



Le livre blanc de l'AACC Customer Marketing

## 1/ LA TRANSPARENCE UNE RÉPONSE À LA DÉFIANCE?

Un contrat de confiance. Au fil des décennies, les innovations, les promesses produits tenues ont participé à donner une certaine crédibilité aux marques. Le Big Bang numérique a changé la donne. En réduisant le monde à l'échelle d'un village, en raccourcissant le temps et en permettant à chacun de s'exprimer, le web a ouvert un espace conversationnel infini et spontané. Peuplé d'une multitude d'intervenants, alimenté de sujets divers, il a donné aux débats, infos, contre infos, une extraordinaire caisse de résonance. En témoigne l'affolement général des autorités après les "révélations" de WikiLeaks. L'heure du "vivons heureux, vivons caché" est définitivement révolue, le web impose à tous un nouveau devoir de transparence et installe le «capital confiance» sur la corde raide.

Face à cette évolution digitale irrémédiable, immédiate et légitime, comment la transparence -phénomène de société mais aussi argument de marketing et de communication - peut-elle défendre son bien-fondé? Ses principes d'éthique et d'honnêteté ont-ils encore leur sens ou ne sont-ils qu'un prétexte non vérifié / vérifiable brandi par les marques? A l'heure où les notions de nouvelle gouvernance deviennent une idéologie revisitée dans la société, la transparence est-elle un acte de gouvernance?

Est-elle un synonyme de vérité ou au contraire est-elle un instrument de manipulation pour les marques? Doit-elle devenir une force d'engagement politique? Qui manipule qui? Le consommateur qui attend des marques qu'elles respectent leur devoir de transparence ? Ou ces dernières qui sous couvert de transparence, verrouillent le moindre message et donnent à voir ce qu'elles ont envie de montrer?

Enfin, le numérique, peut-il être le nouvel atout maître de la transparence pour répondre aux consommateurs comme aux prises de parole des marques de demain, forcément en pleine redéfinition... au point de s'ériger en contre-pouvoir ?

## 2/ LA TRANSPARENCE : DÉFINITION

Par définition, la transparence est «la propriété qu'a un corps ou un milieu de laisser passer les rayons lumineux ou de voir ce qui se trouve derrière». Par analogie ou métaphore, le mot est employé pour qualifier une pratique sociale qui s'oppose à l'opacité.

Or, depuis quelques années, il est devenu une réponse au sentiment de défiance qui caractérise la société. Une société où le consommateur/citoyen s'attend à tout voir et à ce que tout lui soit montré. Et partout. Exigence excessive? On parle même de «devoir de transparence». La transparence finalement serait elle devenu un dû?

### Les paradoxes de la transparence?

- premier paradoxe: alors qu'il réclame la transparence, jamais le consommateur n'a autant voulu protéger ses données personnelles et sa personne.

- deuxième paradoxe: en dépit de l'affirmation d'une volonté de se protéger et de ne pas transmettre des données personnelles, les consommateurs n'hésitent pas, en acte, à le faire. C'est le «privacy paradox».

- troisième paradoxe: alors qu'ils croient tout savoir sur tout, grâce à Internet, les consommateurs affirment qu'on leur cache tout.

- quatrième paradoxe: le consommateur n'est pas que consommateur. Il est aussi citoyen. Tout en recherchant à protéger sa propre intimité, il réclame de plus en plus de protection et de vigilance de la part des collectivités locales et autres instances institutionnelles. Au nom de cette protection, les caméras de surveillance fleurissent dans les villes et la surveillance citoyenne se répand dans certains quartiers. Ce phénomène, qui n'est pas sans rappeler le «je suis partout», a fait naître un mouvement de résistance qui réclame le droit à l'intimité et le respect à la vie privée. A Berlin, le Parti Pirate a obtenu 8,9% des suffrages lors des élections en 2011.

On peut même faire le parallèle avec le principe général du panopticon que Michel Foucault résume très bien dans «L'oeil du pouvoir»: «à la périphérie, un bâtiment en anneau; au centre une tour; celle-ci percée de larges fenêtres, qui ouvrent sur la face

intérieure de l'anneau. Le bâtiment périphérique est divisé en cellules, dont chacune traverse toute l'épaisseur du bâtiment. Ces cellules ont deux fenêtres: l'une ouverte vers l'intérieur, (...) l'autre donnant sur l'extérieur permet à la lumière de traverser la cellule de part en part. Il suffit de placer un surveillant dans la tour centrale, et dans chaque cellule d'enfermer un fou, un malade ou un condamné».

### Transparence: une donnée dure qui s'impose chez la marque

Face à ce consommateur/citoyen qui veut tout et son contraire, la transparence devient plus une exigence qu'un choix, et une donnée «dure» qui s'impose.

Dans notre monde hyper médiatique et global où l'information se diffuse à la vitesse grand V via Internet, où les émetteurs, organisés ou non, sont légion, plus aucun pouvoir politique, démocratique ou économique ne peut échapper à la révélation de ses éventuels petits arrangements avec l'éthique, l'environnement ou le respect des ressources «humaines». Ce contexte n'est pas exempt de danger ou de risque. Le film Greenpeace donne bien la mesure de ce que tout un chacun est en train de vivre et démontre que personne n'est à l'abri de révélations plus ou moins fondées.

Les marques, les entreprises, les institutionnels, les politiques... chacun doit se mettre en piste pour se montrer plus responsable! Car il faut désormais

rendre des comptes. Mais lesquels et comment? Tout d'abord, on ne peut plus dire et faire n'importe quoi, ou se contenter d'être dans l'attente. Contraignante dans l'absolu, cette obligation est aussi une source de progrès. Une gymnastique dont l'entraînement pourrait même rendre certains «addict»!

Il y a donc une véritable attente de transparence. Et cette réponse pourrait être pour les marques le moyen de recréer de la valeur.

D'où l'importance grandissante de la relation avec les consommateurs et de l'expérience client. Au point de devenir la préoccupation majeure des entreprises, qui sont désormais entrées dans l'ère de la démonstration, de la preuve, plus que dans l'affirmation ou du message clamé.

### **Nouvelles technologies: fausse impression de démocratie directe, car source de manipulation et/ou de déception?**

«Vivre dans la vérité, c'est abolir la barrière entre le privé et le public», Milan Kundera.

En portant l'imaginaire d'une démocratie directe et d'un espace public accessible à tous, Internet est apparu à la fois comme un révélateur et un accélérateur de ce besoin de transparence. Il donne de nouveaux pouvoirs aux individus, comme celui de s'informer, de fouiller, de comparer, de vérifier... (Cf les élections en Iran en 2010 et le «Printemps Arabe», en 2011). Il permet également d'exercer un véritable contre-pouvoir en décuplant l'écho de la voix du consommateur et/ou du citoyen. Ce dernier n'hésitant pas à se répandre par voie de forums et réseaux sociaux en cas de mécontentement...

Chacun peut donc trouver «Sa» vérité grâce à la Toile. La transparence serait donc le fruit d'une société hyper connectée. D'une société du décryptage. Qui se montre et qui s'observe. Avec le danger de s'apparenter à de la tyrannie.

Une tyrannie de la transparence dont s'inquiétait en 2010 Courrier International qui en avait fait sa UNE. Et qui peut aller jusqu'à une véritable délation. Preuve en est l'éclosion de sites comme Révèle les

cocus, qui a enregistré en quelques semaines plusieurs dizaines de milliers de dénonciations.

### **Mais quelle transparence alors?**

S'imaginer un futur transparent, digital, traçable, mondial et en temps réel relève-t-il de la mission impossible? La «transparence» est-elle en définitive, l'utopie ultime ou l'idéologie de notre société postmoderne?

Face à l'hyper connexion, la transparence est à la fois un concept utile, nécessaire et dangereux.

Utile, car il permet de mettre à priori tout le monde d'accord. D'ailleurs qui peut combattre l'idée de transparence?

Nécessaire, car la transparence n'est pas toujours celle que l'on croit. Les consommateurs ont leurs propres attentes. D'ailleurs doivent-ils être transparents envers les marques?

Dangereux, presque sulfureux, car il peut mener à un conflit idéologique entre la marque et le consommateur. Il est avant tout une posture qui serait le garant d'une société vivant en bonne intelligence autour du principe de l'information juste. Juste mais pour qui ?

Un préliminaire qui pose un autre principe tout à fait essentiel: celui de l'absence de mensonge. La transparence suffira-t-elle à guérir les consommateurs, les citoyens de leurs doutes? Parviendra-t-elle à créer ou recréer de la réassurance? A fonder une société de confiance? Ou au contraire, nourrit-elle la défiance? Est-on certain que c'est bien la vérité, et toute la vérité, qui est donnée à voir dans une maison de verre? Les programmes de télé réalité n'ont-ils pas mis en évidence les limites de l'exercice?

Ainsi plutôt que de transparence, ne faudrait-il pas plutôt parler de translucidité qui se définit par rapport à un système de normes, dont la caractéristique est qu'il évolue sans cesse?

### 3/ CONSOMMATEURS IMPLIQUÉS MAIS PAS NAIFS

C'est un fait. Au travers de la publication d'informations personnelles et de l'usage des nouvelles technologies, les consommateurs démontrent qu'ils ont saisi la complexité de cet univers, qu'ils le gèrent parfaitement bien -et peut-être même mieux que les marques.

Ils détectent les faux avis dans les forums... et sortent leurs warnings même quand on leur annonce vouloir parler vrai. Faut-il en déduire que le consommateur n'a pas besoin d'être protégé? A voir.

#### **Pourquoi donner de l'information?**

L'enjeu -ou le jeu- majeur, pour un consommateur qui se livre en donnant des informations sur son comportement, ses réflexions ou ses événements personnels, est d'être là où il faut être. Il répond ainsi à la pression sociale. Pour autant, il se méfie des conséquences.

76% des internautes désapprouvent le fait que les marques possèdent des données les concernant (baromètre de l'Intrusion ETO/Market Audit 2011). Et quand ils acceptent de lever le voile sur certaines d'entre elles, c'est selon une hiérarchie qu'ils ont choisie, tant il est clair que certaines informations relèvent strictement du domaine du privé. On constate, par ailleurs, des différences notables dans les attitudes des consommateurs parfois liées à la génération, à la position sociale, aux situations de consommation mais surtout conditionnées par l'histoire d'une relation de confiance avec les marques.

Au final, force est de constater que les consommateurs n'hésitent pas à livrer aux enseignes leurs coordonnées personnelles, pour obtenir des cartes de fidélité (en moyenne 3 par personne), à les informer de leurs goûts pour répondre à des offres exceptionnelles, participer à des jeux, personnaliser des produits, avoir accès à des services en ligne de relations.... Ils se «check» en masse sur Foursquare et vont même jusqu'à tout montrer de leur vie ou dévoiler leurs comportements comme, par exemple, sur Facebook, où la fonctionnalité Spotify permet à chacun de partager avec ses amis la musique qu'il écoute.

Personnaliser, jouer, s'inscrire dans le donnant/donnant, gagner des points, des promos, de la reconnaissance, des réponses... Autant d'actes qui participent d'une relation à la consommation de plus en plus personnelle, légère et ludique. Et mature. Car si le consommateur est prêt à se mettre à nu, il entend aussi également pouvoir refuser la collecte de certaines données personnelles. Sujet ô combien sensible! D'où la difficulté à réguler cette fameuse plateforme place privée, publique (PPP).

#### **En finir avec les faux avis**

Si les consommateurs réclament de la transparence, ils ne sont pas dupes. Ils savent que la transparence n'est pas synonyme de sincérité. Avec brio, ils trient le bon grain de l'ivraie, décryptent les signes, les messages -preuve une fois de plus de leur maturité toujours vaillante!-comme le démontre leur capacité à détecter les faux avis.

Selon une étude Testntrust réalisée en 2011, trois internautes sur quatre pensent que parmi les avis publiés sur la Toile, certains sont faux. Une proportion en hausse par rapport à 2010. La perception de fiabilité tend à décroître également dans les mêmes proportions. Les internautes n'hésitent pas à pointer du doigt les auteurs de faux avis. Ils estiment qu'ils proviennent surtout des professionnels concernés, des employés des entreprises, ensuite des concurrents, et enfin des prestataires payés par la marque ou le site pour générer des contenus positifs.

Ainsi, le consommateur sait parfaitement que les avis sur Internet sont contrôlés. Pour autant, cette pratique ne les décourage pas. Ils sont 40% à donner leur avis à un moment ou à un autre et 90% lisent régulièrement des avis avant de se décider pour tel ou tel achat. Leur impact est donc considérable. Une raison suffisante pour que les autorités se saisissent du dossier.

Début 2012, l'AFNOR a commencé à travailler sur une norme relative à la fiabilité des avis sur Internet, qu'elle entend publier d'ici à la fin 2012. Une première mondiale qui pourrait être déclinée partout en Europe. Son objectif: rédiger un document de bonnes pratiques qui définira les critères et exigences d'un traitement fiable (collecte, modération, traitement, restitution et publication) des avis des consommateurs. Les commentaires seront encadrés pour éviter que les sites marchands ne censurent ceux qui sont négatifs. Elle servira de référentiel, sans être obligatoire. L'AFNOR doit soumettre cette norme au public à la mi 2012 sur Internet. Les consommateurs pourront ainsi donner leur avis. Interrogés sur cette initiative, 69% des Français plébiscitent, déjà, la démarche.

## **Les «Digital Natives» maîtrisent la transparence**

La déclaration du CEO de Google, Eric Schmidt lors d'une conférence TechCrunch à San Francisco en septembre 2010 provoque des frissons d'angoisse et nourrit la paranoïa ambiante. «Nous n'avons pas besoin de vous pour vous signaler. Nous savons où vous êtes (...). Nous savons où vous êtes rendus. Nous savons plus ou moins ce que vous pensez (...). Si vous souhaitez que personne ne soit au courant de certaines choses que vous faites, peut-être ne devriez-vous tout simplement ne pas les faire»...

Est-ce à dire que les internautes, et particulièrement les jeunes sont prisonniers à tout jamais d'un nouveau «Big Brother»?

Le fondateur de Facebook, Mark Zuckerberg apporte un début de réponse à la question. «Les gens sont de plus en plus à l'aise avec l'idée de partager davantage d'informations différentes avec davantage d'internautes. La norme sociale a évolué». Et il poursuit : «Les jeunes se sont toujours

préoccupés du respect de leur vie privée, c'est juste que ce qu'ils entendent par «vie privée» est très différent de ce que cela représente pour les adultes (...). En tant qu'adultes, nous pensons que notre maison est un espace privé... Pour les jeunes, ce n'est pas le cas. Ils ne peuvent pas contrôler qui entre ou qui sort de leur chambre. Pour eux, le monde en ligne est davantage privé, parce qu'ils ont davantage de contrôle sur ce qui s'y passe...».

Lire l'article : Pour le fondateur de facebook la protection de la vie privée n'est plus la norme

Mais les fameux «digital natives», cette génération des moins de 25 ans tombés dans la marmite numérique dès leur premier vagissement ou presque, ne sont pas pour autant naïfs. Les enquêtes, réalisées par la sociologue de Microsoft, Danah Boyd, montrent qu'à travers les réseaux sociaux, ils gèrent leur relation à la marque et leur intimité au mot près. Mais pour comprendre leur attitude, il faut accepter que le mot privé n'a pas le même sens pour les moins de 25 ans que pour les autres individus. L'espace privé est d'abord un espace vide de la présence des parents. Ensuite, ils maîtrisent eux même le degré de transparence accordée, car ils pensent posséder pleinement les leviers. Ils savent parfaitement encoder et décoder les contenus d'Internet, et interpréter ce qu'il leur apporte.

Cette génération hyper-connectée ne fait aucune concession sur sa vie privée. Ce sont davantage ses façons de l'exprimer qui évoluent. Les «d'jeunes» poussent très loin la nuance. Pour eux, se livrer sur Facebook ou autres réseaux, ne signifie pas donner un blanc seing aux marques pour utiliser les informations délivrées.

De plus, ils ne sont que dans la représentation et ne divulguent qu'une partie de l'information qui les concerne. Un renseignement partiel qu'ils acceptent de voir exploiter. Ils utilisent les réseaux sociaux pour se mettre à nu, certes. Mais à leur manière, en choisissant le moment, pour qui, avec qui et comment.

## 4/ MARQUES : DEMAIN, TOUT DIRE?

Actuellement, les marques offrent la double image d'un derviche tourneur ou du poulet sans tête...

L'hésitation en dit long sur la posture des marques qui confine à la désorientation et qui pourrait se résumer par : «Je promets de tout dire et je ne révèle rien. Je dis ce que je fais et je ne réalise pas ce que je dis ou le contraire ou réciproquement»...

Tout dire mène aussi à des messages contre-productifs et à la cacophonie. Au lieu de simplifier ou clarifier face à un paysage médiatique également affolé par trop de supports, trop de fréquence et trop de messages, les marques se laissent embarquer dans le flou. Et face à la question: doivent-elles ou peuvent-elles ne pas tout dire?, elles semblent sans voix. La transparence en prend ici un rude coup.

### **Le bon sens**

Leur désarroi semble d'autant plus surprenant que tout est affaire de bon sens! Un nouveau métier pourrait d'ailleurs bien émerger avec le coaching de la transparence de la marque via un retour à des principes très simples d'échanges. Car une marque est un dû et non un don.

Toutefois, comme dans toute démocratie le secret est juste. D'autant qu'une marque n'est ni un citoyen ni un acteur politique. Elle ne vote pas! La légitimité de l'entreprise sur ce territoire est indéniable. En effet, la marque a besoin de protéger ses méthodes, son brevet, ou ses secrets de fabrication... S'il est acquis qu'en cas de crise, alimentaire par exemple, une enseigne ou une marque, doit naturellement communiquer sur un produit qui pose problème, en revanche, rien ne les contraint à ouvrir leur cuisine!

La transparence pourrait alors être perçue comme un risque accru, car source de défiance. Or, cette volonté de transparence totale est aujourd'hui soutenue par les autorités. A l'inverse, si les marques ont le droit de préserver leur intimité, elles ont un devoir de partage et de communication vers le grand public. C'est le meilleur moyen de le faire adhérer, d'emporter son imaginaire vers du positif et de transformer l'essai.

Et d'ailleurs, la transparence est-elle le seul moyen de réduire la défiance, de chasser le mensonge?

Pas forcément! Et là, plus qu'ailleurs, le principe de transparence totale n'est pas possible ni ne peut

être exigé! Il vaut mieux tenter d'être sincère, de bien choisir les informations qui servent la transparence et donc la confiance et réciproquement.

### **Une organisation intelligente pour réduire les risques de crise**

L'action plutôt que la réaction. En repensant son modèle ou son fonctionnement. Et en commençant par être à l'écoute du web en temps réel, un véritable baromètre permettant de jauger sa e-réputation.

Il est étonnant de voir des marques ayant une écoute très distendue de ce qui se dit sur leur compte. Il est impératif aujourd'hui d'entrer dans une écoute active et opérationnelle en définissant les règles d'action en fonction des types de problème. Toutefois, s'il est important de repérer en temps réel, il n'est pas nécessaire d'agir dans l'instant.

Derrière la transparence, les consommateurs recherchent de l'authenticité, de la sincérité, un contact direct avec la marque. Le contact humain se raréfie, il faut soigner le consommateur. Il est plus judicieux d'initier une stratégie globale de «Customer Care» qui organise le dialogue, l'écoute, canalise les mécontentements quelques soient les canaux: site, Facebook... afin d'orchestrer l'échange et la communication plutôt que de laisser des commentaires de consommateurs sans réactions. La théorie du silence n'a pas sa place. La conversation, même maladroite entretient un rapport franc et direct avec la cible.

Sur ce point, l'exemple de Numéricable est intéressant. Cet opérateur qui a hérité du passé et du passif de Noos -connue pour sa communauté de clients en colère auto générée sur le web- a fini par créer une plateforme pour rétablir le contact et canaliser des échanges plus constructifs.

Idem pour ING Direct, qui au plus fort de la crise financière, a mis en place une plateforme conversationnelle et des «chats» qui permettaient de faire le point sur les évolutions des marchés et répondre aux questions des clients.

Donner un visage à la marque grâce à une communication plus directe peut ainsi contribuer à renforcer la crédibilité et la perception d'écoute. Si le consommateur se sent entendu, écouté, et entre en discussion avec la marque, il a l'impression d'être pris en considération et respecté. Même s'il sait que la marque ne lui dit pas tout. La marque de pizza américaine Domino's Pizza se propose ainsi d'afficher les avis de ses clients sur un écran géant à Times Square, à New York. Le site permet ainsi de suivre en temps réel la préparation de leur plat préféré et de commenter aussi la qualité de la pizza reçue. Satisfaction, ou déception: la réaction est affichée en live. Et le client apprécie...

Les marques doivent également repenser le «community management». Il ne faut plus l'appréhender comme un simple support d'animation confié à un stagiaire de passage. Il est une cheville ouvrière de l'entreprise, il doit «s'interfacer» avec le service client et donc parfaitement maîtriser les enjeux et les pratiques. Et comme il est question de process, de réseaux de compétences, il doit aussi avoir la possibilité de déranger un président ou un Dg en cas de surchauffe.

Se tenir prêt est essentiel et désormais stratégiquement inévitable. L'affaire Nestlé attaquée par Greenpeace à propos de l'utilisation de l'huile de palme dans ses produits, démontre bien le professionnalisme nécessaire pour gérer ce type de crise!

## **Le partage et la communication avec le public**

Comment? En communiquant sur les données recueillies et leur exploitation, grâce à un personnel

formé, chaque collaborateur apportant un service. L'objectif étant de développer une stratégie en finesse pour que cette posture de l'interne vis-à-vis de la transparence n'apparaisse pas comme une nécessité imposée.

Les marques et les entreprises collectent, dit-on, plus d'informations qu'il ne leur est nécessaire. Résultat: souvent elles n'apportent pas la bonne réponse sur les vrais sujets qui les concernent et sur lesquels elles sont attendues. Cette dispersion fait perdre de vue les objectifs et de la crédibilité. Sans compter qu'en n'agrégeant pas la multitude de données à leur disposition, ces dernières perdent de la valeur!

Une fois de plus, l'interne comme les professionnels de la communication ont leur rôle à jouer pour éviter un marché de dupes. La transparence a un ennemi, le mensonge et un corollaire, la confiance. Mais cette dernière est-elle faite pour les naïfs? Certes non, tant il est acquis qu'on ne sait pas tout, et que ce serait une imposture que d'assurer le contraire et de vouloir une société totalement transparente.

La piste de la politique de «Policy Privacy» semble se dessiner, comme le confirme la création des «Big Brother Awards». Cette remise de prix qui récompense les gouvernements et les entreprises qui ont le mieux œuvrer pour menacer la vie privée ont ainsi distingué (sic) Google ou Walmart. D'autres, heureusement, ont compris l'importance de relations de confiance avec les consommateurs. C'est le cas, par exemple, de Barnes & Nobles, lors de la reprise de Borders (en faillite), qui a fait connaître aux clients de ce dernier, en leur communiquant par voie de presse, l'adresse du site où ils pourraient se désinscrire du fichier. Risqué, ce parti pris de la transparence a, au final, été un très bon coup de communication pour le libraire américain.

De son côté, l'Association Pacitel, créée en novembre 2011 a développé un site permettant aux consommateurs de s'inscrire afin de désactiver leur nom de fichiers commerciaux. Une action pour l'instant possible uniquement avec les partenaires de Pacitel... mais bientôt obligatoire! Un label qui pourra être revendiqué.

Pour autant, la piste du label ne doit pas être la seule. Primo parce que trop de labels décrédibiliseraient leur statut, (cf les labels bio), ou pourraient engendrer une trop forte régulation. L'auto régula-



tion pourrait, en revanche, être une voie à suivre. C'est en effet, un sujet porteur d'éthique et de valeur. Garant en amont de l'état d'esprit des entreprises, il engage les dirigeants en les mettant en face de leurs responsabilités et de leurs pratiques.

La prudence et la veille demeurent également de mise, l'autre risque majeur serait en effet l'apparition du «Data Privacy Washing», opération par laquelle les entreprises affirmeraient ne pas utiliser certaines données alors que la réalité serait tout autre.

Mais la transparence peut-être source de valeur. C'est un choix politique, car elle implique des enjeux économiques, des contraintes. Chaque entreprise doit décider de son niveau de transparence pour rester dans la vérité et la sincérité. Et conserver sa capacité d'agir sans être prise en otage par une poignée de consommateurs qui confondront vérité et transparence.

Ainsi, Zappos, aux USA (Las Vegas) a décidé d'être «plus transparent que transparent» sur tout son système (voir vidéo ci-dessous). 700 personnes travaillent au sein du service clients. Chacun peut s'abonner à un «Zappos insight» qui donne un compte rendu des réunions internes. Mais l'entreprise est-elle tout aussi transparente sur les produits commercialisés et sur leurs pratiques?

Toutefois, il n'est pas toujours facile ou simple d'être transparent dans son marketing ou de choisir d'arrêter d'«incentiver» ses conseillers sur ses objectifs précis afin de préserver la crédibilité du conseil.

## Création de valeur

Certaines sociétés ont fait de la transparence une véritable stratégie au point d'acquérir un positionnement créateur de valeur en répondant frontalement aux critiques des consommateurs. Ce faisant, elles donnent un nouvel éclairage à la relation. Cette démarche vertueuse, même si elle ne relève pas de la transparence totale, est intéressante. Primo parce qu'elle invite à réfléchir en profondeur et à peser ses actes. Secundo, elle conduit à emprunter un angle d'attaque concret qui est sûrement créateur de business.

L'enjeu de la transparence passe aussi par la pédagogie, car elle permet de ne pas tout dire à condition de le faire avec pertinence.

Elle s'articule en quatre points.

- Tout d'abord l'intelligibilité: l'entreprise doit savoir pourquoi et quand son client donne une e-information, et ce dernier doit savoir ce qu'il obtient en retour. C'est l'objectif du Projet Midata, lancé en Grande Bretagne, en avril 2011, et piloté par le pionnier de la «Web Science», Nigel Shadbolt. L'un des principaux points de ce document, veut permettre aux consommateurs d'accéder aux données que les sociétés privées possèdent sur eux. L'argument étant qu'ils pourraient ainsi mieux orienter leurs choix. Alors que les associations de défense de la vie privée continuent de s'opposer à ces pratiques de collecte des données, le Royaume Uni a choisi une nouvelle approche: puisque ces données existent, pourquoi ne pas permettre aux consommateurs d'y accéder? Le but est également de permettre à des acteurs tiers d'utiliser ces jeux de données pour offrir de nouveaux services d'aide à la consommation. Concrètement, plus de 20 grandes entreprises se sont engagées à partager avec leurs clients les données qu'elles possèdent sur eux: BarclayCard, MasterCard, HSBC, Everything Everywhere (l'opérateur qui réunit au Royaume Uni les marques Orange et T-Mobile), Google, plusieurs entreprises du secteur de l'énergie ou de la distribution... [http://www.youtube.com/watch?v=BP5DEm-4Pk&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=BP5DEm-4Pk&feature=player_embedded). Et le gouvernement britannique a prévenu: «Nous espérons que la démarche volontaire retenue pour MyData produira des résultats rapides. Si toutefois les progrès s'avéraient trop lents (...) le gouvernement envisagera d'autres méthodes, y compris législatives».

- Ensuite, l'autonomie dans la décision du consommateur, avec une juste négociation entre le purement prédictif et le menu libre. Ainsi Amazon met à la disposition de ses clients un éventail d'outils comme la collaboration ou la négociation.

- Puis, la politique, qui induit des efforts en matière d'honnêteté et de garantie de liberté d'expression.

- Enfin, l'assurance qu'il n'y a aucune violence dans ce qui est délivré mais plutôt de la sincérité.

Reste qu'en ne maîtrisant pas tout ce qu'on dit sur

elles, les marques sont transparentes à leur corps défendant. Ainsi les blogueurs et les relais d'opinions contribuent à ce phénomène qui peut être problématique. A l'heure du Web 2.0, où 80% des discours tenus sur elles par les internautes leur échappent, les marques ne peuvent plus faire l'économie du marketing conversationnel, et se doivent de contrôler leur e-reputation. Il n'est plus possible de cacher des informations. Mais alors un véritable hiatus se crée entre l'image projetée et sa perception. La transparence n'est plus seulement indispensable pour apporter la preuve d'un discours, mais aussi pour se défendre d'attaques régulières ou potentielles.

De même, le fait que tout le monde devienne un media est une source de défiance. Or -encore un paradoxe- avec cette prolifération d'avis vrais et/ou faux, l'entreprise a plus que jamais besoin de cette fameuse transparence.

Existe-t-il une ligne blanche à ne pas franchir? Certainement. Toutefois, les marques ont le droit de ne pas tout dire, tout comme les consommateurs, les citoyens, ou les parents. D'autant qu'elles n'ont pas besoin d'être totalement irréprochables pour dire qu'elles agissent ou prennent position, l'essentiel étant de fixer un échéancier et d'annoncer la couleur. Et surtout de relativiser en considérant qu'il y a une durée de vie de la transpa-

rence... Une information ne balaye-t-elle pas l'autre?

Les marques ne doivent pas hésiter à se doter d'une norme ISO90000000, d'une charte de labels, écarter le Data Privacy Washing, militer pour l'auto régulation. Mais aussi vérifier -via un système qui reste à inventer- qui sont ses fans, surtout ceux qui donnent un avis. Les identités certifiées, une bonne piste? Dans un souci d'efficacité, Google + propose que les internautes inscrits sur son réseau social et ceux qui participent aux nombreux «Circles» voient leur identité vérifiée. Si l'idée est bonne, les procédures et les conditions semblent pour le moins encore floues.

Enfin, il serait opportun qu'elles repensent leur partenariat avec les webmasters, les modérateurs ou les blogueurs... Par exemple, en ne cherchant pas à faire de la publicité (déguisée) en passant par leur truchement. Pour mémoire, aux Etats-Unis, dès 2009, la puissante Federal Trade Commission (FTC), souhaitant remettre un peu de transparence dans les commentaires des blogueurs et autres influenceurs rémunérés par les marques, publiait une directive les invitant à signaler au travers d'un logo ou d'une mention spéciale, leur lien éventuel avec les marques. Une sorte de rappel nécessaire voire vital, du caractère publi-promotionnel des commentaires!

## **Best Buy, pour en finir avec l'archétype du vendeur opaque**

Aujourd'hui le consommateur de matériel audio-vidéo n'a plus confiance dans le vendeur car il le sait, commissionné par les fabricants. Qu'à cela ne tienne, l'enseigne leader de l'électronique américaine Best Buy construit son modèle de «vente» sur un total affranchissement de toute commission. Le sujet qui fâche devient une vraie source de différence. Le vendeur hier suspect, redevient un expert crédible, et ré apparaît comme le moteur de la relation avec les consommateurs. Et il crée de la valeur de confiance, c'est à dire de la valeur tout court. Best Buy va encore plus loin dans la relation client, en proposant par exemple un service conseil qui se déplace chez les clients pour recommander la meilleure solution audio-vidéo. Le distributeur a également mis en place l'une des formules les plus innovantes en matière de service grâce à ses Twelpforce. Le concept? Une population de quelque 2500 vendeurs Best buy identifiés en magasin par un badge, formés à «Tweeter» pour suivre leurs clients, et chargés de répondre quasi en temps réel aux questions ou interrogations «post achat». Lors de la vente, ils communiquent leur adresse Twitter à leurs clients et les invitent à les contacter au moindre problème lors de l'installation, la connexion, ou pour tout besoin d'explication. Ils leur répondent 24 h/24 directement ou les redirigent vers la bonne rubrique sur le site de l'enseigne ou la vidéo correspondant à leur problématique. Résultat: plus de 13 000 questions traitées les deux premiers mois de cette opération lancée en 2010. De quoi permettre à Best Buy de devenir l'enseigne que l'on consulte en premier.

## **O2, pour en finir avec l'idée qu'il vaut mieux être un nouveau client qu'un client fidèle.**

4ème du marché britannique en 2004, opérateur mobile quasi moribond avec 30% de déperdition de clientèle, O2 a réussi en quelques années à devenir N°1 en remettant le client au coeur de sa stratégie. O2 s'est attaqué frontalement à la principale critique et source de défiance des consommateurs vis à vis des opérateurs. Un client fidèle d'O2 ne reçoit pas moins d'avantages que les autres, au contraire il est mieux traité. Mieux traité, car O2 s'engage à faire profiter ses clients de ses meilleures offres «les fair deals», en leur donnant la possibilité d'aménager leur abonnement en fonction de leur consommation. Mieux traités aussi, car O2 a créé tout un écosystème d'avantages et d'offres réservés aux clients: O2 Rewards, O2 Priority ou encore O2 More tout en affirmant: «c'est notre façon de vous dire merci,... Ce qui ne l'empêche pas, bien au contraire, d'être toujours parmi les plus compétitifs du marché.

## 5/ DIGITAL : LE PROCHAIN ATOUT MAÎTRE DE LA TRANSPARENCE

C'est une évidence, marques et consommateurs sont en quête de conversation. Un appétit que l'avènement du digital a enfin rassasié. Le Web a libéré la parole et ouvert la voie à une discussion en toute transparence. Assumé par les marques pour le «bien» de leur cible, ce dialogue est aussi alimenté, relayé et critiqué par cette même cible. Quand l'émetteur et le récepteur ne font plus qu'un.

### **Sans digital pas de transparence...**

Du côté des consommateurs, cette transparence digitale est plus ou moins perçue comme la prise en compte de leurs points de vue. Une nouvelle forme de respect sur la pertinence de leur propos. Ils ont aussi le sentiment qu'en allant sur Internet, ils seront mieux et plus vite entendus. Une instantanéité qui faisait défaut aux marques et qui demeure encore mal exploitée, malgré les moyens colossaux mis au service de cette nouvelle forme de communication assistée par la technologie... En «interagissant», le consommateur se fabrique sa transparence. Une transparence «personnalisée» qui a valeur de pouvoir à ses yeux. Et le mouvement n'en est qu'à ses balbutiements.

Dans le même temps, les marques promettent et sur-promettent. Avec un gros travers, s'engager à tout dire mais s'appliquer à... ne rien dire, ou du moins à ne révéler que leur part de vérité. Elles restent sur la défensive, ne communiquent pas sur les bons items ni aux bons moments, et plutôt que d'être dans l'action elles sont en perpétuelle réaction. De peur d'engendrer un «badbuzz» incontrôlable, elles amplifient la cacophonie... Le digital peut en effet très vite engendrer un forum inaudible qui multiplie tous azimuts les messages et les sources de messages d'une marque envers les internautes...

La route qui mène à la transparence est encore longue. Mais une totale transparence n'est pas non plus à espérer ! Trop de transparence risque de virer à la démagogie, menacer la démocratie et représenter un danger potentiel pour les libertés indivi-

duelles. Il y a d'ailleurs là pour les marques un véritable paradoxe. Trop discrètes sur le Net, elles font naître la suspicion et deviennent une entité louche dont il faut se méfier. A l'inverse, trop présentes et faisant acte de transparence «transparente», elles apparaissent comme suspectes. Pourquoi en dire autant? Que cache une telle franchise et quel besoin la marque a-t-elle de se justifier de la sorte? Des questions que les consommateurs se posent, et se poseront encore davantage demain, s'ils constatent trop de mouvements injustifiés autour d'une marque... «Mais qu'ont-ils donc à cacher pour s'agiter autant?», pense immédiatement le consommateur, par nature méfiant.

### **Et si le digital n'était pas incontournable?**

A l'heure où les caméras poussent dans nos rues comme des champignons, que le fichage génétique fait partie d'un futur réaliste et digéré tant bien que mal par l'opinion publique, ne pas être sur Facebook ou un autre réseau social est une vraie prise de position politique. S'afficher sur l'une de ces pages amène logiquement une entrée volontaire et assumée dans le monde Orwellien de «1984».

Pourtant, le futur s'annonce transparent, digital, traçable en temps réel et mondial. Avec le Cloud, le tacking, les réseaux sociaux, Internet, la reconnaissance faciale, la longtail, la RFID... la marque est en hyper connexion forcée. Quand bien même, se refuse-t-elle à rentrer dans la danse du tout numérique, elle finit par être aspirée dans une sorte de trou noir créé par la technologie et alimenté par

l'internaute désireux d'avoir du contenu et de l'information. Libre à lui de le consommer ou pas...

L'avènement d'une société hyper connectée impliquera une «non maîtrise» des échanges, des origines de l'information et des données. Il faudra que les marques et leur stratégie marketing s'adaptent encore plus à ce discours spontané sous forme de «Je t'aime, moi non plus» avec comme corollaire une transparence brutale, collective et technologique.

Ainsi Metro, en Allemagne, avec sa «Pay as you drive», indique comment on conduit sa voiture et les endroits où l'on se rend... Et «Extra Futur Card» permet de suivre le consommateur à l'intérieur du magasin. Le groupe voulait aller encore plus loin grâce à des puces RFID qui permettaient de récolter encore plus d'informations sur les clients, notamment leur âge. Le projet a finalement été retiré suite à la pression des associations de consommateurs. Un système particulièrement intrusif et qui a été aussi interdit par la CNIL quand

MAAF y a songé... mais aussi rejeté par les consommateurs. Heureusement, un programme tel que «Blue Calypso» indique la voie: encourager l'«advocacy». Et faire des membres du programme, les ambassadeurs -ou les VRP- de la marque, qui re-véhiculent les messages, comme le font aussi les blogueurs en endossant un rôle d'intermédiaire.

Les enjeux politiques et commerciaux se situent sur ces plans de communication. Les prismes s'en trouvent biaisés et lutter contre le mensonge est capital vis-à-vis des clients et des parties prenantes.

L'entreprise dès lors, n'a plus que la transparence bien maîtrisée et pertinente comme carte à jouer pour réduire les risques de défiance. Elle doit partir de cette équation toute simple: si le consommateur est dans une relation de confiance avec une marque -surtout sur Internet- et qu'il le prouve par sa fidélité, il accepte plus de messages, même les plus désagréables. S'il est dans une relation plus occasionnelle, plus distanciée, alors il est moins ouvert aux messages...

## 6/ LA TRANSPARENCE DES MARQUES VA-T-ELLE CONDUIRE A UN FUTUR CONTRE-POUVOIR?

La réponse pourrait bien se trouver dans une savante organisation du chaos. Ce scénario passerait par une forte législation, une organisation centralisée et mondiale d'échange et de contrôle. Les lois et engagements de transparence pourraient être de plusieurs ordres: l'accès obligatoire à mon/mes comptes de données, une BDD unique et mondiale obligatoire pour toutes les marques, un identifiant commercial unique pour chaque consommateur, un organisme de contrôle et de validation officiel des avis consommateurs, une obligation légale de transparence, un droit à la transparence, des règles de sécurisation et d'encryptage de non-échange des données, une obligation de territorialité des data et une charte de transparence et d'accès aux données.

Mais attention, les politiques cherchent à toujours tout réguler pour tout. Et dans ce cas, si on utilise les méthodes habituelles, l'excès de régulation reviendrait à tout montrer et tout dire à ces politiques, donc à une perte de liberté. En résumé, il faut se préserver des réflexes de l'Etat à vouloir tout légiférer sous couvert du bien-être du consommateur.

### **Doit-on plutôt mettre en place des pratiques de bon sens et assez directives?**

La construction progressive d'une BDD centrale pourrait être lancée, même si elle reste gérée par un organisme neutre et labellisé. Le consommateur restera confiant tant qu'il n'aura pas conscience qu'un nouveau «Big Brother» se construit. Les marques seront ainsi dédouanées, et la responsabilité échouera aux politiques. Un scénario qui pourrait sustenter les services marketing et éviter une quelconque bride à l'innovation autour du dialogue.

En outre, le chaos donnant la part belle à une législation «a minima» corroborée par une éducation maximale et une autorégulation active, est également une hypothèse qui a du sens. Elle permettrait au consommateur de s'informer selon des codes qui valident la pertinence et la franchise des opérations de marques.

Actuellement, et sous couvert d'anarchie et d'individualisme, un rapport de force s'instaure entre le consommateur et la marque. Le premier joue avec ses identités et les offres commerciales, tandis que les groupements de consommateurs deviennent de puissants lobbies. La marque, elle, essaie d'avoir toujours plus d'information en

échange d'offres commerciales très attractives. Sans compter que de nouvelles structures telles les «Anonymous», ont vu le jour. Des mouvements de révolte qui sont encore plus puissants et qui passent directement aux actes.

Bien que les attaques des «Anonymous» semblent davantage orientées vers des cibles politiques, de nombreuses entreprises sont tout de même leur cible. Sony, Visa, Paypal ou MasterCard, ont subi des attaques d'ampleur lorsque ces derniers les ont pris en grippe.

Pour l'instant, ils s'en tiennent aux gros groupes, laissant de côté les petites ou les moyennes entreprises. Mais à long terme, qui sait si différentes «branches» de cet organisme n'opéreront pas à de multiples échelles?

### **Et la transparence bordel?**

Et au milieu coule la transparence... Elle est réclamée par la société et il est évident que la non-transparence sur les données individuelles et comportementales va cristalliser les passions. Un principe qui va catalyser la relation marque/client. Or, la transparence qui appellera la loyauté et la confiance, gage de fidélité, amènera le soutien des individus. Deux éléments facteurs de croissance et de préférence

de marques, qui devront montrer que le passé leur a servi d'expérience et qu'elles s'engagent dans un discours à venir plus transparent. En affichant notamment les règles dès le départ. Afin de se réserver le droit de ne pas tout dire mais de dire le tout.

### **Une équation Win Win qui pourrait déboucher sur un New deal**

Le consommateur partagera ses informations privées et comportementales, à condition de bénéficier d'un échange honnête et transparent, illustré par un meilleur message mais aussi des offres plus exclusives et très personnalisées...

Au-delà de ce discours «one to one» nécessaire, il ne faut jamais sous-estimer le potentiel d'investigation d'un consommateur. Bien au contraire, il est préférable de partir du principe que le consommateur sait déjà, même s'il est loin d'avoir toutes les clés en main. Arrêtons de lui cacher des informations qu'il finira par trouver. Le consommateur gèrera toujours sa consommation et sa loyauté en fonction de la confiance et de la transparence de la marque jugée à l'aune de son discours et de ses actes. Et seul cet esprit d'échanges francs, le poussera tout naturellement, à accepter la publicité ciblée, car il se sentira chouchouté et privilégié...

Un «New Deal Win Win» certes! Mais également un phénomène, un brin insidieux, car c'est le consom-

mateur qui en fournit la matière. Bien souvent, il oublie qu'il le fait spontanément (comme la réactualisation des données de l'iPhone) et son acte lui revient en boomerang. Un malentendu qu'il convient d'éviter, au risque de brider la spontanéité du client.

La transparence semble bien s'imposer comme la voie médiane, car elle préserve la liberté et le pouvoir des consommateurs, des salariés et des citoyens. Il est désormais de bon ton de se prémunir contre le mensonge. Car c'est obliger les grands acteurs à être prévisibles pour susciter la confiance. C'est limiter la donnée publique à une étendue pertinente. C'est réduire la transparence à l'espace public, mais l'élargir aux conditions de ce même espace démocratique conditionné par la sincérité, le débat et la liberté d'expression.

Enfin, si l'on considère qu'il est possible d'être transparent sur tout, mais pas avec tout le monde, alors il faudrait peut-être tout simplement remplacer le mot transparence, (qui laisse tout être vu dans la maison de verre) par celui de translucidité (qui ne laisse passer que la lumière en masquant les détails). Et comme par enchantement, le consommateur et la société de la transparence trouveraient leur point de convergence... Une nouvelle ère pourrait ainsi émerger, et donner aux consommateurs ce sentiment qu'ils recherchent depuis toujours, celui de la confiance. Essentiel! Car quand on admire et respecte une marque, on dépense sans compter pour elle...