

L'homme qui secoue le marketing bancaire

Ses méthodes bousculent le secteur de la banque-assurance. Jacques Lenormand, nouveau directeur du développement du groupe Crédit agricole, démontre que l'on peut changer un univers avec des convictions.

Lorsqu'il était directeur général délégué des services financiers de La Poste, entre 1991 et 1998, il n'hésitait pas à diffuser une parodie de *Basic Instinct* en convention interne pour dénoncer les travers du Livret A. Le slogan «Y'a pas écrit La Poste», abandonné en 2001, continue d'être attribué à l'établissement public. Comme directeur général de MMA et de Maaf de 1998 à 2004, il a créé des sagas publicitaires qui perdurent. Jacques Lenormand, cinquante-huit ans, est incontestablement le plus publicitaire des banquiers. Son nom est indissociable de l'agence Asap, qui a signé ces campagnes, sans oublier les spots LCL-Le Crédit lyonnais. Mais

c'est avant tout un homme de stratégie, pour qui la communication est au service d'un projet d'entreprise. Conseiller du directeur général de Crédit agricole SA, Georges Pauget, pendant un an, il a défini les positionnements respectifs de Crédit agricole et de LCL. Le 2 janvier, il a pris ses fonctions de directeur du développement du groupe, avec pour mission d'appliquer la nouvelle stratégie dans le réseau. Il revient sur le cas d'école Crédit agricole-LCL et livre sa vision de la communication bancaire.

LCL-Crédit agricole, c'est un peu une opposition à la Peugeot-Citroën. Comment avez-vous décidé de garder deux marques ?

Jacques Lenormand. Dès le rachat du Crédit lyonnais par le Crédit agricole en 2003, le groupe avait l'intuition que les deux banques étaient différentes, mais il fallait le vérifier sur le terrain : ne serait-on pas concurrents lors de l'ouverture d'une nouvelle agence en centre-ville ? Les deux positionnements ont été travaillés en parallèle, dès octobre 2004, à partir d'analyses marketing très approfondies. Le groupe a acheté des bases de données importantes - 260 000 clients pour le Crédit agricole et 160 000 pour le Crédit lyonnais - et a creusé trois thèmes : ont-ils les mêmes concurrents ? ont-ils les mêmes clients ? doivent-ils avoir ou non les mêmes stratégies ?

À aucun moment, une fusion n'a été envisagée ?

J.L. Jamais. J'ai même planché devant une centaine d'analystes financiers pour leur démontrer que ce ne serait pas une bonne idée. Comme nous l'avons prouvé par la suite, «nos différences font la différence». De fait, les deux réseaux n'ont pas les mêmes concurrents ni les mêmes clients.

Par exemple ?

J.L. Côté concurrence, le Crédit agricole conquiert des clients à la Caisse d'épargne, à La Poste et au Crédit mutuel, alors que chez LCL, ils viennent des Banques populaires, de BNP Paribas et de la Société générale. Les clients qui partent du Crédit agricole vont prioritairement à La Poste, aux Caisses d'épargne et au Crédit mutuel, ceux de LCL vont aussi à La Poste, à la Société générale et aux Caisses d'épargne. La Poste est un concurrent commun,



« Il y a trop de gens qui confondent publicité pour se faire plaisir et publicité pour être efficace. (...) Pour moi, la publicité est un investissement, pas une dépense. »

pour une raison simple et méconnue, c'est qu'elle est une banque plus urbaine que l'image qu'elle veut donner.

Et les clients ?

J.L. Ils sont là aussi très différents. On a scanné toutes leurs attitudes : où font-ils leurs courses, quels sports pratiquent-ils, leur voiture, leurs loisirs culturels ?... Les clients LCL sont plutôt Franprix, ceux de Crédit agricole plutôt Intermarché. Chez LCL, les clients ont plus souvent un compte chez Caixa ou chez ING Direct. C'est un profil de client butineur que l'on ne retrouve pas au Crédit agricole. Le groupe a fait une excellente affaire en rachetant le Crédit lyonnais car c'est une banque qui ne lui ressemble pas, et nous allons accentuer cette différenciation. Le Crédit agricole fait coup double : en doublant ses parts de marché au lieu de les réduire avec une seule marque, et en ayant un «coût d'avance» avec les outils de production en commun - informatique, production d'assurance, de crédits à la consommation, etc.

Le lancement de LCL a fait l'objet de rumeurs : la campagne serait une catastrophe, les clients partiraient en masse. Qu'en est-il ?

J.L. Non seulement, ils ne partent pas en masse mais, en 2005, LCL a ouvert près de 400 000 comptes, plus qu'il n'en a jamais ouvert dans son histoire. Pour la première fois depuis très longtemps, LCL a dépassé BNP Paribas en novembre en production de crédits immobiliers, bien que les agences ne soient pas encore toutes aux couleurs de la signalétique LCL. Il y a trop de gens qui confondent publicité pour se faire plaisir et publicité pour être efficace.

Pour vous, la communication est indissociable de la stratégie ?

J.L. Exactement. Je ne suis pas publicitaire, je suis un banquier qui fait de la publicité, ce n'est pas la même chose. Le fait de bien connaître la banque permet d'être plus exigeant sur les raisons de communiquer, sur le bénéficiaire client que l'on veut faire passer. Pour moi, la publicité, c'est un investissement, pas une dépense. Par exemple, le Crédit agricole, par rapport à LCL, n'avait aucun problème d'image. Mais il courait le risque de la banalisation. Il fallait le réaffirmer comme la référence sur le marché bancaire, celui qui donne le «la». Le Crédit agricole est le premier sur le marché bancaire à lancer un pro-

duit «low cost», avec l'Autre Carte, à 14,90 euros. Il se positionne comme la banque qui permet au client de faire ses choix entre des produits complets et d'autres plus basiques, et qui inscrit la relation dans la durée. C'est le sens du positionnement de la relation durable [illustrée par l'agence Providence, du groupe Havas].

Quels sont les résultats ?

J.L. D'après Ipsos, avec cette campagne, le Crédit agricole a une image d'innovation pour 71 % des 15-35 ans, accompagne les clients dans les moments clés pour 84 %, propose le bon produit au bon moment pour 76 % et crée une relation durable pour 75 %.

D'après ce que vous disiez précédemment, l'arrivée de La Banque postale concurrence autant LCL que le Crédit agricole.

J.L. La Banque postale est à la fois un non-événement et un événement important pour le marché bancaire. Le 1^{er} janvier 2006, ce n'est pas une nouvelle banque qui est née. La Poste est déjà numéro deux du marché sur les comptes chèques, avec 10,5 millions de clients CCP. Elle réalise beaucoup de crédits immobiliers, a 6 000 conseillers financiers, 1 200 con-

seillers spécialisés... Mais c'est aussi un événement important car elle a accès à des moyens qu'elle n'avait pas auparavant. La direction a négocié son dossier avec une très grande habileté, il faut le reconnaître. La Banque postale va devenir un acteur majeur sur la banque au quotidien, il serait très imprudent de la sous-estimer.

Et la Caisse d'épargne ? Elle aussi a secoué le marché avec les comptes rémunérés.

J.L. La Caisse d'épargne avait un énorme problème de notoriété il y a cinq ans. Sa saga animalière est un succès, elle était numéro un en mémorisation publicitaire avant l'arrivée de LCL. Mais son opération de rémunération des dépôts à vue n'a pas bouleversé le marché. Axa Banque vient d'annoncer une offre similaire. C'est surtout un coup de communication.

En tant qu'ancien de Maaf, que pensez-vous de l'opération de cobranding avec Unilever ?

J.L. C'est intéressant. Cela fait partie du rôle des entreprises de bousculer les cadres convenus. La Maaf a toujours été l'empêchement d'assurer en rond. Les banques y viendront sans doute. **Entretien : Pascale Causat**

Quinze ans de communication banque-assurance



«Y'a pas écrit La Poste» (1991-2001)
«À l'époque où j'en étais le directeur général délégué, les services financiers de La Poste souffraient du syndrome du célèbre inconnu. Ils bénéficiaient de la notoriété de La Poste, mais leur métier était mal connu. Avec «Y'a pas écrit La Poste», nous leur avons donné une identité en les rendant spécifiques et en disant au public : «Nous sommes des challengers, vous gagneriez à nous connaître.» En tant que concurrent, je suis très content qu'ils aient arrêté le slogan !»



«Zéro tracas, zéro bla-bla» (1999)
«Pour MMA, il s'agissait d'imposer au niveau national une marque qui était devenue régionale. Les Mutuelles du Mans Assurances ne bénéficiaient plus de notoriété ni d'image, elles n'avaient plus qu'une renommée. J'aime les publicités très codifiées, à la Procter & Gamble, avec unité de lieu, de temps et d'action. Je suis très attaché à la musique et aux slogans. Je revendique le mot «réclame» dans son étymologie : faire que les gens vous réclament.»



«Efficace et pas chère, c'est la Maaf que je préfère» (2004)
«En 2004, Maaf avait déjà un bon succès commercial mais cherchait à le prolonger avec un nouveau plan d'entreprise, Cap 99. Il voulait se positionner comme le leader du marché. Aujourd'hui, Maaf et MMA représentent 50 % du souvenir publicitaire du secteur assurance. Il faut avoir la modestie de se soumettre au jugement du public. Les publicitaires ont tendance à changer trop rapidement leurs spots.»



«Demandez plus à votre argent» (2005)
«LCL a un positionnement par la preuve : «Vous avez des idées préconçues sur LCL, venez l'essayer, on s'engage, on assume et on vous en donne plus.» Tous les spots et le marketing produit vont dans ce sens, par exemple les prêts immobiliers qui promettent une réponse sous deux semaines, sinon on vous offre 200 euros. On peut critiquer ce type de campagnes, dire qu'elles sont faciles, mais il y a toujours une rigueur marketing et une exigence de résultat.»