

DIFFÉRENCIATION CONCURRENTIELLE

Quand les marques deviennent des valeurs capitales

Dans le climat concurrentiel actuel qui caractérise le secteur de la banque et de l'assurance, une stratégie de marque performante joue un rôle de prescripteur auprès des consommateurs. En interne, la marque permet de fédérer les collaborateurs en créant des synergies autour de son image.

« **V**OUS COMPRENEZ, C'EST UN produit Rothschild, avec des gens pareils, on ne peut pas se tromper, c'est forcément du sûr ! » Cette réflexion d'un client d'une entreprise d'assurance, lors d'un récent groupe d'étude qualitative, illustre parfaitement le concept et

le poids de la marque dans l'univers immatériel des produits financiers. Par sa nature même, le produit d'assurance est anxigène, et même si l'on parle de banalisation et de consumérisme croissant à son sujet, il ne fait pas encore totalement partie des produits que l'on achète en linéaire. Toutes nos études le montrent, la

recherche du meilleur rapport qualité-prix est devenue un besoin majeur de la plupart des clients. Ce besoin s'exprime plus fortement en assurance de dommages qu'en assurance de personnes. Cette attente, bien qu'en forte évolution au cours des dernières années, reste encore en retrait par rapport au besoin de relation de confiance que le consommateur exprime quand il s'agit de choisir une entreprise d'assurance, un interlocuteur ou un produit d'assurance de personne.

LA RECHERCHE D'UNE «RASSURANCE»

Or, dans ce besoin de relation de confiance, on trouve avant tout la recherche d'une «rassurance» dont la qualité et la fiabilité de la marque constituent le meilleur garant, à condition qu'elle ait été exploitée en tant que telle. Les stratégies de marque, étudiées dans la récente étude CAPA Conseil¹, se développent sous l'effet conjugué de cinq phénomènes majeurs :

■ La multiplication des fusions et la mondialisation des entreprises. Quand Axa décide de disposer d'une marque *worldwide*, quand Euralliance se transforme en Fortis Assurances et que Faugere et Jutheau devient Marsh, on assiste à la mise en œuvre des stratégies de positionnement et de recherche de leadership, consécutives à des mouvements financiers, qui n'en sont qu'à leur début. Il s'agit pour tous d'affirmer leur suprématie sur un marché ou dans une spécialité, et d'homogénéiser une image mondiale, tout autant que de réaliser des économies d'échelle dans la gestion de portefeuilles de marques extrêmement coûteux. Exception à

la règle, Allianz semble privilégier les marques locales bien installées, plutôt qu'une approche unique de la marque du Groupe. Dans le domaine bancaire, HSBC adopte pour l'instant, une stratégie médiane en imposant son logo et en conservant la signature locale du CCF. BNP accole son nom à l'image de Paribas pour tirer profit de leur positionnement respectif.

■ De nouveaux entrants sur un marché de spécialistes. Si les banques ont «marqué» leur territoire dans ce domaine et gèrent leur image depuis plus longtemps que les assureurs, ces derniers sont largement confrontés à la concurrence croissante de nouveaux acteurs, qui relèguent le produit d'assurance au rang de service support de leur activité principale. Ainsi, qu'il s'agisse d'élargir l'offre proposée à la clientèle, de fidéliser au mieux cette dernière, d'enrichir les bases de données, ces acteurs, issus de l'univers de la grande distribu-

“ Le produit d'assurance est anxigène... il ne fait pas encore totalement partie des produits que l'on achète en linéaire. ”



ANNE-SOPHIE BILLIET
Responsable communication
et développement

CAPA Conseil

tion, de la construction automobile, de la VPC, utilisent largement la puissance et la reconnaissance de leur marque pour crédibiliser leur diversification dans l'assurance. On assiste à une confrontation originale mettant ainsi face à face le sérieux de Carrefour ou d'Auchan proposant de l'assurance, avec l'offre du spécialiste d'assurance qu'est le Gan ou la Macif. Chacun cherche ici à capitaliser sur la légitimité de sa marque, pour tester le spectre d'acceptation de nouvelles offres par les consommateurs.

■ Le développement des nouvelles technologies et la nécessaire gestion multicanal de la relation client. Internet a indiscutablement fait évoluer la réflexion sur la marque dans l'assurance et la banque. D'une part, on a vu fleurir en quelques années un nombre incalculable de sites d'assurance bancaires et de courtiers avec leurs

nouveaux noms. D'autre part, internet a bousculé fortement les stratégies de distribution des entreprises, les amenant à se positionner sur la concurrence et/ou la complémentarité de leurs canaux. Internet n'est d'ailleurs pas seul en cause. Les prémices de cette problématique ont vu le jour avec la naissance des premiers canaux alternatifs d'assurance et de banque directe. Direct Assurances, Nexx Assurances, Eurofil, Banque Directe, et plus récemment Zebank, sont des exemples de telles déclinaisons. Avec le développement des nouvelles technologies et la multiplication des moyens de contact avec le consommateur, la marque devient partie intégrante de la stratégie marketing de l'entreprise. Veut-on fidéliser ou prospecter, demeurer sur son métier de base ou se diversifier, accompagner ses réseaux ou les «court-circuiter», renforcer la relation avec sa clientèle traditionnelle ou pénétrer

de nouvelles niches ? Autant de questions qui reçoivent des réponses diversifiées de la part des acteurs du marché comme, par exemple, OK Assurance, Agf.fr et Agf Banque ou Nabab et Société générale.

«MON BANQUIER» DOIT DEVENIR «MA BANQUE»

La généralisation des stratégies d'entreprises dites «orientées clients» et qui donnent la part belle au CRM, ne peut que renforcer le poids de la marque dans la relation client. L'objectif est bien entendu de fidéliser un client encore trop souvent attaché à son seul interlocuteur. Il s'agit de placer la relation unipersonnelle dans un cadre plus large qui la sécurise et qui la dynamise à la fois. Pour l'entreprise, «mon banquier» ou «mon assureur» doit devenir «ma banque» ou «mon assurance». Comment, dès lors, créer une véritable affiliation à l'ensemble du système, si ce n'est

en jouant de la multidistribution sous une marque unique ? C'est ce qu'ont parfaitement réussi les banques, c'est aussi ce qui construit actuellement le succès de AGF Banque. C'est également un des éléments importants auxquels sont confrontés les établissements de crédit à la consommation qui souhaitent, aujourd'hui, diversifier leur offre et qui peuvent, dans ce contexte, se voir opposer par leur client une absence de légitimité mais surtout de crédibilité pour des métiers non perçus par les consommateurs dans leur champ de compétence.

UN ÉLÉMENT DE DYNAMISATION AUPRÈS DES COLLABORATEURS ET DES RÉSEAUX

■ La marque motive les collaborateurs et les réseaux. On a coutume de dire que les campagnes de publicité ciblent en premier lieu les collaborateurs de l'entreprise. Toutes les analyses que nous réalisons auprès des publics internes des entreprises confirment le maintien de la fierté d'appartenance à un groupe. L'individualisation des comportements sociaux et de

“ Le redressement des MMA est largement imputable au changement d'image opéré aussi bien en interne qu'auprès du grand public. ”

consommation que l'on observe en général, la recherche de nouvelles appartenances (cf. effet de club sur internet) semblent acquises. Mais la reconnaissance sociale passant encore en grande partie par le statut professionnel, l'appropriation de la marque comme élément de singularisation constitue un élément fondamental de leur existence pour de nombreux collaborateurs. Il suffit pour s'en convaincre de se référer aux «P'tits Lu» et autres «Marks & Spencer» qui ont peuplé notre actualité. La marque motive, la marque est un

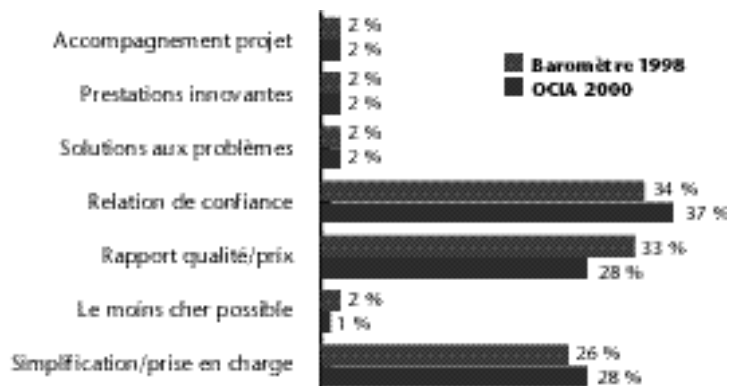
élément de dynamisation sans égal auprès des collaborateurs et des réseaux. Quelques exemples : le redressement des MMA est largement imputable au changement d'image opéré aussi bien en interne qu'auprès du grand public, les collaborateurs des entreprises acquises récemment par Axa sont impatients de voir leur compagnie adopter la marque mondiale, l'assurance de véhiculer des valeurs humaines et éthiques est au cœur

des sentiments des collaborateurs de la MAIF ou de la Macif. La fierté d'appartenir à la Caisse d'épargne ou à BNP Paribas est aussi particulièrement identifiable. Ces codes qui font de l'appartenance à une entreprise

un élément de différenciation sociale, constituent un puissant levier de volontarisme concurrentiel, sur lequel les managers ont tout intérêt à s'appuyer pour mobiliser leurs forces de vente.

■ La marque, point de repère de l'offre dans la banalisation. Citroën a récemment décidé de revenir à une codification alphanumérique de ses modèles en lieu et place de la recherche de nom. Après la Xantia et la Xsara, place à la C5. On peut se demander, effectivement, si le consommateur ne se

Attentes exprimées vis-à-vis d'une entreprise d'assurance



Source OCIA (Observatoire de la consommation et des insatisfactions en assurance)/CAPA Conseil, 2000.

perd pas dans le labyrinthe des noms de produits et de services qu'on lui propose aujourd'hui, alors que ces mêmes noms ont été conçus pour donner une identité à une offre bien souvent ciblée. Dans le domaine des services financiers, les banquiers ont tiré les premiers avec le développement des produits de placement et des cartes. Le Crédit agricole était précurseur quand, au début des années 90, il décidait de mettre du jaune et du mauve dans ses livrets. Depuis, chacun a rivalisé d'imagination pour débanaliser et promouvoir des offres standards, ou plus récemment pour séduire sa clientèle sur des offres complexes (cf. les multisupports). Aujourd'hui, ces dénominations trouvent un nouveau terrain d'expression avec le développement d'offres packagées : «pack Maaf», «pack Immo» (Caisse d'épargne), «pack Profil» (Groupe mutuelle action) en sont quelques illustrations. L'autonomie de consommation et la demande croissante d'informations réclamées par la majorité des clients amèneront de plus en plus les entreprises à mesurer le poids de la marque produit dans la différenciation concurrentielle. ■

¹ «Les Stratégies de marque dans la banque et l'assurance» CAPA Conseil, juin 2001.

Article réalisé en collaboration avec Patrice Lerouge, directeur général de Seris.