

Communiquer autour de la RSE et le développement durable : Le cas de la Caisse d'Épargne

Diana Bratu¹ et Marie-Pierre Jacquin²

¹ *Professeur de marketing au Groupe École Supérieure de Commerce de Dijon Bourgogne – 29 rue Sambin. 21000 Dijon et doctorante à l'Université de Bourgogne*

² *Professeur de finance au Groupe École Supérieure de Commerce de Dijon Bourgogne – 29 rue Sambin. 21000 Dijon.*

Reçu le 7 janvier, accepté le 10 janvier 2008

Résumé

Cet article porte sur le cas spécifique de la communication bancaire confrontée avec un nouveau défi : l'intégration de la RSE et le développement durable dans les stratégies. Notre exemple vise à observer comment la Caisse d'Épargne s'approprie cette nouvelle dimension. Cette étude a fait l'objet d'une recherche plus large dans le cadre d'une chaire d'entreprise entre la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche Comté et l'ESC Dijon, menée à la fin de l'année 2006. Nous présentons ici la méthodologie, ainsi que les résultats de cette enquête.

Considérée assez souvent encore comme un effet de mode, la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) représente pourtant un réel phénomène apparu pour répondre à des nouveaux enjeux universels et qui régit actuellement l'organisation de nombreuses entreprises. Celle-ci, doivent répondre, en dehors de leurs principal objectif économique, à d'autres d'ordre sociétal et environnemental.

Ce n'est pas la place ici de faire une radiographie des concepts RSE et développement durable, même si une telle démarche présenterait un grand intérêt. L'objectif est de se concentrer sur la communication de l'engagement RSE dans une banque, la Caisse d'Épargne.

Notre intérêt pour la communication des banques n'est pas anodin, puisque celles-ci rencontrent souvent des difficultés en terme d'image, vu les opinions négatives des consommateurs qui, assez souvent encore, perçoivent le banquier comme peu compréhensif. En effet, ce sont surtout les représentations sociales de l'argent qui suscitent les débats, puisque si la banque évoque l'argent, celui-ci n'évoque pas forcément la banque. Dans l'imaginaire traditionnel, l'argent fait partie des sujets tabou et lorsqu'il est évoqué, il "ne fait pas le bonheur", mais il "n'a pas d'odeur" non plus. Par conséquent, la stratégie adoptée souvent par les banques c'est d'éviter, paradoxalement, de parler d'argent directement, afin de restreindre toute polémique et confrontation d'intérêts avec le client. Mais ce parti pris peut entraîner comme conséquence un manque de transparence ressenti par le client par rapport aux "manipulations" que son propre argent subit.

Si la communication bancaire apparaît tellement complexe, vu les problématiques sensibles à prendre en compte, l'engagement RSE semble, lui-aussi, poser des problèmes et susciter des doutes chez le consommateur quant à la réelle implication des acteurs économiques, en occurrence des banques, dans une véritable stratégie de développement durable. Les questions suscitées sont vouées à exprimer la méfiance des individus et parfois leur position en retrait par rapport à une entreprise qui s'"habille" d'une belle image pour rester dans l'air du temps.

Les Caisses d'Épargne, quant à elles, se présentent comme des banques coopératives engagées dans la solidarité et l'économie sociale. Ce rôle d'intérêt général, s'affirme historiquement à travers la mission de protection de l'épargne. Aujourd'hui, la nécessité de renforcer cette image à travers d'actions nouvelles s'impose. Elles s'appuient également sur la loi et les exigences en matière de diversité et de développement durable pour mettre en place, et parfois justifier certaines actions : "Depuis la loi de réforme des Caisses d'Épargne, votée le 25 juin 1999, l'engagement historique des Caisses à exercer des missions d'intérêt général se trouve renforcé d'une légitimité statutaire, exprimé avec force dès l'article 1er du texte de loi." (CEBFC – 2005)

Étant donné son histoire, ses métiers, sa mission et son ambition actuelle de mener une démarche cohérente en termes de responsabilité sociétale et de développement durable, la Caisse d'Épargne réussira-t-elle, au niveau de la communication, à transmettre cet engagement et cette nouvelle stratégie adoptée ? Si la communication bancaire est un problème tellement sensible à mettre en place, comment peut-on, intégrer une nouvelle dimension, telle que la RSE, tout en restant pertinent avec ses propres actions, afin de rassurer les consommateurs ?

Afin de mieux comprendre les actions mises en place par la banque, nous aborderons, en premier lieu, leur rapport avec une politique RSE. Dans un deuxième temps, l'image et l'identité de la Caisse d'Épargne, seront explorées au niveau des outils de communication afin de comprendre les valeurs et l'image que la banque construit. Une troisième étape consiste à présenter la perception des clients de l'image de la banque, ainsi que leurs attentes en termes de développement durable et de responsabilité sociétale.

Cette démarche consistera à confronter et à tester la cohérence entre trois pôles considérés comme primordiaux dans toute démarche de communication : le Savoir-Faire (les actions), le Faire-Savoir (la communication proprement dite), le Faire-Dire (ce que les clients en disent) : voir Fig. 1.

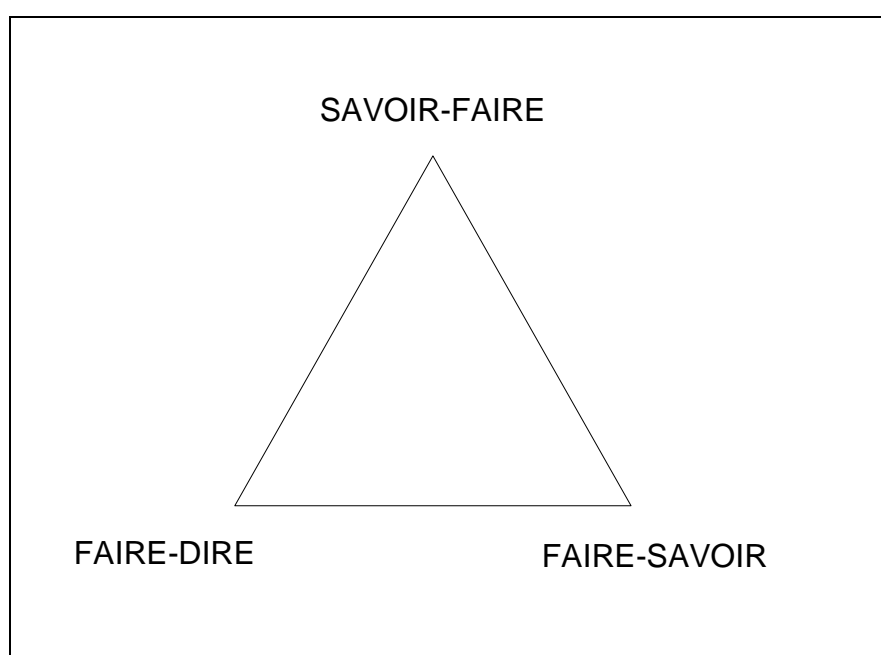


Figure. 1 : Les pôles de la démarche de communication

L'hypothèse liminaire est que si la Caisse d'Épargne capitalise sur l'image d'une banque responsable, pour séduire et rassurer le client, les trois niveaux de construction du sens (les actions, les valeurs, les opinions des clients) doivent former un système cohérent, dont il nous revient la tâche de vérifier la pertinence.

Notre méthode consistera à porter un regard sémiotique sur les trois niveaux, c'est-à-dire de les considérer comme des univers sensibles (qui font émerger du sens) dont il nous reviendra la tâche de saisir les significations et d'en déterminer les relations.

1. Les actions de la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche Comté et la responsabilité sociétale

La première Caisse d'Épargne (Caisse d'Épargne et de Prévoyance de Paris) voit le jour en 1918 à l'initiative de 2 philanthropes, Benjamin Delessert et le duc François de La Rochefoucauld-Liancourt. Le but est alors de permettre aux plus faibles d'échapper aux usuriers. Au-delà de la volonté de protéger les plus démunis en développant par ailleurs la culture de l'épargne, le but est alors de *changer l'homme et la société toute*

entière. L'homme, en lui permettant d'être autonome et la société en travaillant sur l'intégration du plus grand nombre.

Exemple d'actions historiques : jardins ouvriers, protection de l'épargne populaire à travers le livret A, financement des logements sociaux à travers le livret et la CDC, etc.

La littérature de spécialité ne s'accorde pas toujours sur la définition et les enjeux de la RSE. Néanmoins, nous pouvons retenir, dans notre approche sémiotique, les points les plus importants qui déterminent la notion de développement durable et/ou de RSE : les enjeux sociétaux, environnementaux et économiques. Une connotation éthique se rajoute également lorsqu'on parle d'une logique de développement durable à suivre au niveau de l'entreprise. Nous avons ainsi la possibilité de projeter les actions de la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche Comté sur un schéma de la RSE organisé autour de deux axes et quatre dimensions sensibles (porteuses de sens) : Voir Fig. 2

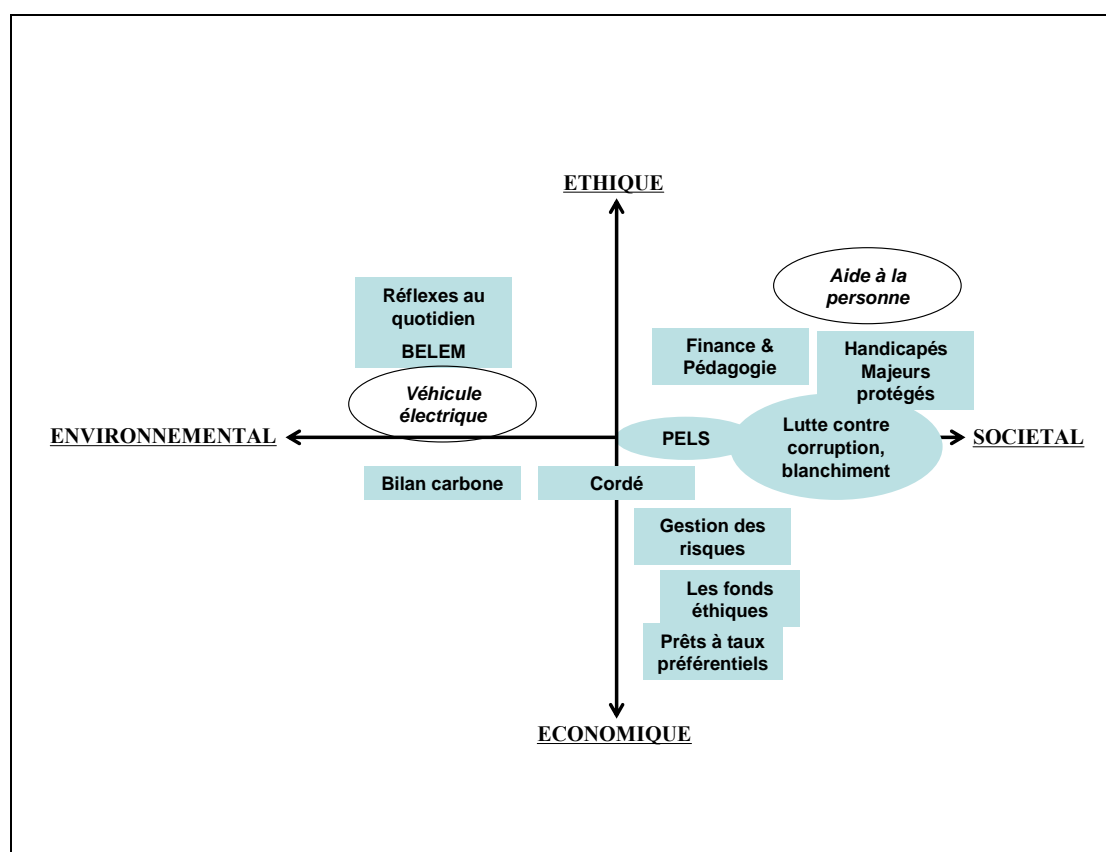


Fig. 2 : Les actions de la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche Comté dans un schéma de la RSE

Un premier axe est celui des valeurs de base, étiré entre les valeurs économiques et les valeurs éthiques qui régissent le contrat moral d'une entreprise "responsable" avec ses clients (mais aussi avec les salariés). Un deuxième axe, celui des valeurs d'usage, réunit la valorisation environnementale et la valorisation sociale des actions de la CEBFC. A ce niveau, nous pouvons observer que tous les quatre pôles ou unités de sens de notre schéma sont exploités en termes d'actions, avec des doubles voire même triples enjeux RSE, dans le cas des PELS, de la lutte contre le blanchiment, ou du Cordé.

Afin mieux comprendre les actions, mais d'éviter à la fois une présentation trop descriptive, le tableau suivant contient des détails plus explicites.

Gouvernance	La CEBFC peut s'appuyer sur la volonté du groupe d'utiliser la gouvernance d'une part comme gardien des valeurs fondamentales et historiques des Caisses d'Épargne
-------------	--

	<p>et, d'autre part, comme levier afin de mettre en œuvre et d'asseoir auprès des collaborateurs les orientations et réglementations en matière de RSE. En effet, les établissements financiers sont aujourd'hui encouragés à adapter leur gouvernement d'entreprise aux exigences des Lois NRE et LSF.</p> <p>Au niveau du groupe, on retient parmi plusieurs mesures la création d'un nouvel organe consultatif et paritaire : "le Conseil Fédéral. Composé de l'ensemble des Présidents de directoire et de l'ensemble des Présidents de COS". "Ce Conseil Fédéral est le seul lieu d'expression commune et unanime des Caisses d'Épargne. A ce titre, il est appelé à devenir un organe emblématique <i>d'une gouvernance équilibrée et d'une démocratie d'entreprise partagée par l'ensemble des Caisses d'Épargne</i> » ... « Au sein du Conseil Fédéral, l'exercice du droit de vote s'applique selon le principe mutualiste « un homme, une voix ». « Appelée à s'exprimer sur ce projet au printemps dernier, la FNCE avait rappelé l'attachement des dirigeants des Caisses d'Épargne à la mise en place d'une <i>gouvernance exemplaire</i>, qu'elle s'était engagée à inspirer et à contrôler ». ⁴¹</p> <p>Au niveau local, les 6200 administrateurs des sociétés locales d'épargne, représentants élus des sociétaires, ont un rôle primordial à jouer et sont d'efficaces relais de proximité. Les Caisses d'Épargne ont donc naturellement souhaité les associer à cette partie citoyenne de leur activité". ⁴² En la matière, les sociétaires administrateurs locaux peuvent apporter leurs compétences ainsi que leurs propres expériences du terrain régional afin d'apporter un avis éclairé sur des projets dans le cadre de ce vaste "chantier" qu'est aujourd'hui la RSE.</p> <p>Les Caisses d'Épargne bénéficient donc de centres de décision régionaux et dans ce contexte et la CEBFC souhaite réaffirmer son implication dans le tissu local et souhaite évoluer aux côtés des clients (quand tout va bien mais aussi quand des soucis apparaissent).</p> <p>En interne, le rôle des décideurs dans le domaine de la RSE est fondamental tant en termes d'actes envers la communauté qu'en matière d'information, de transparence auprès des salariés.</p>
<p>Projets d'Économie Locale et Sociale (PELS)</p>	<p>C'est le législateur qui a introduit l'obligation de financement de PELS. En 2001, année d'entrée en vigueur des PELS, les différentes Caisses d'Épargne ont engagé plus de 20 millions d'euros pour le soutien de près de 1000 projets. En 2005, l'enveloppe a plus que doublé avec plus de 2 500 projets financés dans toute la France pour un montant global de 51,5 millions d'euros. En cinq ans, plus de 180 millions d'euros ont été consacrés à des projets de solidarité dans les régions.</p> <p>La Fédération nationale des Caisses d'Épargne a défini les neuf axes prioritaires de ces projets :</p> <p><u>"Emploi :</u></p> <p>Financement et insertion bancaire du créateur d'entreprise Soutien aux professionnels de l'accompagnement Insertion par l'emploi</p> <p><u>Autonomie de la personne :</u></p> <p>Maîtrise des savoirs de base dont les services bancaires Autonomie des personnes âgées ou malades ou handicapées Satisfaction des besoins fondamentaux (se nourrir, se loger...)</p> <p><u>Lien social :</u></p> <p>Insertion par la culture et le sport</p>

⁴¹ Fédération Nationale des Caisses d'Épargne (septembre 2006)

⁴² Site internet CEBFC (2005)

	<p>Protection de l'environnement favorisant la cohésion sociale Accompagnement et insertion bancaire des particuliers"</p> <p>A la CEBFC :</p> <p>Les PELS, c'est depuis 1999, 3,8 millions d'euros mis à profit de l'emploi et de la réinsertion et 549 emplois. Concrètement, il s'agit essentiellement d'aides sous forme de subventions ou de financement auprès d'associations.</p> <p>Un exemple dans ce cadre des PELS, les prêts à l'ADIE (Association pour le droit à l'Initiative Économique) qui constitue un engagement de la CEBFC dans le microcrédit.</p> <p>Parallèlement, en 2006, on soulignera la mise en place du premier site relais de la Fondation de la 2^{ème} chance au siège de la CEBFC à Dijon (Immeuble Le Belem). Cette fondation, reconnue d'utilité publique en février 2006 et créée par Vincent Bolloré en 1998, a pour mission de soutenir des personnes en difficulté professionnelle ou personnelle dans une création d'activité, une formation de reconversion ou toute autre solution correspondant au besoin de la personne.</p>
<p>Le Belem</p>	<p>Une véritable "vitrine" pour la CEBFC qui s'est par ailleurs engagée à ne pas montrer le bâtiment dans les supports de communications externes.</p> <p>"Le Belem est un bâtiment qui intègre les normes haute qualité environnementale – HQE. Un souci de développement durable qui contraint à des procédés de construction écologique (sondage des sols, étude hydrologique, limitation des rejets, recyclage des déchets), à une gestion économique – eau et énergie – mais qui procure en retour confort et santé pour les utilisateurs – sécurisation du chantier pour les ouvriers, qualité de travail au niveau visuel et acoustique".</p> <p>Sa forme et son nom ont été inspirés par le navire école pour lequel les Caisses d'Épargne ont été partie prenante dans le cadre d'un mécénat il y a maintenant près d'une quinzaine d'années.</p> <p>Construits dans les années 70 au milieu de la campagne devenue aujourd'hui la Toison d'Or, le premier siège (Nation) avait déjà marqué les esprits. A son tour, Le Belem marque son temps, non plus par son emplacement mais par son intégration des normes HQE et par son aspect visuel ne laissant pas indifférent. Il est par ailleurs vraisemblable que sa conception lui permettra de traverser les prochaines années en chef de file.</p> <p>On peut ici souligner combien ces choix en matière immobilière ont marqué l'histoire des Caisses d'Épargne. Pendant longtemps, les Caisses ont été abritées dans des locaux précaires. C'est dans la 2^{ème} moitié du XIX^{ème} siècle que les municipalités construisent des "hôtels" à usage exclusif des Caisses d'Épargne" et à valeur emblématique. Ces constructions témoignent à l'époque "du souci d'incarnation et d'exaltation, par le bâti, des valeurs de l'épargne". Ainsi se met en place, "un style architectural spécifique aux Caisses d'Épargne". "L'isolement sur une place" ... "concourent à leur visibilité et à leur respectabilité"⁴³.</p> <p>Au-delà de l'aspect extérieur, le bâtiment offre aux collaborateurs un espace de travail ouvert sur l'extérieur (beaucoup de lumière) et permettant des échanges aisés (proximités des bureaux et ouverture sur un grand espace commun).</p> <p>Enfin, le Belem par la mise en place de système visant à économiser l'énergie devrait permettre à la CEBFC de mieux absorber les coûts fixes qui pèsent dans les comptes de résultats des établissements bancaires en général. Les états financiers de 2006 nous fournirons déjà quelques éléments de réponse sur le sujet.</p>
<p>Réflexes au quotidien</p>	<p>Si la politique de protection de l'environnement n'est pas encore explicite à la CEBFC, elle est néanmoins présente au quotidien à travers, par exemple la mise en œuvre un</p>

⁴³ DE LLAMBY Laure, *Les métamorphoses de l'épargne, Découvertes Gallimard, 2003*

	<p>système de tri du papier ou les messages à la fin des mails CEBFC encourageant les destinataires à n'imprimer que si cela est vraiment nécessaire.</p> <p>Une piste de réflexion en matière d'économie de papier (mais également de frais de timbres) : réaliser les envois de support de communication ou d'information (lettre des sociétaires par exemple) par foyer dès lors que plusieurs personnes dans la famille sont clients (et sociétaires pour la lettre).</p>
Évènements isolés	<p>En 2001 une conférence a été organisée pour les Sociétaires sur une expédition réalisée par l'explorateur Patrice Franceschi. Au programme un film en avant première, passé ensuite sur les chaînes nationales, et la présence du charismatique Patrick Franceschi : un évènement ponctuel qui concrétisait la participation de la CEBFC au financement d'un des bateaux de l'aventurier. Une soirée marquante pour les spectateurs.</p> <p>Aujourd'hui, de manière plus récurrente, lors des Assemblée générale des SLE, des mini-conférences sont organisées pour les sociétaires sur des thèmes en relation avec fiscalité et la gestion de l'argent à différentes étapes de la vie (retraites, les successions, etc.)</p>
Indicateurs de satisfaction	<p>Une étude semestrielle est menée auprès de la clientèle de la CEBFC avec l'appui technique de l'agence IPSOS (tns Sofres pour le 1^{er} semestre 2006) et conduits à une comparaison avec les résultats nationaux.</p> <p>Des indicateurs quantitatifs permettent également s'intéresser à la performance de la CEBFC relativement à l'attente des clients : retours relatifs à des demandes de compléments d'informations, rappels dans les travaux non effectués dans le délai prévu.</p>
Cordé	<p>Service mis en place par le groupe Caisse d'Épargne en partenariat avec Vigeo, agence de notation sociale. Il consiste en une proposition d'auto-évaluation auprès des entreprises afin de mesurer les impacts positifs et négatifs de leurs activités tant au niveau social qu'au niveau environnemental. L'objectif est de présenter le développement durable comme une opportunité de performance et non comme une contrainte. Le service est gratuit et peut, le cas échéant, conduire à des propositions d'actions (financement de projets allant dans le sens de la protection de l'environnement, par exemple).</p> <p>Le lancement de ce service était imminent à la CEBFC lors de notre recherche, en 2006.</p>
Bilan carbone	<p>Le bilan carbone s'insère dans le Plan Climat⁴⁴. Le bilan consiste à faire évaluer la CEBFC en termes de gaz à effet de serre : chauffage, déplacement (interne, pour venir au travail, client pour se rendre aux agences, consommables, ...). La CEBFC bénéficie de l'appui d'un établissement externe ainsi que de l'ADEME (Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie).</p>
Association Finance & Pédagogie	<p>F&P a été créée par les Caisses d'Épargne il y a un demi-siècle (50 ans d'existence en 2007). Cette association loi 1901 est hébergée et essentiellement financée par les Caisses Régionales (les actions étant gratuites en dehors de la formation professionnelle payante).</p> <p>Son statut associatif renforce la vocation sociale historique des Caisses d'Épargne, vocation renforcée en 1999 par la loi qui s'inscrit dans la mission d'intérêt général des Caisses. Par ailleurs, la forme associative est gage de neutralité. F&P n'intervient pas dans la vente de produits Caisse d'Épargne. Il existe notamment une charte de déontologie à l'égard de l'Éducation Nationale.</p> <p>Sa mission est de mener des actions de sensibilisation, d'information et de formation autour de l'argent. Les thèmes abordés sont larges. Il peut s'agir par exemple de la gestion du budget, l'accession à la propriété, la création de son propre emploi, le crédit</p>

⁴⁴ " Le Plan Climat est le plan d'actions du gouvernement pour être à la hauteur du défi majeur que constitue le changement climatique, dès 2010, en respectant l'objectif du Protocole de Kyoto, voire en le dépassant légèrement." (Plan Climat 2004, Ministère de l'écologie et du développement durable, http://www.semainedudeveloppementdurable.gouv.fr/ecologie/IMG/pdf/plan_climat.pdf)

	<p>à la consommation, la gestion de son patrimoine, etc.</p> <p>Le rôle F&P s'insère plus largement dans la mission d'intérêt général des Caisses d'Épargne : lutter contre l'exclusion (l'exclusion bancaire va souvent de paire avec exclusion sociale). Par exemple, les personnes sont encouragées à prendre contact avec leur banque sans attendre la cristallisation des problèmes. Le principal objectif pédagogique est la responsabilisation des personnes relativement à l'argent.</p> <p>Les interventions ont lieux dans 3 grands secteurs :</p> <p>Milieu éducatif (collège et surtout lycées, Compagnons du devoir, CFA, école de conseillères...);</p> <p>Relais : acteurs sociaux tels que conseillers en économie sociale et familiale, assistantes sociales ;</p> <p>Milieu social et associatif : foyers d'insertion ;</p>
Gestion des risques	<p>La direction actuelle des risques a été créée début 2005. Activité fortement réglementée (+ de 80% des activités sont encadrées), la gestion des risques s'intègre aujourd'hui dans une structure qui résulte en grande partie de l'application du processus de Bâle II.</p> <p>Outre la gestion du risque de crédit (risque traditionnel du métier de banquier), la direction des risques a aujourd'hui à travers le département management des risques, une mission de pilotage, de suivi et de maîtrise des 3 grands risques identifiés dans les établissements bancaires : risques de crédit, financiers et opérationnels (depuis janv. 2005).</p> <p>Le management des risques n'étant pas une activité opérationnelle et n'ayant pas un lien direct avec la clientèle, son impact sur l'image de la CEBFC n'est pas immédiatement visible. Toutefois son rôle est primordial notamment sur le sujet qui nous occupe ici à savoir la RSE.</p> <p>En matière de <i>risque de crédit</i>, la direction des risques a une responsabilité qui est de permettre le développement des régions tout en veillant à maintenir un équilibre c'est-à-dire éviter le surendettement (des particuliers et des entreprises). Plus précisément, la CEBFC entend son rôle d'accompagnement non seulement dans le développement mais aussi, le cas échéant, en cas de difficulté.</p> <p>En matière de <i>risque opérationnel</i>, outre les actions du quotidien sur des risques récurrents et bien identifiés de l'activité bancaire (fraudes sur cartes bancaires ou chèquiers par exemple), la mise en place d'un <i>Plan de Continuité des Activités (PCA)</i> permet à l'entreprise de se préparer à la survenue de risques majeurs mettant en péril la pérennité de l'entreprise (ex : risque de pandémie en 2005). L'objectif est ici de protéger l'entreprise au travers des salariés et des clients.</p>
Autres actions	<p>Politique de lutte contre la corruption, le blanchiment, le terrorisme</p> <p>Personnes handicapées</p> <p>Majeurs protégés</p>
En cours ou à venir	<p><u>Proposition de prêt à taux préférentiels</u> pour des investissements ou aménagements socialement responsables. Il existe deux offres destinées aux communes, structures intercommunales, départements et région : le Crédit Priorité Environnement, le Bonifix Environnement.</p> <p>Aujourd'hui il n'y a pas encore de concrétisation</p> <p><u>Les fonds éthiques</u></p> <p>Au-delà de la gestion éthique, on parle plus volontiers aujourd'hui l'Investissement Socialement Responsable. En recherchant une optimisation du rapport Rendement/Risque, l'ISR ne s'en tient pas qu'aux valeurs morales.</p> <p>Deux fonds sont proposés au public par la CEBFC, Écureuil 123 futur (908 clients) et Insertion emploi (32 clients). Les rentabilités de ces fonds égalisent voir "surperforment" les fonds "classiques". Aussi, une information et un conseil auprès de</p>

	<p>la clientèle devrait permettre de développer cette activité qui reste marginale à la CEBFC à l'image de la situation à l'échelle du marché français. Un accès des collaborateurs à ces fonds dans le cadre de la participation pourrait sans doute être un détonateur.</p> <p><u>Aide à la personne</u></p> <p>Idée originale qui consiste pour la CEBFC à proposer des services à domicile (garde d'enfant, ménage, ...). Cette activité, déjà opérationnelle dans d'autres Caisses sera diffusée à travers la banque à distance dans un premier temps, évitant ainsi des confusions de la part du public.</p> <p><u>Véhicule électrique</u></p> <p>La mise à disposition de ce type de véhicule lors des déplacements des collaborateurs (en essor, suite au rapprochement de la Bourgogne et de la Franche Comté), contribuerait à réduire les gaz à effet de serre et pourrait, le cas échéant, faire reconnaître la CE comme une entreprise soucieuse de la protection de l'environnement.</p>
--	--

2. Identité de la Caisse d'Épargne et image du client

A ce niveau, l'objectif de notre recherche a consisté à saisir l'identité et l'image de la Caisse d'Épargne afin d'identifier concrètement les éléments qui pourraient, à posteriori, être investis au niveau d'une politique de communication autour du développement durable et de la responsabilité sociale. Une étude sémiotique des outils de communication a été entreprise, sur un corpus formé de plaquettes, site internet et publicités télévisées. Cela nous a permis d'entrevoir les significations symboliques des messages et des signes utilisés par la communication à la Caisse d'Épargne.

Les résultats de notre approche sémiotique (étude des significations associées au discours) offrent un bilan nuancé en termes d'image que la Caisse d'Épargne fournit.

L'utilisation des fables animalières est un moyen de jouer de la proximité envers le public, en personnifiant les animaux (surtout l'écureuil-emblème de la CE). Le transfert animal/humain permet l'identification, d'une manière ludique, à la famille, ou tout simplement à l'individu lambda, renforcée par le choix d'une mise en scène fictionnelle au niveau des plaquettes, du site internet ou de la publicité télévisuelle.

L'écureuil-emblème de la CE est l'incarnation même du banquier. Son utilisation a l'avantage de démystifier l'image assez souvent négative d'une banque dans notre société, en lui conférant des valeurs de proximité, de conseil, d'accompagnement, d'expertise ce qui rend la relation avec la banque plus *rassurante*.

Teintées d'humour et de légèreté, les hypostases animalières capitalisent sur la *dimension affective*, les *valeurs familiales* ou celles *associées à l'argent* et à son placement et aux opérations bancaires : tranquillité, simplicité, rapidité, confort, garantie, fidélité, accessibilité etc. De plus, leur présence a comme effet une bonne *mémorisation* de la part du public de part leur simplicité.

Mais, les images de synthèse, placent le discours dans une dimension irréelle ce qui confère la sobriété mais surtout peut entraîner un manque de crédibilité par rapport à l'image transmise. Les animaux sont statiques, ce qui influe sur l'ambiance générale des plaquettes. Pourtant, le site internet, et la publicité télé offrent l'avantage d'animer les animaux et de rendre le discours plus dynamique. La palette chromatique utilisée vient contrecarrer les effets statiques de l'image, mais, au niveau graphique, les rectangles et les lignes droites accentuent l'ambiance générale qui pourrait facilement être qualifiée par certains comme signe de distance et de froideur, à contrario avec les discours de proximité tenus par la banque et avec la dimension affective que la posture des animaux suggère.

La communication vers les jeunes (16-25 ans) est marquée par un discours dynamique autour des valeurs telles que l'ouverture, le partage, la réussite, la proximité et le soutien de la banque. L'image projetée vise le jeune dynamique, qui prend son indépendance et s'empare alors d'un ensemble de valeurs associées : l'amusement, le fun, le travail, la tranquillité de l'esprit.

La communication destinée aux associations reprend ces mêmes éléments de l'image pour offrir une identité de la CE marquée par le dynamisme (une fois de plus), l'interaction, le partage, l'ouverture. On y identifie clairement une volonté d'aide, de soutien qui repose sur une dimension sociale. L'ouverture de la CE vers l'esprit associatif nous projette une image d'évasion, loisir et tranquillité associée au destinataire de ce type de communication (les associations).

Pour ce qui est de la communication envers les entreprises et les professionnels, la CE a plutôt une image solide, de professionnalisme et de confiance, qui intègre des valences de soutien et de proximité. Les discours semblent être transparents quant à la disponibilité, à l'adaptabilité des services offerts par la CE.

La projection sur un carré sémiotique des valeurs de la Caisse d'Épargne, nous aide à mieux comprendre les relations entre les significations et avoir une image globale de l'identité de la banque (voir Fig. 3).

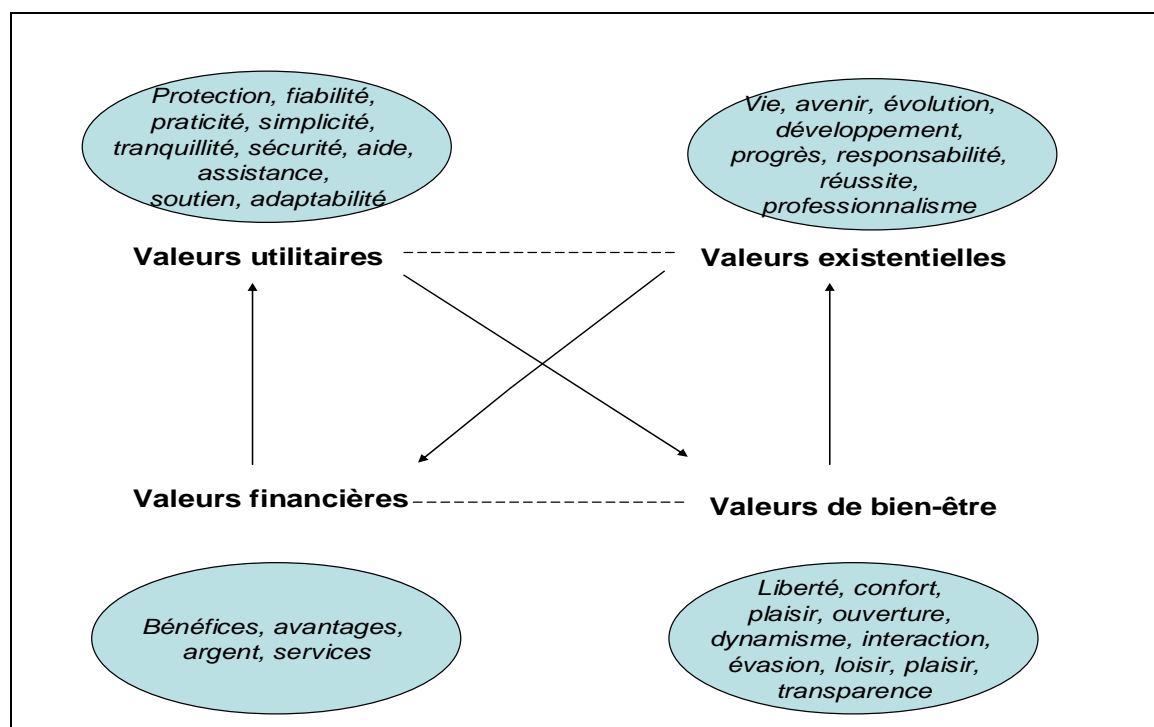


Figure 3 : La projection sur un carré sémiotique des valeurs de la Caisse d'Épargne

Si les valeurs utilitaires et financières sont bien représentées dans le discours, les valeurs existentielles et celles de bien-être apparaissent seulement au niveau de quelques plaquettes, surtout dans la communication vers les associations, vers les entreprises et les professionnels, mais moins vers les particuliers, à l'exception des jeunes. De plus, trois des valeurs phare du Groupe (confiance, engagement, ambition) ne se retrouvent pas vraiment, d'une manière très explicite au niveau des discours, mais plutôt implicite, suggérés par les autres dans divers contextes générateurs de signification.

Il serait intéressant d'observer, dans le cadre d'une recherche ultérieure, la communication chez les principaux concurrents de la Caisse d'Épargne, afin de mieux situer son positionnement et ses points de différence.

Néanmoins, la banque communique autour des valeurs fortes qui, conjuguées à sa mission fondatrice, de nature pédagogique (pédagogie de l'épargne, ou de l'argent), pourraient être investies à l'intérieur d'une politique de communication en termes de responsabilité sociétale et de développement durable. Les modalités de la mise en place d'une telle politique font l'objet de nos réflexions en cours.

3. Image de la Caisse d'Épargne perçue par les clients

A ce niveau, il s'agit de mettre en évidence l'image perçue par les clients de la Caisse d'Épargne Bourgogne Franche Comté et de saisir leurs représentations et leurs attentes concernant le développement durable et la responsabilité sociétale dans une banque.

La méthode choisie a été l'entretien qualitatif d'une trentaine de clients. Les propos ont été enregistrés et retranscrits pour une exploitation optimale du discours des sujets interviewés. Nous avons considéré le discours comme un univers signifiant à découper et à interpréter. Nous présenterons ici les conclusions de cette enquête.

a. Image de solidité aux valences affectives

La CEBFC reste la banque familiale, celle que les clients ont connue grâce aux parents, ce qui semble renforcer le côté pratique mais aussi la fidélité envers la banque. Le livret A, ou les avantages offerts par la Caisse en termes de prêt ont motivé certains d'autres.

En général, la plupart des sujets sont clients depuis un bon nombre d'années et comptent encore y rester soit pour le côté pratique, par fidélité à leur banque, mais aussi grâce à la bonne image dont la CE semble bénéficier, gage de confiance.

La CEBFC semble garder ainsi une image de "solidité affective", associée à la "banque familiale" qui offre non seulement des facilités et du soutien, mais aussi des taux préférentiels pour certains prêts.

Pourtant, certains clients ne semblent pas faire forcément la différence entre la Caisse d'Épargne et une autre banque, au niveau des services offerts ou des facilités.

L'image d'une banque en général, est surtout associée à l'"argent", mais aussi à d'autres caractéristiques plus traditionnelles, telles que l'"épargne", les "prêts", "gestion des comptes", "l'investissement".

Cette image générale de la banque, reste toujours teintée d'une ombre de méfiance, elle aussi ancrée dans la tradition, puisque le banquier a été perçu depuis toujours comme "voleur d'argent". Pour certaines personnes, la banque représente un passage obligé et aucun autre intérêt particulier ne semble les motiver pour utiliser les services d'une banque.

b. Image moderne en discussion

Quant à la CEBFC, elle reste une banque perçue comme moderne, dans l'air du temps. Néanmoins, cette facette est perçue parfois comme un décalage entre les attentes et les pratiques d'un consommateur pas encore à l'aise avec la technologie et regrettant la restriction de l'accueil humain. En dehors de cette appréciation, l'image de la CEBFC reste tout de même associée à des valeurs telles que : l'accueil, la disponibilité, la confiance, la sécurité, la proximité, et surtout l'écoute, le conseil, le placement, l'épargne (à travers l'image emblématique de son écureuil, qui constitue sa notoriété). Un des clients évoque les cravates des conseillers comme un rappel de l'image de sobriété et de professionnalisme que la Caisse voudrait garder. La relation avec une banque passe d'abord par la relation avec les conseillers. Ils sont le porte-parole de la banque et leur conseil, leur disponibilité, leur compétence restent importants. Certains clients regrettent, une fois de plus, le changement à ce niveau, la distance qui est intervenue une fois avec l'utilisation de plus en plus fréquente des "machines", le "contact" humain brisé et l'indisponibilité de certains conseillers.

c. La perception des actions de la CEBFC

Concernant les actions mises en place par la CEBFC, quelques clients citent le Natexis, sans trop savoir, pour certains, de quoi il s'agit concrètement. Les assurances semblent aussi avoir retenu l'intérêt de quelques clients.

Le Belem, déclaré "vitrine de la CEBFC" en termes de développement durable n'est pas mentionné. Il s'agit surtout d'un manque d'information à ce niveau, puisque la CEBFC s'est engagé à ne pas communiquer sur ce bâtiment jusqu'à présent.

d. Le développement durable et la responsabilité sociale

Cette question reste, une fois de plus, très complexe. La plupart des clients ne pensent pas que la CEBFC soit engagée. En tout cas, ils ne semblent pas détenir des informations précises à ce sujet. De plus, ils ne comprennent pas non plus comment une banque pourrait s'impliquer à ce niveau. Un des clients suggère une implication au niveau des salariés, de la collecte du papier, mais en général les individus ont peur des coûts que cela pourrait entraîner une telle implication.

Il y a là deux problèmes majeurs qui méritent d'être évoqués :

- *le manque d'information* : les clients ne savent pas très bien ce que cela signifie en réalité le développement durable, d'autant moins la responsabilité sociétale. Les expressions se prêtent à des confusions ("s'il y a du contact, c'est durable"), mais non moins significatives pour autant. Il en ressort des malentendus quant à l'implication de la Caisse dans une politique de développement durable et de responsabilité sociétale.
- *L'angoisse* liée depuis toujours à l'argent et le manque d'information engendre *la méfiance* quant au coût que cela pourrait représenter pour le client la mise en place d'une telle politique.

Conclusion

A l'heure où notre étude a été entreprise, la communication autour du développement durable n'était pas très visible dans les outils de la Caisse d'Épargne, si ce n'est quelques références sur le site Internet. Néanmoins, une réelle démarche de RSE semble avoir été engagée au niveau de cette banque, puisque ses actions et son histoire correspondent parfaitement à cette optique.

En guise de conclusion, nous donnerons quelques points de suggestion parmi ceux qui ressortent à la fin de notre étude.

a. Information, transmission.

Le public a tout d'abord besoin d'être informé. Il doit comprendre ce que c'est le développement durable, ses enjeux pour le futur de la planète et la manière de laquelle une banque pourrait s'impliquer dans la responsabilité sociétale. Cela aura pour but d'éclairer les doutes et d'enlever les méfiances de tout un chacun vis-à-vis de ces phénomènes modernes.

D'ailleurs, le métier déclaré de la Caisse d'Épargne a été depuis toujours lié à la *pédagogie* (de l'épargne, ou de l'argent). Dans la continuité de ce rôle assumé à travers le temps, et qui l'a distinguée des autres banques, la Caisse est capable de s'impliquer dans l'information, la communication et la transmission des moyens du bon usage de l'argent (ou de l'épargne) pour une vie quotidienne plus "durable", en vue du mieux-être des individus et de la planète.

b. Les salariés.

Tout commence par l'interne ! Ce qui comprend : sensibiliser les salariés aux actions qui concernent le développement durable, mais surtout, et avant tout, leur apporter de l'information et de l'éclairage sur certains points, ce qui pourrait éloigner le scepticisme de certains. Montrer, à travers des actions et activités concrètes, qui impliquent tout le monde, qui créent du lien, les enjeux d'une politique de développement durable qui doit concerner tout le monde. A ce niveau, la multiplication d'activités organisées pour les salariés pourrait être préconisée (concours, ballades, entraide, soutien etc).

c. Positionner la communication autour du développement durable sur des valeurs clés de la Caisse d'Épargne.

Une communication réussie doit prendre en compte les valeurs qui distinguent la CEBFC des autres banques. Les quatre valeurs déclarées actuellement sur le site internet sont : confiance, ouverture, ambition, engagement. Néanmoins, les valeurs secondaires qui ressortent lors de notre analyse des documents peuvent être, à leur tour réinvesties.

d. Renforcer la confiance et l'approche humaine.

Si l'argent reste un facteur d'inquiétude et d'angoisses sociales, la mission de la Caisse d'Épargne, en continuité avec son histoire, serait de renforcer la confiance, le contact à travers une dimension humaine : continuer à instaurer une relation de confiance, mettre l'argent au service du mieux-être, de l'intégration à la société (voir ses propres actions), des équilibres familiaux, à travers une image qui ferait appel à l'ouverture, à la transparence et à la tranquillité de l'esprit grâce aux services offerts.

e. Dynamiser l'image à travers une communication qui correspond aux attentes actuelles de la clientèle.

Comme nous l'avons vu à travers notre analyse, la communication de la Caisse d'Épargne reste parfois teintée de sobriété, mais offre surtout une image qui pourrait être considérée par certains comme statique ou figée. Plus d'interactivité des outils de communication pourraient conférer à l'image une note dynamique en conformité avec les attentes actuelles des consommateurs à la recherche du mieux-être, dans une société en plein mouvement,

soumise à l'"hyper-rapidité", mais qui aujourd'hui se confronte à un problème important dont les individus en prennent conscience graduellement : le développement durable.

Bibliographie

ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises) : Développement durable et performance financière – 2004 ([federe-0-DD-et-performance-financiere-v.pdf](#)) – consulté le 26/05/2006

CEBFC – site internet : [Espace Sociétaires : Partager/Echanger : Nos clés pour la solidarité](#) – consulté le 21/10/2006 à 16h37

FNCE – Site internet : [Fédération Nationale des Caisses d'Epargne](#) – consulté le 17/09/2006.

FNCE – site internet : [La Fédération - Missions : Intérêt général](#) – consulté le 17/09/2006

DE LLAMBY Laure (2003), *Les métamorphoses de l'épargne*, Découvertes Gallimard, Paris.

DUET Daniel (2000), *Les Caisses d'Epargne*, Que sais-je ?, PUF, Paris.

larevueparlementaire.fr, n°889, "**Gouvernance d'entreprise : des évolutions rapides et solides**" – consulté le 10/12/2006

FLOCH Jean-Marie (2002), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes les stratégies*, PUF, Paris.