

Les banques en mal de crédit

Une crise sans précédent, une image dégradée, des compétitions d'agences en rafale... Le secteur bancaire se cherche. De fait, une profonde mutation est à souhaiter.

Cela s'annonce comme une redoutable partie de chaises musicales. En ce début d'automne, le secteur bancaire présente en effet un beau bouquet de consultations d'agences qui n'a pas fini d'agiter le marché. Pas moins de quatre banques et non des moindres (Banque populaire, Caisse d'épargne, Crédit agricole et Société générale) remettent en jeu leur budget de communication, soit un investissement médias cumulé de plus de 200 millions d'euros bruts, selon Kantar Media.

Le seul hasard n'explique pas cette soudaine fièvre consultative. La crise est passée par là. Le scandale du Crédit lyonnais dans les années 1990 avait ouvert une brèche, aujourd'hui abyssale après le séisme des «subprimes» et sa réplique française matérialisée par l'affaire Kerviel. «La crise de 2008 est clairement le fait fondateur de cette nouvelle donne sur le marché, qui se traduit aujourd'hui par une réflexion de fond

En mars, le dernier baromètre Posternak-Ipsos sur l'image des entreprises plaçait en queue de peloton le Crédit agricole, LCL, BNP-Paribas et la Société générale. Ces deux dernières touchant également le fond du classement dans le récent Observatoire Makheia-Occurrence sur l'authenticité de la communication institutionnelle des entreprises (lire page 19).

Et ces derniers jours, la médiatique pression exercée auprès des banques par la ministre de l'Économie, Christine Lagarde, pour clarifier les tarifs bancaires, tout comme l'amende de 384 millions d'euros infligée par l'Autorité de la concurrence à onze établissements pour entente illicite n'ont guère arrangé les choses. «Les années 1970-1980 ont été marquées par un discours publicitaire basé sur le sérieux, la confiance et la fiabilité. Les années 1990 ont inauguré l'ère du marketing bancaire, avec son lot de campagnes de plus en plus décalées, mais qui sont, aujourd'hui avec la crise, en totale



L'ère des campagnes décalées, telles la saga animalière de la Caisse d'épargne (ci-dessus) ou les banquiers-chanteurs du Crédit agricole, serait dépassée. En revanche, les campagnes centrées sur les produits ou le client, comme pour LCL (ci-contre) et le CIC, ont du succès.

factuel et concret s'appuyant sur des offres marketing intelligentes. Regardez l'exemple des assureurs, qui ont redressé leur image grâce à un discours produit pointu et l'amélioration globale de leur qualité de services», plaide Olivier Aubert, cofondateur d'Aubert Storch Associés Partenaires, qui signe les célèbres campagnes très «produits» de LCL, mettant en scène depuis cinq ans une quarantaine de célébrités, de Pierre Arditi à Muriel Robin en passant par Elie Semoun.

L'image collective plus dégradée que l'image individuelle

Mais l'exercice n'est pas aisé. «La caractéristique de ce marché est bien d'avoir un problème d'attribution publicitaire, sans compter qu'il y a souvent une forte décorrélacion entre une publicité appréciée et une publicité efficace», rappelle Vincent Leclabart, président d'Australie qui conçoit la saga «la banque d'en face» du CIC. «Par ailleurs, le fait

que le marketing et la communication soient souvent séparés dans ce secteur peut aussi expliquer une certaine atonie en matière d'innovation produits», ajoute-t-il.

Jean-Noël Perrin qui, avant de rejoindre la direction générale de BETC Euro RSCG, travaillait pour Caisse d'épargne chez CRM Company, est plus catégorique: «La conception de nouveaux produits financiers relève finalement pour l'essentiel de l'initiative de l'État: prêt à taux zéro, prêt étudiant, permis ou ordinateur à 1 euro, extension du Livret A... Du coup, tout le monde communique sur les mêmes produits au même moment.» À cela s'ajoute l'essor des offres sur Internet, avec des positionnements très différenciants, comme Boursorama sur le «low-cost» ou B for Bank sur le haut de gamme. De ce fait, la communication des grandes banques de réseau semble parfois bien peu structurée, pour ne pas dire confuse.

fortement dégradé l'image collective des banques, c'est beaucoup moins vrai à titre individuel, surtout en France.»

En fait, tous s'accordent sur l'indispensable recentrage de la communication sur les produits et le client. «Cela reste un métier de services, très relationnel», rappelle Hugues Le Bret, PDG de Boursorama. En témoigne le succès des campagnes de LCL et du CIC, et, plus récemment, celle du Crédit mutuel sur ses valeurs mutualistes (agence H). «Tous ces discours de réassurance mettant le client en avant commencent déjà à tourner en rond», considère Pascale Furbeyre, de B for Bank. En somme, le «modèle Lenormand» serait à bout de souffle. Chantre de la «publicité efficace», Jacques Lenormand a en effet marqué les secteurs de la banque-assurance ces dix dernières années en installant des

sagas souvent encore pérennes pour les différentes enseignes qu'il a dirigées (La Poste, MMA, Maaf, Crédit agricole, LCL).

«Mais, au final, ces grosses ficelles publicitaires à grands renforts d'achat de parts de voix lissent l'originalité de chaque nouveau message. On voit le code et de moins en moins le message», regrette Jean-Noël Perrin, de BETC. Sans compter que le sacro-saint indice de rendement publicitaire, associant mémorisation publicitaire et parts de voix et qui couronne bien souvent ce type de campagnes, ne fait pas l'unanimité. «Cet indice ne mesure que l'investissement publicitaire sans tenir compte des différences de cibles visées et du poids du sponsoring, notamment, qui assure par exemple à BNP Paribas 33% de notoriété spontanée», assure Antoine Sire, qui préfère, quant à lui,

se référer à un indicateur d'attractivité mesurant les intentions d'ouverture de compte. Le patron de la communication de BNP-Paribas estime en fait que la solution passe par «la capacité à démontrer par des actions concrètes – microcrédit, transparence des tarifs... – à la fois une réelle amélioration de la relation avec le client et l'utilité sociale de la banque».

L'exercice n'est pas simple. Jean-Christophe Alquier, de TBWA France, plaide même pour une façon différente de faire ce métier (personnalisation des services, ergonomie de la relation...). Cela passe aussi, selon Vincent Leclabart, d'Australie, par un gros travail sur les points de vente, à savoir les agences bancaires. En somme, une sorte de révolution copernicienne du secteur...

Alain Delcayre

BANQUES

Banque	Agence de publicité	Signature publicitaire	Investissements médias en millions d'euros (1)	Indice de rendement publicitaire (2)
Banque populaire*	Euro RSCG C&O	Banque et populaire à la fois	19,67	77
Banque postale	M&C Saatchi GAD	Bien plus qu'une banque	38,94	162
BNP-Paribas	Publicis Conseil	La banque d'un monde qui change	54,04	72
Caisse d'épargne*	Ogilvy&Mather	Et si une banque vous aidait à vivre mieux	45,38	163
CIC	Australie	Parce que le monde bouge	67,27	99
Crédit agricole*	Providence	Une relation durable, ça change la vie	94,59	136
Crédit du Nord	Fred & Farid	–	0,17	nc
Crédit mutuel	H	La banque à qui parler	44,60	65
HSBC	JWT	Votre banque partout dans le monde	27,19	nc
LCL	Asap	Demandez plus à votre argent	39,91	318
Société générale*	Saatchi & Saatchi et Harrison & Wolf	On est là pour vous aider	50,34	79

*: en compétition. (1): septembre 2009-août 2010. (2): mémorisation top of mind/part de voix en 2009. NC: non communiqué.

BANQUES EN LIGNE

Banque	Agence de publicité	Signature publicitaire	Investissements médias en millions d'euros
Axa Banque	–	Réinventons notre métier	7,10
B for Bank (Crédit agricole)	Leg	Mon banquier, c'est moi	nc
Boursorama (Société générale)	BETC Euro RSCG	La banque en ligne avec son époque	21,11
Cortal Consors (BNP-Paribas)	Plusieurs agences	Des conseils, des placements, de l'action!	0,89
Fortuneo (Crédit mutuel-Arkéa)	Hémisphère droit	Arrêtez de banquer	14,15
ING Direct	No Good Industry	–	28,96
Monabanq (Crédit mutuel)	V	De loin la banque la plus proche	12,48

Sources: Kantar Media, Carat et Stratégies. NC: non communiqué.

«Un problème d'attribution publicitaire.»

sur la communication bancaire», déclare Pascale Furbeyre, directrice marketing communication de B for Bank, la banque privée en ligne du Crédit agricole lancée en octobre 2009.

La financiarisation de l'économie, les scandales à répétition, la montée du consumérisme: autant de bouleversements qui se sont soldés par le changement de patrons à la tête, notamment, de la Société générale et du groupe BPCE, et qui ont aussi sensiblement écorné l'image des banques.

contradiction avec les attentes des clients», analyse Jean-Christophe Alquier, vice-président de TBWA France et patron d'Harrison&Wolf, agence qui conseille la Société générale.

En somme, les banquiers-chanteurs du Crédit agricole, la saga animalière de la Caisse d'épargne ou les contes de fées revisités par la Banque populaire seraient dépassés, infantilisants et désormais inaudibles.

«Ce n'est pas du côté de la communication institutionnelle que l'on trouvera la solution, mais plutôt dans un discours