

Pour une transparence positive et contributive

À trop vouloir prouver sa bonne foi, la marque conforterait paradoxalement la défiance des consommateurs. La transparence, notion délicate et difficile à manier, est pourtant essentielle au regard des enjeux. Les preuves...



“**V**enez vérifier ». Il y a cinq ans déjà, Fleury Michon, une grande marque du secteur alimentaire, invitait en toute transparence le consommateur – et accessoirement le citoyen – à aller lui-même chercher les preuves de son intégrité afin de confirmer qu’il pouvait avoir pleine confiance dans ses process de production. Ce schéma de rationalité reposait à la fois sur une posture

proactive et assertive de la marque, et sur une croyance dans le pouvoir de la transparence et les vertus de la vérité. En somme, la transparence était appréhendée comme facteur de confiance. Las, depuis lors, un phénomène s’est confirmé, amplifié et au final généralisé : nous évoluons

* Directrice générale Sorgem

** Brand experience director, Sorgem Advance

La transparence apparaît comme une notion délicate à manier et n'allant pas de soi. Le concept même de transparence n'est pas positif par essence.

dans une ère frappée du sceau de la défiance. Une défiance parfois irrationnelle, où la valeur de la vérité tend à être contestée, où la perception prime sur le factuel et où les démarches apparentes de transparence sont vécues comme pavées de mauvaises intentions. À l'heure du *deep fake* et des *fake news*, prêcher le vrai, c'est trop souvent attiser le soupçon du faux. La disqualification du discours des politiques, des syndicats, de certains médias et à présent de certaines marques, l'atteste.

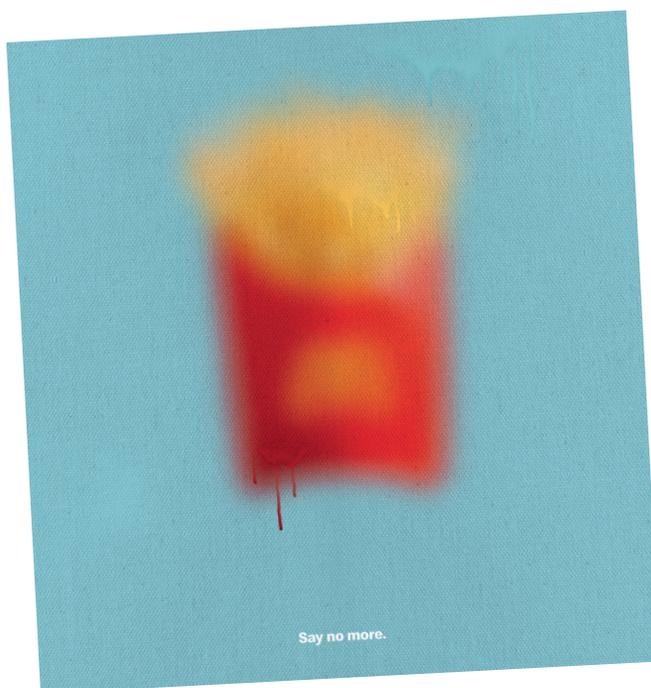
Zone grise

En marketing comme dans l'industrie de l'information, le principe d'une transparence pure et parfaite se révèle ainsi largement illusoire et parfois délétère. Avec un corollaire paradoxal, mais aujourd'hui presque indépensable : plus on s'attelle à dévoiler, plus on ravive l'intuition du caché... un constat très difficilement vécu par les marques et pourtant pas si novateur, Dutronc clamant déjà dans les années 1960 : « *On nous cache tout, on nous dit rien. Plus on apprend plus, on ne sait rien* ». Il est pourtant un fait qui distingue ces années des années 2020 : en matière de confiance, le manichéisme et le simplisme ont vécu, c'est désormais la zone grise qui domine. Dans ce contexte, la transparence apparaît comme une notion très délicate à manier et n'allant pas de soi. De fait, le concept même de transparence n'est pas positif par essence, le culte de la transparence pouvant s'avérer mortifère.

Transparence contributive

Un premier enjeu est donc de distinguer la transparence positive et contributive de la transparence toxique et négative. Dans son acception négative, l'écueil classique de la volonté de transparence est la tentation de surinformer. La transparence devenant pour la marque une injonction à tout dire et même à dire ce qui n'a pas besoin de l'être. Or la surinformation est le moteur de l'infobésité, ce mal contemporain au cœur du sentiment de défiance et de distance chez nombre de consommateurs-citoyens. Jamais autant d'informations n'ont été disponibles et accessibles, et jamais paradoxalement les problèmes n'ont semblé si complexes, obscurs, voire insolubles. De même que tout cacher ou ne rien montrer semble exclu, la surenchère informationnelle – et la posture d'hyper-transparence qu'elle sous-tend – n'est donc pas nécessairement la solution idoine.

Un second enjeu est de s'interroger sur la logique sous-jacente à toute démarche de transparence : être transparent en 2020, est-ce dévoiler la force de ses *process* ou la pertinence de sa culture ? Est-ce savoir convaincre, dans une stratégie de réassurance, ou savoir embarquer, dans une logique d'évidence ? Crée-t-on la confiance en montrant qu'il n'y a rien à cacher, ou bien en faisant de « l'impératif de (dé)monstration » un non-enjeu ? La transparence a ses vertus que la raison n'ignore pas : elle peut, de façon perverse, jeter une lumière crue sur les obsolescences culturelles. Aucun individu-consommateur n'attend qu'on lui dise tout (ce qui impliquerait qu'il devienne un expert légal, scientifique et sociétal). Il attend en revanche que l'on soit intègre et honnête. Aucun individu n'attend d'une marque qu'elle porte ses efforts sur la reconnaissance de ses lacunes et de ses fautes sans rien changer *in fine* sur le fond. Il attend en revanche que la marque en question propose une véritable perspective contributive et fasse concrètement évoluer son logiciel, sa culture et ses pratiques...



MacDonald's fait du flou une démonstration de notoriété : ses produits sont si iconiques qu'on les reconnaît sans peine (campagne Say no more, Porto Rico)

D'un culte de la transparence à une culture de la sincérité

Le troisième enjeu est ainsi de redéfinir une transparence positive, consistant à délivrer à tous les acteurs – clients et collaborateurs, individus et citoyens, partenaires et prestataires – une trajectoire contributive, où la marque s'engage, avec foi et pragmatisme, dans une démarche d'impact positif dans sa catégorie et dans la société. En somme, la problématique, pour les marques, est de devoir basculer d'un culte de la transparence à une culture de la sincérité. De faire le deuil d'une transparence qui, en courant après la rationalité, attise les réflexes irrationnels. Si transparence il y a, elle devra être émotionnelle. L'empathie, au fond, étant sans doute la plus belle des transparences. Lorsque KFC présente ses excuses après une pénurie de poulet mal anticipée et gérée, via une habile campagne *print* axée sur le mot « F.CK », elle encapsule une posture de sincérité : délaissant les rivages de la justification, de la démonstration et de la conviction, la marque s'affiche nue, contrite et complice. Elle abandonne ses prétentions de perfection pour laisser entrevoir sa fragilité et son humilité. À l'opposé, lorsque de grands industriels se refusent ou tardent à s'excuser et à reconnaître leurs errements en toute transparence, ils creusent le fossé de la défiance. Ce d'autant qu'ils peinent, par ailleurs, à tracer une perspective contributive.

L'enjeu de la pertinence de marque

Dans les domaines de la beauté et de l'alimentation – qui cristallisent les défis de la confiance et de la transparence –, certaines marques préfèrent la simplicité des ingrédients et des informations aux messages de réassurance et aux labels. Au fond, la transparence à tout crin ne se justifie vraiment que lorsqu'elle doit compenser la complexité, l'illisibilité ou la non-pertinence d'une marque... Lorsque Big Mamma ouvre son nouveau restaurant Libertino à Paris, elle n'a guère besoin de jouer la surenchère dans la transparence de son *sourcing* : sa posture s'ancre dans la pertinence culturelle de son modèle (l'authenticité du style de vie italien). La marque-groupe contribue par la



puissance de sa proposition, et par là-même s'affranchit en partie des postures pesantes de réassurance et de transparence, pourtant clés dans le secteur de l'alimentation et de la restauration.

Car l'enjeu stratégique, en filigrane, est bien celui de la pertinence culturelle des marques. Le concept de « *customer centricity* » est important en tant que première étape d'un *aggiornamento*' culturel de la marque et de l'organisation. La véritable finalité étant, à terme, de tendre vers la « *people intimacy* ». Or la transparence comme principe stratégique

n'est pas nécessairement un signe de *customer centricity* : l'hyper-transparence n'évite pas l'écueil de la verticalité et n'engendre pas la pertinence. Montrer ses process, mais s'abstenir de les remettre en question, ce n'est pas être *consumer ni people centric*... Le rétablissement d'un cercle vertueux de confiance ne se fonde plus sur la verticalité, mais sur cette fameuse démarche de sincérité. Ainsi, une marque positivement et pertinemment transparente a conscience de ses limites, elle sait formaliser et exprimer sa trajectoire de progrès : elle ne cherche pas à défendre l'héritage de sa catégorie mais à être précurseur sur la reprogrammation de celle-ci. Elle ne se contente pas d'entendre sans écouter. Elle est engagée et engageante : sa volonté de transparence n'est pas réactive et de surface, mais contributive et profonde. ■

1 - Mise à jour

La problématique pour les marques semble de devoir basculer d'un culte de la transparence à une culture de la sincérité.