

H-France Review Vol. 15 (November 2015), No. 160

Hubert Bonin, *Banque et identité commerciale, la Société générale 1864-2014*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2014. 292 pp. Table des matières, 215 illustrations en noir et blanc, cahier d'illustrations supplémentaire en ligne sur <http://www.septentrion.com/fr/livre/?GCOI=27574100459970>, index des personnes, et présentation de l'auteur et de ses publications sur la Société générale. 24.00€. ISBN 2757405977 ; Version numérique. 263 illustrations en couleur. 18.00€. ISBN 2-7574-0652-3.

Compte-rendu de Nicolas Stoskopf, Université de Haute-Alsace.

Grand spécialiste français d'histoire bancaire, Hubert Bonin ne pouvait laisser passer le 150^e anniversaire de la Société générale sans proposer sa propre contribution. Dans l'attente des volumes qui doivent suivre le premier tome de son *Histoire de la Société générale, 1864-1890, naissance d'une banque* [1], et après seize publications (dont quatre ouvrages) consacrées depuis 1994 à la Société générale ou à ses filiales, il livre ici un nouvel ouvrage qui présente une double facette comme l'indique d'ailleurs son titre : d'une part, une étude inédite et originale dans l'historiographie bancaire française de la combativité commerciale d'une banque, d'autre part une synthèse habile et alerte de l'histoire de la Société générale de ses origines à nos jours, vue sous l'angle de ses initiatives commerciales.

Après une introduction très courte d'une page, l'auteur explique plus en détail sa démarche dans un chapitre introductif sur les « enjeux de l'identité commerciale » [p.15]. Ses ambitions sont grandes puisque la construction de l'image de marque de la Société générale est érigée en « cas d'étude académique...représentatif de l'ensemble de la profession bancaire française » (p. 15). Il se place dans le champ de l'histoire d'entreprise, plus particulièrement dans celui de l'organisation de firme : à travers l'étude de son organisation commerciale, il entend trouver des clés de compréhension de son évolution, de sa compétitivité et finalement de sa performance. De fait, le découpage qu'il propose est convaincant : si dans une première étape (certes un peu longue puisqu'elle court jusqu'aux années 1960...), les « établissements de crédit », à statut de société anonyme, doivent avant tout susciter la confiance auprès d'une clientèle méfiante et éviter les *run* de déposants en entretenant un capital de réputation, l'entrée dans la banque de masse modifie la communication bancaire fondée désormais sur la puissance, le dynamisme, la performance, la capacité à affronter l'avenir. A partir des années 1980 et l'encouragement à la concurrence par les pouvoirs publics, chaque banque doit affiner une identité lui permettant d'ancrer sa marque dans l'opinion avec singularité, enrichir une culture d'entreprise et échapper ainsi à la banalisation. Avec le début du XXI^e siècle, triomphe le thème de la « gestion de la relation client » (p. 24). Ces évolutions conduisent les banques à recruter de nouveaux spécialistes issus d'écoles de commerce et à imiter les méthodes de l'industrie des biens de consommation. De la combativité commerciale découle finalement l'identité commerciale de la firme que l'auteur considère comme « un levier essentiel de la perception des banques dans leur mouvement dynamique » (4^e de couverture).

Après cette entrée en matière, l'ouvrage s'articule en quatre parties correspondant chacune à une période de l'histoire. Les deux premières parties et les six premiers chapitres couvrent le premier siècle de l'existence de la banque et conduisent à 1966 en 80 pages environ, dont il faut encore déduire une bonne quarantaine de pages d'illustrations. C'est dire que ce n'est pas la période qui a le plus intéressé Hubert

Bonin et qu'elle constitue un passage obligé pour en arriver au cœur du propos. Il est vrai qu'on en est encore à la préhistoire de la politique commerciale, celle où on apprend sur le tas la façon de séduire les clients. Il y est certes question d'identité commerciale, mais le fil directeur est celui de la chronologie qui conditionne également la succession des chapitres : créer la confiance, surmonter les crises des années 1880-1890, passer de la banque industrielle à la banque commerciale, placer des titres dans la public. L'iconographie publicitaire est encore bien pauvre à cette époque, mais son développement pendant la Grande Guerre n'arrête pas davantage l'auteur qui ne consacre ici que trois pages à l'événement : seules quelques affiches reproduites dans le cahier d'illustrations, qui suit ce chapitre comme les autres, sont rapidement commentées. En réalité, la deuxième partie, consacrée aux années 1920-1966, constitue déjà dans la rédaction du livre un premier tournant marqué notamment par le recours plus systématique aux archives de l'entreprise et par la présentation détaillée du personnel chargé de la politique commerciale, à la base dans les agences, comme au sommet où les « clés de voute » (p. 78) chargés de la stratégie commerciale côtoient désormais gestionnaires et financiers. L'après-1945 permet d'évoquer l'évolution de l'architecture des agences et la campagne de communication de 1963 articulée autour du slogan de « La banque accueillante et de bon conseil » (p. 95).

On en arrive donc assez rapidement à la troisième partie démarrant en 1967 avec la bancarisation des ménages, la course aux guichets, la banque de masse : le nombre de guichets passe de 550 en 1964 à 1 800 en 1984 (et celui des clients de 700 000 en 1967 à 2,5 millions dès 1976). La boîte à outils mise à la disposition des directions commerciales est appelée à se diversifier. L'affiche garde néanmoins une fonction-clé comme le montrent différentes campagnes de communication et l'évolution de leur cible sociologique, les cadres moyens au milieu des années 1960, les ménages en général dans les années 1980, puis des segments bien précis (étudiants, jeunes parents, familles, retraités, etc.). Cette combativité publicitaire explique la réussite à partir de 1967 de la Société générale dans la distribution de la « carte bleue », première dénomination de la carte bancaire, qui la place en tête des banques françaises dix ans plus tard avec 36 % du marché. Même « victoire éclatante » (p. 123), aux dires du journal d'entreprise, dans le lancement en 1983 du Compte de développement industriel (CODEVI) dont le taux de pénétration dans la clientèle est largement supérieur à la concurrence. On comprend donc que la Société générale sort vainqueur de cette « guerre de la banque de masse » (p. 116). La bataille de l'époque ne concerne pas uniquement la relation avec les particuliers de la banque de détail, mais la capacité à innover dans le service rendu aux entreprises, les grandes (170 groupes en 1984) et les PME à destination desquelles un service spécifique est créé en 1977.

Cette politique reçoit une nouvelle impulsion dans la seconde moitié des années 1980 avec la mise en œuvre en 1988 du projet d'entreprise « Réussir ensemble » (p. 147), visant à rénover l'identité commerciale de la maison : c'est l'aboutissement de la création d'une direction de la communication en 1986, confiée à Alain Margaron, dont la première tâche est de préparer la privatisation de 1987. La rupture avec le passé est encore marquée par l'abandon du premier logo, datant de 1969, qui précède de trois ans l'adoption au cours de l'été 1989 du nouveau logo rouge et noir qui identifie encore la marque en 2015. Entre-temps, a été lancée en 1988 la campagne de publicité « Conjugueons nos talents » (p. 150), chargée de différencier la marque par rapport à la concurrence.

Malgré les bornes chronologiques annoncées, « 1990-2000 », la quatrième partie couvre en réalité une période plus longue allant jusqu'à la crise financière de 2008. La trame chronologique qui prévalait jusque-là est d'autre part abandonnée au profit d'une démarche permettant d'aborder des thèmes successifs, dont le contenu est nourri par des témoignages recueillis auprès des dirigeants de la banque : renouvellements au sein de la direction de la communication, fluctuations de l'image de marque en fonctions des types de clientèle, offensives commerciales en direction de nouvelles cibles comme le secteur associatif et surtout succession des agences et des campagnes de « com » au gré des appels d'offres relancés tous les quatre ans pour susciter un « brassage d'idées enrichissant » (p. 178) : la banque colle à l'air du temps, mais comme le note Hubert Bonin, l'efficacité commerciale de ces campagnes est pour le moins douteuse. Après cette vue d'ensemble, il passe à l'analyse des évolutions

propres à chaque métier bancaire : dans la banque de détail, restructurations des agences réparties entre des têtes de groupe et des bureaux allégés, aux effectifs correspondants, élargissement continu de la gamme des produits, évolution des métiers, des qualités et des formations requises, exigence de qualité, sponsoring sportif ; parmi les terres vierges défrichées par l'entreprise au cours de ces années, figurent la gestion de patrimoine, les crédits spécialisés, l'assurance, la clientèle des professions libérales et des indépendants ; dans la banque de gros, la Société générale s'attaque au marché des collectivités locales, remodèle ses structures pour faire face à la concurrence des grandes *investment banks* américaines, se dote en 1988-1989 d'une unité de banque d'affaires spécialisée dans les fusions-acquisitions et les grands projets de financement, s'affirme enfin comme pionnière, voire comme « reine » (p. 218), dans les activités de marché, notamment le courtage de produits dérivés.

On l'aura compris, à travers cette revue des activités d'une grande banque autour de l'an 2000, Hubert Bonin présente une phase de l'histoire bancaire, particulièrement complexe, mais qu'il maîtrise de façon remarquable. Il n'en oublie pas pour autant sa problématique, y compris quand il s'agit d'activités de marché qui se prêtent mal à la communication : le témoignage d'une ancienne « dircom » de la banque de financement et d'investissement illustre le cheminement d'une stratégie de valorisation de trois métiers – *derivatives, structured finance, capital market* – sur lesquels la Société générale vise l'excellence.

L'événementiel reprend ses droits dans la dernière partie, non qu'Hubert Bonin s'étende sur la crise financière de 2008 ou sur l'affaire Kerviel, mais celles-ci marquent une rupture en matière de communication : une certaine arrogance propre au cycle néo-libéral des années 1995-2007 est désormais rejetée et la banque entend reconstituer son image de marque identitaire par un discours sociétal centré sur le service au client. Après un an et demi de silence publicitaire, elle reprend la parole par la campagne lancée en mars 2011 sur « l'esprit d'équipe », qui peut s'appuyer notamment sur le partenariat engagé depuis 1987 avec l'équipe de France de rugby et qui vise à réunir identités institutionnelle et commerciale. L'offensive est de taille : non seulement « l'esprit d'équipe » se décline à travers une multitude de slogans dérivés dans tous les métiers de la banque comme sur tous les supports, mais le budget publicitaire de la Société générale remonte du 64^e rang des entreprises en 2010 au 3^e rang en 2012 (où les banques occupent d'ailleurs les 5 premières places !). Tout en reconnaissant le talent des publicitaires, Hubert Bonin doute une nouvelle fois de l'efficacité de leurs campagnes en notant que la Société générale qui occupait le premier rang des banques française en termes d'image encore en 2007, est tombée brutalement au dernier rang et...le reste en février 2013 même si elle a quelque peu remonté la pente.

Mais dans « quelques remarques de conclusion » (p. 275), l'historien se garde bien lui-même de toute arrogance tant il reconnaît la difficulté pour un historien de mesurer les perceptions et le ressenti, qui plus est dans la diversité des clientèles. S'interrogeant sur la durée d'une entreprise qui a maintenant dépassé ses 150 ans, il l'attribue dans un premier temps à la capacité de la banque à prouver sa fiabilité technique qui crée un capital d'expérience et de réputation, puis à moderniser son image de marque à partir des années 1960. Enfin, c'est aux communicants professionnels d'entrer en action pour mettre en cohérence le discours avec les actes de façon à conquérir une confiance qui va de moins en moins de soi, surtout après le choc de 2008.

Par ce livre, Hubert Bonin montre la pertinence d'une approche de 150 ans d'histoire d'une banque par sa politique commerciale. D'avantage habitué à analyser les stratégies d'entreprise, l'organisation des firmes et les bilans chiffrés, il choisit la difficulté, ce dont il faut lui rendre hommage. Pour un auteur aussi prolifique que lui, cette voie, somme toute étroite, surtout avant les années 1960, a été le moyen de sortir le livre du cent-cinquantième de la Société générale sous un format qui reste raisonnable. On attend maintenant de lui la suite de son *Histoire de la Société générale* arrêtée pour l'instant à 1890.

NOTE

[1] Hubert Bonin, *Histoire de la Société générale, 1864-1890, naissance d'une banque* (Genève : Droz, 2006).

Nicolas Stoskopf
Université de Haute-Alsace
nicolas.stoskopf@uha.fr

Copyright © 2015 by the Society for French Historical Studies, all rights reserved. The Society for French Historical Studies permits the electronic distribution of individual reviews for nonprofit educational purposes, provided that full and accurate credit is given to the author, the date of publication, and the location of the review on the H-France website. The Society for French Historical Studies reserves the right to withdraw the license for redistribution/republication of individual reviews at any time and for any specific case. Neither bulk redistribution/ republication in electronic form of more than five percent of the contents of H-France Review nor re-publication of any amount in print form will be permitted without permission. For any other proposed uses, contact the Editor-in-Chief of H-France. The views posted on H-France Review are not necessarily the views of the Society for French Historical Studies.

ISSN 1553-9172