relation à la marque. Ce que nous offre l'arrivée massive des générations Y et Z est une aventure qui n'est pas sans analogie avec le voyage de l'homme sur la Lune : la technique et les ingénieries sont certes essentielles, mais il ne faut pas s'y noyer. La révolution de la citoyenneté en marche est surtout ailleurs. ■