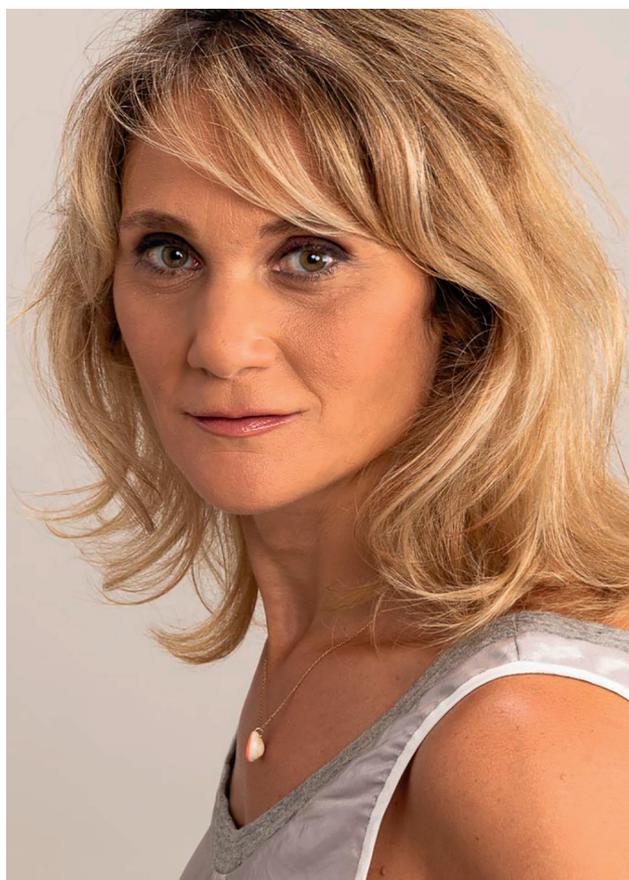


LES DNVB, championnes de la transparence

La relation directe rendue possible grâce au digital, deux fers de lance des *digitally native vertical brands*, qui ont fait de la transparence et de leur mission de marque leurs singularités : explications.

Depuis quelques années, une poignée de start-up fait tourner la tête des acteurs traditionnels du retail. Ces *digitally native vertical brands* (DNVB) s'emparent d'Internet et des nouvelles technologies, de modèles verticaux en circuit court, pour casser les barrières à l'entrée de marché, jusqu'ici verrouillées, et en dicter les nouvelles normes. Agiles, centrées autour des besoins de consommateurs qu'elles comprennent parfaitement grâce à la relation directe sur lesquelles elles s'appuient, elles ont aussi l'avantage d'être génétiquement digitales. Le Web et le mobile étant les vecteurs privilégiés des interactions avec leurs communautés – des communautés puissamment investies –, elles ont à



* Fondatrice de BrandAlchimie

leur disposition un nombre d'informations considérable, socle d'une croissance ultrarapide et souvent hors norme.

Nouvelle chaîne de valeur

S'installant sur de nouveaux marchés de niche, les DNVB revisitent toute la chaîne de valeur et bousculent les standards établis avec des discours de marques engagés et engageants, faisant montre d'un talent d'agitatrices qui fait mouche auprès du public. Soulignons l'exemple de Glossier, qui semble avoir réveillé l'industrie de la cosmétique pour lui rappeler que la beauté ne repose pas sur quelques diktats de rédactrices beauté, mais sur l'expertise de chacune. Ou encore celui de Warby Parker, qui s'empare du marché de l'optique sur une simple question – d'où vient le fait que le prix des lunettes de vue soit si élevé alors qu'elles ne nécessitent aucune technologie particulière ? – et cette réponse simple et révélatrice de la domination monopolistique de Luxottica, qui, du fait de sa situation, tire les prix vers le haut. Et Warby Parker d'apporter une nouvelle réponse : la vue pour tous à prix accessible, dans une qualité équivalente à celle du leader du marché. Réponse doublée d'un objectif caritatif : *buy one give one* ou « une paire achetée, une paire donnée »... à une ONG qui formera des acteurs qualifiés pour favoriser l'accès aux soins, prescriptions et lunettes là où le besoin s'en fait sentir, là où les prix d'accès sont excessifs, dans les écoles de quartiers défavorisés ou au bout du monde, dans des communautés où les besoins de première nécessité sont difficilement couverts. Si les DNVB remportent un tel succès, si elles se hissent si rapidement au statut de *love brands*, c'est que fondamentalement elles apportent un nouveau discours, un engagement autour d'une mission de marque qui dépasse très largement celle de vendre leurs produits. Elles déroulent tout un système de valeur en lequel tout un chacun qui voudra donner du sens à l'acte d'achat aura potentiellement envie de se reconnaître.

Discours de marque sincère

Que ce soit Glossier ou Warby Parker aux États-Unis, ou encore BonneGueule en France – qui sur ce même modèle DNVB entend bousculer le secteur de la mode masculine sur la base du partage, de la transparence et de l'action –, ce qu'on entend chez ces nouveaux acteurs, c'est le besoin de construire un discours de marque sincère et de rétablir la relation avec les clients autour de la véracité de la parole. Un besoin de transparence et d'authenticité ressenti de part et d'autre, dans lequel se rencontrent les fondateurs de DNVB et leurs communautés. Un discours qui résonne aujourd'hui comme une évidence pour une génération marquée par les deux crises financières, celle



BonneGueule, née d'un blog sur la mode masculine, enrichie d'un site de conseil et de tests de vêtements, a désormais sa propre marque, portée par des valeurs éthiques fortes

de l'implosion de la bulle Internet à la fin des années 2000 et celles, en 2008, de l'explosion de la bulle immobilière et du système financier international, causant d'immenses répercussions dans le monde entier, faisant entrer de nombreux pays en récession. Le modèle des DNVB s'est construit sur les cendres chaudes de la consommation de masse, de la mondialisation et de leurs dérives. Au point qu'on ne sache plus rien de la manière dont est fait un produit aussi simple qu'un tee-shirt, qu'on ne se préoccupe plus de qui l'a fabriqué, dans quelles conditions humaines, au point que le prix final du vêtement ne reflète plus rien qu'une bonne affaire potentielle. Tout cela conduisant tout droit au drame du Rana Plaza, où, dans un immeuble insalubre du Bangladesh transformé en usine de confection, des milliers d'ouvrières du textile ont trouvé la mort. Cet événement est resté dans les mémoires tant il mettait en relief la frappante impunité des marques. L'un après l'autre,

Les DNVB revisitent toute la chaîne de valeur et bousculent les standards établis avec des discours de marques engagés et engageants, qui font mouche.

les scandales alimentaires, les crises du médicament, les révélations sur la toxicité potentielle de ce que nous ingérons et de ce que nous mettons sur notre peau, dans notre environnement immédiat, révèlent un manque d'information, une forme de manipulation, qui ont fini par créer un scepticisme très vif vis-à-vis du système, des institutions, du politique, des médias et des marques traditionnelles et finalement une perte de repère et de confiance globale.

Un nouveau terreau

Ces événements influent les uns après les autres sur la façon dont nous prenons désormais nos décisions d'achat. Ils ont induit des changements profonds dans nos comportements en matière de consommation. Dans ce contexte, le livre de Naomi Klein, *No Logo*, est arrivé comme « un révélateur semant les graines d'une véritable solution de rechange au règne de l'entreprise, au pouvoir de l'élite des sociétés "Goliath" qui se sont rassemblées pour former de facto un gouvernement mondial ». C'est de ce terreau qu'est née la première génération de DNVB, porteuse d'un nouveau genre de projets centrés sur l'humain. Car les DNVB s'attachent à repenser toute la chaîne de valeur en partant du client comme point central, en construisant des offres dans les vides laissés par les acteurs traditionnels. Elles occupent une niche au sein de laquelle, en transformant l'expérience client, elles changent radicalement les préférences et les attentes des consommateurs. S'affirmant comme de véritables contre-pouvoirs, elles attaquent directement les vulnérabilités des marques traditionnelles, en assurant aux clients une vraie valeur ajoutée, aussi bien au travers d'une meilleure expérience d'achat que par des produits de plus grande qualité, innovants, à des niveaux de prix inférieurs. En éliminant les intermédiaires, les DNVB sont en mesure de contrôler leur *supply chain* et de maîtriser qualité, savoir-faire et niveau d'engagement responsable. Elles sont garantes de

ce qu'elles produisent et vendent, et donc parfaitement en mesure d'être transparentes, de prouver leur réelle implication et de démontrer à leur public qu'il ne s'agit pas d'arguments commerciaux. En entretenant une relation directe avec leur public, elles peuvent montrer comment elles contrôlent tout le processus et l'expliquer avec la plus grande transparence et honnêteté, sans créer d'illusion.

Le cas Everlane

Pionnière en la matière, Everlane, l'une des DNVB les plus innovantes¹ selon Fast Company, une des marques les plus « géniales » au monde selon le Times, est devenu le porte-étendard de la transparence et a établi une nouvelle norme, celle de l'« équité dans la mode »². Le principe de la transparence est sa raison d'être. Elle propose un prix attractif pour des produits d'excellente qualité, conçus pour durer dans le temps, au style intemporel : ni trop mode, ni trop classique.



La marque Everlane s'est construite sur la simplicité, la transparence et désormais l'écologie

Surtout, Everlane est la première marque, dès son lancement en 2011, à montrer la face obscure et méconnue de l'industrie de la mode et à proposer le concept jusqu'alors inédit de transparence radicale. Michael Preysman, son fondateur, a créé un modèle révolutionnaire qui a perturbé l'industrie de la mode. Dans une industrie réputée pour occulter le lien entre le coût de fabrication des vêtements et des accessoires et le prix que les consommateurs paient pour ces articles, Everlane comble un vide, d'où son succès. Michael Preysman a creusé son territoire et marqué sa différenciation

au travers d'une rhétorique de marque articulée rigoureusement et méthodiquement autour de trois mantras simples : *Know your factories. Know your costs. Always ask why* (Connaître vos usines. Connaître vos coûts. Toujours demander pourquoi).

Connaître vos usines : Michael Preysman a été le premier à montrer l'envers du décor, les ateliers et usines de production, à être honnête sur les salaires, les conditions de

travail... Car on vit dans un monde où l'on doit savoir d'où vient ce que l'on porte, comment le vêtement a été fabriqué, dans quelles conditions, de la même manière qu'on doit avoir accès à l'information sur ce que l'on mange et ce que l'on met sur sa peau.

Connaître vos coûts : Everlane dévoile la décomposition des structures de prix et des marges, dans un souci de justice et d'équité vis-à-vis de toutes les parties prenantes et du client final, qui là encore a le droit de savoir à quoi correspond le prix qu'il paie pour un produit. Grâce à des infographies simples, Everlane montre la ventilation complète du coût de fabrication de chaque produit, du prix des matières premières utilisées et du transport, ainsi que la marge exacte réalisée. Elles expliquent comment, en simplifiant et raccourcissant les chaînes d'approvisionnement, la marque peut obtenir des prix inférieurs pour une qualité supérieure, tout en s'approvisionnant dans les mêmes ateliers que les enseignes de luxe.

Depuis, Everlane a pris un tournant radicalement écologique avec son initiative ReNew, s'engageant à « *prendre des décisions qui contribuent à construire une mode plus responsable, en éliminant par exemple le plastique vierge de toute la chaîne de production (jusqu'aux emballages) d'ici 2021* ». Comme le souligne Michael Preysman, son cheminement actuel vers une entreprise durable exceptionnelle aurait été impossible sans un engagement préalable en faveur de la transparence³. Autrement dit, on ne peut pas être une marque radicalement écologique tant qu'on n'est pas une marque la plus transparente possible. Un grand nombre de DNVB se sont ensuite largement inspirées du modèle initié par Everlane en donnant des preuves tangibles de leurs valeurs.

Un modèle inspirant

Les « bébés Everlane » ont ainsi fleuri dans des industries aussi différentes que la cosmétique ou la haute-joaillerie. Par exemple, Marcia Kilgore, une vétérante de l'industrie cosmétique, a fondé Beauty Pie en 2016 sur ce modèle, « *pour démocratiser l'accès aux meilleurs produits de beauté, sourcés auprès des meilleurs fournisseurs de beauté du monde, en Suisse, France, Corée, Italie, Japon, à prix direct to consumer, sans les 1 000 % habituels de marge* ». Dans cette industrie, dit-elle, il y a peut-être 10 à 20 grandes usines tierces qui fournissent presque toutes les marques de cosmétiques de luxe, et les seules différences entre les produits que nous vendons tous se résument à peu près au niveau de l'emballage et du budget marketing⁴. De son côté, Manuel Mallen a fondé en 2016 Maison Courbet. Il y revendique une joaillerie éthique, transparente et responsable, proposant des collections de diamants de

Si 73 % des consommateurs sont prêts à payer plus cher pour une transparence totale, ils n'accepteront pas que ce ne soit qu'un stratagème marketing.

laboratoire français et d'or recyclé à des prix inférieurs de 30 % à 40 % à celles vendues par ses voisins de la place Vendôme. Finalement, la transparence telle que les DNVB la mettent en œuvre est beaucoup plus radicale que ne l'est la responsabilité. Elle requiert un engagement dans l'ensemble des décisions de la marque. La transparence, selon la définition, c'est tout ce qui se montre à voir au-delà des apparences. Pour des marques comme Everlane, qui sont nées à l'ère du numérique, la transparence est un mode de vie. Elles communiquent honnêtement et ouvertement pour chaque facette de leurs activités et par tous les canaux dont elles disposent. Elles montrent et racontent la *supply chain*, le choix des fournisseurs, mais aussi la manière dont on inclut les clients dans les processus de décision, ou dont on pense les prochains produits, leur bilan financier, écologique, leur engagement social. Tout comme elles sont transparentes sur leur système de recrutement et leur modèle managérial, noté d'ailleurs par les collaborateurs sur le site Glass Door (la porte vitrée). Fournir aux clients des informations approfondies sur les produits afin qu'ils puissent prendre des décisions d'achat éclairées est un premier pas, mais c'est insuffisant pour pouvoir se réclamer du principe de transparence. Les DNVB telles qu'Everlane ont suscité des attentes plus élevées pour le consommateur. Si 73 % des consommateurs sont prêts à payer plus cher pour des produits qui garantissent une transparence totale⁵, ils n'accepteront pas que ce ne soit qu'un stratagème marketing et attendent que cette transparence soit élevée au rang de stratégie d'entreprise. C'est à ce prix qu'ils accorderont leur confiance, et pourquoi pas leur fidélité, à des entreprises plus humaines, plus engagées et plus fiables. ■

1 - [fastcompany.com/company/everlane](https://www.fastcompany.com/company/everlane).

2 - time.com/collection/genius-companies-2018/5412502/everlane/.

3 - insider.com/everlane-says-transparency-is-a-necessity-for-sustainability-2019-6.

4 - vanityfair.com/style/2017/12/how-marcia-kilgore-is-changing-the-business-of-beauty-one-brand-at-a-time.

5 - *L'étude From Risk to Responsibility: Social Media & the Evolution of Transparency repose sur une enquête menée auprès de 1 000 consommateurs américains. Enquête Sprout Social réalisée en ligne du 30 avril au 9 mai 2018.*