

Analyse

« Les banquiers ont compris que communiquer de manière banale équivalait à crier dans le désert »

De plus en plus, les banques rivalisent d'imagination et de créativité en matière de communication grand public.

Client roi et nomade, arrivée de nouveaux acteurs bancaires...

Antoine Sire, directeur de la communication de BNP Paribas, dresse ici un panorama de ces différents facteurs d'évolution.

■ Qu'est-ce qui a changé dans la communication grand public des banques ?

On dit parfois que les publicités bancaires d'aujourd'hui sont plus audacieuses que celles de jadis. Je ne crois pas que ce soit exact : « *Votre argent m'intéresse* », « *Le bon sens près de chez vous* », « *La banque à qui parler* » étaient en leur temps des slogans très novateurs, accompagnant des créations souvent décoiffantes et des politiques de marques construites selon les règles de l'art. En termes de message, la nouveauté, c'est sans doute que le banquier est descendu de son piédestal. Jadis il était un peu paternel, voir paternaliste avec son client. Aujourd'hui ce costume de technicien omniscient ne correspond plus aux attentes du public. Les clients souhaitent certes un banquier compétent mais ils attendent avant tout qu'il se « mette en quatre » pour les aider et les accompagner dans leurs projets. Désormais la plupart des campagnes ont pour point de départ l'idée que le client est roi. Pour ce qui concerne le style créatif, les publicités qui ont le plus évolué ne sont pas celles des banques de détail mais celles des banques d'affaires, en raison de la globalisation des marchés. On l'ignore parfois,

mais les plus gros annonceurs bancaires ne sont pas les banques à réseaux. Ce sont les banques privées et les banques d'investissement, qui sont omniprésentes dans les grands journaux économiques internationaux, sur les télévisions câblées ou dans les avions. Or pour être présent à l'année dans le « Wall Street Journal », le « Financial Times », CNN, CNBC et les programmes diffusés sur les vols longs courrier, il faut investir des budgets très importants. Jadis les publicités pour les banques d'affaires étaient tellement passe-partout que, dans le jargon de la profession, on les désignait sous le nom de « papier peint ». Goldman Sachs, Merrill Lynch et quelques autres ont fait évoluer les choses à partir du milieu des années 1990. En France, Paribas avait innové dès 1986, avec une campagne de privatisation classique visuellement mais très originale par sa façon d'interpeller le grand public. Elle a beaucoup renforcé l'image de Paribas en gestion privée, alors même que ce n'était pas son objectif premier.

■ Y a-t-il des approches taboues que les banquiers refusent encore d'aborder ?

De moins en moins, car ils ont compris que communiquer de manière banale équivalait à crier dans le désert. Les études et enquêtes

nous permettent de savoir avec précision ce qui marche et ce qui ne marche pas. Si les recettes de la grande consommation s'avèrent les plus efficaces, pourquoi ne pas les utiliser ? Les banquiers n'hésitent plus à prendre leurs référents dans d'autres secteurs d'activités, car ils ont compris que l'acheteur de produits bancaires, l'acheteur d'automobile et l'acheteur de couches-culottes ne sont qu'une seule et même personne. Malgré tout, ils continuent de s'interdire la pornographie et la violence, et je pense qu'ils ont raison. Au demeurant ni l'une ni l'autre ne sont vraiment originales de nos jours...

■ En quoi l'arrivée de nouveaux entrants a influencé la façon de communiquer ?

Ceux que vous appelez les « nouveaux entrants » ont, par définition, la posture offensive des challengers. Leur présence est tonifiante, mais de façon marginale car le marché bancaire français est déjà très concurrentiel. Il y a longtemps que même les acteurs les plus solidement installés ont compris qu'il fallait se remettre en question chaque matin pour survivre. Leur réaction dans le domaine de l'internet témoigne de cette réactivité. On pensait que le web tuerait les banques, alors que des industries comme celle du disque, répu-



ANTOINE SIRE
Directeur de la communication
BNP Paribas

tée plus « tendance », s'adapterait. C'est exactement l'inverse qui s'est produit. Les banques ont fait leur révolution internet en une poignée d'années, alors que les industriels du disque en sont encore à se demander comment restreindre l'échange de fichiers musicaux entre adolescents.

■ **Face à des offres de produits assez similaires, comment les banques peuvent-elles encore se différencier ?**

Par définition, lorsque deux produits se ressemblent, la communication est l'un des rares moyens permettant malgré tout de les différencier ! En outre la tendance est plutôt à la débanalisation des produits bancaires. Autrefois, lorsqu'une banque avait une idée nouvelle, tous ses concurrents l'imitaient. Aujourd'hui les banques ont chacune leur style, non seulement dans les publicités mais aussi dans les détails de l'offre.

■ **Par rapport à une communication de type « grande consommation », la complexité des produits bancaires n'en fait-elle pas un cas à part ?**

Un produit bancaire, c'est comme une automobile ou un forfait internet : c'est très compliqué à l'intérieur mais le client en attend un bénéfice très simple. À nous de ne pas nous perdre en explications fumeuses, tout en étant précis et transparent sur l'essentiel.

■ **La tendance plus forte des clients au nomadisme est-elle réelle ?**

Oui, les clients sont plus infidèles car plus avertis : ils pardonnent moins les erreurs. En cela la banque n'est pas différente des autres secteurs d'activités. Les grands distributeurs, les hôteliers ou les opérateurs téléphoniques font rigoureusement le même constat. Une politique de marque cohérente, avec une intention de service ambitieuse et suivie dans la réalité peut aider à maîtriser cette infidélité. Mais l'essentiel se joue sur le terrain. Il y a deux circonstances où le banquier n'a pas le

droit de décevoir. La première épreuve de vérité, c'est lorsque le client fait appel à sa banque pour réaliser un projet personnel ou professionnel important. Le client comprend qu'on ne dise pas oui à toutes ses demandes, mais il exige une compétence et une disponibilité sans faille dans des moments qu'il considère comme les « grands tournants » de sa vie. La deuxième épreuve de vérité, c'est lorsque le client conteste une décision de sa banque, ou réclame suite à une erreur. Si la banque analyse la situation avec lucidité, fait son examen de conscience avec objectivité et répond avec pédagogie, la relation sera préservée, voire améliorée.

■ **En termes de marketing bancaire, dans quelle mesure la recherche d'une connaissance plus affinée du client trouve son utilité ? À côté des bases de données, le meilleur vecteur ne reste-t-il pas le chargé de clientèle ?**

Le chargé de clientèle est le pivot de la relation, mais la connaissance du client doit pouvoir être partagée facilement. Il est indispensable de disposer de bases de données bien renseignées, ne serait-ce que pour faire aux clients les propositions dont ils ont vraiment besoin, et pour lui garantir une qualité de service homogène dans tous les cas où son conseiller n'est pas disponible immédiatement.

■ **En ce qui concerne les professionnels, faut-il une approche spécifique ?**

Les artisans, commerçants, professions libérales ont un niveau de prise de responsabilité personnelle qui en fait des acteurs à part. Ce sont des entrepreneurs, avec des problèmes et des mentalités d'entrepreneurs. La banque doit leur adresser des signaux montrant qu'elle a compris cette spécificité.

■ **Y a-t-il encore un sens à avoir des cibles très fines de communication du genre « jeunes » ou « seniors » ?**

Ce type de ciblage est indispensable, dans un monde où cohabi-

tent des millions de gens qui sont nés à une époque où l'avion de Blériot n'avait pas traversé la manche, et des millions de gens qui ne se souviennent pas d'avoir connu un monde sans Playstation. Cela ne pose pas de problème tant que l'on s'adresse à des groupes homogènes : un jeune va, par exemple, apprécier qu'une banque accepte de le cautionner lorsqu'il loue un appartement, alors qu'une personne âgée va, par exemple, s'intéresser aux questions de transmission de son patrimoine. Là où les choses se compliquent un peu, c'est lorsque les aspirations divergent à l'intérieur d'un même groupe ou d'une même classe d'âge, ce qui est de plus en plus fréquent : par exemple, certains jeunes sont très entreprenants alors que d'autres sont demandeurs de sécurité plutôt que de promotion sociale. Comment proposer des produits convenant à des personnes ayant des projets de vie aussi différents ? C'est pour résoudre ce type de problème que les banques sont entrées dans l'âge du « sur mesure de masse », qui consiste à se doter de *process* industriels permettant de créer des options adaptées aux désirs de chacun.

■ **Quid du marketing des « très jeunes » ?**

Le marketing des très jeunes n'est pas une nouveauté. Après tout, les Caisses d'épargne et le Crédit mutuel proposent depuis toujours des livrets défiscalisés dans les maternités ! Disons que les enfants sont de plus en plus sensibles aux marques et que les banques peuvent, elles aussi, bénéficier de cette réceptivité. Mais elles doivent le faire en privilégiant l'établissement d'une relation de long terme avec le jeune. La relation bancaire gagnant-gagnant, c'est un client avisé qui se sert bien d'une bonne banque. C'est cela que le dialogue avec les jeunes doit contribuer à installer. ■

*Propos recueillis par
Quitterie de Fommervault.*