

LES ENJEUX DE L'ETHNOMARKETING DANS LE SECTEUR BANCAIRE : LE CAS D'UNE BANQUE AUTRICHIENNE

Le groupe bancaire Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne est en train de construire, et même de conduire et de valoriser, une politique active de développement et de fidélisation auprès d'une clientèle d'immigrés originaires de Turquie et de l'ex-Yougoslavie. Son activité et sa communication mettent l'accent sur son engagement en faveur de l'intégration des immigrés.

En partant de la problématique propre à l'*ethnobanking*, nous proposons ici une étude du discours identitaire déployé par la banque régionale de la capitale autrichienne. L'analyse de sa communication écrite (rapports d'activité, publications diverses, sites Internet) sera complétée par une étude qualitative menée auprès de ses managers et de ses responsables. L'ambition de notre article est de montrer comment une banque peut nourrir et communiquer un positionnement différenciant à travers un discours global cohérent et en phase avec les enjeux du *marketing* ethnique dans le domaine bancaire.

Par Cornelia CASEAU * et Mihaela BONESCU **

* Enseignant-chercheur, Responsable du département Langues et Cultures, CEREN/Chaire Banque Populaire en Microfinance, Groupe ESC Dijon Bourgogne.

** Enseignant-chercheur, LESSAC, Groupe ESC Dijon Bourgogne et CIMEOS EA 4177/ÉQUIPE 3S, Université de Bourgogne.

INTRODUCTION

Sur le site Internet de la banque Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne (RLB NÖ-Wien) (1), des mots et expressions comme *Willkommen !*, *Dobro došli !*, *Ho geldiniz !* (signifiant « Bienvenue ! ») ont été choisis comme titres de rubriques regroupant des contenus spécifiques à l'activité et aux services d'*ethnobanking* de cet établissement.

Ce terme d'*ethnobanking* (2) désigne, pour la banque Raiffeisen, l'ensemble des services conçus, adaptés et proposés par celle-ci spécifiquement à sa clientèle immigrée. Il s'agit donc d'une déclinaison dans le secteur bancaire des pratiques et des principes de l'*ethnomarketing*. Comme l'ont rappelé Badot et al. (2009 : 95), l'*ethnomarketing* désigne un concept et une démarche dont la finalité serait « d'identifier à partir de l'observation ethnographique et de l'analyse anthropologique des propositions destinées à des opérateurs du monde des affaires traductibles en appareillage *marketing* (positionnement, ciblage, stratégie *marketing*, *marketing-mix*, etc.) ». Les actions menées en ce sens sont censées améliorer à la fois la performance commerciale et financière de l'entreprise, son image et sa notoriété.

Dans le contexte d'une instabilité mondiale encore accentuée récemment par la crise économique, la banque Raiffeisen fait le pari (risqué mais apparemment réussi) d'une stratégie de séduction d'une cible ethnique. En effet, les immigrés turcs et ex-yougoslaves constituent (avec les Allemands), les minorités le plus fortement représentées en Autriche (3), ce qui explique ces mots de bienvenue et les informations en allemand, en serbo-croate et en turc sur le site de la banque.

Cette étude se limitera au cas précis des démarches engagées par la banque viennoise auprès de la communauté turque. La taille et le profil de cette minorité expliquent et justifient l'intérêt qu'une banque peut manifester à son égard. Dans un contexte multiculturel, une banque comme Raiffeisen doit structurer son discours en fonction des minorités et exploiter en même temps le noyau de son identité de marque pour se rapprocher de ces minorités. Au-delà, l'enjeu est pour elle de rendre sa stratégie globale crédible et légitime, tout en prouvant l'utilité de celle-ci (THIERY, 2005).

(1) Nous emploierons systématiquement cette abréviation pour désigner la Banque régionale Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne.

(2) http://www.raiffeisenbank.at/eBusiness/01_template1/1015018521967-NA-NA-NA-30-NA.html

(3) Statistik Austria dénombre, au 1^{er} janvier 2012, sur une population de 8,44 millions d'habitants : 153 491 Allemands, 296 377 personnes ayant la nationalité d'un des pays de l'ex-Yougoslavie (sans la Slovénie) et 114 011 Turcs dont 44 256 habitent Vienne. Migration & Integration. Zahlen, Daten, Indikatoren 2012, *Statistik Austria*.

Notre objectif est de décrypter les facteurs clés du succès d'une telle démarche, car la RLB NÖ-Wien apparaît non seulement comme une banque pionnière dans l'*ethnomarketing* en Autriche, mais aussi comme un exemple assez rare de déclinaison cohérente d'un positionnement stratégique et d'une identité de marque. Si les banques, de manière générale, rencontrent des difficultés à se forger une image de marque (GARDES et al., 2013) qui soit saillante et distinctive, nous pouvons légitimement nous demander si un positionnement de l'offre axé sur l'*ethnobanking* ne répondrait pas en effet davantage à un besoin de se différencier qu'à un franc engagement social et éthique. Au-delà des effets d'image, peut-on véritablement parler de choix stratégique pertinent et économiquement efficace, de la part de cette banque ? Le modèle viennois peut-il s'exporter dans d'autres banques régionales, voire dans d'autres pays ? Dans quelle mesure ces actions ciblées participent-elles à l'intégration sociale effective des populations visées ? Dans un premier temps, nous baliserons et nous préciserons l'environnement socio-politique, culturel et concurrentiel dans lequel évolue la banque Raiffeisen. Ensuite, après avoir rappelé l'intérêt d'une approche linguistique et sémiotique de l'identité et de l'image de marque, nous préciserons les modalités de recueil et d'analyse des données. Enfin, nous développerons notre analyse de la pertinence du discours performé par la banque autrichienne, ainsi que celle de la connivence (au sens sémiotique de ce terme) entre son discours institutionnel (fondé sur une rhétorique de la responsabilité sociale), son discours managérial (fondé sur une rhétorique de la confiance) et son discours commercial et relationnel (fondé sur une rhétorique de la proximité).

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Tout comme en Allemagne, les Turcs sont arrivés en Autriche en tant que travailleurs immigrants au milieu des années 1960 pour atteindre le plus haut niveau d'immigration en 1973, avec 226 800 personnes. À l'époque, pour le gouvernement et les entreprises autrichiens, ces recrutements étaient censés se limiter à une certaine durée. Mais la plupart de ces *Gastarbeiter* (« travailleurs invités »), comme on les appelle en Allemagne, ne sont pas repartis dans leur pays. Ils ont au contraire fait venir leur famille afin de s'installer définitivement en Autriche. En 2011, la minorité turque d'Autriche comptait (selon Statistik Austria) 280 000 personnes dont les parents étaient nés en Turquie et 168 100 personnes elles-mêmes nées en Turquie.

Sur fond d'un paysage politique divisé où les partis populistes se montrent particulièrement actifs, certaines entreprises autrichiennes ne restent pas neutres

vis-à-vis des immigrés : elles savent tirer parti d'opportunités commerciales nouvelles en proposant des solutions adaptées aux minorités ethniques. Si de manière générale peu d'entreprises autrichiennes s'engagent dans l'*ethnomarketing*, la banque Raiffeisen joue en la matière, dans le secteur qui est le sien, quasiment un rôle de pionnière.

Il faut savoir qu'au niveau du secteur bancaire autrichien, le marché est saturé. Le principal problème reste la trop grande densité d'agences bancaires par rapport à la population. En 2012, on comptait pas moins de 516 banques (centrales et agences) à Vienne. En 2013, les plus importantes banques en Autriche (voir l'Annexe 1 en page 40) sont : Erste Group, UniCredit et Raiffeisen, cette dernière étant la seule à avoir augmenté le nombre de ses agences entre 2005 et 2012. C'est la raison pour laquelle notre intérêt se porte sur la stratégie adoptée par la RLB NÖ-Wien. En effet, avec sa démarche d'*ethnobanking*, Raiffeisen propose un service particulier et unique à la destination de la communauté turque (ainsi qu'à la communauté ex-yougoslave) de Vienne. Tandis que la banque Erste a renforcé son engagement social dans le domaine du *social banking* (focalisé sur les prestations financières de base pour les plus pauvres, les microcrédits et la formation financière générale), la banque Raiffeisen a trouvé sa cible dans les minorités ethniques et leur intégration sociale. De son côté, Bank Austria met en avant ses actions pour l'avenir de la ville de Vienne et de ses habitants.

En outre, selon une enquête menée par Eurobrand Austria en 2012, le groupe bancaire Raiffeisen occupe le cinquième rang parmi les marques les plus « valorisées » en Autriche (4). Estimé à 2,276 milliards d'euros, il se situe au premier rang parmi les prestataires de services financiers. Raiffeisen est la banque qui jouit de la meilleure image dans ce pays, avec 24,5 % de réponses positives, comparativement à d'autres grandes banques, comme la Sparkasse (19,4 %), la Erste Bank (14,2 %) et Bank Austria (13,3 %). Le groupe dispose du réseau bancaire le plus dense d'Autriche et presque un Autrichien sur deux ayant plus de 15 ans est client d'une banque Raiffeisen (RZB, cité SCHUSTER, 2009 : 18).

Profitant d'une grande indépendance, chacune des huit banques généralistes Raiffeisen mène une politique particulière. Depuis 2008, sa filiale viennoise a ainsi choisi de se concentrer sur son engagement « pour l'intégration des communautés d'immigrés » dans la capitale autrichienne. Elle fonde même en 2009 (et sponsorise en grande partie) l'association *Wirtschaft für Integration (L'Économie pour l'Intégration)*, qui est placée sous les hauts patronages

du maire de Vienne et du Président de la banque Raiffeisen, saisissant ainsi l'opportunité offerte par l'ouverture politique de la ville de Vienne aux questions de l'immigration et de l'intégration.

IDENTITÉ ET DISCOURS DE MARQUE

Avant de détailler le cas de la RLB NÖ-Wien, il convient de préciser que l'identité d'une marque, même bancaire, détermine et génère ses prises de parole comme ses actes. Si elle comporte de nombreux composants (KASTENS, 2008 : 44) et si elle se manifeste aussi bien dans le produit que dans la politique de la marque (BORDEAU, 2010 : 14), le cœur de l'identité est constitué par la culture de marque/entreprise. Pour définir cette identité, il faut tenir compte non seulement de ses fondements et de ses valeurs, mais aussi de la relation construite entre la marque et les groupes de référence internes et externes (MEFFERT et BURMANN, 2002 : 52). Avec Jean-Marie Floch (1990), nous retenons trois niveaux corrélés dans la construction sémiotique du discours de toute marque : un niveau figuratif (celui des codes et des signes manifestes : mots, couleurs, signes matérialisés), un niveau narratif (celui de la mise en récit : l'histoire que la marque souhaite raconter) et, enfin, un niveau axiologique (celui des valeurs de la marque : philosophie et éthique).

Au-delà des produits et de leurs caractéristiques tangibles, Jeanne Bordeau (2010) soulève la question des implications du langage pour une organisation : comment une image se nourrit-elle (grâce aux dossiers de presse, par exemple) et comment les histoires créent-elles et confirment-elles une identité ? Pour cet auteur, « toutes les entreprises disposent d'une mémoire et d'un langage historique de mots, de métiers, d'histoires qui leur sont associés » (BORDEAU, 2010 : 14). Mais beaucoup d'entreprises utilisent à présent les mêmes termes (innovation, proximité, responsabilité, etc.), vivant néanmoins avec l'illusion de se doter d'une identité particulière (BORDEAU, 2010 : 15). Le rôle de la linguistique et de la sémiotique est de préciser la valeur d'une marque à travers sa fonction communicative qui fait appel, *via* le(s) langage(s) utilisé(s), à des réflexes cognitifs et émotionnels des personnes concernées (KASTENS, 2008 : 50), au sein d'un contexte socio-culturel défini.

Pour Jean-Noël Kapferer (2007), l'identité de l'entreprise est liée à un dispositif complexe qui suppose une interaction entre une offre (ses signes, ses symboles, sa communication) et l'expérience (collective ou individuelle) des consommateurs. C'est précisément ce processus complexe qui est au cœur de notre recherche. En effet, assez souvent, les solutions proposées par les établissements financiers se ressemblent jusque dans

(4) http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/1262123/Top-10_Das-sind-Osterreichs-wertvollste-Marken-2012?gal=1262123&index=7&direct=&_vl_backlink=&popup

les moindres détails et sont, par conséquent, interchangeable. D'où la difficulté de formuler et de mettre en œuvre un positionnement qui soit créateur de différence et porteur de singularité. Pour se distinguer, certaines entreprises misent encore sur le *marketing expérientiel* (HETZEL, 2002) afin de créer un rapport émotionnel impliquant pour le consommateur. Tel semble être le cas de la banque viennoise Raiffeisen, qui joue la carte d'une forme de convivialité non seulement au niveau de l'accessibilité de l'offre, mais aussi, et surtout, au niveau de sa relation client basée sur le plaisir et le partage.

MÉTHODE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Peu de travaux de recherche ont été effectués sur la stratégie récente de la RLB NÖ-Wien, et encore moins sur son activité dans le domaine de l'*ethnomarketing*. Afin de mieux comprendre les rapports tissés entre le discours stratégique institutionnel et les pratiques managériales et commerciales de cette banque, nous avons mené une série de six entretiens semi-directifs non seulement avec des responsables de la RLB NÖ-Wien chargés de l'*ethnobanking*, mais aussi avec le directeur de son agence de communication et avec la responsable de l'association *Wirtschaft für Integration* (L'Économie pour l'Intégration). L'ensemble de ces entretiens (voir l'Annexe 2 en page 40), d'une durée moyenne d'une heure, ont été conduits sur la période du 29 juillet 2011 au 14 décembre 2012 et ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription. Le guide d'entretien a été construit autour des thèmes suivants :

- les actions *ethnomarketing*/*ethnobanking* visant l'intégration des immigrants,
- la sensibilisation/formation des collaborateurs,
- la proximité/le contact avec les clients,
- les produits/services proposés par la RLB NÖ-Wien,
- le langage institutionnel et la diversité linguistique,
- l'identité visuelle et l'image de la banque.

L'analyse de contenu et l'interprétation des données (YIN, 2009 ; KAUFMANN, 2004) nous ont permis de développer notre problématique de recherche et de répondre aux questions ci-après :

- Comment les valeurs actuelles de la RLB NÖ-Wien se manifestent-elles et quel est leur rapport avec son identité de marque ?
- D'un point de vue linguistique et sémantique, peut-on parler d'une assimilation et d'une restitution du langage officiel (présent sur les supports écrits) par les managers ?
- Enfin, le discours institutionnel et le discours du personnel de la banque procèdent-ils des mêmes représentations des valeurs de l'entreprise ?

Concrètement, les entretiens que nous avons menés avec des responsables de filiales situées dans différents arrondissements de Vienne à fort pourcentage de population immigrée nous ont donné un aperçu du quotidien multiculturel de la banque. Ceux que nous avons menés avec des responsables, au siège, nous ont permis de mettre le discours institutionnel formulé dans les supports documentaires en relation avec les pratiques. Un entretien réalisé avec le directeur de l'agence de *marketing* Brainworker nous a permis de mieux comprendre les initiatives d'*ethnomarketing* engagées auprès de la RLB NÖ-Wien. Pour terminer, un entretien avec la gérante de l'association L'Économie pour l'Intégration nous a fait découvrir une autre facette de la relation que la RLB NÖ-Wien cultive avec ses partenaires institutionnels (5) locaux au sujet de l'intégration des minorités.

UNE STRATÉGIE RELATIONNELLE FONDÉE SUR LA PROXIMITÉ

Le discours institutionnel de la banque

Fidèle à son histoire et à l'esprit de son fondateur Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), la coopérative Raiffeisen affirme sa vocation pour la responsabilité sociale et sociétale. Sans surprise, la RLB NÖ-Wien veut donc refléter l'image d'une banque humaniste « plaçant l'homme au centre de ses préoccupations ». Son rapport d'activité de 2011 définit explicitement ses valeurs (*Werte leben*), en se basant sur le socle axiologique formulé il y a plus de 125 ans. Aussi des principes coopératifs comme « donner de l'aide pour que les gens puissent s'aider eux-mêmes, la solidarité, la sécurité, le régionalisme et le développement durable » caractérisent-ils cette banque, aujourd'hui comme autrefois.

L'engagement de la banque auprès des minorités ethniques semble constituer une suite logique de l'engagement sociétal des fondateurs des banques coopératives du XIX^e siècle. En intégrant la biographie et les valeurs personnelles de son fondateur dans son *storytelling*, la banque souligne une volonté de continuité basée notamment sur son engagement sociétal. Cet engagement créateur de lien (COVA et COVA, 2003), s'adressant autrefois essentiellement aux agriculteurs, se poursuit aujourd'hui en s'ouvrant à d'autres groupes de la population, y compris les immigrés.

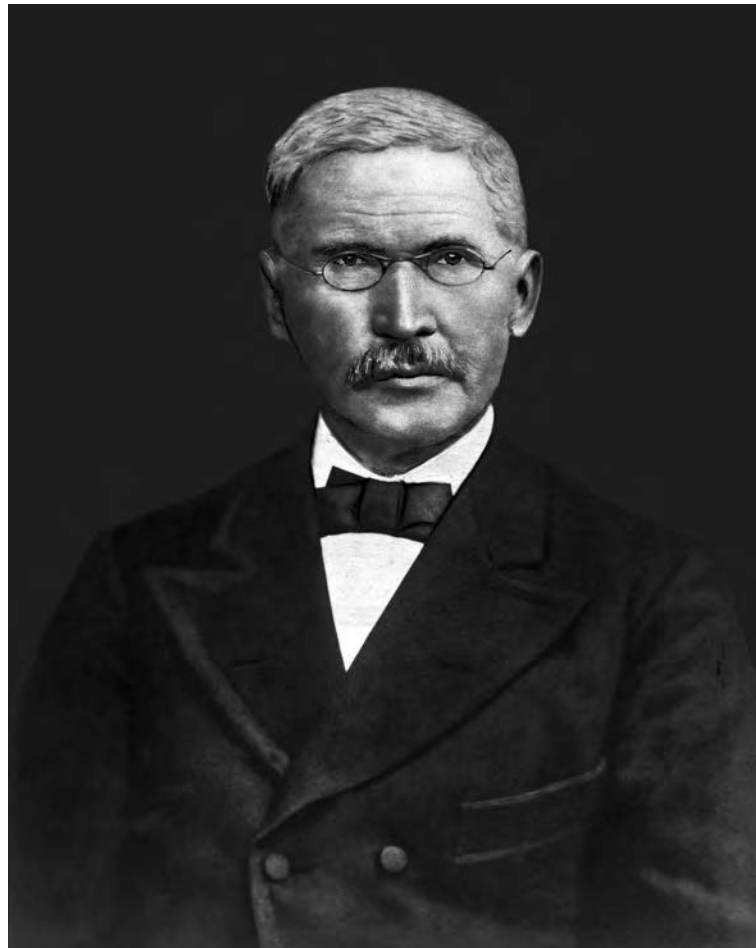
Notons que dans certains quartiers de Vienne, environ 80 % des nouveaux clients sont d'origine étrangère : les services et les produits proposés par la

(5) Österreichischer Integrationstag : <http://www.vwfi.at/integrationstag.html>

banque tiennent compte des besoins spécifiques de ces minorités. Ainsi, plus de 30 collaborateurs et collaboratrices sont à la disposition de cette clientèle dans 20 % des filiales viennoises de la banque. Depuis 2010, la RLB NÖ-Wien s'est fixé pour objectif de répondre aux questions sociétales en articulant sa stratégie et sa communication autour de l'initiative *Mit. Gestalten* (concevoir ensemble), laquelle est déclinée en cinq champs d'action :

- *Generationen. Dialog* (Génération. Dialogue),
- *Migration. Integration* (Migration. Intégration),
- *Chancen. Gleichheit* (Chances. Égalité),
- *Sektor. Netzwerk* (Secteur. Réseau),
- *Gesellschaft. Verantwortung* (Société. Responsabilité).

Les logos actuellement utilisés par la banque doivent exprimer clairement cette orientation (Rapport d'activité, 2010). La croix de pignon, qui a été choisie en 1877 par F. W. Raiffeisen et qui est encore utilisée aujourd'hui par le groupe bancaire comme fondement visuel de son logo pour l'Europe (voir la Figure 1 ci-contre), est un symbole de protection. Il trouve ses origines dans de vieilles traditions populaires locales : une croix de pignon posée sur le toit d'une maison protégerait celle-ci et ses habitants des dangers extérieurs et écarterait le mal. Avant 1999, ce logo a été décliné en plusieurs couleurs : en rouge, en vert et même en bleu. En Autriche, les couleurs jaune et noir du logo sont utilisées par le groupe bancaire Raiffeisen depuis 1984 (ERLACH, 2011). Le jaune et le noir, deux couleurs d'un contraste extrême et donc d'une forte visibilité, dominent à présent tous les supports de communication, procurant ainsi à la banque une identité visuelle très marquée, signe de dynamisme, de



« Fidèle à son histoire et à l'esprit de son fondateur Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), la coopérative Raiffeisen affirme sa vocation pour la responsabilité sociale et sociétale. », portrait de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).

renaissance et de volonté (URVOY et FARDIN, 2012). Cette identité visuelle bénéficie d'une forte notoriété et d'associations positives aussi bien en externe qu'en interne : facile à reconnaître pour le grand public, elle permet l'identification rapide des employés à leur banque et crée un sentiment d'appartenance et de cohésion (ERLACH, 2011). C'est pourquoi la RLB NÖ-Wien a décidé de garder les mêmes couleurs pour l'activité d'*ethnobanking*, mais en choisissant un autre visuel (voir la Figure 2 de la page suivante) tout aussi significatif, celui de mains croisées, et en remplaçant le

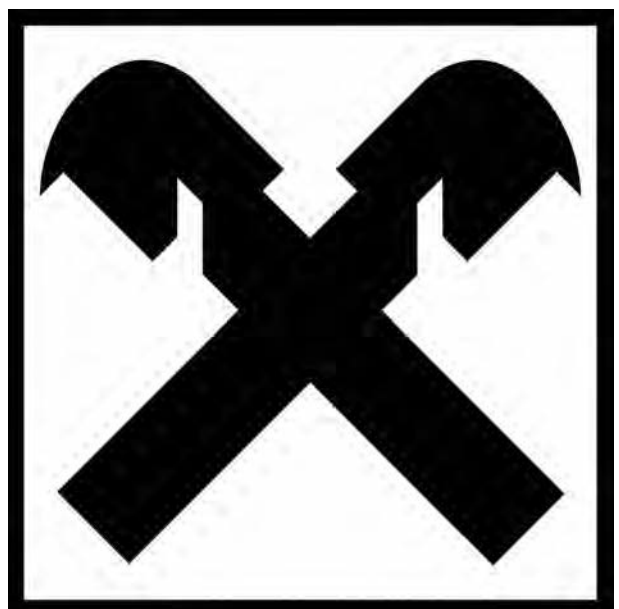


Figure 1 : Le logo de la Raiffeisenbank Autriche.



Figure 2 : Le logo pour les services *ethnobanking*.

carré (symbole de la stabilité) par un cercle (symbole de l'infini et de l'universel). Ce nouveau logo conçu en 2011 par l'agence de *marketing* Brainworker est censé (selon son directeur) représenter la diversité et la vie commune, la solidarité et la fraternité.

Le discours managérial

Dans le but d'unifier le discours du groupe bancaire sur son identité de marque, l'*Institut für Markentechnik* (une société de conseil international en gestion stratégique et opérationnelle des marques qui est basée à Genève) a créé, il y a de cela une dizaine d'années, un « code génétique » à l'adresse des managers. Cet outil réunit douze éléments, parmi lesquels on retrouve la croix de pignon, la proximité et la densité du réseau bancaire, le conseil personnalisé et le rôle social et économique. Des études ont révélé que la grande densité du réseau bancaire coopératif permet d'assurer à ses clients une meilleure disponibilité de ses employés, en comparaison avec celle des employés de banques commerciales concurrentes (WYMAN, 2008 : 25 ; cit. SCHUSTER, 2009 : 19). D'ailleurs, le responsable *marketing* de la Raiffeisen Zentralbank expliquait, déjà en 2003, dans le journal de la banque (*Raiffeisenblatt*), l'importance stratégique de la « marque » : génératrice de plus-value et de compétitivité, celle-ci doit se graver dans la conscience collective du public (PRUSCHAK, 2003).

Telle qu'elle se manifeste à la fois dans le discours des responsables et dans la documentation, l'identité de l'entreprise combine invariablement plusieurs valeurs de base comme la responsabilité, la confiance et la proximité.

Introduit en 1973, le slogan publicitaire *Die Bank mit dem persönlichen Service* (*La banque des services personnalisés*), qui met l'accent sur le contact étroit avec les clients et sur des relations personnalisées (ERLACH, 2011), est toujours d'actualité. La signature actuelle de la banque viennoise se compose d'ailleurs de deux phrases : *Raiffeisen in Wien. Meine BeraterBank.* (*Raiffeisen à Vienne : ma banque conseillère*). Tandis que dans les années 1980 et 1990 était utilisé le slogan *Raiffeisen. Die Bank* (*Raiffeisen : La banque*), celui-ci devient à partir de 1999, *Raiffeisen. Meine*

Bank (*Raiffeisen, « ma banque »*). La RLB NÖ-Wien prétend, de surcroît, à l'exclusivité : sur une fiche d'information sur les crédits de mariage auxquels les jeunes couples turcs peuvent prétendre, on peut lire, en allemand (et, au verso, en turc) : « *Quand il s'agit de mon avenir, seule une banque est ma banque !* ». Les intéressés sont incités à s'adresser à « leur » conseiller : cette utilisation répétée d'un pronom possessif met en exergue le lien étroit et personnalisé qui est constamment souhaité entre le client et son conseiller. Une cartographie des mots utilisés le plus fréquemment durant les entretiens nous a permis d'établir un graphique sémantique et thématique. Quatre thèmes de base (voir la Figure 3 de la page suivante) structurent systématiquement les propos des responsables interviewés : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la proximité, le fait de s'adresser au client dans sa langue d'origine et les horaires d'ouverture. Le noyau fédérateur des discours est la qualité de la relation humaine, qui est fondée à son tour sur la *confiance* que veulent incarner les deux mains du nouveau logo. Une bonne relation est toujours basée sur la confiance, qui est un des mots clés de la banque. Cette confiance est renforcée par les compétences linguistiques et socioculturelles des employés : parler la même langue que le client et, de plus, connaître et partager la culture de l'interlocuteur. C'est la politique de ressources humaines de la banque qui permet cette approche unique qu'elle a du client ethnique, car les filiales viennoises embauchent des collaborateurs d'origine turque (ou originaires des pays de l'ex-Yougoslavie) aux côtés de ses employés autrichiens d'origine.

Les employés doivent connaître les valeurs de la culture du client immigré, et lui montrer l'estime et le respect qu'ils lui portent. Cette idée a été soulignée par toutes les personnes que nous avons interviewées. Selon les directeurs de filiales, les conseillers doivent disposer d'une certaine sensibilité, qui peut aussi être développée ou améliorée dans le cadre d'ateliers de sensibilisation ou à travers des formations multiculturelles favorisant les échanges d'expériences. Le but final est, selon le discours général, une meilleure intégration des immigrés. L'intégration est donc le thème qui revient le plus souvent dans les entretiens : il est décliné en efforts d'intégration, en volonté d'intégration et à travers les ambassadeurs de l'intégration.

Le discours relationnel

La formation des collaborateurs

Le premier enseignement que nous avons pu tirer des entretiens que nous avons menés est que tous les collaborateurs de la banque doivent être conscients de ce défi interculturel. Dès leur recrutement, les jeunes employés sont formés à s'identifier à l'éthique et aux

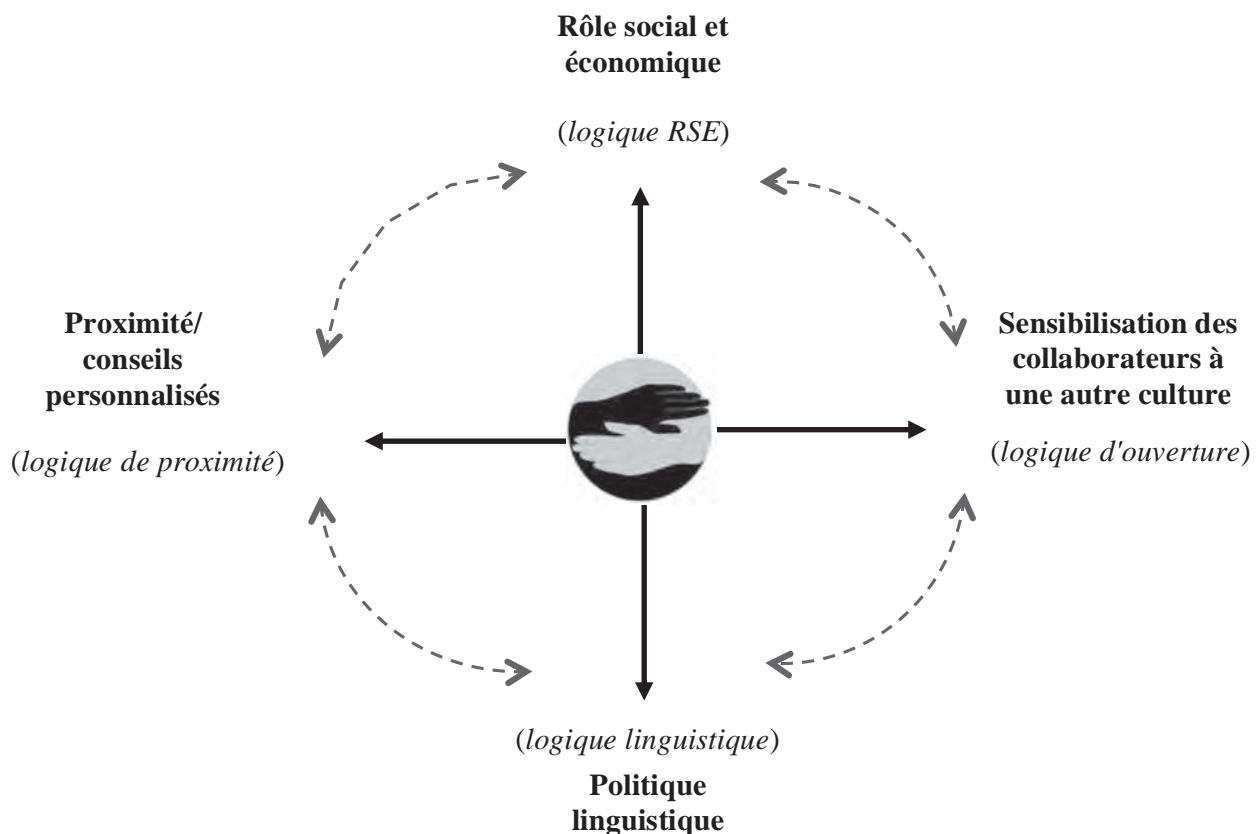


Figure 3 : Logiques de discours.

valeurs de la banque. Ils participent à des ateliers interculturels (organisés par l'agence Brainworker) pour se familiariser avec la « culture de bienvenue » de leur employeur. Dans les filiales spécialisées en *ethno-banking*, on compte 20 ambassadeurs de l'intégration. Ceux-ci organisent des cercles de discussion offrant ainsi une plateforme permettant au public d'élargir ses connaissances dans les domaines de la migration et de l'intégration.

Le contact personnel

Seconde leçon : le banquier a pour mission d'aider le client à développer sa confiance en lui-même. Le client se sent ainsi reconnu par la société du pays d'accueil. Le slogan *Hinter der besten Beratung stehen Menschen* (Derrière le meilleur conseil, il y a un être humain) se veut être mis effectivement en pratique. Le côté humain de la relation commerciale s'inscrit donc dans la tradition de la banque. Si le client est accueilli comme un voisin, alors les employés des filiales de quartier seront reconnus dans la rue et dans les allées du marché turc qui se trouve à proximité. La reproduction des visages des employés de la banque sur les affiches publicitaires et sur les brochures facilite leur

reconnaissance en dehors de la filiale, les clients sont ainsi à même de reconnaître leurs conseillers personnels lorsqu'ils les croisent dans la rue.

Langage et culture

L'employé de banque doit être conscient du contexte socioculturel de ses clients et doit donc comprendre le bagage culturel qui est lié à leurs origines. Un conseiller de banque doit être familiarisé avec les traditions de la communauté immigrée et avec les valeurs propres à la culture des immigrants. Il doit, par exemple, savoir qu'une consultation de sa banque par un client turc se compose de 80 % de bavardage et qu'il apprécie davantage le contact personnel avec l'employé qu'une brochure d'information.

Dans toutes les filiales pratiquant l'*ethnobanking*, les employés autrichiens travaillent en binôme avec des employés turcs ou serbes, en parlant allemand et la langue maternelle des clients. La diversité linguistique et culturelle s'exprime ainsi dans la vie quotidienne de la banque. La plupart des jeunes immigrants maîtrisent bien l'allemand et n'ont pas vraiment besoin de conseils en turc, en serbe ou en croate. Mais en s'adressant aux clients immigrés dans leur langue

maternelle, on crée un climat de confiance et de proximité. Les clients apprécient généralement ce geste et conseillent leur banque à d'autres membres de leur famille ou à leurs amis, ce qui leur confère pleinement un rôle de prescripteur.

Traditions et religion

Depuis 2010, la banque profite de la fin du Ramadan pour réunir autour d'un repas pris en commun dans un restaurant turc de Vienne des clients appartenant à la communauté turque et des clients autrichiens d'origine. La culture de bienvenue y est à l'œuvre : le directeur général adjoint accueille personnellement les invités turcs d'origine – en turc. Par ailleurs, durant le Ramadan, le jeûne des employés musulmans pratiquants est respecté. Sinon le reste de l'année, la religion ne joue pas un rôle très important, et les services bancaires islamiques ne sont pas proposés. Comme l'intérêt financier n'est pas autorisé par l'Islam, la banque donne à ses clients musulmans pratiquants la possibilité de faire don des intérêts générés par leur compte à une organisation caritative. De plus, lors de la fête du « sucre » (qui marque la fin du Ramadan), la banque invite les enfants de toutes origines à jouer ensemble, renforçant ainsi les échanges interculturels et prouvant par la même occasion l'estime qu'elle porte à la culture des immigrants.

Une active participation des clients

Pour mieux connaître et mieux servir les personnes issues d'autres cultures, la banque a mis en place des *KundenInnenparlamente* (*Parlements des Clients*). En conséquence, des clients (10 à 15 au maximum) de différentes communautés, de différents âges et de différentes origines sont personnellement interrogés sur leurs avis et leurs besoins (en plus du suivi client classique), dans le but de développer de nouveaux produits à leur intention. Ces structures n'existent pas dans chacune des « ethno-filiales », mais elles donnent aux minorités la possibilité de s'exprimer et de créer quelque chose ensemble. La suite logique de cette écoute est l'adaptation et l'amélioration d'un produit ciblé.

Le crédit de mariage (Hochzeitskredit)

En général, la RLB NÖ-Wien ne propose pas de produits nouveaux qui seraient spécifiques à la communauté turque. Elle cherche à se distinguer plutôt par le conseil personnalisé et les échanges humains que par des produits spécifiques.

Néanmoins, le « crédit de mariage » constitue une exception, bien qu'il ne s'agisse, en réalité, que d'un simple crédit à la consommation. L'analyse du suivi client avait révélé que beaucoup de clients d'origine turque sollicitaient un crédit en vue de leur mariage.

C'est ainsi qu'est né, en 2009, un produit spécifique pour les jeunes couples ayant besoin d'un financement à court terme pour couvrir les frais de leur mariage (généralement coûteux), appelé *Hochzeitskredit*. Pour promouvoir ce type de crédit, les collaborateurs de la banque s'adressent aux clients potentiels au sein même des salles de mariage. Pour la réception, de la vaisselle décorée avec le logo de Raiffeisen est mise à la disposition des clients et un écran d'information diffusant des publicités pour la RLB NÖ-Wien est même installé dans la salle de réception. Après la cérémonie, un panier cadeau est offert au jeune couple, accompagné d'un court discours d'un employé de Raiffeisen. Ces crédits (d'un montant allant de 10 000 à 15 000 euros) peuvent être remboursés assez rapidement grâce à la tradition turque qui consiste à offrir, à l'occasion du mariage, des sommes importantes d'argent aux jeunes mariés. Le discours relationnel dénote, à tous les niveaux, une immersion du personnel de la banque Raiffeisen (quel qu'en soit le rang dans la hiérarchie) dans l'univers socioculturel de sa clientèle. Au-delà de logiques purement commerciales, l'intégration de la communauté turque s'est révélée être une préoccupation quotidienne pour les managers de la banque lors des entretiens que nous avons eu avec eux dans les « ethno-filiales » situées dans les quartiers à forte immigration turque de Vienne. Ainsi, le langage institutionnel semble être largement approprié et intégré par le personnel de la RLB NÖ-Wien.

L'accueil réservé par les managers et l'ambiance ouverte que nous avons observée dans ces filiales confortent le discours officiel situant l'homme et le dialogue au cœur de l'engagement de la banque. En conclusion, les valeurs humanistes chères à son père fondateur F.W. Raiffeisen et conservées au cœur de son « code génétique » actuel ont permis à la banque, plus d'un siècle plus tard, de défendre la conquête d'une nouvelle clientèle par des arguments non seulement commerciaux, mais aussi éthiques, et d'impliquer positivement la population viennoise dans le défi complexe de l'intégration des populations immigrées et de la médiation sociale.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire des différents niveaux de discours identifiés dans la banque étudiée nous permet d'affirmer que le choix d'une approche de type *ethno-marketing* s'est révélée bénéfique en termes d'image et de valorisation de la banque Raiffeisen, d'abord à l'intérieur de sa cible ethnique, et ensuite auprès des différents partenaires institutionnels mobilisés par la banque (la ville de Vienne, les associations). Pour autant, il est nécessaire, avant d'envisager l'extension ou la généralisation d'une telle expérience, d'en déter-

miner les facteurs réels de succès ainsi que d'en circonscrire les limites. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous citerons comme facteurs importants de succès les principes suivants :

- une image de marque valorisante et une identité forte dont l'ADN et l'histoire rendent possible une telle extension des services bancaires et du discours institutionnel,
- une stratégie globale (ciblage, positionnement et configuration de l'offre, politique de ressources humaines, communication interne et externe) fondée sur un management de proximité,
- une politique de recrutement et de fidélisation des différentes cibles (traditionnelle et ethnique) qui soit cohérente avec le discours de marque et le positionnement énoncé,
- la mise en place de partenariats avec des institutions reconnues comme étant engagées dans la lutte pour l'intégration sociale des minorités (un ancrage local singulier),
- une forte dimension symbolique de l'offre à l'adresse de la clientèle ethnique, dans une optique de réassurance et de preuve véridique d'intégration réussie pour les immigrés (grâce à l'acceptation publique de leur différence se traduisant dans une offre commerciale spécifique).

Mais une démarche d'*ethnomarketing*, a fortiori dans le domaine bancaire, comporte nécessairement des risques et des limites : tout d'abord, le potentiel limité du marché, ensuite une éventuelle perception négative par la clientèle traditionnelle et, enfin, la difficulté de maintenir entre les discours et les pratiques l'adéquation qui, seule, permet aux entreprises de demeurer authentiques, crédibles et légitimes.

On pourrait aussi s'interroger sur les raisons historiques, politiques ou économiques qui ont poussé cette banque à s'adresser aux minorités évoquées. De ce point de vue, la reproductibilité de cette initiative par d'autres banques et/ou pour d'autres communautés peut poser question en Autriche comme dans d'autres pays européens bâtis selon le principe de l'État-nation. Même pour Raiffeisen, à plus long terme, l'*ethnobanking* sera peut-être amené à s'essouffler, car les générations qui se succèdent ne sont plus forcément attachées aux mêmes mécanismes ni sensibles aux mêmes valeurs.

Peut-être faudrait-il encore, dans une démarche exhaustive, décrire et analyser les difficultés éventuellement rencontrées par la banque Raiffeisen lors du lancement et du développement de cette initiative d'*ethnomarketing*. À cet égard, les responsables de la banque autrichienne restent très discrets : à ce jour, ils n'ont d'ailleurs pas rendu publics les éléments chiffrés permettant d'établir un bilan de cette politique d'ouverture ni son efficacité économique. Néanmoins, les études disponibles placent toujours Raiffeisen au rang de leader en matière de qualité de service client et les

baromètres d'image confirment à leur tour qu'elle a une bonne longueur d'avance sur les autres banques, sans oublier le nombre important de ses clients et de ses agences.

Tout nous laisse supposer que la stratégie a été finalement gagnante et que l'ouverture à un discours fondé sur la différence ethnique a permis à Raiffeisen d'élargir non seulement sa cible de clientèle, mais aussi son champ symbolique et, au-delà, son identité.

Remerciements

Les auteurs remercient les responsables de la Banque Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne chargés de l'ethnobanking, ainsi que M. Manuel Bräuhofer, directeur de l'agence de marketing Brainworker et Mme Meri Disoski (Association Verein Wirtschaft für Integration) pour leur disponibilité et leur réactivité. Les auteurs expriment leur gratitude envers les participants aux colloques GEM&L et ITEM4 pour leurs commentaires et leurs suggestions. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BADOT (O.), COVA (B.), CARRIER (C.), DESJEUX (D.) & FILSER (M.), « L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et applications en marketing*, 24, 1, pp. 93-111, 2009.
- BADOT (O.) & LEMOINE (J.F.), « L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution », *Management & Avenir*, n°19, pp. 37-47, 2008.
- BORDEAU (J.), *Entreprises et marques. Les nouveaux codes du langage*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2010.
- BRÄUHOFFER (M.) & YADOLLAHI-FARSANI (R.), *Ethnomarketing in Österreich. Praxishandbuch*, Wien, Holzhausen Verlag, 2011.
- BRUHN (M.), "Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken", in *Erfolgsfaktort Marke : neue Strategien des Markenmanagements*, Hrsg. V. Richard Köhler, München, Vahlen, pp. 213-224, 2001.
- COVA (V.) & COVA (B.), *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris, Dunod, 2003.
- ERLACH (J.), *Unter dem Giebelkreuz. Die Marke Raiffeisen in Österreich*, Diplomarbeit, WU, Wien, 2011.
- FLOCH (J.M.), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, PUF, 1990.
- GARDES (N.), BÉGUINET (S.) & LIQUET (J.C.), « Du concept d'image à sa mesure, une approche par les représentations sociales. Application au secteur bancaire français », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°261-262, pp. 157-166, 2013.

- GREINER (A.) & VANDRA (K.), *Fakten zu Österreich und seinen Banken*, ÖNB, Österreichische Nationalbank, Wien, 2013.
- HETZEL (P.), « Pratiques et tabous de marketing : segmenter par les critères ethniques et communautaires », *Décisions Marketing*, n°32, pp. 97-103, 2003.
- HETZEL (P.), *Planète Conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- KAPFERER (J.N.), *Les marques, capital de l'entreprise. Créer et développer des marques fortes*, Paris, Eyrolles, 2007.
- KASTENS (I.E.), *Linguistische Markenführung. Die Sprache der Marken-Aufbau, Umsetzung und Wirkungspotenziale eines handlungsorientierten Markenführungsansatzes*, Berlin, LIT Verlag, 2008.
- KAUFMANN (J.C.), *L'entretien compréhensif*, dir. DE SINGLY (Fr.), Paris, Armand Colin, 2004.
- KRAUS-WEYSER (F.) & UGURDEMIR-BRINCKS (B.N.), *Ethnomarketing. Türkische Zielgruppen verstehen und gewinnen*, München, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, 2002.
- LEWI (G.) & LACOEUILHE (J.), *Branding management. La marque, de l'idée à l'action*, Paris, Pearson France, 2012.
- MAYRHOFER (U.) & URBAN (S.), *Management international. Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson Education, 2011.
- MAYRHOFER (U.) & ROTH (F.), « Le rapprochement des banques et des compagnies d'assurances françaises et allemandes : des modèles de développement différents ? », *Cahiers du CESAG*, Strasbourg, 1998.
- MEFFERT (H.) & BURMANN (CH.), "Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung", in *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, (ed.) Meffert (H), Burmann (Ch.) & Koers (M.), 1, Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2002.
- PÁRAMO MORALES (D.), "Ethnomarketing, the cultural dimension of marketing", *Pensamiento y gestión : Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 18, pp. 177-206, 2005.
- PRIME (N.) & USUNIER (J.-C.), *Marketing international. Marchés, cultures et organisations*, Paris, Pearson France, 2012.
- SHANMUGANATHAN (P.), STONE (M.) & FOSS (B.), "Ethnic banking in the USA", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, Issue 4, pp. 388-400, 2004.
- SCHUSTER (J.P.), *Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund- am Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich*, Dissertation, Universität Wien, 2009.
- STREISSLER (A.), *Die Bedeutung der Banken für den Wirtschaftsstandort Wien*, Factsheets Wirtschaftskammer Wien, 2013.
- THIERY (P.), « Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme », *Décisions Marketing*, n°38, pp. 59-69, 2005.
- URVOY (J.J.) & FARDIN (P.E.), *Créer un logotype*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2009.
- USUNIER (J.C.), *Management international*, Paris, PUF, 1985.
- YIN (R.), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, États-Unis, 2009.
- WILKEN (M.), *Ethno-Marketing. Erfolgreiches Marketing für eine multikulturelle Gesellschaft*, VDM Verlag Dr. Müller, Düsseldorf, 2004.

Sources écrites sur Raiffeisen citées dans l'article et disponibles en ligne :

- PRUSCHAK (L.), *Das Giebelkreuz/Die Marke Raiffeisen*, 2012.
http://www.rzb.at/eBusiness/01_template1/831197035645054749-831196957261901339_831201472346275494-831201472346275494-NA-1-NA.html
- PRUSCHAK (L.), "Die Marke Raiffeisen", *Raiffeisenblatt*, juin 2003.
http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-121809748930559302_126154352540786268-224320443426847605-NA-30-NA.html
- Rapports d'activité de 2006 à 2011 :
http://www.raiffeisen.at/eBusiness/01_template1/1006637000974-NA-NA-NA-30-NA.html

ANNEXES

Rang	Nom	Total du bilan en millions d'euros	Nombre des collaborateurs	Recettes d'exploitation en millions d'euros
1	Erste Group Bank AG	213 824,00	49 381	7 229,50
2	UniCredit Bank Austria AG	207 596,00	57 783	6 622,00
3	Raiffeisen Zentralbank Österreich AG-RZB	145 955,00	60 694	5 207,00
4	Raiffeisen Bank International AG-RBI	136 116,00	60 924	5 140,00
5	BAWAG P.S.K.	41 265,00	4 905	931,80
6	Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	39 822,60	4 566	971,45
7	Hypo-Alpe-Adria-Bank International AG	33 803,70	7 371	849,40
8	Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien AG	32 310,30	1 285	296,20
9	Österreichische Volksbanken AG (ÖVAG)	27 667,00	1 960	310,70
10	Oberbank AG	17 657,10	2 020	431,18

Annexe 1 : Les dix plus grandes banques en Autriche (6) en 2013.

Interviews	Dates	Affiliation institutionnelle	Personnes interviewées	Fonctions	Sujets traités
Interview 1	29/07/2011	Centrale de la RLB NW (Raiffeisenbank de Basse Autriche et de Vienne)	Peter Wesely	Attaché de presse	La communauté turque et son intégration (produits et services proposés à cette communauté)
Interview 2	12/06/2012	Raiffeisen, filiale ethno-banking 1100 Vienne	Martin Pospischil Seda Karakas	Directeur de filiale et ambassadeur d'intégration, conseiller clientèle	Services et produits, en particulier le « crédit de mariage »
Interview 3	26/07/2012	Raiffeisen, filiale ethno-banking 1160 Vienne	Christina Luntzer Nazli Akan	Directrice de filiale, conseillère clientèle	Services et produits favorisant l'intégration
Interview 4	26/07/2012	Agence Brainworker Community Marketing Vienne	Manuel Bräuhofer	Directeur	Stratégies ethno-marketing pour la RLB NW visant l'intégration de la minorité turque
Interview 5	13/12/2012	Verein Wirtschaft für Integration	Meri Disoski	Gérante et attachée de presse et de marque	Langage et identité
Interview 6	14/12/2012	RLB NÖ-Wien, siège, 1020 Vienne	Werner Schediwiy	Directeur marketing	Langage et identité

Annexe 2 : Liste des entretiens semi-directifs.

(6) Adaptation de *Trend Top 500. Die erfolgreichsten Unternehmen Österreichs.*
<http://www.trendtop500.at/banken/>