

## **L'image de marque : un miroir déformant ?**

**Patrick Schmoll**

*L'objectif d'une stratégie de communication peut être d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. Mais, cette image dépend aussi des représentations et des attentes du public. Quand le message conteste ces derniers, il n'améliore pas l'image, il la rend floue. Ainsi, celui des Caisses d'Épargne qui est décalé par rapport à son image dans le public.*

Depuis de nombreuses années, les Caisses d'Épargne sont confrontées au problème d'une image de marque "institutionnelle". Leur public, approché à travers des études successives, évoque l'organisme para-public, le personnel qualifié de "fonctionnaire", la gamme limitée de produits — réduite pour certains au Livret A —, bref, une banque de "vieux". Or, depuis l'assouplissement de la réglementation bancaire, les Caisses d'Épargne attaquent le marché de l'ensemble des produits et services financiers. Elles craignent que cette image de "non-banque" — beaucoup de personnes interrogées disent : "Ce n'est pas une banque" — les desserve.

Les Caisses d'Épargne ont, d'ailleurs, fait des efforts importants pour se diversifier et se professionnaliser, ainsi que pour faire passer un message destiné à corriger cette image. Elles proposent désormais tous les produits et services d'une banque ; certains sont même très bien positionnés par rapport à la concurrence. L'un des contenus du message exprime clairement cette évolution : "Tous les services d'une banque, plus le Livret A". Malgré des montants importants investis en matière de communication, le public reste cependant attaché aux traits de l'image traditionnelle de l'organisme. Tout au plus la surimpression d'un message moderne sur cette image traditionnelle provoque-t-elle une confusion dans le public et un effacement de l'identité de la Caisse d'Épargne, qui devient une banque comme une autre. Paradoxalement, plus l'organisme communique à travers une image nouvelle, plus celle-ci s'affaiblit.

Pour comprendre ce paradoxe, il faut considérer l'image de l'organisme comme la résultante de représentations et d'attentes plus profondes, structurelles, de la part de son public.

Ces représentations et ces attentes résultent d'une histoire et d'une culture. La Caisse d'Épargne est une "institution" en raison de liens anciens que plusieurs générations de clients ont tissés avec elle. Elle a une place précise dans notre société, du fait de son rapport à un objet communément très investi — dans tous les sens du terme ! — : l'argent. Mais une place très différente de celle de la banque.

Il existe donc une sorte de "noyau dur" de l'image de marque, qui est constitutif de l'identité de l'organisme. Le message ne peut pas modifier directement ce "noyau" : il le renforce ou, au contraire, il l'altère, selon qu'il est cohérent ou décalé par rapport à lui.

### **Une image et un message décalés**

Dans nos sociétés, l'argent médiatise les échanges les plus courants. Il n'a pas qu'une fonction utilitaire, celle d'un moyen d'échanger son travail contre des produits et des services. Il a aussi une fonction

affective et symbolique : il exprime l'inscription sociale de celui qui en reçoit et qui en donne. Il marque la différence entre les générations, entre l'enfant qui n'en gagne pas et les parents qui le gagnent pour lui. Il signale par la suite l'entrée du jeune dans la vie active. La banque est associée à ce passage, puisque la perception du premier salaire est aussi l'occasion de l'ouverture du premier compte en banque. Elle a aussi une double fonction, utilitaire et symbolique : elle est un organisme de dépôt et de crédit, mais elle est aussi le lieu d'une figure centrale dans notre culture : celle du "banquier", détenteur du moyen incontournable d'échanger avec autrui.

Le jour où il perçoit son premier salaire, ou la première allocation de ses parents pour ses études, le jeune adulte ouvre un compte, souvent auprès de la même banque que ses parents. L'agence peut être différente, mais le choix reste porté sur la même enseigne. Dans quelques cas, on préfère ouvrir un compte dans une banque différente, "pour éviter que les parents s'en mêlent". Mais le point commun de ces choix reste que les parents y sont, d'une manière ou d'une autre, associés. La première rencontre avec la banque a donc un caractère fondateur. Elle est un acte majeur, au sens où il marque l'accession d'un jeune à la majorité, son entrée dans la "vie active" et dans les circuits d'échanges des adultes, caractérisés par leur médiation par l'argent. En même temps, cet acte est situé dans une continuité familiale.

La relation inaugurale des particuliers à leur banque est donc très marquée symboliquement. Elle est personnalisée, tant à travers les parents qu'avec, dans de nombreux cas, le responsable de leur premier compte, le banquier. On attend de lui une reconnaissance de soi comme adulte, et les conseils d'un "bon père".

Souvent, quand un particulier retire sa clientèle à une banque, l'événement est vécu personnellement comme la déception de cette attente : là où on espérait rencontrer quelqu'un, on ne découvre plus que le mur d'un fonctionnement institutionnel.

Le "noyau dur" de l'image de marque des banques est constitué dans cette ambivalence : elle est l'instance d'un pouvoir important, à la fois indispensable à la vie de la cité, suscitant confiance et respect, mais aussi irritant parce qu'impersonnel, inaccessible aux soucis des particuliers et des entreprises, motivé par le seul gain. Le message le plus fréquent des banques, notamment sur les écrans de TV, qui évoque une relation personnalisée, confiante, voire intime, entre le banquier et son client, est de ce fait ressenti par le public comme inapproprié, voire comme une imposture.

### **La Caisse d'Épargne, modèle à part ?**

Par rapport à cette fonction symbolique de l'argent et de la banque, la Caisse d'Épargne occupe une place spécifique. C'est celle-ci qui détermine une image de marque persistante malgré une réalité qui a évolué considérablement :

a/ *L'image d'une "non-banque"* : la Caisse d'Épargne est associée à son produit phare traditionnel, le Livret A, et au logo Écureuil : deux traits de son image qui la désignent comme un organisme de dépôt, d'épargne, alors que la banque est généralement représentée comme un organisme de crédit. Pourtant, la Caisse d'Épargne propose tous les produits et services d'une banque. En fait, beaucoup de gens le savent mais, malgré cela, hésitent à la qualifier de "banque". "Oui, je sais, elle offre les mêmes services que les vraies (!) banques". Certains expriment clairement cette opinion, même irraisonnée : "Oui, je sais qu'elle fait tout ce que fait une banque, mais je ne la considère pas comme une banque."

b/ *L'image d'une institution* : l'image institutionnelle de la Caisse d'Épargne se retrouve dans des

évoqueries négatives : lourdeur des procédures, lenteurs au guichet, employés qualifiés de "fonctionnaires", qui ne sont pas non plus justifiées par la réalité. Dans le prolongement de ces évocations, la Caisse d'Épargne est souvent perçue comme "vieille". On l'associe à l'image de grands bâtiments austères, à la banque du XIXème siècle.

*c/ L'image d'une "banque de vieux" : c'est là une image tenace, on a le sentiment de voir davantage de clients âgés faire la queue au guichet que dans d'autres banques, ou d'être moins bien servi que les personnes âgées, parce qu'elles sont de vieux clients bien connus du préposé, parce que leurs dépôts sont importants, etc. Il est vrai que les clients interrogés dans les tranches d'âge plus élevées expriment leur opinion d'être bien accueillis. Mais l'image n'est pas conforme, là non plus, à la réalité, car la majorité de la clientèle des Caisses d'Épargne a moins de 40 ans...*

Ces contenus persistants en dépit de la réalité ne s'expliquent que par l'histoire des liens particuliers que la clientèle a tissés avec la Caisse d'Épargne par le passé, et qui structurent inconsciemment l'image de marque de cette dernière. La première rencontre du particulier avec la Caisse d'Épargne est en effet associée chez lui à des souvenirs beaucoup plus anciens que ceux qu'évoque la banque ; des souvenirs, remontant à l'enfance, de l'épargne scolaire (timbres à réunir dans un collecteur, tirelire métallique dont la Caisse a la clé), ou du premier Livret, ouvert par les grands-parents, ou ouvert par les parents et alimenté par les grands-parents. Alors que l'ouverture d'un compte en banque est un acte majeur, l'ouverture et la gestion d'un compte à la Caisse est un acte mineur, au sens d'un acte sous tutelle, accompli pour leur compte par d'autres qu'eux, parents, grands-parents, ou la Caisse elle-même. Nos interlocuteurs gardent de cette relation inaugurale à la Caisse d'Épargne le souvenir d'un argent indisponible. C'est ce souvenir qui renforce leur perception actuelle d'une "lourdeur" des opérations au guichet. Arrivés à l'âge adulte, ils retirent l'argent de leur compte et achètent une moto ou une chaîne hi-fi. Et c'est autant le souvenir de cette première rencontre, initiée ou au moins entretenue par des grands-parents, plus encore que par les parents, qui associe la Caisse à une "banque de vieux".

### **Un message doublement décalé**

Il existe un message traditionnel de la Caisse d'Épargne : le logo Écureuil associé au Livret A, l'épargne scolaire (information diffusée dans les écoles). Ce message télescope les efforts entrepris par ailleurs pour corriger les aspects négatifs de l'image de marque.

Les contenus du message moderne de la Caisse d'Épargne s'alignent sur le plus typique des messages émis par les banques : le banquier-partenaire, souriant, par qui vous serez écouté et reconnu et qui vous conseillera personnellement. Ils rendent le message relativement inodore, les différentes enseignes bancaires ayant déjà quelques difficultés à souligner leur différence à travers ce type de message.

Les résultats de ces efforts sont contrastés. Le message de la Caisse d'Épargne est connu, mais cette notoriété n'est apparemment qu'un effet quantitatif de la fréquence à laquelle il est répété à la télévision ou sur les murs. L'agrément du contenu par le public est moins évident : ce n'est pas parce que le message est connu qu'il emporte l'adhésion. En fait, comme pour les banques, on juge le message souvent inapproprié, voire mensonger, ("Il n'y a pas d'ami financier..."). Et, de surcroît, certains déplorent un message qui aligne l'image de la Caisse sur celle des banques, "puisque" la Caisse d'Épargne n'est pas une banque. Il est donc doublement décalé.

Une stratégie de communication qui vise l'alignement d'une image sur un modèle, en allant en outre à l'encontre des attentes profondes de la cible, consacre une énergie importante pour un résultat qui sera toujours en retrait sur les annonceurs ayant déjà cette image. Et surtout, en attaquant le "noyau dur" de

l'image, le message, sans pouvoir en effacer les traits négatifs, y surimprime des traits contradictoires qui la rendent globalement incohérente, et donc floue.

### **Positiver ses acquis**

L'alternative, en matière de communication, serait de jouer des traits structurels de l'image existante, non pour les modifier ou les effacer, mais pour les renforcer, en les positivant s'ils sont négatifs.

Tous les traits distinctifs de l'image de la Caisse d'Épargne peuvent être positivés, et le sont en fait par les clients eux-mêmes quand on les interroge : l'image "institutionnelle", de "non-banque" et de "banque de vieux", est aussi celle d'un organisme ancien, émanation de l'État, financièrement solide, capable de prendre du recul par rapport à l'intérêt marchand immédiat, susceptible de remplir une fonction de conseil et de formation au-delà d'une perspective uniquement commerçante.

Le public attend, en fait, davantage de la part de la Caisse d'Épargne que de la part d'une banque. Pour lui, la Caisse d'Épargne doit prendre une position de conseil, même s'il estime ce conseil en moyenne moins "professionnel" que celui du banquier, parce que moins en prise, pense-t-il, avec les réalités du monde marchand. Il le juge, pour les mêmes raisons, fiable : le mobile de l'institution n'est pas (seulement) le gain.

La Caisse d'Épargne a donc paradoxalement l'opportunité de récupérer dans l'esprit du public la fonction symbolique du "banquier" qui échappe aux banques lorsqu'elles la sacrifient aux considérations de rentabilité à court terme. Certaines remarques rapprochent cette image de celle des grandes banques d'affaires, telles que Paribas et Indosuez. Celles-ci ont positionné leur message de manière différente, avec une proximité plus grande de l'image traditionnelle de la banque : immeubles en pierre de taille, grands halls, etc. Pas de banquier sympa qui vous passe la main dans le dos : le tout suggère l'alliance d'une puissance ancienne et d'une efficacité moderne.

Ces messages sont moins spontanément évoqués, quand on interroge le public, en fait parce que moins fréquents : on cite surtout la campagne d'il y a quelques années autour des privatisations de Paribas et d'Indosuez. Mais ils sont appréciés favorablement pour l'image qu'ils véhiculent de solidité et de professionnalisme, et pour leur cohérence avec l'image qu'on a "vraiment" de la banque. Il y aurait lieu de tester une ligne de communication de ce type pour la Caisse d'Épargne, à la fois plus cohérente avec son image, et qui la démarquerait plus nettement des grandes banques présentes sur le petit écran (1).

(1) Cette analyse est tirée d'une étude réalisée en 1989 auprès du public client et non client d'une Caisse d'Épargne locale par les psychologues d'Ellipsis consultants (Groupe PSI, Strasbourg). Depuis, les Caisses d'Épargne se penchent sur leur histoire et leur identité. Le CENCEP (Centre national des Caisse d'Épargne) a demandé à l'ANVIE (Agence nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'Homme et de la société auprès des entreprises) de piloter une recherche sur ces questions, dont un premier bilan et les perspectives ont fait récemment l'objet d'une table ronde (Cf. *La lettre de l'ANVIE*, n°6, juin 1993).