

# PARTIE ANNEXES

## Annexe 1 : le guide d'entretien

## **Guide d'entretien : la culture d'entreprise**

**Tout d'abord, je vais vous demander de vous présenter et de me parler de votre parcours professionnel ainsi que votre fonction actuelle (ou que vous avez occupé) au sein de la banque.**

### **Le recrutement et la formation**

- 1) Quelles étaient les étapes de recrutement?
- 2) Quelles étaient les exigences en matière de recrutement? (diplôme, appartenance à un mouvement,...)
- 3) Comment se déroulait l'entretien?
- 4) Quel était le parcours de formation mis en place lors de votre entrée à la banque?
- 5) Selon vous, au niveau du recrutement et des formations, qu'est-ce qui a évolué lors des différentes étapes de transformation de la banque?

### **Les valeurs**

- 1) Comment pouvez-vous définir les valeurs mises en avant par la banque lors des différentes étapes de transformation de la banque?
- 2) Comment celles-ci étaient véhiculées? (charte d'entreprise, discours,...)
- 3) Est-ce que celles-ci étaient perceptibles au quotidien via les rémunérations, les évaluations, les objectifs,...? Si oui, pouvez-vous donner quelques exemples.

### **Les signes**

- 1) Quel était le langage utilisé avec ses collègues et sa hiérarchie (tutoiement, vouvoiement)? Y-a-t-il eu des changements opérés lors des différentes phases de fusion?
- 2) Y-avait-il un code vestimentaire? (costume, badge, pin's,..) Et après ?
- 3) Autres...

### **Les symboles**

- 1) Y avait-il des fêtes, des pots d'organiser? Comment ça se passait, à quelle fréquence? Comment ça a évolué?
- 2) Comment était organisé les informations au personnel?
- 3) Y avait-il des systèmes de récompense, des incentives mis en place?
- 4) Y avait-il des rites mis en place lors de promotion, départs à la retraite,...?

### **Le métier**

- 1) Comment le métier a-t-il évolué durant ces phases de changement? (produits, clients, organisation, stratégie,...)
- 2) Quel a été l'impact sur la relation clientèle?

- 3) Quelle était la mission fondamentale de la banque à l'époque et comment celle-ci a-t-elle évolué?

### **La communication**

- 1) Comment communiquait-on au sein de la banque? Quels moyens de communication étaient utilisés?
- 2) Comment les réunions étaient organisées? A quelle fréquence?

### **Le changement**

- 1) Comment avez-vous vécu la fusion?
- 2) Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la fusion?
- 3) Qu'est-ce qui a été mis en place pour résoudre ces problèmes?
- 4) Selon vous, y a-t-il eu un choc des cultures lors de la fusion? Pouvez-vous me donner quelques exemples?

## Annexe 2 : retranscription des interviews

## **Interview Mr Marcel Desplanque**

**Tout d'abord, je vais te demander de te présenter et de me parler de ton parcours professionnel ainsi que ta fonction actuelle au sein de la banque.**

Je suis rentré le 01/09/1984 à l'époque ça s'appelait la COB en tant qu'employé commercial. J'ai été au guichet pendant 7-8 ans parce qu'en même temps j'étais agent conventionné par la banque où là je touchais un commissionnement sur la ville d'Antoing et en tant que salarié sur la ville de Tournai. Après 7-8 ans, la banque a proposé qu'on fusionne l'agence conventionnée d'Antoing sur l'agence de Tournai. A ce moment-là, je suis passé directeur adjoint à l'agence de Tournai. Progressivement, il y a eu des modifications je suis devenu spécialiste des prêts hypothécaires puis après il y a eu la fusion avec le groupe BACOB Artesia Banking Corporation et à cette période-là j'étais responsable des prêts hypothécaires pour la région Tournai-Leuze-Péruwelz. Ensuite, il y a eu la fusion avec le Groupe Dexia, je suis alors devenu chargé de relations clientèle aisé pour enfin devenir Private Banker.

**Je vais maintenant entamer quelques thèmes liés à la culture d'entreprise. Chaque thème est composé d'une série de questions.**

**On va commencer avec le thème du recrutement.**

**Quand tu es rentré quelles étaient les étapes de recrutement?**

Ca durait plus ou moins 3 mois. La première chose c'était évidemment envoyer sa candidature. Là, on était invité dans une salle où on était plus ou moins une centaine de personnes. On était soumis à des tests de rapidité, test de QI. Les examens étaient corrigés du matin pour annoncer à ceux qui pouvaient rester l'après-midi. Et l'après-midi, c'était faire un texte où il fallait se définir en donnant ses points forts et ses points faibles. Ce test durait 2-3

heures. Et puis si on avait réussi ça, là on était convoqué par le secrétaire coopératif qui était à l'époque Louis Denayer qui venait chez toi pour voir dans quel environnement tu vivais en même temps accompagné par à l'époque Jacques Arnequot qui était un inspecteur de la COE. Et eux examinaient pour voir ton environnement, on te posait des questions de nouveau sur ce que tu es, ce que tu fais, ce que tu aimes bien, ce que tu n'aimes pas, marié, pas marié, etc... Si tu avais passé ce stade-là, tu allais à Bruxelles où tu rencontrais la psychologue et de nouveau tu étais interviewé, audité pendant plus ou moins 1H30. Et si tu passais ce cap-là, tu avais rendez-vous dans les jours qui suivaient avec le chef du personnel qui à l'époque étais André Van Beel. Et enfin, si ça se passait bien, tu étais invité à te rendre à une visite médicale pour voir si tu étais en bonne santé. Et si tu avais passé tout ça avec succès tu étais engagé.

**C'était assez long et lourd au niveau de la procédure de recrutement.**

Oui, en effet.

**Et justement, au niveau exigences en matière de recrutement?**

Oui...

**Que ce soit un diplôme, est-ce qu'il fallait appartenir à un mouvement (côté mouvement ouvrier). Je veux dire: est-ce qu'il y avait des particularités, il fallait correspondre à une personnalité?**

Non, il ne fallait pas avoir de carte du parti, ou être affilié à telle ou telle mutuelle. C'était surtout une question dans le sens de voir si tu correspondais au niveau du profil, si tu étais honnête, si éventuellement, tu savais avoir l'empathie avec les gens, donc c'était surtout plus quelque chose lié à la personnalité.

## **Personnalité...**

Oui.

**D'accord. Parce que le diplôme n'était pas mis en avant à l'époque.**

Non, pas du tout. Pas du tout.

**Ce n'était pas quelque chose qui était...**

Bon, il fallait au minimum un diplôme supérieur aux humanités. Ca, c'était le minimum, quoi qu'il arrive. Il n'y avait pas... Un diplôme d'humanités n'ouvrait pas la porte, mais on ne regardait pas si tu étais licencié ou pas licencié. Ce n'était pas ça qui faisait la différence.

**Ok. Et comment se déroulait l'entretien? C'était assez... L'entretien... Que tu avais... Avec le secrétaire...**

Au départ, ça dépendait du personnage. Le secrétaire coopératif et l'inspecteur, à la rigueur, on sentait qu'ils venaient voir dans ton environnement, comment tu... Est-ce que tu es... Est-ce que ta maison était propre, est-ce que ceci, est-ce que cela, donc on voyait... Ils essayaient, à mon avis, de voir à travers plutôt ton environnement, qui tu étais... Que par toi-même, ça, c'est une chose. Avec qui t'étais marié, est-ce que ta femme était quelqu'un de correct ou pas correct, donc on sentait vraiment que c'était plutôt une enquête d'environnement avec le chef du personnel. Et la psychologue, là, c'était plutôt sur ton caractère, personnalité, et ainsi de suite. Et puis, donc, la psychologue... Oui, c'est comme tous les psychologues: on te pose une

question blanche, on te pose une question grise, on te pose une question bleue, mais parfois avec finalement les mêmes mots, et pour voir si tu répondais de la même façon, si tu étais cohérent, etc. Donc, on sentait bien... En même temps, elle avait des attitudes de psychologue. Donc, à titre d'exemple, moi, je me souviens que la psychologue, à un moment donné, s'est complètement mise presque couchée sur son fauteuil pour se détendre complètement avec les jambes tendues, et puis, on comprend... Enfin, moi, personnellement, j'avais compris très vite que c'était pour voir quelle allait être mon attitude. Est-ce que j'allais suivre l'attitude, elle et me coucher presque sur mon fauteuil? Donc voilà, je crois qu'il y avait des pièges à éviter par rapport à ça et que c'était, en effet... A l'époque, c'était... Pour ma part, c'était beaucoup plus hard que maintenant. Maintenant, on ne voit même pas les gens, on les engage quoi.

**Justement, je vais rebondir sur ta remarque. Au niveau du recrutement et des formations, qu'est-ce qui a évolué lors des différentes étapes de transformation, selon toi?**

Selon moi...

**Toutes les étapes de transformation...**

Selon moi, quand on était engagé... Donc, j'ai été engagé avec effet au 1<sup>er</sup> septembre 1984, et donc, déjà là, c'était rentrer au cours, donc pas rentrer à la banque, pas rentrer dans une agence ou quoi que ce soit. C'était aller à Bruxelles, c'était cours tous les jours, huit heures par jour. Ces cours ont duré à peu près pendant trois mois. Chaque matière était abordée: la matière des comptes courants, la matière des comptes épargne, la matière des bons, la matière des obligations, la matière des actions. Après chaque matière, il y avait un examen. L'examen était réussi: c'était très bien, on continuait à travailler. L'examen n'était pas réussi: on avait droit une fois à l'erreur, et au deuxième examen raté, on était licencié. Donc, c'était à l'époque... C'était engagement sous réserve pendant six mois, mais de façon: quelqu'un qui ratait son examen, deuxième examen raté, lui, n'avait pas la chance d'arriver au bout des six mois. Donc,

pendant trois mois, c'était ça, vraiment une formation complète dans tous les domaines: prêts à tempérament, prêts hypothécaires, vraiment tout, tout, tout. Et puis, après, quand on avait réussi cette formation de trois mois, là, on allait pendant un mois en stage dans une agence qui n'allait pas être la sienne. Donc, moi, par exemple, j'ai été un mois en stage à l'agence de Ath, alors que j'allais faire partie de l'agence de Tournai. Comme ça, justement, pendant ce mois-là, ça permettait de se familiariser au métier, sans pour autant déjà se retrouver devant les clients à qui on allait entretenir une relation durable dans le futur, et c'était logique, parce que si au départ on est un peu hésitant, ou on bégaie, ou ceci, ou cela, ou qu'on fait des erreurs, ça ne va pas porter à conséquences dans le sens de la relation avec le client, puisque c'est le client de l'agence de Ath. Voilà, ils expliqueront: oui, c'est un stagiaire, ou ceci, ou cela. Par contre, si on fait une erreur devant un client avec qui on va devoir travailler toute sa vie, ça, c'est peut-être un peu plus gênant, parce que là, ça peut démarrer... Donc, à l'époque, voilà, c'était comme ça. Et donc, je me souviens que moi, de stage, c'était au mois de décembre et à cette époque-là, c'était assez comique, parce qu'il y avait l'agence de Tournai et l'agence d'Ath qui se battaient pour... Pour l'incentive de voyage à Moscou et au fur et à mesure que j'étais d'un côté, j'avais fait basculer d'un côté, puis quand je me suis retrouvé de l'autre côté, j'ai refait basculer de l'autre côté. Donc voilà, c'était assez comique et ça me faisait déjà un petit peu démarrer dans le système.

**Ok. Et donc, ça, selon toi, c'est ce qui a été perdu au fil des fusions...**

C'est ce qui a été perdu au fil des fusions...

**Formation complète, c'est de...**

Tout à fait, où là, maintenant, quelqu'un qu'on engage, on le met directement derrière le guichet. Au départ, il apprend en regardant ce qu'il se passe pendant deux, trois, quatre jours, mais il ne connaît pas les produits et il doit commencer à travailler, il doit commencer à voir la clientèle, il doit commencer à conseiller. Alors, parfois, il y a des tas de choses qu'il ne sait même pas lui-même, comme quelqu'un qui sort de l'école n'est pas forcément au courant de

tout ce qui est bancaire, et souvent, le jeune qui se retrouve là doit expliquer des choses qu'il ne connaît même pas.

**C'est déjà des choses qui sont perdues quand on a fusionné avec Dexia...**

Ha oui, tout à fait.

**D'accord.**

Oui, oui, oui.

**Ok. Mais écoute, pour le thème recrutement/formation, là, on a fait le tour. On va passer au thème des valeurs. Comment peux-tu définir les valeurs mises en avant par la banque lors des différentes étapes de transformation de l'organisation?**

Au départ, quand c'était la banque COB, qui après a pris le nom de BACOB pour faire la réunification entre le néerlandais et le français... Mais c'était toujours dans la même culture. Donc, on sentait que c'était une banque de culture familiale, c'était une banque vraiment de conseils, de services, où, à l'époque, on ne mettait vraiment pas en avant l'aspect rentabilité, l'aspect compétitivité. C'était vraiment, dans un premier temps, le conseil, le service, et ça se ressentait très, très fort, que ce soit au niveau des cours, au niveau des objectifs, au niveau des rapports avec la hiérarchie, etc. Donc, on sentait vraiment que c'était une entreprise dite à échelle humaine, à échelle familiale. Progressivement, quand la banque a commencé à fusionner, à faire des acquisitions, de GS Banque, de la banque Paribas, on a commencé à sentir que là, les choses évoluaient, là, ça devenait: il faut grandir, il faut grossir sans qu'on... Soi-disant, on va se faire manger, et donc, pour ça, il faut se développer. Donc là, on a senti une pression qui a commencé à se mettre un peu. C'était plus vraiment l'esprit familial... C'était toujours l'esprit conseil, mais conseil/ compétitivité, rendement, rentabilité, et donc,

dès là, on a commencé à sentir le changement, le virage qui a finalement continué à s'accélérer, avec une vitesse effrénée, où là, on sentait qu'il n'y avait plus qu'un seul objectif: c'était la rentabilité. Et quand on est passé chez Dexia, évidemment, on a tout de suite changé... Senti là, le gros changement, parce que BACOB n'était pas cotée en bourse, il n'y avait pas des actionnaires, c'était encore: vis ta vie, il fallait être rentable vis-à-vis de soi-même. Tandis qu'à partir du moment où on est rentré dans le groupe Dexia, on a senti qu'il fallait être rentable, non plus vis-à-vis de soi-même, mais vis-à-vis des autres, à savoir les actionnaires. Et là, c'était fini, complètement un changement de mentalité. Et d'ailleurs, tant que c'était l'esprit familial COB/BACOB, on investissait à fortiori sur les membres du personnel en les formant. Pendant trois, quatre mois, c'est quand même sortir de l'argent sans qu'ils ne soient rentables. Et pendant quatre mois, c'est quatre mois de salaire où ils ne rapportent pas un clou à la banque. Dexia ça a été fini, c'était: tu travailles tout de suite derrière le guichet, et tout de suite il faut être rentable, donc je n'investis pas sur toi, c'est toi qui dois déjà leur rapporter le premier euro. Voilà, donc vraiment un changement radical.

### **Et comment ces valeurs étaient véhiculées à l'époque? Une charte d'entreprise, des discours?**

A l'époque, oui, on sentait très, très bien à travers les discours de Hubert Detremmerie, qui était le président à l'époque de la COB, on sentait qu'il y avait vraiment des valeurs morales, des valeurs humaines que la COB, dans un premier temps, c'était une banque qui était née par le principe suivant, de dire aux époques 1910-1920, les ouvriers n'avaient pas l'accès à la maison, n'avaient pas l'accès aux prêts hypothécaires. On va créer une société coopérative qui va récolter l'épargne des ouvriers, et quand on aura un certain montant, on prêtera au premier ouvrier pour qu'il puisse acheter sa maison. Et donc, on a senti à travers la période COB que cette mentalité de... Proche de la famille, proche des gens, pas l'aspect uniquement rentabilité, etc., mais plutôt l'aspect servicing, l'aspect conseil, hé bien, ça, c'était vraiment... Ca se ressentait dans les discours. Et d'ailleurs, je me souviens, et ça, ça ne m'arrivera plus jamais, je me souviens que quand on rencontrait les présidents/directeurs généraux de la banque, c'était Hubert et c'était Marcel, et il pouvait donner le prénom presque de chacun. Quand moi, je suis rentré à la banque pour faire mon premier cours, donc lors des trois mois de cours, je m'étais perdu dans le bâtiment des LAP, puisque ça se faisait là, à l'avenue du Livingston, et un

moment donné, il y a la porte d'ascenseur qui s'ouvre, et là, il y a un monsieur qui me dit: « ah bonjour Marcel, tu es perdu? » Et je me demandais qui c'était, qui pouvait m'appeler par le prénom. C'était le directeur de la formation, Mr Ghylens.

### **D'accord...**

Donc, dans le curriculum, il y avait la photo. Ils avaient mémorisé les photos de chacun, et automatiquement, il savait qui était qui, et donc là, moi, il y a un monsieur qui me dit "Marcel" dans un ascenseur, et après, moi, je ne savais pas qui lui il était, et puis après, je me rends compte que c'était le directeur de la formation quoi. Voilà. Ca, c'est pour montrer la mentalité à cette époque-là. Les gens se connaissaient, et quand on faisait des fêtes, on faisait des fêtes tous ensemble à Bruxelles. Bon, ça ne représentait pas dix mille ou vingt mille personnes, c'était mille employés à l'époque, et on était tous autour des tables, et le président/directeur général venait à chaque table pour parler dix minutes, un quart d'heure avec chacun, manger soit le dessert, l'entrée, ou... Voilà, c'était vraiment familial, c'était quelque chose d'extraordinaire à l'époque. On sentait qu'on travaillait pour quelque chose de noble.

### **C'est ça...**

Au fur et à mesure, on a senti qu'on travaillait pour presser le citron.

**Ok. On a fait le tour... Tu sais me donner des exemples pour montrer que c'était perceptible à travers les évaluations, à travers même les rémunérations, les objectifs, au niveau des valeurs...**

Oui.

## **Tu sais me donner quelques exemples?**

Déjà, maintenant, on parle d'accord annuel, on parle de mérite. A l'époque, il n'y avait pas ce genre de choses. C'était... Voilà... Oui, il y avait certains objectifs, il y avait une certaine ligne à essayer de faire mais on ne mettait pas des chiffres, on ne disait pas: voilà, il faut faire autant, ou ceci, ou cela. Non, on sentait... Voilà, il faut essayer de servir la clientèle, faut essayer d'équiper la clientèle, mais sans dire: faut faire autant de ceci, autant de cela. C'était... Voilà, il faut essayer de fidéliser les clients, mais fidéliser les clients d'une façon globale, sans pour autant y mettre une structure de chiffres. Au fur et à mesure qu'on a avancé et qu'on a commencé à devenir la banque Artesia Banking puis Dexia, là, évidemment, on a vu les chiffres arrivés, les objectifs arrivés, complètement chiffrés, il fallait faire autant, et ainsi de suite. Et au niveau des évaluations à l'époque, il n'y avait pas toutes les catégories comme maintenant. On était employé commercial ou agent interne, c'était tout. Il y avait employé commercial, agent interne, et maintenant, il y a la bande X, la bande Y, la bande Z, la bande W, et chacun est valorisé en fonction de sa bande, et à travers ça, on sent vraiment une hiérarchie qui s'est créée, alors qu'avant, on était tous potes, et presque tous du même...

**Ok.**

Et maintenant, il y a une hiérarchie... D'ailleurs, moi, quand je suis rentrée à la banque, il n'y avait même pas de directeur d'agence. A l'époque, c'était Michel Cailleaux et Léon Bonnet, ils étaient agents internes. Et Véronique et moi on était employé commercial. Il n'y avait pas de directeur. Et puis progressivement, on a commencé à mettre un directeur d'agence, et puis voilà... Et puis on a commencé à directeur d'agence adjoint, et puis on a commencé à parler de chargé de relations, chargé de relations clientèle professionnelle, chargé de relations placement, et puis X, Y et Z, et puis on a commencé à sentir une hiérarchie. Voilà.

## **Et au niveau rémunérations, il y a eu des changements, des évolutions?**

Il n'y a jamais d'évolution dans les rémunérations.

### **Plus dans le sens: est-ce qu'on a instauré un variable, justement pour motiver...**

Ca existait déjà...

### **Ca existait déjà... Oui, d'accord.**

Le variable existait déjà existait déjà en sachant que... Avant, on avait plus en faisant moins, et maintenant, on a moins en faisant plus. Et à l'époque, ils faisaient des incentives qui en valaient la peine. Une incentive, c'était: si tu travailles super bien, etc., pour te remercier, on avait une semaine à Atlanta. C'était autant de jours de congé qui étaient offerts, et Atlanta, à l'époque, c'était sans doute quelque chose qui représentait en euros (puisque'on était encore en francs belges), certainement un voyage de 3500 euros par personne. Les conjoints étaient invités, parce qu'on estimait que... C'était en même temps qu'il fallait remercier les conjoints, parce que le temps qu'on passait à travailler, ça nous amputait un peu du temps familial, et donc, pour remercier les conjoints de supporter ça, les conjoints étaient invités. Maintenant, les conjoints... Un, ne sont absolument plus invités. Deux, ça se limite à un jour ou deux jours si on y va, ça doit être le week-end, on n'offre plus les jours de congé, et souvent, au niveau de la catégorie, la classe de ce qu'on nous offre, c'est à cinq pourcents de ce que c'était jadis. Oui, donc un fameux changement.

### **Ca, dès Dexia...**

Ouais, ouais. Oui, parce qu'on a gagné la première incentive Dexia à Barcelone, et c'est la première, la dernière qu'on a dit qu'on allait gagner, parce que là où on nous offrait Pierre Orsi à Lyon, trois étoiles Michelin, là, on nous avait mis dans un petit truc en... Sous une tente, en bord de mer... Manger une assiette du pêcheur. Pas tout à fait le même...

**Il y avait un contraste...**

Oui.

**On va passer au thème, maintenant, des signes. Est-ce qu'il y avait le langage utilisé déjà avec les collègues avec la hiérarchie... C'était le tutoiement, le vouvoiement? Je pense, c'était le tutoiement...**

A l'époque, c'était le tutoiement avec les directeurs, même le président directeur général, je me souviens, Hubert Detremmerie, c'était Hubert et c'était Marcel. Dirk Bruneel c'était déjà Monsieur. Dirk Bruneel, c'est celui qui a fait le passage d'Artesia Banking Corporation, qui a vendu notre âme au diable vers Dexia. Et à ce moment-là, c'était Monsieur.

**Déjà... On a déjà senti le changement à ce moment-là...**

Tout à fait. Tout à fait...

**Ok.**

Donc les anciens, les fondateurs et ceux qui avaient l'esprit, au départ, on va dire quand même catholique et ouvrier, dans le sens que voilà, on a un but idéologique et quand ce but

idéologique a été transformé en but commercial, on a senti vraiment un changement radical dans l'objectif de la banque et dans le langage. Et c'est vrai que là, on a commencé à mettre une structure et une hiérarchie. Si c'est enregistré, je vais quand même le dire: à l'époque de Detremmerie, on savait qu'on se chait tous du même. A notre époque ou maintenant, on a l'impression que les gens ne chient plus de la même façon.

**Je le soulignerai dans le rapport.**

Voilà.

**Il y avait un code vestimentaire? Costume, badges... Des pin's? Je vois que ça revient un peu...**

Non, à l'époque, il y avait... Donc, il y avait une certaine liberté. Moi, je me souviens que les premières années, j'étais tout le temps en jean... Jean et pull, jean/sweatshirt, etc., donc je n'étais pas style chemise/cravate. Progressivement, on a senti que, oui, c'était un peu plus logique d'être en chemise/cravate. Et le jour où on m'a proposé d'être BBO, dans mon audit, donc dans l'entrevue, dans l'interview, il y a le directeur, qui, à l'époque, c'était Mr Jaspers, m'a dit: tiens, Marcel, à chaque fois que je te vois dans des forums ou dans des réunions, je vois que tu es en jeans ou en sweatshirt... Pas que tu es mal habillé, loin de là, mais je voudrais savoir, si tu étais Private Banker Officer... Et que là, j'ai évidemment compris...

**Le message...**

Le message, et que j'ai dit: évidemment, à partir du moment où je me retrouverai devant des gens friqués, qui ont besoin, non pas du moine, mais de l'habit du moine, je mettrai des costumes et des cravates. Et donc, il était rassuré par rapport à la chose.

**Je vois que certains pins sont réapparus. C'est à Dexia, je pense, qu'il y en avait...**

Ça, oui. Donc là, c'est... Récemment, quand j'ai du aller présenter le plan d'action de la région, j'étais avec Xavier Vassart, Marcel Desplanque et... Je crois que c'était Johan Storme, et on présentait le plan d'action, et à un moment donné, dans la discussion, Laurence (que j'apprécie énormément), Laurence Maes, qui est la directrice adjointe du réseau salarié, a posé la question: tiens, je vois que vous n'avez pas de pin's sur votre veste. Est-ce qu'éventuellement, vous n'êtes pas fiers de votre organisme bancaire, est-ce que vous n'êtes pas fiers de votre société? Et là-dessus, on a répondu en chœur: c'est parce qu'on n'en a pas reçus, et elle en a sorti de son sac, et elle nous en a donné. Et donc, on a compris que ça lui faisait énormément plaisir qu'on puisse mettre sur notre veste le pin's qui représente notre société. Par contre, à l'époque COB, je me souviens que, comme nous étions leader, nous avions reçu un pin's COB en or. Et comme j'avais gagné en même temps l'incentive dans le cadre des agents conditionnés, ils avaient rajouté un diamant sur mon pin's. Celui-là, j'ai été fier de l'arborer.

**Tu m'étonnes...**

{...}

**D'accord, on va passer au thème, maintenant, des symboles. Y avait-il des fêtes, des pots d'organisés? Tu en parlais tout à l'heure...**

Oui. Donc, à l'époque, systématiquement tous les ans, on avait une fête nationale, où là, donc, on était invité, souvent à aller à Bruxelles ou dans une autre salle de congrès à gauche ou à droite, où on prenait donc tous le repas, avec les époux et les épouses qui étaient accompagnés, et on représentait souvent plus ou moins... De mémoire, je dirais mille, mille

cent personnes dans une salle, avec un bon repas, avec parfois des animations musicales, dansantes et ainsi de suite, et ça, c'était presque tous les ans. A ça se rajoutait que pour ceux qui avaient... Il y avait toujours des petits concours, un peu bon enfant, et ceux qui gagnaient les concours, ils allaient dans les incentives, ou parfois, de nouveau, on était invité à faire un spectacle du style... Par exemple, on dansait, c'était Johnny Logan, qui avait gagné deux fois l'Eurovision, qui était là pour chanter. On avait vraiment des choses hyper festives et quand on gagnait vraiment les incentives, là, c'était vraiment des incentives de ouf, c'était par exemple Moscou, c'était une semaine de ski à Châtel, c'était les jeux olympiques d'Atlanta, c'était la croisière sur le Nil, etc., etc., etc. Donc oui, il y avait des choses qui étaient hyper, hyper, hyper géniales.

### **Et comment ça a évolué alors, ces fêtes?**

Hé ben, progressivement, les fêtes gratuites supprimées. Sinon, que maintenant, tout ce qu'on a le droit, c'est aux bons vœux de nouvelle année, où là, on est invité, mais évidemment, sans les époux et les épouses, où là, on n'est pas un service à table, mais on est un service style working dinner, donc, on sent déjà une différence de mentalité. Le fait que les épouses ne puissent plus venir, le fait que bon, on ne soit plus assis, et le fait que ça se fasse plutôt de façon régionale, mais ça, c'est logique, puisque le nombre global des gens ne peuvent plus permettre d'être tous réunis au même endroit. Donc, les choses gratuites, voilà, pour ainsi dire supprimées. A part ça... Et pour les incentives, quand on gagne un concours, on est plus embêté qu'heureux, parce que finalement, on a des trucs de minables pour lequel on doit même sortir de l'argent de notre poche. Voilà. Oui, ça montre une très grande différence.

### **Ok. Y avait-il des rites mis en place lors des promotions, des départs à la retraite, des choses comme ça...**

Oui, oui, oui. Il y avait une certaine festivité, au niveau des départs à la retraite, au niveau des gens qui avaient vingt-cinq ans d'ancienneté. Ils étaient invités à prendre un repas, il y avait des fleurs qui étaient envoyées aussi au conjoint. Donc, chaque fois qu'il y avait des

événements assez importants, il y avait quelque chose qui était manifesté par l'employeur. Progressivement, tout ça, de nouveau, ça se perd. Moi, depuis que je suis chez Belfius, j'ai eu mes vingt-cinq ans, j'ai reçu une petite carte et j'ai reçu le versement du salaire, mais il n'y a pas vraiment d'invitation, il n'y a pas de fêtes qui sont organisées...

### **Il n'y a pas une reconnaissance...**

Non, sans plus. On sent que c'est dû: je dois le faire, je le fais quoi. Sans plus.

**Voilà. Ouais, d'accord. Maintenant, on va parler au niveau du métier. Comment le métier a évolué, je vais dire, en ces phases de changement? Que ce soit au niveau des produits, des clients, de l'organisation, de la stratégie...**

Tout a changé. Quand je suis rentré à la banque, au départ, il n'y avait pour ainsi dire pas de PC. A l'époque, on faisait les clôtures de caisse par les bordereaux manuels: les BDVI (bordereaux des comptes de valeur interne), les BDVE (bordereaux des comptes de valeur externe), donc tout se faisait manuellement. Les opérations avec les clients se faisaient sur papier. A l'époque, on avait le compte épargne, le compte à vue, le compte à terme et les bons de caisse, et c'était terminé. Et puis, progressivement, on a commencé à parler d'obligations, on a commencé à parler de placements structurés, de placements dérivés, etc., etc. Donc, les produits ont commencé à se multiplier, et puis, est arrivé aussi le système informatique, qui a eu un avantage, quand même, de nous faire gagner du temps par rapport à... Lorsqu'on rencontrait les clients, pour les opérations, lorsqu'il fallait faire sa caisse le soir... Mais à côté de ça, donc, on a vu une diversification importante dans notre métier, une difficulté plus grande avec des produits non stop qui arrivaient et qu'il fallait acquérir, qu'il fallait comprendre, qu'il fallait, à fortiori, expliquer au client. Donc, c'est bien, parce qu'on a une palette plus élargie à pouvoir offrir, et à nous de voir qu'est-ce qui correspond au profil de X et Y. Donc, en effet, on avait plus de choses en magasin qu'au départ, mais peut-être une plus grande complexité.

### **Ok. Au niveau de l'organisation?**

Au niveau de l'organisation... A l'époque, il y avait une organisation. Maintenant, il y a une désorganisation. A l'époque, bon, il n'y avait pas 36 000 échelons entre la grande direction et la base. Il y avait finalement un inspecteur qui venait se trouver entre les deux, qui transmettait ce qui venait du haut vers le bas et du bas vers le haut. Et puis, maintenant, on a une structure où on a un n+1, +1, +1, +1, +1, et donc, avant d'arriver à ce qu'une information arrive tout en haut ou que de tout en haut elle arrive en bas, évidemment, il faut un certain temps. Souvent trop tard, et parfois, quand je dis à mon voisin, qui répète à mon voisin, qui répète à mon voisin, la phrase de départ était transformée. Donc ici, je crois que c'est ce qui arrive aussi à l'heure actuelle entre les idées pensantes et les idées devant être faites.

### **D'accord, donc c'est un peu pour ça qu'ils ont un peu réorganisé ici...**

Ils ont tenté de...

### **Pour essayer de corriger, un peu...**

Pour essayer de corriger ça, mais... A voir. Il est encore trop tôt pour pouvoir dire que c'est vraiment effectif.

### **Ok. Au niveau des clients? Des changements?**

Oui, les clients de... Oui, oui. Au départ, mais les clients se satisfaisaient des produits relativement simples, et puis, on leur a donné le goût au luxe, le goût... Quand les choses ont commencé à se complexer si je peux le dire comme ça... A avoir des produits un peu plus, on était dans les bonnes années, les années 90 à 2000, où là, finalement, quoi qu'on fasse, tout

rapportait, donc oui, les clients se sont habitués à vouloir gagner plus et à chaque fois demander de plus en plus de rendement, et donc, à fortiori, la machine s'emballa et on ne s'en rend même plus compte que pour gagner de l'argent, on commence à prendre des risques. Et lorsque finalement, les gens s'en rendent compte, c'est quand il y a un drame, à savoir 2001, et à partir de ce moment-là, les gens ont commencé à avoir d'autres sentiments. C'était de se dire: maintenant, c'est sécurité, sécurité, sécurité, alors que, finalement, on a été dans un excès pendant les années 90 à 2000, c'était rendement, rendement. Maintenant, c'est sécurité, sécurité, alors qu'il y a moyen de gagner de l'argent dans la sécurité, en prenant les bonnes réponses et les bons produits au bon moment.

### **Quel a été l'impact sur la relation clientèle justement?**

L'impact de quoi?

### **De l'évolution du métier...**

De l'évolution du métier... A partir du moment où, vraiment, on fait son métier à fond et que l'on donne le service après-vente, c'est la base de tout, donc le service clientèle. Quand on se dit chargé de relations, ça veut dire qu'il faut accompagner son client à travers le temps, pas uniquement quand on lui vend des produits, mais aussi dans l'après-vente des produits. Si on fait ça, malgré la complexité des produits, malgré la complexité, l'évolution de la banque, l'évolution du monde moderne, etc., si on fait ça, le client apprécie son chargé de relations, et c'est pour le chargé de relations et par le chargé de relations qu'il fait des opérations au sein d'une banque. Jamais pour le nom de la banque.

**Et donc, à travers les fusions, il n'y a pas vraiment eu d'impact...**

Non. Non, parce que pour eux, ce qui était important, c'était: est-ce que mon chargé de relations reste le même?

### **La même personne, oui...**

Oui, et ça, c'est très important. Cet impact de relation entre le chargé de relations et son client. Quelle que soit l'évolution de la banque, à partir du moment où on fait son job, qu'on fait son métier, qu'on fait son service après vente, qu'on fait donc finalement son métier de conseiller et pas de vendeur, et ça, c'est très important, et là, je peux dire que tout va bien. Maintenant, ceux qui, dans le métier, font de façon différente, là, ça ne va pas bien. Ceux qui vendent pour vendre, et qui ne vendent pas en se disant: je vais avoir un discernement par rapport à ce que je vais conseiller ou quoi que ce soit, mais je vais plutôt travailler en fonction de mes objectifs, parce que là, je suis en retard je dois vendre ça, là, ça marche pas.

### **Justement, au niveau de la mission fondamentale de la banque... Je suppose qu'elle a évolué...**

La banque, c'est-à-dire que, en fonction de ce qu'il s'est passé, avec les différentes calottes de 2001 et les crises suivantes... Donc là, la banque a eu peur. Pourquoi? Parce que des clients ont été en justice, donc des clients... On a commencé à parler des profils, des portraits, des disclaimers qui disent: ce n'est pas moi qui te l'ai conseillé, c'est toi qui l'as voulu, donc on a vraiment senti du côté de la banque une peur. Se protéger, le parapluie pour la banque, à fortiori au niveau des clients. Les clients ont aussi ressenti un petit peu ces choses comme ça, d'où là, justement, l'importance d'être un conseiller financier et non pas un vendeur. Et on peut très bien avoir de très, très bons chiffres sans pour autant être un vendeur, parce que comme je disais tantôt, on a une palette énorme de produits. Il y a des produits qui correspondront bien pour un client, d'autres qui correspondront mal, et puis aussi le timing est très important. Quand est-ce que je conseille quoi à un client? Si je conseille à un client d'acheter des Sicav actions après cinq ans de hausse, je risque d'avoir un petit problème. Si je conseille à un client d'acheter des Sicav actions alors que ça fait deux ans que ça dégringole, là, je risque de lui

faire gagner de l'argent, donc évidemment, dans le conseil, il faut aussi être dans le bon timing.

**Ok. Au niveau... On va passer maintenant au thème de la communication. Comment on communiquait à l'époque? Quels moyens de communication étaient utilisés?**

Nettement moins... A l'époque, c'était surtout de la communication entre nous, entre le client et son chargé de relations, enfin, à l'époque, son employé commercial ou son agent interne. De temps en temps...

**Je veux dire: avec la hiérarchie...**

Avec la hiérarchie?

**Oui...**

Au niveau de la hiérarchie?

**Où on faisait descendre l'information, où on remontait l'information...**

On avait souvent des renseignements qui venaient du haut par messages pas forcément informatiques. A l'époque, c'était surtout oralement, parce qu'on rencontrait les gens, et les directeurs venaient quand même parfois sur place...

**D'accord...**

Donc, on rencontrait, on avait un dialogue... Aussi avec le secrétaire comparatif qui faisait aussi un peu partie du développement de la banque tout en étant un peu un satellite.

**C'est du face to face quoi...**

Voilà. Donc, souvent, c'était contact face to face. Et puis, progressivement, au fur et à mesure que la structure a commencé à grimper, augmenter, au niveau des membres du personnel, là, c'est devenu différent, c'était plutôt par messages écrits, par... Et puis, quand l'informatique est arrivée, par email, vidéoconférence et ainsi de suite. Donc, la proximité a commencé à prendre une distance, et là, les kilomètres ont commencé à se marquer par rapport à la direction et les gens quoi.

**Ok. Et comment les réunions étaient organisées et à quelle fréquence?**

Il y avait très rarement des réunions à l'époque. On ne parlait pas de réunion à l'intérieur d'une agence, c'était... Comme il y avait des « face to face » qui se faisaient, il n'y avait pas vraiment besoin de réunion. Sinon qu'au niveau coopératif, où là, on avait une réunion par mois avec la société coopérative ARCO qui est dans l'actualité actuellement.

**Ok. On va entamer le dernier thème: le changement. Comment as-tu vécu la fusion? Enfin, les fusions...**

Personnellement, la fusion COB/BACOB avec Artesia, très bien, ça n'a pas fait de changement vraiment fondamental, sinon qu'il y avait d'autres structures que venaient s'ajouter à nous, mais du jour au lendemain, quand on est passé à Dexia, là, on a senti un changement complètement radical et sans doute, comme je l'expliquais tantôt, le principe,

c'est qu'ici on rentrait dans une banque avec des actionnaires, où là, c'était plus vraiment le service à tout prix, c'était la rentabilité à tout prix. Donc, cet aspect fusion... Pour moi, je l'ai vécu parce que j'arrive à me mettre un peu au-dessus de la mêlée en disant: bon, de toute façon, c'est un boulot et il n'y a rien à faire, si on n'avance plus, on recule, et puis, dans toutes choses, il y a des choses positives et des choses négatives, donc il faut savoir relativiser un peu, mais néanmoins, j'aimais cent fois mieux mon métier dans les années 90 que dans les années 2000.

### **D'accord. Et justement, les difficultés rencontrées dans la fusion?**

Les difficultés rencontrées au niveau des fusions... Dans un premier temps, toute fusion, il y a toujours une série de problèmes. Exemple: quand il y a une fusion informatique entre une banque et une autre, il y a souvent des couacs. En plus, il faut réapprendre des nouveaux produits, parce que les produits de la nouvelle société ne sont pas forcément les produits de l'ancienne... Les noms qui changent. Donc, tout ça, ce sont des gymnastiques qui demandent quand même une certaine fatigue. Un seul exemple: si je dois décrocher le téléphone et que je dis: bonjour, Marcel Desplanque, Dexia Banque et Assurances, et puis que tout d'un coup on me dit: maintenant c'est plus Dexia, tu t'appelles Belfius, il faut un certain temps et une certaine mathématique intellectuelle et d'automatisme pour dire: non, je ne dois plus dire Dexia, je dois dire Belfius. C'est une fatigue, et c'est simplement un changement de nom.

**Voilà.**

Donc, les fusions sont quand même assez fatigantes, assez stressantes, parce qu'on se demande aussi: tiens, vers quoi on va, qu'est-ce qu'il va se passer, est-ce que ceci, est-ce que cela? Risque de répercussion sociale: est-ce qu'on ne va pas licencier? Donc, les fusions, c'est toujours un stress, et il y a toujours un psychologue qui disait aussi: dans la vie, on peut avoir... Il y a trois grandes zones de stress... C'est, dans un premier temps, je me marie, le déménagement est un stress, mais un changement d'employeur est un stress. Une fusion, c'est assimilée à un changement d'employeur, donc, chaque fois, ce genre de stress qui viennent se

mettre. Certains le vivent mieux que d'autres, mais en attendant, il y a toujours quand même quelque chose qui reste, même si on est, dans un premier temps, blindé.

**Et à l'époque, il y avait des choses qui avaient été mises en place? Je parle, au temps de Dexia... Pour justement résoudre ces problèmes. Un suivi, un...**

Oui, ils ont soi-disant fait des enquêtes, etc., mais... Beaucoup de vent, mais... Voilà... Oui, du vent.

**Comme beaucoup de vent, beaucoup...**

Oui, du vent... De dire... Bon, voilà, parce qu'on se sent obligé vis-à-vis des membres du personnel à dire: on va voir comment vous ressentez la fusion, comment vous ressentez ceci... Tiens, est-ce qu'on peut vous aider? Mais, ça se limite finalement à de la théorie, parce qu'en pratique, non...

**Sur le terrain, il n'y avait rien de concret...**

Oui.

**Et alors... Toute dernière question: selon toi, il y a eu un choc des cultures lors des fusions?**

Oui, oui. Oui, oui, oui, oui. Oui, au départ, on sentait qu'on était dans une ambiance familiale à échelle, je vais dire, humaine, à échelle avec des idéologies... Une certaine idéologie, malgré tout, sans être catholique à 100 %, mais on sentait qu'il y avait cette mentalité-là. Du

jour au lendemain, quand on est rentré dans la banque Dexia, dans la banque des actionnaires, on a senti qu'on rentrait dans le capitalisme, et on a senti que... Là, ce n'était plus vraiment se soucier de l'autre, mais se soucier de la rentabilité.

**C'est ça...**

Oui...

**Tu as des exemples à donner?**

Des exemples à donner...

**Choc des cultures avec d'autres employés Dexia, par exemple, ou... Même du siège, ou...**

Déjà, oui...

**Ou quand tu téléphonais au siège, ou...**

Sentir qu'à l'intérieur... Bon, avant, quand on téléphonait à gauche ou à droite, ou quand on téléphonait au siège, on connaissait tout le monde, donc d'office, c'était: Jean-Pierre, tiens voilà, j'ai un problème administratif... Est-ce que tu saurais le régler? Ici, c'est: je sais pas à qui je sonne, c'est le hasard qui fera que ce sera X, Y ou Z qui vont décrocher, des gens qu'on ne connaît plus, qui ne nous connaissent plus. Donc déjà là, on ne sait plus avec qui on parle, donc à ce niveau-là, oui, c'est déjà un choc. Le fait de ne plus connaître les interlocuteurs. Comme avant il y avait des fêtes, quand j'avais un interlocuteur, je voyais le visage au téléphone, parce que je l'avais vu. Ici, quand j'ai quelqu'un, c'est complètement impersonnel,

parce que je ne saurais même pas mettre un visage sur lui. Et comme je disais tantôt, au niveau culture, oui, pour ma part, entre la banque de services, la banque proche, la banque ouvrière, etc., et puis tout d'un coup la banque capitaliste, oui, un fameux changement.

**Ok. Un grand merci.**

Il n'y a pas de quoi...

**Pour tes réponses.**

## **Interview Mr Ghislain Verhelle**

**Voilà. Tout d'abord, si tu sais te présenter... Parler un peu de ton parcours professionnel ainsi que ta formation... Ta fonction, pardon, actuelle... Au sein de la banque...**

Donc, Ghislain Verhelle, je travaille actuellement comme chargé de relations placements, mais j'ai occupé pratiquement toutes les fonctions dans la banque, en commençant par agent itinérant. J'avais été engagé en 87 pour ça. Donc, je voyageais dans toutes les agences pour les remplacements, puis j'ai travaillé comme agent interne dans une petite agence près de Mouscron, Mont-à-Leux. Puis, j'ai travaillé comme chargé de relations placements, puis je suis passé à Mouscron comme chargé de relations placements comme chargé de relations professionnelles ensuite, pour les petites entreprises, professions libérales. Et après, je suis redevenu chargé de relations placements depuis 2010.

**Donc, ici, je vais entamer plusieurs thèmes, avec des sous-questions. On va commencer par le premier thème: le recrutement et la formation. Quelles étaient les étapes de recrutement, à l'époque?**

A l'époque, c'était en trois fois. La première fois, on avait un courrier comme quoi on devait passer des tests un peu techniques, psychotechniques. Une deuxième fois, on avait un entretien avec le directeur commercial et le directeur du personnel, à l'époque, à la COB. Et après, il y avait l'inspecteur qui passait à la maison pour voir si tout allait. Et après, on signait.

**Pour voir un peu l'environnement... Mais c'était assez long...**

Ha oui, ça prenait... Ca a commencé presque en janvier et j'ai été engagé le 17 avril, donc...

**D'accord...**

Pratiquement quatre mois.

**Ok. Et quelles étaient les exigences en matière de recrutement? C'était plus diplôme, appartenance à un mouvement, personnalité?**

Je vais dire la personnalité et un petit peu... Moi, j'avais un diplôme d'éducateur, à l'époque, et c'était le côté social que la COB recherchait aussi: le contact avec les clients, même s'il y avait un but commercial, évidemment, mais c'était le contact et le côté social qui pouvait aussi...

**Donc, plus la personnalité...**

Oui, tout à fait.

**D'accord. Comment se déroulait l'entretien?**

Très simplement... Je vais dire... Les tests psychotechniques, là, on était reçu simplement par quelqu'un qui nous mettait dans une salle. Ca, c'était la première fois. La deuxième fois, mettre beaucoup à l'aise, assez bien à l'aise. C'était une discussion de savoir qu'est-ce que... Comment on voyait le métier, qu'est-ce qu'on pouvait faire, qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place... Enfin voilà...

**C'était très simple, très...**

Oui, oui, oui. Il n'y avait pas de... Allez, quand je vois... Par rapport à aujourd'hui, des termes très techniques, savoir sur quoi on s'orienterait niveau commercial, par exemple. A l'époque, non, c'est de savoir si... Si on se sentait à l'aise avec les gens, si... Dans quel domaine on travaillait, pourquoi la banque maintenant. Enfin, tout des trucs un peu de ce type-là quoi.

**Ok. Et quel était le parcours de formation mis en place quand tu rentrais à la banque?**

A l'époque, c'était une longue formation. C'était une formation d'un an, donc, je suis rentré en avril et j'ai eu terminé la formation pratiquement mars de l'année d'après. C'était en quatre domaines. Donc, c'était le premier domaine: les placements. Puis, c'était le deuxième domaine: les crédits, puis le... Tout ce qui était gestion de paiement aussi: cartes et tout ça. Et après... Placements, crédits, et crédits professionnels. C'était la totalité. C'était assez pointu. D'ailleurs, c'était même recherché par d'autres banques par la suite. Ca a été l'inconvénient. Je pense que c'est un peu ça qui a fait... Allez, un peu pour ça qu'on a arrêté un peu tout ce système formations, parce que comme elle était très pointue, évidemment, on venait nous chercher tout de suite après quoi.

**Et après, tu rentrais directement...**

Là... Allez, pour la fonction qu'on avait été engagé.

**D'accord, il n'y avait pas de stage...**

Oui dans plusieurs agences. Après un an, on avait les examens. Il y avait examen entre deux hein. Donc, après chaque session... Après les quatre sessions, on avait toujours examen.

### **Avec obligation de réussite...**

Oui. Ha oui, après six mois, on a eu des gens qui sont partis parce que ça n'allait pas quoi.

### **Ok. Et selon toi, au niveau du recrutement et des formations, qu'est-ce qui a évolué lors des différentes étapes de transformation de la banque?**

Je dis, d'abord, ils ont diminué de plus en plus les formations, donc les crédits professionnels, c'était plus pour tout le monde. Puis après ça, c'était de plus en plus court, puis on demandait des... A la limite, des formations plus pointues, donc, de comptabilité ou des licenciés en science économique.

### **Donc au niveau des diplômes...**

On faisait... Voilà, un petit peu plus de choses au niveau des diplômes pour diminuer le côté formation.

### **D'accord...**

Et après, c'était plus des recyclages et des formations en interne au fur et à mesure des boulots quoi.

### **C'est ça... On était plus vite sur le terrain que...**

Voilà, on était beaucoup plus vite. Après, d'un an c'est passé à neuf mois, très vite à six mois, puis c'était deux, trois mois pour voir comment ça se passait, et puis c'était... A la limite, on allait dans une agence, on voyait comment ça se passait et puis on était sur le terrain quoi.

**Ok. Maintenant on peut passer au deuxième thème: les valeurs. Comment peux-tu définir les valeurs mises en avant par la banque lors des différentes étapes de transformation?**

A l'époque, c'était... Donc, la COB, c'était la caisse ouvrière belge, donc le côté social était assez important. On était même impliqué dans... Encore à la COB à Mouscron, on était encore impliqué avec les syndicats, avec les mutuelles, on avait un repas annuel avec tout le monde, avec le MOC, donc c'était le côté fort... C'était le mouvement ouvrier chrétien qui avait créé la COB. Puis, on a constaté qu'il y avait de plus en plus une distance entre la banque et le mouvement. On va dire comme ça. C'était de plus en plus écarté, et d'année en année, on voyait l'écart qui se creusait quoi. A part les parcs opérateurs qu'on faisait encore à la banque, pour le reste, c'était un métier très différent et beaucoup n'avait plus de lien avec le MOC ou les organisations quoi. A Mouscron, on a toujours gardé ça, mais à d'autres agences où on sait très bien... Je pense à Tournai, ou d'autres régions, à leuze, où le lien avec le MOC et tout ça n'existait presque plus quoi. C'était la banque, purement et simplement. Quand on a grandi au niveau de la banque. Après, quand on est passé BACOB, donc là, c'était pour changer de nom, mais c'était aussi pour améliorer sa rentabilité. On devenait de plus en plus gros, et là, on s'est ouvert sur d'autres marchés, sur d'autres choses...

**Les valeurs ont changé déjà...**

Là, c'était déjà beaucoup plus... L'aspect commercial était de plus en plus présent, fallait absolument vendre... Qu'avant, c'était plus conseil. Moi, quand j'ai commencé au tout début, c'était le conseil, c'était que le client soit content... Enfin, qu'il venait chez nous, évidemment, mais c'était d'abord tout ça. Qu'après, il fallait un rôle commercial, il fallait que... Essayer de ramener de l'argent sur le comptes épargnes, il y avait des objectifs, qu'avant il n'y avait pas.

Donc, c'était plus ça. Après, quand on est passé BACOB et... Donc, ça c'était vers 1997-1999. Après, bon là, à ce moment-là, on est devenu des grosses structures où on vendait des Sica v, qu'avant on vendait pas, donc il y avait des produits alternatifs qu'on vendait, c'était de plus en plus une pression commerciale, et ça s'est intensifié au fur et à mesure quoi. Et avec Dexia... Quand on est devenu Dexia, là, ça a été encore beaucoup plus accentué quoi. Des produits bilan et hors bilan, on était drillé, vraiment, à vendre ce que la banque voulait qu'on vende quoi.

### **Et comment tu pourrais définir les valeurs, justement? Les différentes étapes...**

Avant, autant le respect du client était fort mis en avant, autant au fur et à mesure... Ce qui mettait, d'ailleurs, certains commerciaux mal à l'aise, parce que s'ils se laissaient tentés, c'était vendre à tout prix pour se faire valoir, enfin, pour se montrer, et puis... Même si ça ne correspondait pas au client quoi. Moi, j'ai jamais fait ce type de choses, parce que ça ne me correspondait pas, mais c'était de plus en plus difficile à se situer, parce qu'on était alors considéré entre guillemets comme non-commercial quoi.

### **D'accord...**

Si on ne rentrait pas dans ce jeu-là... Il fallait un sens commercial, et sens commercial entendait la vente, absolument, des produits que la banque souhaitait quoi. Et ça s'est fort accentué, et à la fin, ici, pour en être à chaque fois, à dire: voilà, cette fois-ci on va faire ça, vendre ça, mais... On essaie de redonner des valeurs, mais qu'on a perdues pendant longtemps, et c'est très dur de les faire revenir quoi.

### **Des valeurs qui étaient...**

Même encore maintenant... De respect, d'honnêteté, on va dire... Donc, on a fait un peu tout et n'importe quoi pendant les crises, et maintenant, on essaie de revenir à une base, mais le mal a été fait quoi.

**Et au niveau, justement... Comment celle-ci était véhiculée? Est-ce qu'il y avait une charte d'entreprise? Des discours?**

Beaucoup de discours hein, beaucoup de formations. Alors, avec des messages... Du temps de la COB, on avait aussi pas mal de formations ou des... On va dire, presque des repas de personnel, où à chaque fois les valeurs étaient véhiculées. Il y avait toujours le directeur commercial qui était là, parfois le directeur de la banque, et on avait toujours un discours très présent quoi. Et alors, bon, après, on avait des documents hein, qui circulaient. Au départ, c'était beaucoup papier, évidemment, hein...

**Où on mettait en avant les valeurs...**

Où on mettait... Oui, les valeurs. Au départ, on avait carrément dans les flashes. On avait les membres du personnel qui se mariaient, les membres du personnel qui avaient des enfants, donc... On avait comme ça un système très famille, encore comme ça, même si on était déjà à l'époque... On était quand même 1500 personnes quoi. Ce qui n'était pas rien. Mais chaque mois, on avait: celui-là il se marie, celui-là il a un enfant. Et t'avais ça dans l'Invest Flash. Et tout le monde regardait un petit peu pour voir si on connaissait quelqu'un ou pas quoi. Et puis, évidemment, tout ça, c'est devenu...

**Et au niveau...**

C'est devenu de plus en plus anonyme, chacun dans son secteur. Et on connaissait... Après, on connaissait que les gens qui travaillent dans le secteur commercial, et puis les gens de son agence, et puis... Voilà quoi. On était de plus en plus...

### **Et au temps de Dexia?**

Au temps de Dexia, c'était...

### **Comment ça a été véhiculé au niveau des valeurs?**

Ils ont essayé de revenir du temps de Miller, en tout cas, à des valeurs... Ils avaient trois valeurs: c'était entre autre le respect. Il y avait... Je ne sais plus les trois valeurs derrière qui... Qui prônaient à cette époque-là quoi. Mais c'était carrément... Là, c'était décidé dans un groupe de travail, et puis on a présenté ça aux gens, comme si du jour au lendemain, on allait absolument changer et respecter ces valeurs, alors que le fond du problème n'était pas changé, évidemment, et tout ce qu'on voulait, c'était que la banque soit rentable, et que la banque était sur la bonne voie quoi. Et avec les catastrophes, c'était de pire en pire quoi. En 2008, on a même cru, suite au premier crash... On s'est dit: voilà, ils ont compris, on va changer un peu les valeurs, on va revenir à un métier de base et un métier beaucoup plus concret, et on se rend compte qu'évidemment...

### **Et Justement, je vais rebondir là-dessus...**

On dévie de plus en plus...

**Est-ce que celles-ci étaient perceptibles au quotidien? On repart au niveau de BACOB... Ou COB... Est-ce que celles-ci étaient perceptibles au niveau du quotidien? Via les rémunérations, les évaluations, les objectifs...**

Oui, voilà, exactement. Disons que au départ, déjà rien que le personnel qui travaillait, les anciens... COB, c'était des gens qui venaient du mouvement, souvent. Qui étaient arrivés à la banque, et donc, qui avait une mentalité très différente des gens qui sont engagés, même actuellement quoi. C'était des gens qui appartenaient au mouvement, qui avaient un côté très présent social, et on était éduqué un peu là-dedans quoi. Et après, nous, on a à la limite perdu toutes ces valeurs, et les jeunes qui sont arrivés ne les avaient presque plus, et au contraire, il y avait des jeunes, parfois au niveau des sièges, au niveau du management, des gens très agressifs, qui comptaient qu'une chose, c'était se faire valoir, ils demandaient des objectifs, des choses... Et après est venu, effectivement... Au départ, on n'avait pas de variable, ça n'existait pas, on avait son fixe. Et on avait, quand on vendait des parcs opérateurs, un chèque par an, parfois...

**D'accord. Et au niveau des évaluations, des objectifs?**

Evaluations... On travaillait, il n'y avait pas ça. Ca, c'est venu bien, bien après. Du temps de BACOB, à la fin, où là, on a commencé à changer les rémunérations, mais même pas tellement. On avait un variable qui était là, mais c'était de plus en plus conséquent, mais c'était plus sous forme de challenge, on va dire comme ça, hein. Celui qui... La région qui gagnait, il y avait un prix, on avait un voyage, on avait des choses, mais pas encore trop de pression. Et puis, il y a du variable, puis des accords annuels, où on était... On avait... On a son bulletin tous les ans quoi, donc.

**Donc, c'est vraiment perceptible à l'époque...**

Ca s'est renforcé...

**A l'époque, c'est vraiment perceptible...**

Ha oui, oui, oui, oui.

**Qu'au temps de Dexia, tu me disais les trois valeurs... Là, tu n'en citais plus qu'une, d'ailleurs, parce que ça ne correspondait pas...**

Ha non, non, non. Tout ce qu'on voulait, c'était arriver aux objectifs, point barre. Et de plus en plus, on mettait des accords annuels où c'était la pression sur le commercial et la pression sur... On sentait très fort une pression, de toute façon, de plus en plus... Allez, au fur et à mesure des années, c'était de pire en pire quoi. Et même après le clash hein, même à la fin ici, même encore ces années-ci, on sent bien que la pression est encore là, et on sent bien qu'on veut encore modifier le travail des gens quoi.

**Et justement, au niveau de Belfius?**

Au niveau de Belfius, on sent bien que ce qu'ils veulent, c'est de plus en plus de mobilité, c'est de plus en plus... Être flexible pour pouvoir vendre à n'importe quel moment, et être là. Donc, on est plus considéré comme un objet d'utilité que vraiment pour véhiculer un sens et des valeurs. Ca, c'est sûr.

**On va peut-être passer au thème: les signes. Quel était le langage utilisé? Avec les collègues, la hiérarchie... Donc, toujours au temps de... Commencer au temps de BACOB, et puis partir vers Belfius...**

Les signes, tu veux dire...

### **Le langage... Tutoiement, vouvoiement...**

Ah, toujours tutoiement. Ca, pratiquement... Enfin, quoique...

### **Même avec la hiérarchie?**

Au temps d'André Van Beel et tout ça... Ouais, si, ça dépendait, mais c'était souvent tutoiement, même avec la hiérarchie. Mais on connaissait surtout tout le monde hein, c'était...

### **C'est ça... C'était familial...**

Allez, moi je me rappelle d'Hubert Detremmerie, quand on avait des réunions, évidemment, là, c'était le vouvoiement, c'était quand même le grand directeur de la banque, mais tout le monde le connaissait quoi. C'était quelqu'un de très connu. Et de plus en plus, en avançant, c'est devenu de plus en plus impersonnel. De ce fait-là, le vouvoiement venait d'office. Quand on ne connaît pas, on ne va pas dire "tu" quoi. Donc voilà... C'est devenu... Comme c'est devenu plus impersonnel et plus grand, évidemment, on connaissait de moins en moins de monde. Donc...

### **Naturellement, on est parti...**

Naturellement, on est parti vers le vouvoiement pour les gens qu'on ne connaissait pas quoi.

### **Il y avait un code vestimentaire?**

Très vite... C'était quand même costume/cravate pendant très longtemps, oui, oui, oui. Même à la COB. Je veux dire: moi, je suis arrivé au moment où il y avait ces changements. Disons que les anciens étaient très décontractés, de façon vestimentaire, mais les nouveaux, on était drillé. Allez... Quand on faisait notre formation à Bruxelles, on sentait bien qu'il fallait mettre costume/cravate, et pas commencer à venir en jeans quoi. Donc ça, très vite... Donc après, ça s'est fort... Au niveau de la COB, c'était plus présent ça. Je dirais même qu'on a senti cette mutation où ça devait faire professionnel quoi, on va dire comme ça. Mais ça a toujours resté, pratiquement... A la limite, moins maintenant. Parfois, on peut faire sans mettre de cravate.

### **Et le pin's?**

Le pin's, ça, c'était...

### **C'est venu après?**

Oui, beaucoup plus après hein. La COB a créé ça, mais à la fin... Et après Dexia, il fallait absolument qu'on montre son appartenance à la société. Mais encore une fois, c'était plus... On sentait plus comme une obligation qu'une adhérence quoi. On s'est dit: bon allez, si on ne met pas ça, on va encore se faire chauffer par la direction ou quoi que ce soit, donc les gens mettaient leur pin's quoi.

### **Et je vois que Belfius fait la même chose maintenant...**

Et Belfius fait ça aussi, oui. Donc, voilà... Donc, on met son pin's... C'est pour montrer qu'on appartient à la boîte. Au départ, c'était être fier de la boîte hein, il y en a dit qui disaient même ça, mais évidemment, la fierté, ça ne vient pas comme étant un pin's quoi.

**Donc, à l'heure actuelle, c'est un peu une obligation...**

A l'heure... Une obligation, je veux dire en tout cas que les gens doivent montrer leur appartenance, mais ce n'est pas comme ça qu'on peut dire que les gens sont fiers d'une boîte ou pas quoi. Donc, c'est comme ça que je le considère comme obligation.

**D'accord. Je ne sais pas s'il y avait autre chose...**

Non.

**Des signes particuliers... D'époque...**

Non, c'était... Dans les signes, je dis, c'était beaucoup COB, BACOB, c'était beaucoup le lien. Il y avait beaucoup avec les organisations hein, beaucoup plus hein, on connaissait les gens de la mutuelle. Autant on connaissait des collègues en interne, autant on connaissait des collègues de la mutuelle, du syndicat. Il y avait tout ça quoi. C'était un vrai travail en commun quoi.

**Ok. On va passer au thème des symboles. Il y avait des fêtes, des pots d'organisés? Comment ça se passait? A quelle fréquence?**

Je dis, à la COB, c'était fort fréquent, ça. C'était fort fréquent... Au tout début, c'était donc des fêtes un peu... Avec le mouvement, là, carrément. Puis, c'était plutôt en interne, et alors, c'était des fêtes du personnel, dès qu'on arrivait à des objectifs: en épargne, on avait fait x millions, on avait des fêtes parfois... Je me souviens d'une grande fête national au Heysel, je

pense, pour fêter les x milliards de BEF en épargne. C'était encore Detremmerie à l'époque, ça devait être la fin de la BACOB. C'était grandiose, le gros bazar avec des bus organisés pour venir te chercher, des énormes buffets, des chanteurs connus qui faisaient l'animation, la totale. Et puis, ça s'est beaucoup plus centralisé autour de l'agence ou de l'étoile, parce que parfois, c'était plusieurs agences, mais après, c'était d'abord l'agence. Si elle gagnait, on participait à un voyage, on participait à des choses, donc là, avec la direction, mais c'était d'abord recentré beaucoup sur que l'agence, et puis, plus ouvrir, comme ça, avec les autres membres du personnel. Ça, on a senti une grande différence quoi.

### **Au temps de COB...**

Quand on... À la fin de BACOB, et avec Dexia, ça s'est encore amplifié. A la fin de BACOB, c'était... Il y avait des challenges, il y avait des voyages à gagner, c'était déjà beaucoup commercial, beaucoup de choses qu'il fallait vendre, et pour... Pour grandir, pour s'améliorer, et ça n'avait plus rien à voir avec les fêtes qu'on faisait au début, rien que pour connaître le mouvement, pour connaître un peu les autres, et tout ça quoi. C'était en interne, et que soi quoi.

### **Et après, au temps de Dexia?**

Et du temps de Dexia, là, c'était beaucoup plus des incentives comme on appelle hein, donc là où on pouvait gagner des choses, mais c'était de plus impersonnel, parce que ce qu'on gagnait, même... Là, c'était même plus avec l'agence, parfois, c'était même pour du privé quoi. Donc, il n'y avait carrément plus de lien. Et de toute façon, on sent bien que le lien, même en interne, l'envie est beaucoup moins présente à l'heure actuelle qu'elle ne l'était avant. On était content de sortir avec les collègues, on était content de sortir avec les conjoints des collègues. Il y avait une vraie âme qui était là. Maintenant... En tout cas, moi, si on doit plus sortir entre collègues, je ne vais pas dire que ça m'arrange, mais ça ne m'handicape pas quoi.

**C'est plus la même chose...**

Non, non, non. Il n'y a plus cet esprit de convivialité, tout ça. C'est complètement perdu, mais c'est aussi historique à l'agence peut-être ici, il y a peut-être d'autres agences qui gardent encore ça, mais en tout cas, pour ma part, ce n'est plus du tout une nécessité.

**Comment étaient organisées les informations personnelles?**

Au début, c'était... Je dis, c'était... On avait un flash pour toutes les modifications, donc, c'était un journal quoi, on va dire comme ça, qui paraissait, je pense, tous les mois, ou tous les deux mois, donc c'était... Tous les mois, on avait un flash qui était pour chaque personne, où on pouvait lire tout ce qu'il se passait dans la banque, tout ce qu'il se passait avec les conjoints, tout ce qu'il se passait dans la modification des structures, donc, on expliquait. Jusqu'au moment où on a su avoir l'intranet, niveau... Voilà...

**Mais je veux dire: il n'y avait pas des réunions d'organisées?**

Et alors, il y avait des réunions quand c'était très important. Quand il y avait des grosses modifications, là, c'était des réunions quoi.

**D'accord.**

Mais à l'époque, faut aussi se dire: on faisait un crédit hypothécaire, ça se passait pas du tout comme maintenant quoi hein. Ca se passait en... Fallait quatre semaines avant d'avoir les contrats quoi hein. Fallait faire ça sur papier, les envoyer à Bruxelles, ils confectionnaient les contrats, ils renvoyaient ici... Donc voilà, on n'avait pas tous les systèmes informatiques qu'on avait maintenant. Donc, ça s'est perfectionné au fur et à mesure, et donc, c'était un

journal, puis c'était avec... Quand c'était des choses importantes, on avait des réunions avec les directions qui expliquaient un peu comment allaient modifier la banque, qu'est-ce qu'ils voulaient faire, les objectifs qu'ils voulaient avoir, et tout ça. Et après, une fois qu'on a eu les structures informatiques, évidemment, ça s'est développé à une vitesse vvv prime quoi. Donc là, email, intranet, et tout ce qu'on veut quoi. Et là, tout passe par là quoi.

### **Il y avait des systèmes de récompenses d'incentive? T'en as parlé tantôt...**

Oui, ça oui... Ca... Très... Mais pas...

### **Comment ça a évolué, ça?**

Au début, c'était pratiquement rien. Je me rappelle qu'à l'époque, on faisait des parcs opérateurs parce qu'on était au mouvement, et on avait parfois un petit bonus de mille francs belges quoi, qui n'était rien du tout, évidemment, donc... Donc, voilà. On n'avait ni de bonus, ni de quoi que ce soit, ça n'existait pas. Ca n'existait pas, donc... Donc, voilà, ça n'existait pas et c'était... C'est venu à la fin de BACOB, où on vend... Tu sais, c'est au moment où on a vendu un peu tous les produits un peu plus structurés hein, que c'est arrivé, et tout ça. Au moment où on a vendu les Sicav, où on a vendu les... Allez, toutes les obligations, enfin... Tous ces systèmes-là sont arrivés sur le marché pour la clientèle et là, on avait de plus en plus des objectifs, on avait beaucoup plus clair, on avait de ce fait-là des incentives, des choses qu'on pouvait gagner. Puis, au départ, c'était des voyages. Maintenant ça diminue de plus en plus, mais au départ, c'était des belles choses, et les gens étaient contents parce que ça rassemblait aussi. On avait des voyages entre membres du personnel et avec les conjoints quoi, donc c'était vraiment très, très sympa. Mais tout ça, évidemment...

### **Et ça, ça a changé...**

Ca s'est effiloché et ça s'est perdu complètement.

### **Au niveau de Dexia, par exemple...**

Au niveau de Dexia, bon, si, ils font encore des incentives, mais... Maintenant, ils veulent laver plus blanc que blanc. A la limite, je peux encore le comprendre, donc, c'est pas... C'est pas un souci avec ça, mais de ce fait-là, ça n'existe presque plus quoi. On nous fait passer que...

### **Mais déjà à l'époque de Dexia...**

Mais déjà à l'époque de Dexia. En tout cas, avant la crise, il y avait aussi des incentives hein, il y avait aussi des choses qu'on pouvait avoir, qu'on pouvait gagner, mais c'était de plus en plus sur des résultats commerciaux, et de plus en plus sur des choses très spécifiques quoi, à chaque fois.

### **Mais c'était le même niveau...**

Oui, oui, tout à fait. C'était... Ho, peut-être... On a eu un petit moins au tout début. Quand ils ont racheté BACOB, en clair, le réseau était complètement indépendant hein, chez eux. Donc, il n'y avait pas de réseau, on va dire comme ça, Dexia. Donc, eux, ne savaient pas exactement ce qu'il se faisait, donc ça s'est perdu un petit peu, tout ce qui était incentive... Et c'est revenu au fur et à mesure pour motiver les gens quoi. Mais beaucoup plus en financier par exemple. C'était beaucoup plus un salaire variable... On est parti beaucoup plus là-dessus que sur des incentives quoi.

### **Ha oui, d'accord.**

Donc, maintenant, on est beaucoup plus sur du salaire que sur des choses qu'on peut gagner. Même si encore, maintenant c'est des « Salesleague » qu'ils appellent, c'est un peu des choses

où on peut gagner pour aller jouer au bowling. Je vais un peu exagérer mes propos, mais bon. Ou aller au restaurant avec des collègues et des conjoints, mais c'est beaucoup plus basé sur un salaire variable que sur des incentives.

**Y-avait-il des rites mis en place, soit au niveau de promotion, de départ à la retraite ou autres ?**

Oui, ça existe encore toujours. Au niveau des départs à la retraite, ça s'organise plutôt de manière informelle dans l'agence même, il y a de toute façon entre collègues des petites choses qui se faisaient. Après, si je souviens bien, il me semble que le futur retraité passait un de ces dernières journées au siège. Il faut aussi savoir qu'au niveau de tout ce qui est naissance, mariage, année d'ancienneté quelque chose est prévu. Naissance, c'est un bouquet de fleurs de la direction, mariage aussi, du moins au temps de COB-BACOB. Maintenant, je pense que c'est plus une prime. Après, au niveau de l'ancienneté, 20 ans d'ancienneté on a quelque chose mais je ne sais plus quoi, 25 ans c'est un double salaire brut non imposable et 30 ans c'est une montre de luxe. Et chaque fois, c'est accompagné d'un repas à Bruxelles avec les collègues qui ont la même ancienneté que toi et une personne de la direction. Et 35 ans, c'est de nouveau apparemment double salaire. Maintenant, comme on renégocie les conventions de travail, on ne sait pas si ça va rester.

**Tu parlais des bouquets de fleurs offerts à la naissance, au mariage au temps de COB-BACOB, la famille à ce temps, c'était important il me semble ?**

Oui, la famille, c'était important à cette époque-là. On a toujours eu l'impression de ne pas être un numéro chez COB-BACOB. Ton manager régional connaissait quasiment tout ton parcours, il venait à ton mariage, il t'accompagnait tout au long de ta vie professionnelle et privé mais sans s'imposer pour autant. Je me souviens que Jacques Arnequot, le manager de l'époque, avait été voir Annick, notre collègue de Dottignies, à l'hôpital pour la naissance de sa fille. Il y avait une proximité avec la direction. D'ailleurs, je trouve qu'on est un peu revenu avec Belfius au système BACOB au niveau de la hiérarchie. On a l'occasion de

rencontrer régulièrement ton N+1, ton N+2. On a déjà vu lors de grandes réunions organisées pour le personnel surtout en période de crise, Jos Clijsters. Par contre, pendant toute la période Dexia, je n'ai jamais vu en chair et en os Pierre Mariani ou Miller. La hiérarchie était beaucoup moins proche du personnel, ton N+2 te semblait inaccessible, tu ne les voyais jamais, ce qui est logique dans une grande banque internationale.

**Donc, ici, on est revenu en arrière ?**

Oui, ici on est une banque belge donc il y a moins d'échelons. On est dans une structure beaucoup plus simple. Au temps de BACOB, au niveau des sièges, on connaissait les gens qu'on avait au téléphone, y avait des liens qui se tissaient avec eux, y avait vraiment un rapport humain. Par la suite, on ne savait pas sur qui on allait tomber. Tout ça c'est arrêté avec Dexia.

**On va parler maintenant du métier. Comment le métier a évolué durant toutes ces phases de changement? Que ça soit, premièrement, au niveau des produits, des clients, de l'organisation, de la stratégie... Comment c'est au niveau des clients?**

Au début...

**Comment le métier à évoluer?**

Au début, la COB, c'était la récolte de l'épargne, et on faisait des crédits. Point final. On s'occupait même très peu du professionnel, pour ne pas dire pas du tout. Donc, c'était des comptes épargne, des bons de caisse, et des crédits. C'est tout. Moi, j'ai fait ça pendant des années quoi. Et disons que c'est... Où on a senti les difficultés, c'est quand on a sorti des Sicav, et là, on devait vendre... C'était aussi une époque où les bourses étaient plus ou moins bonnes. Faut dire, dans les années 95-96. Et donc, on a sorti des Sicav qui marchaient très

bien pour les clients, ils étaient contents, et on pensait qu'on allait faire fortune rien qu'en vendant des Sicav. Les clients étaient très contents aussi, et puis jusqu'au moment où on a eu la catastrophe de 2001. C'est là que tout a modifié le système bancaire. En 2002, on a d'ailleurs été vendu à Dexia, à cause de certains problèmes. Mais là, de toute façon, on a toujours continué à devoir vendre des produits structurés, des produits de plus en plus complexes, où même parfois, nous, on devait bien réfléchir avant de les vendre, et qui devenaient de plus en plus incompréhensibles pour les clients. Il y avait des choses, c'était parfois de pire en pire quoi. Et ça, pratiquement jusque 2008, même avec la crise de 2008, ça n'a rien changé. 2008, ça s'est calmé un peu, mais ça revient à une vitesse « vv prime ». Et c'est toujours des produits bilan, des produits hors-bilan, mais toujours avec des choses très complexes et des choses structurées que... Avec des frais, ça on aime bien aussi hein. Il fallait absolument vendre des produits avec des frais pour que... Les frais étaient directement perçus chez le client quoi. Enfin voilà.

### **Et au niveau de l'organisation?**

Au niveau de l'organisation, au départ, on travaillait par agence. C'était une agence, et alors, il y avait des agents itinérants, donc, comme moi, qui allaient quand il n'y avait pas assez de membres du personnel, on va dire comme ça, ou des gens qui étaient en congé, ou autre. Puis, on a travaillé en région. Donc, on a rassemblé plusieurs agences. C'était souvent cinq, six agences. Puis on est retourné à travailler par agence, et puis on est revenu à travailler en région. Donc, ça a été un peu plus une fois oui, une fois non. Et bon, maintenant, on est plus parti sur des étoiles et donc, sur travailler en région. Et on est beaucoup plus parti là-dessus, où l'organisation se veut beaucoup plus régionalement quoi.

### **Et quel était l'impact sur la relation clientèle? Le changement du métier...**

Au début, donc, c'était beaucoup plus... Je dis, c'était... Les gens venaient pour mettre leur épargne, ils avaient un taux d'intérêt, et puis c'était tout. Ils vérifiaient, ils venaient avec leur carnet d'épargne hein. Avant, c'était des carnets, on n'avait même pas des comptes sur

ordinateur, donc on notait leur intérêt sur... Dans leur carnet. Donc, le premier janvier c'était la foule, parce qu'il y avait tous les petits vieux qui voulaient absolument que le premier janvier, les intérêts étaient notés dans... Dans leur livret quoi. Donc, ça, c'était au tout début. Après, effectivement, ça s'est fait de façon informatique, donc les gens ne devaient plus se déplacer. Sur les produits structurés, au tout début, les Sicav étaient encore assez bien acceptées, mais il n'y avait pas de produits structurés, mais il y avait des Sicav. Mais les gens avaient un attrait. Evidemment, quand il y a eu la première crise, les gens étaient déjà un peu refroidit. Et bon... Donc là, malgré tout, les gens reviennent toujours à la Sicav. Puis, de ce fait-là, comme ils étaient refroidis, on a revendu des produits structurés, on avait une garantie de capitale. Enfin, très vite...

### **Mis à part les...**

Oui.

### **Je te coupe... Mis à part les produits, la relation clientèle?**

La relation clientèle, je dis, au départ...

### **Comment elle a évolué?**

Donc, au départ, c'était plus un contact, allez, d'aide. On va presque dire ça. Et puis, il y a eu de plus en plus, évidemment, des produits plus structurés, plus difficiles à comprendre. Et après la crise de 2001, il y a eu, là, la première méfiance des clients qui n'avaient pas tout compris à ce qu'ils avaient signé, certains. Hein... En tout cas, envers certains vendeurs. Pas moi, personnellement, parce que beaucoup vendaient aussi des Sicav en... Pratiquement en disant que c'était un compte épargne, qu'il n'y avait pas de risque dessus. Et donc, après la première crise de 2001, les gens ont commencé à se méfier de certains banquiers en tout cas,

en faisant confiance à d'autres, mais... Donc, ça a été la... Allez, la première suspicion des gens quoi. Et ça ne s'est qu'aggravé au fur et à mesure, parce qu'on est toujours revenu avec des produits plus complexes, qu'on devait revendre. Au départ, ça marchait bien, c'était des produits qui étaient encore intéressants, mais par la suite, c'était de moins en moins intéressant pour les clients, et de plus en plus intéressant pour la banque. Quand les gens s'en sont rendus compte, ils se sont méfiés de ces produits-là aussi, et donc, il y a eu une grande, grande méfiance qui s'est installée jusqu'à la crise de 2008, où là, c'est arrivé... Il y a eu d'ailleurs, à partir de 2005, des instruments qui ont été rendus obligatoires par le gouvernement. Entre autre, où on doit faire... Allez, le client doit dire de plus en plus quel produit il veut qu'on lui donne et... À la limite, il y a une protection plus du consommateur et de la banque, le risque est beaucoup plus mis maintenant sur le vendeur quoi. Mais ça a donné une grande méfiance de plus en plus aux clients, et d'autant plus maintenant, et à la fin, et depuis Belfius, c'est la première des choses. C'est que le client se demande s'il peut faire confiance à la personne qui est en face de lui quoi, c'est... On en est là à l'heure actuelle. Il faut essayer de rétablir ça, mais évidemment, ça ne se fait pas... Ça ne se fait pas en un jour.

**Et quelle a été la mission fondamentale de la banque, à l'époque? Enfin... Quelle était la mission fondamentale de la banque?**

La mission, au tout départ, quand moi je suis rentré à la COB, c'était donc... C'était une banque ouvrière, c'était la caisse ouvrière, donc, c'était offrir la possibilité à des gens un peu plus démunis d'avoir un crédit, d'avoir des taux de placement plus intéressants, sur livrets ou sur bons de caisse. Et puis, évidemment, on a cherché de plus en plus à avoir des clients qui ne correspondaient plus à ce profil, en tout cas, de banque ouvrière. On voulait de plus en plus des médecins, on voulait de plus en plus... On a cherché beaucoup plus, à un moment donné, puisqu'on travaillait avec beaucoup d'associations, chez BACOB aussi, beaucoup de cliniques, donc on cherchait alors à avoir les médecins, les infirmiers, les kinés. Beaucoup tout ce qui était paramédical. Puis, quand on est venu chez Dexia, ça a continué un petit peu quoi hein. Même si on devait servir les chômeurs entre guillemets, mais en tout cas, on recherchait beaucoup plus un autre type de clientèle quoi.

### **Et donc, la mission était devenue...**

La stratégie était devenue de chercher surtout les clients à haut potentiel et les clients qui avaient de l'argent, au détriment d'autres. En tout cas, l'objectif social, déjà à la fin de chez BACOB, c'était plus tellement de faire des crédits aux gens qui n'avaient pas d'argent ou qui avaient pas la possibilité de faire des crédits. Et d'offrir des placements, ça s'est aussi modifié au fur et à mesure. On donnait presque des taux suivant ce que le client avait à la banque quoi hein, donc... Donc voilà. Et donc, maintenant, oui, c'est à la limite... Tout est segmenté, on sait ce que le client a, tout est en fonction de la segmentation pour orienter le client, donc... Voilà.

### **C'est plus une mission commerciale, qu'avant, c'était...**

C'est plus une mission commerciale, qu'avant, c'était une relation entre... Vraiment entre le client et le banquier. Une relation d'aide, souvent aussi, pour les gens qui connaissaient pas le domaine hein, dans les crédits. Les gens qui achetaient une maison dans les années 90, ne savaient pas du tout qu'est-ce qu'ils pouvaient avoir, qu'est-ce qu'ils pouvaient déduire de leurs impôts. On faisait leur déclaration fiscale. Après, ça a été interdit tout ça. Et il y avait une vraie relation d'aide avec les clients quoi.

### **Ok. Au niveau de la communication... Comment on communiquait au sein de la banque?**

Envers les clients?

### **Non, en interne. Donc, quels moyens de communication étaient utilisés?**

C'était souvent des « Invest Flash » Donc, ça, c'était tout...

**Ha oui, tu en avais parlé tantôt...**

J'en avais parlé tantôt. Donc, c'était plus ça qui était utilisé. Et après, des conférences, des formations. On avait des formations qui duraient les journées hein, des journées entières hein. A l'époque. Où on mangeait, même, on était toujours... C'était d'ailleurs beaucoup mieux organisé que maintenant, mais c'était vraiment une vraie convivialité. Les gens étaient là de tout... C'était l'occasion de rencontrer un peu des collègues qu'on n'avait pas l'occasion de voir. Que maintenant, c'est beaucoup plus par métier, c'est beaucoup plus par rapport à ce qu'on doit faire, par rapport à ce qu'on veut faire, qu'avant, il y avait aussi une politique un peu générale quoi. Mais tout ça s'est perdu, s'est effiloché, et s'est... Et maintenant, la communication est plus intranet, par secteur d'activité. En général, on a tous sur intranet, ou en tout cas si... Pour voir l'évolution, mais... Maintenant, on est un peu perdu dans les dédales de l'information hein. On a plein d'informations, mais on ne sait plus toujours où aller les chercher quoi.

**Et les réunions étaient organisées comment?**

A l'époque, on...

**Et à quelle fréquence?**

On avait des réunions presque tous les mois, mais c'était... Donc, les... On va dire, les agents et les directeurs d'agence, et parfois les employés aussi. Alors, ça se faisait dans un hôtel, toujours de façon très conviviale. On avait un repas du midi, et on expliquait un peu toute

l'évolution, ce qu'on devait faire, mais c'était beaucoup plus convivial, et c'était beaucoup plus...

### **Et comment ça a évolué?**

Et dans l'évolution, je dis toujours qu'au départ, on avait notre repas à l'hôtel, puis c'était plus à l'hôtel, puis on n'avait plus de repas, puis on avait à peine un sandwich. Ça, c'est pour la petite blague, mais sinon, ça s'est organisé de plus en plus avec des restrictions de budget, de plus en plus par métier, de plus en plus... Allez, d'abord les directeurs d'agence, puis les chargés de relations, puis les employés. Enfin, c'était... On faisait fort une distinction entre les membres du personnel, qu'avant, on n'avait pas ce genre de choses. Avant, tout le monde était membre du personnel, que maintenant, on ressent beaucoup plus fort les niveaux, si on est cadre ou pas. Avant, tout ça n'existait pas à ce point-là. Pas du tout.

### **D'accord. Et enfin, le dernier point: le changement. Comment as-tu vécu la fusion?**

D'abord BACOB, Dexia?

### **Dexia...**

BACOB, Dexia, évidemment, on était tous très choqué. On avait travaillé comme ça pendant... Donc moi, 1987, ça faisait quinze ans. Et donc, tout ce qu'on avait fait, tout ce qu'on avait construit, était... On avait l'impression que tout était cassé du jour au lendemain quoi, donc on a très mal vécu la fusion. En plus, faut pas oublier que à l'époque, Dexia avait racheté... Enfin, on a fait croire l'inverse, mais c'était Dexia qui avait racheté BACOB, alors qu'on n'avait pas besoin du réseau, et on le disait. On disait qu'on n'avait plus besoin de nous quoi, que ce n'était pas la peine, qu'on allait nous vendre, qu'on n'était pas nécessaire, que... Lors de la première restructuration, on a laissé la moitié de nos collègues sur le carreau

quand-même. Et même les gens du siège... Je ne vais pas dire qu'on se faisait traiter, mais enfin, ce n'était pas loin quoi, parce que eux se demandaient pourquoi on avait besoin d'un réseau et qu'on allait venir se mêler de leurs affaires, alors qu'eux étaient contents de travailler comme ça auparavant quoi hein. Donc, il y a toujours eu des tensions entre les anciens du crédit communal et les anciens de BACOB quoi, parce qu'on n'était pas accepté du tout au départ quoi. Voilà, donc, nous, quand on a été racheté, ça, c'était tellement, tellement différent entre Dexia, qui était la banque des communes, qui n'avait pas de réseau, qui fonctionnait avec des indépendants pour vendre leurs produits, et qui après... Ils travaillaient avec les communes, tout simplement, et nous, qui avons un réseau, et qu'on travaillait déjà avec... Donc, ils n'avaient pas du tout envie de nous voir arrivé, déjà au niveau de la structure même. Après, au niveau idéologie, c'était diamétralement opposé, ça, c'est très clair. Et après, au niveau des valeurs, oui, les gens du siège nous traitaient en disant: allez vous faire voir, foutez le camp, qu'est-ce que vous venez nous emmerder hein, c'était presque ça quoi. On n'avait vraiment pas envie de nous.

### **Tu dis qu'il y avait une opposition... Tu peux me définir l'opposition?**

Il y avait une opposition très claire, parce que déjà, les statuts n'étaient pas du tout pareils entre nous, donc ils avaient une crainte, ce qui s'avérait vrai, d'ailleurs... Mais, ils avaient une crainte énorme qu'on touche à leurs acquis. D'ailleurs, ça s'est... Ca s'est en tout cas avéré vrai pour eux... Donc voilà, ils avaient tellement des choses très différentes au niveau des statuts, au niveau de la mentalité, au niveau de la façon de travailler, qu'effectivement, mettre ça en commun, c'était très difficile.

### **Tu peux me décrire un peu la mentalité?**

La mentalité... Par exemple, je vais prendre ça plus sur le réseau, mais ça peut se mettre après sur les sièges, mais au niveau du réseau, c'était des indépendants, et nous, on était des salariés, donc nous, on dépendait de la banque, on est payé par la banque, alors que les indépendants étaient payés par commissions. Et de ce fait-là, c'est toute la différence, parce qu'évidemment, il y avait certains indépendants qui gagnaient plus que le directeur de la banque, à l'époque.

Et, évidemment, ils payaient pratiquement rien leur personnel, mais évidemment, au niveau des valeurs que nous on avait puisqu'on né de BACOB, de COB à l'époque, alors que c'était pratiquement... Que ce soit de l'employé, le directeur, tout le monde se connaissait et tout le monde travaillait en commun, les valeurs étaient évidemment diamétralement opposées quoi. Hein... A l'époque, on faisait... Quand j'explique qu'on faisait nos réunions presque employés, agents et directeurs, quand t'avais de l'autre côté que des indépendants qui gagnaient la grosse blinde et les gens en-dessous d'eux qui avaient rien du tout, c'était un peu... Evidemment, une autre mentalité quoi. Je ne dis pas qu'ils n'avaient pas de respect pour leur personnel, mais c'était en tout cas des valeurs et des façons de travailler tout à fait... Diamétralement opposées aux nôtres quoi. Même au siège, c'était ça aussi hein. Au siège, il y avait... C'était comme si c'était l'Etat par rapport à une banque privée coopérative quoi hein. Donc, ils avaient des avantages, évidemment, énormes, que les gens du siège chez nous n'avaient pas. C'est... Tout de suite, ça a mis énormément de difficultés entre les personnes quoi hein.

### **Donc il y a vraiment eu un choc des cultures...**

Choc des cultures parce que il y avait beaucoup de choses... Allez, au siège, par exemple, pour dire... Quelqu'un de BACOB faisait trente-sept heures, quelqu'un du crédit communal de Dexia, à l'époque, faisait trente-deux. Donc, il voyait son collègue partir à trois heures, lui devait rester jusque cinq heures, et son collègue qui partait à trois heures gagnait en moyenne vingt pourcents de plus que lui quoi.

### **Pour le même métier...**

Pour le même métier. Bon, évidemment, ça amène un peu des frictions quoi. Et plutôt qu'arranger ça directement au moment où on a fait la fusion, ça a été un bric-à-brac pas possible pendant des années, qui a attisé les tensions entre les personnes. Encore au siège maintenant, où c'est encore toujours les Olds, d'ailleurs c'est bien les termes, les anciens, les BACOB, et les nouveaux quoi. Et en clair, on a fait maintenant un bric-à-brac de tout ça, mais les tensions sont toujours là, parce que les protections des uns et des autres sont encore très attisées. On le voit d'ailleurs dans les journaux encore maintenant hein, avec les assurances

groupe des uns, qui n'étaient pas du tout pareilles que les assurances groupe des autres. Aussi quatre fois plus presque que quelqu'un qui fait le même métier, qui travaille plus à côté quoi.

### **Ce qui a d'ailleurs un impact sur les négociations syndicales à l'heure actuelle...**

Ce qui a d'ailleurs un impact sur les négociations actuelles, parce que, en clair, c'est vrai que les anciens de BACOB et les nouveaux membres du personnel, quand celui à côté, qui doit travailler moins gagne quatre fois l'assurance groupe qu'on ne va jamais avoir, enfin, qu'on aura... Evidemment, ça amène un peu des tensions parfois quoi, donc... Alors eux, ils disent: oui, c'est nos acquis, c'est comme ça que c'était fait à l'époque, il n'y a pas de question à toucher à ça.

### **Parce que pour rappel, donc, la direction veut toucher aux assurances groupe...**

La direction veut surtout toucher aux assurances groupe...

### **Et les Old Dexia sont contre...**

Et aussi une diminution de salaire, mais... Enfin, là, ça concernerait tous les membres, mais toucher aux assurances groupe, on va presque dire que c'est tellement parfois indécent, que tout le monde... Enfin, tous les anciens BACOB et les nouveaux membres du personnel ne voyaient... Ne voient pas ça d'un mauvais œil, de modifier ces assurances groupe quoi. Que du contraire, ils disent que ce n'est pas tenable d'avoir ce genre de choses quoi hein. C'est quand même des sommes incroyables hein.

**Donc, les difficultés rencontrées durant la fusion, tu m'as dit: mentalité, les différences de statuts, qui a créé des tensions. Et qu'est-ce qui a été mis en place, justement, pour résoudre ce problème?**

Ha, très vite, ils ont essayé de faire... En clair, ils ont changé certains paramètres sans changer les acquis. Alors, comment je pourrais expliquer ça... En clair, on a créé des cadres avec des bandes, hein, ça c'était le nouveau modèle, un peu, de rémunération, où on a créé... Pour tous les cadres, c'était par bande d'activité, on va dire comme ça. Il y a quatre bandes, et suivant le métier qu'on exerce, on est dans de la bande un, deux, trois ou quatre. Et le salaire fluctue, il y a un niveau moyen, et alors, si on est en-dessous, on va monter plus vite, si on est au-dessus de la moyenne, ça va ralentir un peu, et tout le monde a été incorporé dans cette bande, mais en conservant ses acquis au niveau statut. Mais donc, ça n'a évidemment pas éliminé les différents statuts entre les deux... Entre les Olds et les BACOB. Ca a simplement atténué le fait qu'on pouvait le voir quoi. Voilà. Puisque tout le monde était payé bande un, on va dire comme ça, pour une... Pour la même activité, on est tous payé bande un, mais avec... Les gens avaient malgré tout leur horaire bien spécifique par rapport à leur statut, et ils conservaient tous leurs avantages d'avant. On a stoppé quelques petites choses, parce qu'il y avait des choses, comme les allocations familiales, c'était vraiment très exagéré, déjà aussi à l'époque. Bon, il y a eu des petites modifications, et puis voilà quoi. Mais pour les Olds de Dexia, quand on parle avec eux, eux ils disent: voilà, nous, depuis qu'on est racheté par BACOB, on nous diminue de plus en plus nos avantages. Ce qui est vrai, de toute façon. Mais le problème, c'est de savoir si c'est encore payable et si c'était encore logique de l'avoir à ce point-là quoi.

**Et est-ce qu'ils ont essayé, justement, de créer une nouvelle culture d'entreprise? Est-ce qu'ils ont joué plus sur le terrain?**

Non, ils ont... Non, ils ont fait, en clair, quelque chose de commun, tout en gardant chacun ses spécificités, et donc, on n'a pas diminué les tensions qu'il y avait entre les deux cultures. Au contraire, on les a attisées, parce que en faisant quelque chose de commun, les gens sont pas bêtes au point de pas constater que c'est pas pour autant que il y en a un qui a autant par mois, et l'autre qui a beaucoup moins, mais on est dans la même bande quoi. Hein, mais... Si

ça peut varier entre vingt et soixante mille, oui, les hommes du crédit communal, ils étaient presque plus proches de soixante, et les autres étaient à trente quoi. Voilà. Les distances sont toujours aussi extrêmes, mais on fait partie d'une même bande. Donc voilà. Donc, on n'a pas diminué les tensions, moi, je ne trouve pas en tout cas.

Par contre, d'ailleurs, j'en parlais récemment avec des collègues et je ne suis pas le seul. J'ai plus mal vécu la chute brutale de Dexia et donc le passage Dexia, Belfius. Pourquoi ? Beaucoup de gens, de la même génération que moi, ont le même ressentiment, on a l'impression d'avoir bâti pendant un certain nombre d'années quelque chose avec nos clients, bâti une relation clientèle, des liens humains avec des clients. Moi, je suis à la 3ème génération de client, des clients que j'ai connus jeunes couples mariés qui ont eu des enfants et qui sont maintenant grands-parents, je dirai qu'on a vieilli ensemble. Et comme les clients, on a l'impression d'avoir été trahi par la direction, direction Dexia à qui on faisait confiance, on leur a donné le fruit de notre travail et ils ont gaspillé ça de façon incroyable, et on nous a menti c'est clair. Ça a vraiment été ressenti comme une trahison. Il fallait vivre ça d'un point de vue personnel et d'un autre côté on te demandait de faire le maximum pour garder les clients. Et ce n'est pas terminé, on ne sait pas où on va ?

**Et alors, une dernière question, d'ordre général... Est-ce que tu peux donner un adjectif pour chaque culture d'entreprise ? COB, BACOB, Dexia, Belfius...**

Un adjectif ? Je ne vais pas dire que c'était le don de soi quand je suis arrivé, mais c'était en tout cas... COB, c'était presque en tout cas le don de soi, on pourrait dire ça. Quand c'est devenu BACOB, c'était le respect... Le respect du client, en tout cas. Puis, à la fin de BACOB et début Dexia, c'était rentabilité, donc, c'était à tout va quoi hein, c'était le bénéfice quoi hein. Je ne sais pas comment on pourrait dire ça, niveau adjectif... Mais en tout cas, voilà, c'était le commercial et il y avait beaucoup moins de respect de tout ce qui était clientèle. Et puis, je dirais qu'ici, à la fin, il y a comme pas d'adjectif, il n'y a pas de mot d'ordre bien précis, en sachant que tout ce qu'ils veulent, c'est qu'en tout cas, la rentabilité y soit.

**D'accord. Donc, on n'a pas vraiment changé...**

On n'a pas changé par rapport à avant, mais ça se dit pas quoi.

**D'accord.**

Je vais le dire comme ça...

**Ok, parfait, merci.**

## **Interview Mr Patrick Vandermael**

**Donc, tout d'abord, je vais peut-être te demander de te présenter, parler un peu de ton parcours professionnel, et la fonction que tu occupes actuellement au sein de la banque.**

Bien, donc, Patrick Vandermael. Tu veux ma date de naissance aussi? 10/08/54. Je suis rentré en 82 chez BACOB, enfin, COB à l'époque, en tant qu'agent itinérant. Ensuite, j'ai été deuxième agent, comme on disait à l'époque, ensuite directeur d'agence à l'agence de Comines, dans les années 90-91, je pense. Ensuite, je suis devenu directeur régional vers les années 2000, et ensuite, à la fusion avec Dexia, il a fallu choisir son camp, donc je suis redevenu directeur d'agence à Comines, où je suis encore aujourd'hui.

**Ok.**

Voilà.

**Donc, ici, on va entamer le premier thème, qui est le recrutement et la formation. Donc, quelles étaient les étapes de recrutement, à l'époque?**

A l'époque? Ha. Donc, à l'époque, BACOB. BACOB, très orienté, à l'époque, mouvement ouvrier chrétien. Donc, un examen écrit de connaissances et de culture générale, je dirais, qui se faisait dans les locaux de la mutualité à Mons, mais qui allait un peu dans tous les sens. Ensuite, un entretien, je dirais, avec le responsable commercial du réseau, à l'époque, Pierre Mathieu et André Van Beel, où là, on m'a plutôt cuisiné sous l'aspect commercial, la réactivité, volonté, motivation. Et ensuite, une visite à domicile du responsable local pour voir s'il y avait la croix au-dessus de la porte de... Du living.

**Ok. D'accord. Et au niveau du timing, plus ou moins...**

Un mois.

**Un mois?**

Oui.

**Au moins... D'accord.**

Enfin, mettons que j'ai eu la chance qu'il y avait un recrutement, et qu'il y avait une session d'examens qui était organisée.

**C'est ça.**

Donc, c'était ça...

**Donc ça a été un peu plus vite...**

Ensuite, ça a sans doute... Enfin, je dirais, entre le moment où on m'a dit: voilà, tu es embauché, et où... Le moment où j'ai commencé, là, il y a peut-être eu... Ho, il n'y a eu que deux mois, parce que je devais donner un préavis de trois mois chez mon ancien employeur,

et je n'avais que deux mois, donc j'ai du m'arranger, là, pour pouvoir commencer la formation, qui elle, démarrait au premier septembre, d'office quoi.

**Ok. Et quelles étaient les exigences en matière de recrutement? Est-ce qu'on mettait l'accent sur le diplôme, l'appartenance à un mouvement? Tu me parlais du mouvement ouvrier... La personnalité? Enfin...**

Pas du tout. Donc, en fait, le diplôme... Il fallait... Il y avait un minimum, qui était le secondaire, mais l'orientation, à la limite, on s'en fichait. Donc, en fait, bon, il y avait un diplôme minimum, du secondaire supérieur, je pense, à l'époque, qui était demandé. Mais ce n'était pas l'appartenance au mouvement, parce que je n'y appartenais pas du tout, d'ailleurs, mais c'était plutôt la sensibilité, si je puis dire... Le profil devait être, comme on dirait de nos jours, empathique, donc savoir comprendre les gens, être, si je peux employer un grand mot, serviteur, sans le côté esclave, mais pouvoir se mettre au service des gens, finalement.

**Ok.**

Voilà. Donc, c'est un petit peu différent, parce qu'on peut être très bon commercial mais pas savoir servir les gens pour autant.

**Oui, tout à fait.**

Etre au-dessus, plutôt que d'égal à égal.

**Ok.**

Et ça, c'était un des critères. Ce qui nous pose peut-être aujourd'hui un petit problème par rapport aux indépendants qui n'ont pas le même profil d'embauche que nous...

**Oui.**

Où nous... Nous, les vieux là, hé oui, on est très soucieux. Mais c'était notre profil d'embauche.

**Ok. D'accord.**

Je suis désolé hein. Je suis comme ça.

**Au niveau de l'entretien, comment ça se déroulait? L'entretien d'embauche...**

Je me souviens, de toute façon, que j'avais le soleil en pleine figure. Ca, ça m'a gêné du début jusqu'à la fin, parce que je ne voyais même pas mes interlocuteurs. Mais sinon, c'était plus des questions, d'un côté personnel, on va dire comme ça. Comment j'avais grandi, évolué, et ci, et là. Et de l'autre côté, bon, comme j'avais une fonction commerciale déjà à l'époque, c'était quoi mon métier, qu'est-ce que je faisais, comment je participais? Enfin, comment je fonctionnais? Et bon, faut croire que ça leur a plu quoi. Voilà.

**Ok. Justement, tu me parlais d'une formation en entrant à la banque, quel était le parcours de cette formation mis en place?**

C'était six mois de formation. D'abord, trois mois de théorie pure, quinze jours en stage dans une agence, au guichet, deux cent opérations par jour. Bon, voilà. L'époque évolue. Ensuite, des matières... Enfin, ça, c'est... La première période, c'était les... Ce qu'il fallait pour travailler au guichet quoi. Ensuite, les matières un peu plus complexes, telles que... On appelait ça « change » à l'époque. Enfin, Alors, placements plus évolués, crédits, prêts hypothécaires... On avait une formation complète. Alors là, lorsqu'on sortait... Le retour en stage de quinze jours, et ensuite, un dernier mois, qui était à l'essai. Bon, un petit peu dans différentes agences. En ce qui me concerne, j'ai d'abord fait un stage les quinze premiers jours à l'agence de Herseaux. Ensuite, j'ai fait quinze jours à Comines. Et ensuite, mon stage, je l'ai fait sur les deux agences qui m'étaient destinées, parce que j'étais agent itinérant. J'ai fait ça sur... Entre l'agence de Comines et de Ploegsteert-le-bizet, à l'époque.

**Ok.**

Agence qu'on a fermée entretemps.

**D'accord.**

Voilà.

**Selon toi, au niveau du recrutement et des formations, qu'est-ce qui a évolué lors des différentes phases de transformation de la banque?**

C'est que, bon, lorsqu'on arrivait, on avait un cursus hyper, hyper complet. Faut savoir que... Il se trouve que dans l'agence de Herseaux, où j'avais fait mon premier stage, le gars qui était là, à... Deux mois après que j'ai été effectif en région, donnait sa démission. Ca ne leur était d'abord jamais arrivé à la banque. Ils étaient en pleine phase de... Quelqu'un qui partait. Ils n'avaient jamais vu ça, mais en fait, il avait été démarché par un de ses gros clients, et voilà, il

partait... Il partait. Donc, je me suis retrouvé avec ma gueule... Pardon. Donc, je me suis retrouvé à l'agence de Herseaux quinze jours là. Voilà, tu te débrouilles. Et je me suis retrouvé, après deux mois de fonctionnement dans une agence, tout seul dans une agence, et je devais tout faire.

**Ha ouais.**

Tout. De A jusque Z. Crédits professionnels, bon je voudrais acheter un Clark, bon, on n'a pas le leasing... Ha, oui, peut-être bien. Non, tout. Et ça marchait. Mais, c'est vrai que, bon, il fallait une certaine dose... Enfin, il faut d'abord être jeune, il fallait l'engouement, la motivation, et tout. Et puis, c'était une époque où les gens étaient aussi plus ouverts, et on pouvait parler quoi, je vais dire... J'ai toujours pour principe de ne pas vouloir dire ce que je ne connaissais pas, que j'allais me renseigner, et les gens, ils comprenaient ça tout le temps...

**Oui.**

Et manifestement, il y a un contact qui... Enfin, qui est généré alors, et qui permet de... Allez, de se repositionner par la suite, une fois qu'on a les renseignements qu'il faut quoi.

**Ok.**

Donc... Mais, allez, on avait une formation qui nous permettait d'être tout seul dans une agence...

**Donc très complète...**

Très complète, très complète.

**Et pour toi, c'est ça qui a été un peu...**

C'est ce qu'on regrette ici, déjà avec les nouvelles embauches, dans ce sens que les formations sont maintenant faites uniquement en fonction de ce que tu dois faire, et finalement, ça cadennasse, ça ne permet pas un fonctionnement huilé si tu n'as pas tes collaborateurs qui se disent: ok, je vais faire autre chose que ce pourquoi je suis payé, ou pourquoi je suis venu, ou pour dire: oui, j'ai pas envie de m'emmerder avec ce que je dois pas faire quoi.

**Ok. Et au niveau du recrutement?**

Du recrutement... Je ne vois pas le rapport là...

**Donc, qu'est-ce qui aurait évolué au niveau du recrutement? Peut-être au niveau des...**

Ha, au niveau de la banque?

**Des exigences... Oui, au niveau de la banque hein.**

Au niveau de la banque. Toute façon, déjà, même du temps de chez BACOB, par la suite, je dirais une dizaine d'années d'après, le minimum était graduat, déjà...On

**D'accord.**

Donc, première chose. Donc ça, c'était même pour travailler au guichet, il fallait un minimum graduat, mais chez BACOB, toujours, on a continué de donner des pavés de formations relativement larges. Bien sûr, il y avait une scission entre les gens du guichet et les gens du... Je dirais, les conseillers, puisqu'à ce moment-là, on a commencé à diminuer le nombre de guichet, parce qu'avant, il n'y avait pas de bureau... Enfin, il y a avait un bureau, et c'était plus un bureau administratif. Tout le monde travaillait au guichet.

**D'accord.**

Tout se faisait au guichet.

**Ha ouais, ouais. Ok.**

Donc, les crédits professionnels, comme le bête bon de caisse ou le retrait de 5000 francs. Hein...

**D'accord.**

C'était pareil. On était tous les uns à côté des autres, et voilà, il y avait quatre guichets en rangée, et...

**T'étais le bureau quoi. Enfin, tout se faisait...**

Tout se faisait, oui, à ce guichet. Et le bureau, c'était pour sceller les enveloppes avec de la cire, avec les billets de banque qu'on mettait dedans, qu'on allait porter à la poste.

**D'accord.**

Ha, c'est connu hein. Enfin, bref. Ca, c'est pour la petite histoire. Je suis pas nostalgique hein, mais bon, il y a quand même des parties de plaisir qu'on peut pas oublier. Voilà. Donc, au niveau du recrutement, qu'est-ce qui a surtout évolué? C'est que, bon, il y avait ce qu'on appelait les formations de base, et les formations ultérieures. Ce qui a surtout changé, c'est que par le passé, c'est dans le cadre de la promotion... On avait pratiquement des promotions de type automatique, en ce sens que, quand l'agence grandissait, elle avait le droit à plus de personnes. Ca peut... Aujourd'hui aussi, en employé temps-plein, c'est un peu ça l'idée, mais moins en termes de spécialisation. C'est sûr, chacun prenait... Chacun devait tout faire. Bon, on prenait bien l'un plus l'une chose que l'autre chose, mais c'était naturel, c'était une question de sensibilité. Mais, officiellement, tout le monde devait pouvoir tout faire quoi.

**D'accord.**

Et donc, je vais dire que la formation était donnée, allez, par pavés, et automatiquement, si l'agence grandissait, et si on avait besoin de personnes en plus. La grande différence, c'est qu'aujourd'hui on a spécialisé à outrance, à un point tel que certaines personnes ne savent plus faire certaines choses, ou ne peuvent plus, parce qu'on n'a même plus les accès quoi. Ca, c'est une... Enfin, pour moi, c'est dommageable, même si c'est profitable en termes de spécialisation. Hein, ça...

**Ok.**

Je...

**Oui.**

Je ne disconviens pas. Mais, pour moi, de toute façon, les gens de la base, les employés commerciaux, doivent au moins pouvoir toucher à tout, pour pouvoir avoir ce que je disais tout à l'heure: un contact avec les gens, pouvoir prendre leur demande, en discuter quelques mots, et revenir vers le spécialiste, alors, si il faut, avec les vraies questions, et pas dire...

**Je ne sais pas...**

Je ne sais pas.

**Oui. Oui, oui.**

Il y a une perte de temps là aussi quoi. Bien sûr, si on serait 40000, il n'y a pas de problème hein, on met trois spécialistes par agence, et tous les clients seraient toujours bien servis. Ce n'est pas la politique.

**Effectivement.**

Pour revenir aux guichets, la révolution ça était l'apparition des appareils automatiques, une série d'opérations pouvaient se faire en dehors du guichet, donc ça nous a libéré de toute une série d'opérations administratives. Et là, la banque a donc de plus en plus ajouté des formations orientées client, commercial et la psychologie du client, ce genre de chose.

**On va peut-être passer au thème... Les valeurs. Comment peux-tu définir les valeurs mises en avant par la banque lors des différentes étapes? De nouveau hein... Donc, c'est toujours... Partir de COB, à BACOB, à Dexia, et Belfius.**

COB/BACOB, c'est un petit peu la même chose. Moi, je crois que les valeurs, on peut les... C'est marrant que tu dises ça, parce que quand tu parles de Belfius... On n'a pas encore parlé de Belfius, mais effectivement, la valeur se chiffre au return sur equity, pour moi. Du temps de la COB/BACOB, on était content avec 6 ou 7 % de return sur equity. En... Chez Dexia, il fallait 20-22 %, et maintenant, on nous dit que si on en a 7 ou 8, on est content. Hé voilà. Donc, si tu vas chercher un rendement supérieur, tu vas chercher chez les gens du business, de la fee, et parfois, si c'est ça ton objectif final... Finalement, c'est une vision à court terme, mais ce n'est pas une vision à long terme, donc, la grande valeur, c'était que lorsqu'on démarrait, enfin, pour moi, une entreprise, que ce soit une banque ou autre chose, si l'entrepreneur, le patron, a une vision à long terme, ça va aller. Si elle a une vision à court terme, il va se remplir les poches, mais il va se casser la gueule.

### **Tout à fait.**

Voilà. Et donc, en partant de quelque chose de très économique... Et je dirais, les valeurs, oui, ce n'est pas forcément de l'argent, mais c'est... Si il faut faire de l'argent avant tout, ça va pas quoi, je vais dire. On doit gagner sa vie, on doit être équivalent aux autres entreprises, et c'est vrai que s'il y en a un qui fait quelque chose qu'on ne fait pas... Ce n'est pas parce qu'il y en a un qui se jette dans l'eau qu'on doit se jeter dans l'eau, mais si en se jetant dans l'eau, il risque de nous manger, on a une tendance à nager derrière. Donc, voilà. Faut faire gaffe, où on met les pieds quoi. Donc, les valeurs, oui, c'est un peu dans l'idée de ce que je disais tout à l'heure... Est-ce que c'est les clients qui sont à notre service, ou nous au service des clients?

### **Ouais, non, ouais, effectivement.**

Je ne sais pas si tu veux savoir quelque chose de plus sur les valeurs, mais je t'ai pas dit: c'est comme ça, c'est comme ça, hein.

### **Plus au niveau des valeurs que la banque défendait.**

Ah d'accord.

Au niveau de COB, je dirais clairement des valeurs de proximité avec la clientèle. Je dirais des valeurs aussi, en tant que caisse coopérative ouvrière belge issu du MOC...enfin il était de bon ton que dans ton comportement privé et professionnel d'avoir certaines attitudes...On te demandait aussi une proximité géographique pour établir un lien avec tes clients, donc tu ne pouvais habiter trop loin de ton agence. D'ailleurs, Johan Storme, à l'époque, quand il passait directeur de l'agence de Mouscron, il a dû déménager de Comines. Il était également de bon ton de participer à des évènements organisés par les mutuelles ou les syndicats, etc. D'ailleurs, on te faisait faire le tour des mutualités et des organismes syndicaux pour te présenter.

Au niveau de BACOB, ça a commencé déjà à changer. On a senti le passage de la Caisse Ouvrière Belge qui était une petite caisse d'épargne à la BACOB qui était une banque. En tant que banque à part entière, on a commencé à sentir que le client devait être rentable.

Et puis, avec Dexia, on est devenu une grande banque internationale, là c'était plus du tout le même. Dexia qui avait déjà un réseau d'agence mais d'indépendant avec une mentalité axée sur la rentabilité et la course aux commissionnements. Donc, c'est en fusionnant qu'est donc apparu le double réseau d'agence. A partir de là, ça était complètement différent, le client avait son importance mais il devait être rentable. On a commencé à les segmenter, etc. Il fallait vendre à tout prix.

**Le message est... Ouais, tout à fait. Et comment celles-ci étaient véhiculées à l'époque? Il y avait une charte d'entreprise, via les discours? Ou autres?**

Je ne me souviens pas de discours, disant: tu vas être comme ça. Mais... Enfin, moi, je dirais que... Je vais prendre un exemple qui n'a pas été donné au moment de la COB/BACOB, mais qui en disait long sur la philosophie. Les agences qu'on a créées au niveau COB/BACOB,

sont des agences qui avaient été créées parce qu'on appelait des conventionnés qui travaillaient chez eux, et qui récoltaient l'argent des épargnants. Des épargnants... Oui, des ouvriers... Des ouvriers. Et ces conventionnés, avant d'être conventionnés chez eux, ils étaient tous employés du syndicat ou employés de la mutuelle, ou quelque chose comme ça. Et les gens, quand ils allaient à la mutuelle ou au syndicat, et qu'ils recevaient une somme d'argent etc., ils étaient, entre guillemets, obligés d'épargner, parce que trop bêtes pour comprendre ce qu'ils faisaient, on les apprenait à épargner et à mettre de l'argent de côté pour acheter leur maison plus tard. Donc, ce n'est pas... Je dirais, allez, de la culture d'entreprise ou quoi, mais c'était quand même de dire: voilà, au départ, on est là pour créer un projet, pour que quelqu'un puisse obtenir quelque chose, et les conditions de prix et le marché ont toujours été dans ce sens-là, en véhiculant un esprit fantastique qu'est l'esprit coopératif. Par la suite, on avait les messages en interne via la hiérarchie, les ressources internes ou l'intranet, c'était un tout...on le sentait bien quoi...

Aujourd'hui, toute façon, on le sait comme ça... Tu le sais hein. Bon, il n'y a que l'argent qui compte, mais on est dans un monde de requins et on doit se défendre, donc... Et autant on pouvait se battre avec les grands tant qu'on était chez Dexia, aujourd'hui, on doit se battre contre les grands parce que chez Belfius, on est devenu petit quoi...

**Petit... Oui.**

Mais avec une structure énorme, donc, qu'est-ce que va être la banque Belfius demain? Moi, je ne sais pas. Est-ce qu'on va être une banque comme Argenta? Donc, on doit encore maigrir un petit peu. Est-ce qu'on veut redevenir une banque comme KBC? Donc, on devrait peut-être avoir un peu plus de moyens pour y revenir. Ou est-ce qu'on veut faire mobile comme Keytrade? Si tu le sais, tu me le dis hein. Moi, pour l'instant, je n'en sais rien.

**Oui.**

Je ne sais pas. Je ne sais pas où on va, donc on fait du court terme. Et si on fait du court terme, on va dans le mur.

**Oui. Et sinon, est-ce que justement, ces valeurs étaient perceptibles au quotidien? Que ce soit via les rémunérations, les évaluations, les fameux objectifs?**

Ouais...

**Les accords annuels?**

Les accords annuels...

**Ou si tu peux donner des exemples...**

Ouais... Les accords annuels...

**Est-ce que ça existait?**

Oui, oui. Si, si. Si, si, ça a été... Enfin, le réseau salarié Dexia a repris beaucoup de base de ce qui était dans le temps chez BACOB hein, si on compare encore une fois les deux. Donc, les accords annuels, c'était une invention BACOB, au temps de COB ça n'existait pas mais les accords annuels, à l'époque, on les écrivait soi-même quoi, finalement. Donc, on disait: voilà, je veux que toi, tu sois plus gentil que les gens au guichet, sinon t'as une baffé. Voilà. Donc c'est... On pouvait écrire ça. A un moment donné, c'était un peu trop subjectif, parce que si j'ai un compte à régler avec toi, t'es mort quoi. Donc, on a commencé alors à faire une espèce de catalogue, de façon à ce que, dans une même région, et même après au niveau Wallonie, et

même au niveau pays, on est quand même plus ou moins... Dans ce catalogue, plus ou moins les mêmes choses parce qu'on peut... L'objectif des accords annuels, donc, qui traduisent les objectifs, c'est de faire évoluer la personne. En principe, c'est ça l'idée. Mais bon, si t'as quelqu'un qui est là et qui est là, et qui veut faire... Enfin, là, c'est... A cinquante centimètres de la table, et tu veux monter à septante-cinq centimètres, c'est... Tu peux dire: tu ne vas pas là, tu vas là. Mais il va peut-être devoir carburer plus fort que celui qui est à ras de la table et qui doit monter que de un. Mais il aura peut-être le même résultat. Donc, on essaie de tirer le meilleur, mais il ne faut pas demander l'impossible au meilleur, en laissant végéter les plus faibles. Donc, ça, c'était un petit peu l'esprit des accords annuels, mais dans ces accords annuels, on pouvait faire transpirer, je vais dire comme ça, un petit peu, la volonté de ce qu'on voulait arriver. Par exemple, et me concernant, ce que j'ai toujours mis en avant, c'est l'esprit d'équipe. Il faut savoir que l'agence de Comines, même à une époque, écrit tout ensemble au comité de direction en disant: voilà, nous, on veut que les commissions soient réparties uniformément sur les têtes de tout le monde. Ca a été refusé parce que... Voilà. Mais bon, on a toujours voulu travailler comme ça, dire tiens... Parce qu'on ne croit que s'il y en a un qui fait pas bien son boulot dans l'équipe, allez, si tu n'as pas la personne à l'accueil qui fait comme il faut son boulot, t'auras pas le client derrière quoi. Donc, quelque part, il faut que tout le monde soit correct, et que bon, on mette en avant cet esprit d'équipe. Mais ça, c'est... Encore une fois, c'est personnel quoi, je vais dire.

**Et est-ce que...**

Il n'y avait pas d'obligation, mais c'était aussi une manière pour moi d'arriver à mes objectifs.

**Oui. Est-ce que justement... Tu me disais que, bon, on était passé d'une valeur de servitude à une valeur plus commerciale, plus orientée résultat.**

Oui.

**Est-ce que justement, ça se ressentait au niveau des objectifs, des rémunérations, des évaluations?**

Dans les objectifs, il y a toujours eu des objectifs mais on le ressentait moins, ce n'était pas chiffré au départ, les accords de groupe. Les objectifs chiffrés, oui, ça, il faut les atteindre...

**Ca a toujours existé...**

Et ça, quand on dit que... Enfin, quand je disais tout à l'heure qu'il fallait du court terme et du long terme, c'est normal. De toute façon, tu dois satisfaire à ce que la banque attend de toi, c'est du court terme. Donc si tu ne réalises pas tes objectifs à court terme, t'es pas là demain pour faire le long terme, donc, il y a certaines étapes qui sont obligatoires, donc il y a des accords annuels si on repart là-dessus. Mais, il y a aussi l'esprit quand... Je reviens avec mon équipe. On sait très bien qu'il fallait x millions par équivalent temps-plein, et donc, si on voulait, à un moment donné... Si on... Allez, quand on évolue et qu'on arrive à un certain niveau, c'est de se maintenir. Si tu redescends et que tu dois dire: tiens, mon collègue, t'as bien travaillé, on a fait tout ce qu'on a pu, mais je suis désolé, tu vas partir... Ca, ça ne va pas. Donc, t'as qu'une voie, c'est vers le haut. Donc, tu dois évoluer. Donc, on a toujours été relativement sensible, ici, à l'agence, aux encours. Et on sait bien, que par exemple pour notre région qui est fort étendue, oui, les encours, ils ne sont pas terribles, terribles, mais avec la distance, on a beaucoup d'équivalents temps-plein qui seraient peut-être pas nécessaires. Il y a que la distance qui les justifie. Donc, au premier coup de Trafalgar, on sait que voilà, on est des... Des proies pour... Un oiseau pour un chat, ou... Une proie quoi, je vais dire. Donc, allez, on a toujours voulu essayer de regarder à ça, et donc, si tu veux faire monter les encours, tu dois bosser quoi. Et on bosse, et on bosse ensemble pour tout le monde quoi. Voilà. C'est ça l'idée quoi. Donc, faire transpirer les... Ca, dans les accords annuels, pas vraiment. La collégialité, sûrement quoi.

**D'accord.**

On gagne ensemble quoi, je vais dire.

**Ok.**

Ca fait un peu ringard comme slogan, mais l'équipe qui gagne...

**Non, non. Ouais, tout à fait.**

C'est ça.

**Tout à fait.**

Mais enfin, c'est aussi de pouvoir entretenir... Parce qu'on parle un peu de culture d'entreprise aussi, mais c'est aussi de pouvoir entretenir un climat dans ton agence quoi, je vais dire hein, parce que bon, parfois, il y a des choses qui t'arrivent de par ailleurs et qui vient jeter un pavé au milieu de la mare ici, qu'on n'a pas demandé, et on se demande pourquoi, et pourquoi nous, et pourquoi pas ci, et pourquoi pas ça. Alors que parfois, ce sont seulement des rumeurs, ou des choses comme ça. Ce n'est pas gai quoi. Et par les temps qui courent, c'est des choses qui courent, donc, voilà quoi. Donc, c'est un climat de sérénité et de confiance entre tous les collègues, en disant: bon, chacun, il fait ce qu'il peut, et chacun est honnête avec l'autre, et chacun fait ce qu'il peut pour l'autre.

**D'accord.**

C'est ça qui est... Voilà. Donc, la culture de l'agence de Comines, c'est la culture de la banque. Merde, je fous tout en l'air. T'as pas bien répondu, tiens, voilà une baffé.

**Sinon, on va peut-être passer au thème au niveau... Les signes. Je sais pas... Le langage qui était utilisé avec tes collègues? Et la hiérarchie? Tutoiement, vouvoiement...**

Ha non, tout le temps tutoiement, même les clients aussi.

**D'accord.**

Une fois qu'on le voit, on le tutoie, on lui fait une bise.

**C'est toujours resté...**

Voilà, oui.

**Il n'y a pas eu de changements à ce niveau-là...**

Oui, voilà. Ce que je fais souvent, ça j'aime bien, voilà... Depuis, allez, trois, quatre ans, je dois mettre des lunettes pour regarder des papiers, et lorsque les chiffres sont faibles, je mets mes lunettes pour regarder les résultats.

**Ouais.**

C'est du non-verbal.

**Ouais. Effectivement. Et sinon, y avait-il un code vestimentaire? Y avait-il des costumes?**

C'est-à-dire que... Allez, c'est vrai que... Je dois admettre que la mode est un peu passée par-là, mais on a toujours eu l'habitude, quand même, d'enlever le veston, je dirais, dans l'agence. Les hommes ont toujours eu la cravate, pratiquement. Maintenant, ça se perd de temps en temps, un petit peu, mais on la remet de temps en temps aussi...

**D'accord.**

Je vais dire comme ça. Bon, mais ça, je vais dire, c'est peut-être un peu des effets de mode. C'est vrai que la cravate, ça peut tomber. C'est vrai que chez les dames de... Je dirais, au point de vue code vestimentaire, en général, elles ont toujours été culottées, je dirais bien. Voilà quoi, je dirais.

**Et sinon, il n'y a jamais eu de pins, de badges imposés...**

Imposés, non.

**Que ce soit au temps de COB, BACOB, Dexia...**

Mettons qu'on le portait plus volontaire à une époque qu'à une autre, mais bon. Mais, non, jamais eu d'imposition à ce niveau-là. On nous en a toujours fournis hein, que ce soit à l'une époque ou à l'autre...

**Oui, d'accord.**

Même parfois des plus gros et des plus petits, mais... Mais non. Mais, allez, on essaie quand même... Encore une fois, c'est une question de respect du client quoi hein, je vais dire. Bon, si t'arrives en guenilles, et que le gars qui vient te voir... Bon, si lui est en guenilles, on s'en fiche. Toi, tu dois être fringué correctement quoi, je vais dire. Bon maintenant, si toi t'es ici en guenilles derrière ton comptoir, et que le gars qui vient te voir ne te respectera certainement pas non plus quoi, parce que c'est... Tu... C'est un manque de respect vis-à-vis de la personne quoi, je vais dire hein, donc...

**Oui. Petite précision: guenilles, c'est?**

Les guenilles? C'est comme au Moyen-âge, tu vois?

**Ha ouais, d'accord.**

Avec des habits en lambeaux.

**Des autres signes ?**

C'est vrai qu'on a eu aussi au temps de COB-BACOB, des plaquettes nominatives et tu la recevais quand tu signais ton CDI. C'était pour mettre sur ton bureau ou à ton guichet pour que le client puisse t'identifier.

**Ha ok, d'accord. D'accord, d'accord. On va peut-être passer au thème, maintenant, des symboles. Y avait-il des fêtes, des pots d'organisés?**

Des fêtes, oui.

### **Comment ça se passait, à quelle fréquence? Comment ça a évolué avec le temps?**

C'est-à-dire que... Comment ça a évolué... Il faut surtout situer les différentes banques avec leur taille. Je vais dire, c'est vrai qu'à l'époque COB, on faisait une fête par an, je vais dire comme ça, à nouvel an, où le responsable de région venait nous remettre une enveloppe avec mille francs belges, personnellement, à chacun. C'était une époque quoi, je vais dire comme ça. Et voilà tout. Bien sûr, on avait des réunions régulières, tous les mois, qui se faisaient le soir, à vingt heures, à l'agence de Mouscron, après les heures de travail, ne comptant pas dans les heures de travail. Mais où on discutait avec notre responsable régional, et on buvait un coup, je vais dire, voilà. Mais ça se limitait à ça quoi. Ensuite, la banque a quand même relativement grandi, donc même au niveau de la COB, ça ne se faisait plus. Quoique, certaines fêtes ont été organisées alors, mais au niveau national à l'Heysel, pour l'atteinte des 250 milliards, des mille milliards, enfin... Je ne sais plus combien, Ou des cent milliards et des 250 milliards... Oui, c'était ça. Donc, voilà. C'était les toutes grandes fêtes, je vais dire, maintenant on réunissait tout le monde, voilà. Genre de fêtes qui ont été repris un petit peu après une fois par an, ou bien pour le départ en pension d'un patron, enfin, on va dire ça comme ça. Mais c'était des grandes fêtes nationales où on aimait bien de se retrouver tous et où, effectivement, là, Monsieur Detremmerie, à l'époque, ou même Monsieur Bruneel, après, essayaient un peu d'haranguer les troupes en leur disant... Enfin, en se remémorant le chemin parcouru depuis la coopérative de 1923, jusqu'au moment où il parlait quoi. Donc, on se lamentait déjà un peu sur le passé. Bon, bien sûr, par rapport à Dexia, bon, qu'est-ce qu'on a essayé de faire? C'est plutôt des teambuildings, je dirais, des choses comme ça, mais on a... Enfin, encore une fois, c'est peut-être propre... Je pense pas que ce soit propre à l'agence de Comines, mais on a quand même, avec l'équipe et les épouses et les époux, continué d'organiser des repas entre nous, au moins une fois par an, on allait ensemble tous manger, voilà quoi. Donc ça, on continue de le faire. C'était un peu une tradition une fois par an, mais dans un plus grand nombre. Là, c'est un groupe plus petit, comme on a fait dans le fond au château du Mylord.

**Oui.**

Moi, je trouvais ça sympa. On avait réussi à réunir quand même pas mal de monde...

**Oui.**

Mais, allez, c'est quelque chose qui est à faire. Maintenant, avec un aussi grand groupe, est-ce que c'est aussi porteur? Parce que finalement, dans le grand groupe, il y avait tout des sous-groupes.

**Ouais.**

Ca, c'est une question de voir, mais bon, c'est important de faire des choses ensemble, mais surtout des choses qui ne soient pas, si je puis dire, forcées. Qu'elles soient librement consenties quoi. Si tu dois emmener... Même, tu fais un teambuilding, tu dis: tiens, c'est pour réunir les gens, les faire se comprendre, etc., mais si tu les forces à aller quelque part pour faire ça, t'as rien gagné quoi finalement quoi hein. Le repas où il n'y a pas de contraintes derrière de la banque, tu y vas ou tu y vas pas, ça te convient, ça te convient pas. Bon, maintenant, celui-là qui dit qu'il n'y va pas, dans le fond, il n'a pas à faire partie de l'équipe non plus quoi hein, finalement. Ce n'est pas une exclusion que je vais dire là, mais c'est que finalement... Alors, je me suis gouré sur la personne, et ce n'était pas... Il ne devait pas faire partie du groupe quoi, je vais dire. Donc, tout n'est pas rose dans une agence, mais je n'ai pas encore rencontré ça quoi, je vais dire. Donc voilà, je suis content de ça quoi.

**Comment étaient organisées les informations personnelles?**

Les informations?

**Oui, infos personnelles... Les informations.**

Les informations. Oui... A l'époque, comme je disais, bon, on avait une réunion tous les mois sur Mouscron, le temps de chez BACOB.

**Oui.**

Après, lorsque la banque a grandi, ça a été chez BACOB et chez Dexia, des réunions plus des directeurs d'agence, qui étaient eux, alors, chargés de répercuter les informations sur leur équipe quoi. Bon, et maintenant, c'est par spécialisation hein. On en arrive à ce que chacun a deux chefs hein: un chef hiérarchique et un coach. Faut être sûr qu'on est bien canalisé, donc.

**D'accord.**

Voilà. Mais, allez, le fait d'avoir une information par domaine, ça devrait permettre d'avoir plus d'infos, mais je ne suis pas sûr que ça a gagné... Moi, j'organise encore tous les jours un petit briefing d'un quart d'heure. Ça nous permet de parler de choses et d'autres. Même le lundi c'est souvent un peu people comme on dit. On parle de ce qu'il s'est passé le week-end, ou des choses comme ça. Les autres jours, on parle réellement de la banque, mais on a toujours tellement de sujets d'actualité... Moi, quand je vois quelque chose, hop, je l'imprime, et le lendemain matin, on en parle au briefing. Mais bon, qui en parle un peu, mais on dit: tiens, il y a ça. Mais sur un quart d'heure de temps, qu'est-ce que tu peux faire? Donc le fait de pouvoir réunir, comme par le passé, ton équipe et dire: voilà. Moi, je me souviens quand même du temps où on avait une demi-journée où on était fermé... Donc, enfin, il y a peut-être d'autres agences où c'est possible hein. A Pecq, voilà, vous êtes fermés une demi-journée, on peut faire une réunion sur l'après-midi. Dans le temps, on était fermé le lundi après-midi, on

était là tous les lundis après-midi. Personne ne refusait de venir à la... Allez, à la réunion, même s'il y avait des heures à récupérer, ou une histoire comme ça. Mais c'était vraiment intéressant, parce qu'on pouvait vraiment débattre des choses sur une heure, deux heures... Enfin, bon, on ne faisait pas deux heures et demies sur le même sujet, mais enfin, on pouvait une fois aller à fond dans les choses, on pouvait vraiment faire des formations, même en interne, des vraies quoi, je vais dire. Ici, on est vraiment coincé par le nouveau modèle de distribution, je vais dire comme ça, parce que ce nouveau modèle de distribution impose des spécialisations, donc, forcément, la personne qui a l'info, elle est vraiment spécialisée. Comment elle peut la retransmettre à quelqu'un d'autre en cinq minutes? Dans un briefing, ce n'est pas possible, donc finalement, on n'a pas cet effet qui permet aux gens de continuer de se performer ou d'avoir, comme je le disais encore tout à l'heure, les bonnes questions vis-à-vis des clients, lorsqu'ils viennent nous rencontrer ou nous poser des questions quoi. Donc, la redistribution de l'information, pour moi, aujourd'hui, elle pose un peu problème, notamment dans les flagship quoi, je vais dire. Hein, où on est ouvert, et où, avec les pointages... Ouais, on n'a pas parlé des pointages... Où les pointages, tout en étant un avantage pour les membres du personnel en disant: voilà, je vais travailler de telle heure à telle heure, a créé quand même des contraintes à l'agence, et où, finalement, oui, c'est normal aussi, on s'en tient à son horaire, et quand on doit faire quelque chose, si c'est pendant les heures, c'est au détriment d'autres collègues, ce qui est inadmissible pour moi... Pour moi. Voilà. Ou bien alors, bon, il faut le faire en dehors des heures, ce qui n'est pas admissible non plus, pas seulement syndicalement, mais par rapport aux autres non plus quoi hein. Il y a ceux qui peuvent se former pendant leurs heures, et ceux qui ne le pourraient jamais. Ce n'est pas normal non plus quoi, donc...

**D'accord.**

Alors, on est un peu coincé dans un système qui ne nous permet pas, pour moi, idéalement, de redistribuer ça, mais on y travaille hein. Le Chouchou il va faire...

**Oui.**

Chouchou, c'est le chef. Chouchou, il va encore... Enfin, il va essayer... Bon, ça le pèse aussi parce que bon, il y a d'autres choses à faire, mais je voudrais bien qu'on puisse réunir quand même d'autres personnes que les responsables de marché, donc je veux dire par là, effectivement, tous les gens de la gestion journalière des agences quoi. Ils doivent avoir des infos aussi, qui leur permettent d'évoluer aussi, et de voir des choses, parce que si on les cantonne... Au ras des pâquerettes hein... On est souvent au ras des pâquerettes. Mais il faut que quelqu'un le fasse aussi hein, il faut être conscient de ça aussi, mais il y a peut-être des gens qui sont contents aussi de faire ça. Mais malheureusement, dans les agences telles qu'on les a connues maintenant, quand tu as été formé et que tu as tout eu, t'es là, t'es prêt pour continuer quoi hein, je vais dire...

### **Donc t'es armé quoi...**

Hein... T'es armé... Donc tu te dis: ou je continue, ou bien, à quoi ça sert d'avoir fait tout ça pour rester à ce niveau-là. C'est toujours un choix. Dire non, je ne veux pas aller en formation: ok. Moi, à la limite, s'il y a quelqu'un qui me dit ici maintenant: moi, je veux juste tenir le guichet, et elle a un sourire jusque-là. Enfin, je dis elle, mais ça pourrait être un bonhomme. Hein... Et qui se présente avec une mini-jupe... Non, enfin, ça peut être un bonhomme. Donc voilà, c'est difficile à dire. Mais si quelqu'un voulait vraiment dire: tiens bon, je suis contente de tenir uniquement le guichet, etc., et c'est ça qui m'intéresse, moi je suis preneur à la limite hein, je vais dire. Ce n'est pas pour le fait qu'on ne pourrait pas évoluer, mais si tu veux faire évoluer tout le monde, tout le monde veut évoluer. Comment tu fais quoi. C'est aussi un problème hein.

### **Ha non, tout à fait.**

Voilà.

**Et pour parler justement au niveau organisation, tu parlais des pointages. Donc, au départ, on ne pointait pas au niveau de...?**

On ne pointait pas.

**D'accord. C'est quelque chose qui a été instauré au moment de BACOB ou...?**

Oui, oui, BACOB aussi. C'était le monde du syndicat. A un moment, ils ont dit: hé, faut pas... C'est vrai que quand on travaillait chez BACOB, je vais dire comme ça, on savait qu'on devait arriver le matin vers huit heures et demie. On ouvrait à neuf heures, donc vers huit heures et demie, c'était de bon ton d'arriver, le temps de sortir sa caisse, et ci, et là, on n'était jamais que prêt qu'à neuf heures quoi, finalement. Le temps qu'on avait réceptionné l'argent, qu'on avait fait ci, fait là. Enfin, on avait... Les extraits de compte, ils nous arrivaient, ils n'étaient même pas dans l'ordre alphabétique. Et alors, c'était... Ho, on avait sa demi-heure de boulot avant de pouvoir ouvrir la porte quoi, et après, quand on fermait, on n'était pas encore parti non plus. Mais tu partais quand tu avais fini, et si t'avais une erreur de caisse, tu restais quoi. Et donc finalement, quand tu travaillais le samedi... Pardon, le vendredi. On commençait à huit heures du matin ce jour-là. Tiens, on commençait à huit heures, pourquoi? Parce que les organisations sociales venaient avant les clients, chercher leurs fonds pour la mutuelle, et ci, et là, donc des commandes qu'on devait distribuer...

**D'accord.**

Et on travaillait de huit heures jusque six heures, et parfois, il était huit heures quand on quittait quoi hein, je vais dire. Parce que ce n'était pas juste, ou quoi, ou qu'est-ce, et qu'il fallait trouver. T'étais... Horreur quoi. Donc, à un moment donné, encore une fois, justement, on a dit: ouais, mais ça, ça va plus. Donc là, on a instauré un système de pointage et le système de pointage, c'est le revers de la médaille. Ben oui puisque c'est comme ça, on va

travailler ces heures-là quoi hein. Puisque quelque part, là, le système de récupération n'existait pas.

**Ha oui, d'accord.**

Tandis que maintenant, bon, il est quand instauré...

**Oui.**

Dans les mœurs quoi. Tu travailles ton temps point quoi. Ce qui est un peu difficile à gérer, on a bien essayé de compenser après avec des lundis après-midi fermés, des choses, mais quand c'était fermé, il n'y avait plus de réunions, alors... Il y a toujours des soucis quoi. Non, dont le pointage... Mais, je dirais, je crois que la principale organisation, c'est de dire: voilà, t'as un problème, file-le moi, ça je peux le faire, moi je suis libre maintenant. Voilà. C'était surtout ça. C'est l'entraide, c'est l'anti-cloisonnement, mais il faut avoir les compétences pour pouvoir le faire aussi, et si tu ne les as pas, on en revient un petit peu au système maintenant. Trop de cloisonnement, ça nuit aussi quoi...

**Ok.**

Je vais dire, donc... Alors, il y a des périodes où le PEI est super débordé, et où finalement... Ou même... Ou bien l'année passée, les PH, ils ne voyaient pas le bout, ils... Géraldine, elle a failli craquer ici, parce que tout simplement, elle travaillait tous les soirs jusqu'à je sais pas quelle heure, au matin, elle devait venir pour encoder les dossiers, et le soir elle retravaillait. Elle a... Je crois qu'elle a eu quatre ou cinq jours d'heures supplémentaires. Enfin bon. Mais à un moment donné, même physiquement, c'était plus tenable, donc voilà. Mais qu'est-ce qu'on pouvait faire? On sait même ne pas encoder un dossier, on ne sait rien faire. Ils sont deux. C'est triste.

## **Non, mais**

Dire à ton collègue: écoute, qu'est-ce que je peux faire pour toi? Et on peut être content qu'ils n'ont pas craqué hein les deux, parce que ça aurait pu hein, ça aurait pu. On aurait été dans de beaux draps quoi hein. Donc voilà. Donc, le fait de... Organisationnellement parlant, c'est pouvoir compter un petit peu les uns sur les autres. Le pointage, oui, ça, c'est quelque chose qui est annexe. De toute façon, à un moment donné... Je ne sais pas si c'est quelque chose qui est retenu pour la prochaine convention, mais c'est dire: bon voilà, si tu veux évoluer dans une fonction de cadre, quelque part, tu dois pouvoir accepter de finir ton travail quoi hein, je vais dire. C'est ça quoi. Si t'as fini avant les autres, tu pars avant les autres aussi hein. Ça va avec hein.

Mais sinon, tu finis le bazar et... En fait, tout ce qui est prioritaire ou urgent doit être terminé avant que tu travailles quoi, je vais dire hein. Ca, c'est d'ailleurs une des formations qu'on a encore eue, je ne sais plus si c'est du Dexia ou du BACOB, ou quoi ou qu'est-ce, mais... Priority Management, il y avait des choses du genre: tu regardes, tu fais attention qu'on te fout pas le singe sur l'épaule quoi hein, donc. Bon, déléguer, ça, tout le monde le sait, mais faut déléguer, pas en noyant l'autre non plus quoi, donc voilà, il faut pouvoir aussi... Quand tu reçois un papier, tu le prends pas, tu dis: ouais, je n'aime pas, je vais le mettre là en attendant. Non, tu fais d'abord ce que t'aimes pas, comme ça tu feras avec beaucoup de plaisir ce que t'aimes bien, après les heures... Heu... Enfin, tu comprends...

## **Ouais.**

Ce que je veux dire hein. Donc, c'est histoire de dire: bon voilà... Il faut traiter en priorité les choses qui doivent l'être, parce que de toute façon, à un moment donné, les choses qui ne sont pas prioritaires aujourd'hui le deviennent. Et peut-être urgentes, tout d'un coup, et puis

traitables. D'où frustration du client, mécontentement... Donc, voilà. T'as besoin d'un client satisfait, c'est ça la base de tout...

**Ouais, tout à fait.**

Le client.

**Et y avait-il des systèmes de récompenses, des incentives mis en place?**

Ca, il y a toujours eu, oui. Notamment Arco, qui était très fort là-dedans. Je taquine... Non, c'est vrai qu'il y a eu... Bon, c'est vrai, sur Arco, il y a eu aussi. On a encore gagné des petites valisettes en peau de mouton, on a encore eu des restos, des choses comme ça, mais c'est vrai que... Il y a eu... Tu es là depuis combien de temps toi? Quand même cinq, six, sept, huit ans?

**Oui, huit ans.**

Huit ans? Ha oui, oui, d'accord. Donc, Dexia, tu as quand même connu aussi les différents incentives. Bon, bien sûr, le Gold Club était assez inaccessible tout un temps. , sauf nous, on a gagné une année, c'est arrivé quoi. Mais... Allez, chez COB/BACOB, c'était, entre guillemets, des petites choses. Chez Dexia, ça paraissait quand même... En fait, ils mettaient les incentives derrière les objectifs qu'ils voulaient atteindre quoi, je vais dire hein.

**D'accord.**

Mais, en général, et ça, je suis un peu le rabat-joie de service ici, mais... C'est vrai que les collègues, eux aussi, à un moment donné, entre guillemets, changent par rapport aux incentives et à ce qu'on leur propose. En ce sens que, comme dirait mon copain Sylvain: ce que j'ai dans le ventre, tu ne me l'enlèveras plus. Ce que j'ai eu quoi. Tandis que tout ce qui est carotte, oui, on peut te la présenter, mais ne jamais l'obtenir. Et ça, c'est un danger, parce que si on court... C'est encore une fois court terme/long terme, pour moi, c'est la même chose... Si on te dit: tiens, voilà, on doit faire autant de cartes de crédit cette année. Si, pour retenir, être dans les clous, etc., on les fourre à n'importe qui, parce que c'est gratuit, ou parce que ceci, ou parce que cela, sans la vendre, l'année prochaine tu les perds. Si le client n'avait pas compris que c'était gratuit que pour un an, il va prendre une gamelle l'année prochaine, parce qu'il va dire: ha, tu ne me l'avais pas dit. Ou il aura oublié, ou volontairement. Enfin bref, hein... Donc, il faut vraiment vendre le produit pour ce qu'il est, et pouvoir lui offrir la gratuité, et pas faire de l'incentive pour le plaisir de faire de l'incentive, parce que, finalement, à un moment donné, tu vas donner des choses à un client, dont il n'a pas besoin, et encore une fois, le client va se sentir lésé, frustré... Enfin, tout ce qu'on veut. Tout ça, pourquoi? Pour avoir un voyage quelque part. Même à la COB, si tu parles à Yohann et à Fabian, je pense... Annick... Ils ont été en Islande, ils ont gagné un voyage en Islande, ils ont fait de la motoneige, ils ont nagé dans les geysers. Donc, il y avait moyen de gagner des choses. Bon, maintenant, l'agence de Mouscron, et avec l'agence de Verviers, étaient les deux plus grosses agences wallonnes à l'époque, donc c'était des agences qui attiraient, et qu'est-ce qui comptait? C'était le fresh. Hein, c'était le l'argent frais. Le 109. Donc, voilà. Non, non, mais, allez, pour dire un peu, il y avait des récompenses qui étaient plus petites chez BACOB/COB qu'elles ne l'étaient chez Dexia, mais je ne suis pas un coureur d'incentives...

**D'accord.**

Je n'aime pas tellement ça, parce que ça trompe un peu les ventes. Elles ne sont pas faites forcément pour le client, elles sont faites plus pour nous que pour le client. Enfin, elles risqueraient...

**Oui...**

De l'être.

**D'influencer...**

Elles ne le sont pas ici, à Comines.

**Et il y avait des rites mis en place?**

Des rites?

**Quand je dis des rites: promotions, départs à la retraite...**

Non... Le matin, quand tu rentrais, tu devais faire ton signe de croix... Non, non. Non, ce qu'on fait souvent, et ce qu'on a toujours fait, c'est qu'en fin de semaine, on buvait un verre ensemble, histoire de...

**D'accord.**

On souffle, on fait un truc comme ça. Sinon, non... Pas...

**Au niveau de la direction... Enfin, de la banque en général, il n'y a rien de prévu...**

Je ne vois rien directement... Ca ne m'a pas frappé en tout cas.

## **D'accord.**

Donc, voilà. Mais par exemple, quand je dis le verre entre nous... En parlant de rites, c'est un moment... C'est un peu comme le lundi matin avant de commencer la semaine, le briefing du lundi matin. Comme je le disais tout à l'heure, c'est people. Oui, on s'inquiète un peu du collègue: qu'est-ce qu'il s'est passé ? Enfin bref, people quoi, je vais dire. Mais on se remet dans l'ambiance, on est content de se revoir, je vais dire. Bon voilà, maintenant, allez les potes, on y va hein, désolé, mais c'est comme ça. Et à la fin de la semaine, on dit: allez... On souffle un coup...

## **On va en boire une.**

On en boit une. Sympa quoi. C'est ça... Ce n'est pas très bancaire tout ça, hein.

**On va peut-être passer au niveau du métier. Comment, pour toi, le métier a évolué durant ces phases de changement? Que ce soit au niveau des produits, des clients, de la stratégie, de l'organisation... T'en as un peu parlé avec les spécialisations...**

Oui... Oui, c'est ça. Enfin, il y a une énorme différence entre ce qu'était la banque au niveau BACOB/Dexia, et après même Dexia, Belfius quoi hein. Bon, BACOB/Dexia... Enfin, chez BACOB, c'était livrets d'épargne, bons de caisse, prêts hypothécaires, un petit peu de prêts à tempérament, puis c'était finalement basta quoi. Après, ils ont eu deux ou trois Sicav, voilà. Et après, on s'est lancé une fois dans des opérations que t'as peut-être entendu parlé... Soit swapienne, ou intérêt sur les swaps. Enfin bref. Et c'était des actions ponctuelles, où, là... Par exemple, là, c'était défensif par rapport aux clients. On leur proposait des choses où ils pouvaient gagner à tous les coups, à des taux de professionnels. Et c'était pour dire: tiens voilà, client, on veut te garder, et on te donne un truc auquel tu n'aurais pas eu accès

autrement, avec des montants relativement minimes quoi, je vais dire. Donc, voilà. Chez Dexia, on a découvert une autre banque quoi hein, je vais dire. Au départ, je ne vais pas dire que j'étais perdu, mais on était quand même... Bon, tu passes d'un catalogue de quatre, cinq Sicav à quatre cent, tu te dis: Et quoi? On va devoir tout emmagasiner, tout revoir, donc c'était tout à fait différent, on ne jouait pas dans la même cour. Par contre, c'est sûr qu'on s'est rendu compte qu'au niveau octroi de crédits, en arrivant chez Dexia, c'était la panacée, parce que chez BACOB, on avait beaucoup plus de difficultés à vendre le crédit à la banque qu'au client quoi, je vais dire. On était compétitif relativement souvent, je vais dire comme ça. Sauf peut-être en professionnel, où ce n'était pas vraiment le marché de prédilection... Chez Dexia, on était étonné de la facilité dont ça pouvait passer. C'est nous-mêmes qui freinions parce qu'on disait...

**Ouais.**

Demande pas ça, demande pas ça, et finalement, allez, bon, on donne... Ha ouais? Tiens donc. Donc, vraiment, on a dû intégrer une autre philosophie, et tout ça. Il faut savoir aussi qu'à l'époque, par exemple chez BACOB, t'avais un débit sur compte, qui devenait non-authorized, c'est toi qui avais accepté le client, tu courais après le débit sur compte quoi. Chez Dexia, on n'a jamais connu ça. On a dit: ha non, ça fait partie des risques du métier, on ne fait pas d'omelettes sans casser des œufs. Si c'est bon pour eux, c'est bon pour moi hein, je vais dire...

**D'accord.**

Mais quelque part, dans l'acceptation vis-à-vis du client, parfois, on aura aussi une tendance à exagérer quoi. Non, il faut toujours faire attention... T'octroies un crédit à une personne, ce n'est pas pour le plaisir de faire des chiffres, il faut quand même que ce soit remboursable. Ca, maintenant, ils s'y sont mis un petit peu plus aussi, mais...

[...]

Je ne sais plus ce qu'on disait...

**Donc, au niveau de l'octroi aux crédits... Enfin, de la philosophie... Au niveau du métier quoi.**

Du métier... Oui, donc il y a eu un grand changement, et donc là, on a vraiment pu s'ouvrir beaucoup plus vers les professionnels quoi. Donc là, c'était...

**D'accord.**

Ca... Un vrai plus quoi, je vais dire. Bon, maintenant, en revenant chez Belfius, oui... Enfin, la crise est passée par là, c'est un peu peut-être le cas pour toutes les banques... L'octroi aux crédits est quand même plus élastiquement restreint hein, ça devient un petit peu plus difficile. Bon, Bâle 2, Bâle 3... Bon... Où est-ce qu'on va? On ne sait pas trop. Mais de retour... On a de retour plus de difficultés à revendre le crédit à la banque, parce qu'on y met les comptes agences, qui sont maintenant... Oui, si t'as pas de placements, t'as pas de crédits quoi, c'est presque ça quoi, je vais dire. Donc ça devient un peu plus difficile quand même quoi. Mais, à mon avis, c'est plus la taille de la banque qui fait ça, qu'autre chose quoi hein, parce que l'opposition de liquidités, même si on te dit qu'elle est bonne, c'est une question d'accès au marché quoi, je vais dire. BNP Paribas n'a pas ce problème... Pour l'instant, me semble-t-il.

**L'évolution technologique a dû également avoir un impact sur le métier ?**

Tout était lié à l'évolution technologique aussi bien du côté client que du côté banquier. Ça tellement évolué rapidement au niveau des systèmes informatiques, que ça n'a plus rien à voir

avec le métier à l'époque où tout se faisait manuellement. Je ne le conçois plus, ça ne serait plus possible vu le temps que ça nous prenait. Maintenant, faut que ça aille vite, que le client aie se réponse le plus rapidement possible. A l'époque, lorsque l'on demandait une information ou une décision au siège concernant un dossier d'un client ça pouvait prendre 15 jours avant d'avoir la réponse. Un crédit, c'était une catastrophe, aujourd'hui, tu l'encodes et tu as une réponse directement par le système informatique. A l'époque, il fallait trois semaines pour avoir un retour du siège. C'est incroyable la façon dont les choses ont évolué.

**Et au niveau de la stratégie, est-ce que tu as ressenti une évolution? De COB à Belfius...**

Oui, tout à fait... Oui, tout à fait. La stratégie, je dirais, c'est peut-être là qu'on peut retrouver un trait de ce qu'était la philosophie de la banque coopérative de l'époque. C'était... On voulait surtout permettre l'accès à la propriété à tout le monde. C'était ça l'idée, donc la stratégie, c'était récolter de l'argent, livrets d'épargne, bons de caisse, et faire des prêts hypothécaires. Point.

**Point...**

Hein...

**C'était la mission fondamentale de la banque...**

C'était la mission fondamentale de la banque. D'ailleurs, je suis un jour tombé là-dessus, dans un bouquin qu'on avait eu, "D'une coopérative à une banque", où on disait... Je ne souviens plus des pourcentages exacts, mais je pourrais te les retrouver... Où on disait que... Donc, 80 % des dépôts... Attends, non. Que 40 % des dépôts des clients étaient mis en bons d'état, 40 % en prêts hypothécaires, et 20 % pour gérer les comptes à vue et les autres bricoles. On voit la... Hein, la santé de la banque hein. Non, mais voilà, c'était incroyable hein. Quand on voit

ça aujourd'hui, on se dit: tiens, quand tu as une banque comme Dexia, qui se finance à trois jours des crédits à trente ans, on comprend parfois où on arrive quoi, je vais dire hein. Donc là, c'est vrai qu'il y a eu... Chez Dexia, il y a surtout eu une volonté de grandir très vite. Bon, l'accès au marché était facile à l'époque. Voilà. Bon, maintenant, le fait est de se financer à court terme pour faire du long terme. Si t'as une tuile, qui nous est arrivée, voilà, t'es là quoi. Mais la stratégie était fondamentalement différente, en ce sens qu'on voulait manger à tous les râteliers quoi hein, je vais dire.

**C'est ça...**

Hein, du premier métier qui était le métier original, on s'est vraiment ouvert et on a tout fait quoi, on a tout fait. On avait une division Private Banking... Enfin, chez BACOB, on l'avait aussi puisqu'on avait acquis BNP Paribas Belgique, en fait hein, donc on avait l'ébauche de la Private Banking. Mais bon, ici, on l'a fait aussi. Du Corporate... C'est quoi ça? Jamais entendu parler. Ca existait aussi quoi. Premier Métier... Enfin, le crédit aux communes, bon, on a essayé, mais bon, on n'était pas de taille contre le Crédit Communal, je vais dire comme ça, donc voilà. Donc, non, non. Dexia, s'eusse pu être une belle banque, oui, mais on n'était pas... Au niveau de la gouvernance, on ne sait pas ce qu'il s'est passé...

**Oui.**

Mais certainement que tous ceux qui étaient autour de la table, on a demandé et redemandé, ce qui fait qu'on en est là.

**Voilà. Et au niveau de l'impact sur la relation clientèle, est-ce que tu as ressenti aussi un changement?**

Oui, certainement. Quand je dis qu'on travaille en équipe, je vais presque dire que les clients font partie de notre équipe aussi. Bien sûr, il y a des nouveaux toujours qui arrivent, mais bon, on a pu conserver les anciens. On en a perdu, c'est certain, pas si tant si beaucoup qu'ailleurs, si je puis dire. Pourquoi? Parce que les gens sont... D'abord, sont persuadés que nous, on n'a pas fauté, parce qu'on n'a jamais leurré, abandonné, par rapport à des ventes de produits qu'ils n'avaient pas besoin et compagnie. Aussi, parce qu'on a une relation de confiance, on les a toujours traités d'égal à égal, on ne s'est jamais caché. Et ça fait que, allez, la relation avec le client était quand même, allez, très forte, et... Mais quelque part, si on revient au dossier Arco, même si ils savent bien que ce n'est pas nous, ils doivent bien le dire à quelqu'un, il n'y a rien à faire. Et on est là, et c'est normal, et c'est à nous qu'ils doivent le dire. Et quelque part, on sent bien que même si ce n'est pas vraiment notre faute s'ils nous le disent, il y a quelque chose de casser quoi, hein...

**Oui.**

Je vais dire, il y a quelque chose à casser quoi, hein. Donc... Et c'est un vrai challenge pour que... Une fois que... Allez, Sylvain... Pas Sylvain, Denis et moi, bon, hein, d'ici cinq, six, sept, huit ans, enfin, peut-être avant, on verra bien... Mais... On est parti. Sylvain, Jean-Paul, Géraldine, ils ont encore dix, douze, quinze ans à tirer. Mais pour les plus jeunes, qui connaissent moins bien les anciens clients...

**Oui.**

Qui sont eux qui détiennent les capitaux... Si on n'arrive pas vite à les faire rentrer dans le système, mais en les cantonnant comme on fait maintenant, ce n'est pas possible... Là...

**La transition sera difficile...**

La transition sera difficile, c'est certain. C'est certain. Et donc, là, c'est... Ca a été l'avantage de notre région hein, aussi, faut dire hein, parce que bon, comme à Pecq ou à Dottignies, on a repris des nouvelles clientèles, comme à Leuze, où on a intégré ci et là, donc... Bon, heureusement, il y avait Tournai et nous qui... Allez, finalement, avons pu résister quand même, plus ou moins, et donner un peu des résultats en attendant que... Bon, maintenant, allez, on voyait des choses qui changent, qui permettent un petit peu de se dire: ben voilà... Hein, mais à un moment donné, le fait qu'on avait une équipe qui n'a pas changé, et qu'on a les clients qu'on a pu maintenir, ça a été bon. Maintenant, quand tu vas remplacer des vieux, il y a un risque quoi. Donc, il faudra vraiment... Et je ne pense pas que c'est en bombardant des extérieurs dans l'agence que ça va tout solutionner hein. Moi je prends toujours l'exemple, je le dis à Chouchou, c'est le chef. Donc... Tu prends Denis et tu le mets à Leuze ou à Tournai, il y aura pas le même impact. C'est un excellent rodeur, mais qu'est-ce qu'il va aller foutre là-bas? Ici, il y a trente ans, il connaît tout, les gens, les enfants. L'exemple c'est: on devait aller, à un moment donné, à des formations où on nous apprenait à faire la prospection, notamment téléphonique. Alors, il y a un type là, qui est là pendant toute une journée, qui explique comment faire, et ci, et là. Et alors, au soir, il fallait prendre, chacun, quelques numéros de téléphone de gens qu'on ne connaissait pas, des prospects... Enfin, de noms de clients, on va dire, qu'on ne connaissait pas... De noms de clients, et ci, et là, et il fallait, au cours, faire un exemple téléphonique. Bon, je me souviens toujours hein: bon, Denis, à toi, vas-y, ok, téléphone. Ha, salut... Je sais plus comment il s'appelle... C'est Denis de la banque. L'autre il dit: mais quelle banque? Ben de la COB tin. Ha oui, oui. Tu vois qui je suis? Oui. Dis, j'ai un bon truc pour toi dis, quand est-ce que tu viens? Et le gars il venait, et tous les autres ils n'arrivaient pas. Et c'est ça le truc...

**Oui.**

C'est ça. Quand t'es dans ton élément, dans ton truc, et que tu dis: écoute, j'ai quelque chose pour toi, viens. Et c'est ça.

**Ca fait formateur.**

Et c'est là que je dis: bon, c'est une richesse, on a grandi avec nos clients, mais pour la relève, c'est plus difficile. Donc, c'est pour ça que... Bon... Allez, bon, maintenant, Stéphanie, Mélanie... Bon, Fabian est parti, enfin, il est de Comines, c'est déjà ça un petit peu l'avantage, mais... Bon, ils sont déjà là depuis cinq ou dix ans, ils commencent à être connus, mais on ne leur permet pas de traiter les clients. Ça, c'est... C'est un peu le côté dommageable quoi. Et si tu fais débarquer un petit universitaire là, comme ça, un Othman par exemple, qui arrive ici, on lui dit: tiens voilà, t'as ce portefeuille-là. Je ne dis pas qu'il va tout perdre, mais ça sera plus difficile...

**Oui, bien sûr.**

Hein, parce qu'il y a quand même... On en revient à ce que je disais tout à l'heure... Quelque chose de cassé hein. Et donc, la relation de confiance, ceux qui ne sont pas partis maintenant, ils risquent de partir le jour où on leur donne l'occasion de le faire hein.

**Voilà, c'est ça.**

Voilà, c'est ça que je voulais dire.

**Tout à fait, je te suis.**

T'as encore beaucoup?

**Non. Juste un dernier thème, on va... Le thème du changement.**

Oui.

**Comment tu as vécu la fusion? Enfin, comment la fusion a été vécue? Enfin la, les fusions, les changements de noms...**

Oui. Ça a été vécu sous la forme d'un challenge, ici. Donc, en accord avec notre responsable régional de l'époque, Michel Backaert... Tu as déjà entendu parler de cet homme-là? On a... On a fait un peu de stratégie, on a cogité, on a dit: qu'est-ce qu'on fait? On savait bien qu'à l'agence de Comines, sans être une très grande agence, puisque c'était quand même la plus grosse agence de la région, on avait... On travaillait en duo avec l'agence du Bizet, où travaillaient Sylvain et Jean-Paul, mais qui était plus petite, mais qui était aussi plus petite que l'agence de Dexia du Bizet. Donc là, on sait auto s'aborder. On a dit: voilà, on se barre d'ici, mais on va essayer de ramener un maximum de clients sur Comines. Ce qu'on a fait. On n'a pas tout pris, mais on a quand même bien pris. On a encore des clients réguliers qu'on a eu là-bas. Et ici, on s'est battu tous ensemble pour être la plus grosse agence que l'agence du crédit communal de Comines qui, elle, était le maillon faible de l'ensemble des autres

**D'accord.**

C'était un petit peu ça l'idée, et on a gagné. Voilà. Lorsqu'il y a eu un incident sur l'agence de Comines, en ce sens qu'il y a eu des départs, et ci, et là, on a dit: oui mais bon, nous on est là hein. Et hop, et on a tout pu reprendre. Voilà. Et ça s'est passé comme ça, comme un challenge, mais il faut savoir qu'au moment de la fusion, on était dans la liste des agences qui devaient disparaître quoi.

**Logiquement oui, d'accord.**

Hein... On devait disparaître. Donc, on avait cette épée de Damoclès au-dessus de la tête. Fabian est parti alors, il a dû aller travailler à Mouscron, on avait une Kathy Scott qui travaillait chez nous, qui était licenciée. Enfin bref, on n'était plus que cinq, et bref, on s'en est sorti.

**Yes!**

On a gagné. Ouais, on était super content, super fier, je vais dire, aussi. Et c'est comme ça qu'on l'a vécue quoi, je vais dire...

**D'accord.**

Comme un challenge, parce que c'est: sauve ta peau, et voilà. Donc, c'est comme ça qu'on l'a fait, donc c'est sous forme d'un challenge. On n'a pas pris ça comme une punition, ça... On voyait bien que la COB/BACOB, oui, elle avait mangé tout ce qu'il y avait en-dessous d'elle, donc au-dessus, ce n'était pas faisable, donc...

Donc voilà, maintenant, localement, je dis, on est parti d'une situation où on était... Enfin, l'agence du Bizet, certainement, mais même l'agence de Comines, elle n'était pas retenue dans les cartons quoi, je vais dire, donc...

**Ok.**

Voilà. Et alors, à notre grande surprise, lorsqu'on a refait les régions ici, on a perdu, dans notre groupe, enfin, dans notre région, l'agence de Mouscron. Ca, c'est inimaginable quoi, inimaginable. Et la deuxième... Enfin, les autres, ils avaient de l'appétit hein. Incroyable quoi,

je vais dire, qu'on ait pu donner ça au réseau indépendant quoi, je vais dire hein. Mais, c'était peut-être eux ou nous hein.

**Non, non... Tout à fait.**

Oui, alors comment tu vis ça? Non, non, mais voilà quoi hein. C'est vrai quoi hein, c'est... Mais... Oui, je vais dire... Je ne vais pas faire les violons hein, mais bon... C'est... On sentait bien quoi, l'épée de Damoclès, cette pression hein, donc on a vraiment dû, allez, cravacher. Il a fallu y croire quoi hein, parce que... C'est comme maintenant hein, ou bien tu... Allez, on voit bien nos CDI, qu'est-ce qu'ils font? Ils veulent se montrer, ils veulent dire... Voilà, ils sentent bien qu'il y en a qui vont être virés ici. Si on montre rien, c'est sûr que c'est nous quoi hein, je vais dire. Voilà. Et il y a ceux qui sont en place, et qui disent: dans des conditions pareilles, pour être viré le mois prochain, va te faire voir. Mais bon, voilà quoi. Alors, ça dépend tout de comment tu te positionnes. Ca, on n'a pas pu se permettre de faire quoi, de dire: écoute... On retrouse tous nos manches, et on y va, il y a pas... Ouais, on pouvait partir. J'ai été invité par les gens de la SCRL, à un repas, un jour, une petite nappe comme... Bon, je croyais que c'était une réunion de concertation, mon œil! Ils étaient venus nous acheter...

**Ha bon.**

Ils essayaient de débaucher les uns et les autres...

Ha d'accord.

Ou quoi, ou qu'est-ce... Parce que finalement, on est rentré, on s'est re réuni ensemble, et on s'est dit: bon, qu'est-ce qu'on fait? Est-ce qu'il y en a un qui part, ou est-ce qu'il part pas? Parce qu'on doit le savoir maintenant hein, parce qu'ils avaient tous essayé de nous approcher

un petit peu, peut-être de différentes manières, mais si ils en enlevaient un ou deux, c'est sûr qu'on était foutu quoi. Donc, on a dit: bon, ok. On a fait un truc entre nous, on reste tous. Et si on coule, on coule ensemble.

**D'accord. C'est comme ça que ça s'est fait quoi...**

C'est comme ça que ça s'est fait.

**Et selon toi, il y a eu un choc des cultures? Lors de la fusion, lors des fusions...**

Oui... Oui, quand même.

**Si tu peux me donner quelques exemples...**

C'est-à-dire que oui... C'était le... C'est ce que je pratique pas, mais c'est surtout la vente avant tout quoi, envers et contre tout, je vais dire que... Quand tu dis choc des cultures, bon... le réseau d'indépendant c'est une autre mentalité, on n'a pas été formé pareil, ils veulent maximiser leur profit. Nous, notre profil d'engagement n'était pas comme ça, donc on pensait d'abord: pour le client, c'est comme ci, c'est comme ça. Quelque part, ça nous a permis aussi de réviser un peu notre vision, notamment vis-à-vis du risque en termes de crédits, parce qu'on était vraiment trop précautionneux par le passé. Et aujourd'hui, quand on discute avec notre comité, on trouve qu'on est encore trop précautionneux, puisqu'on essaie d'évoluer, on se dit: il y a moyen, il y a moyen, il y a moyen quoi. Mais non, c'est vrai que la philosophie est... C'est business quoi, chez Dexia, c'est tout quoi. Il n'y a finalement que ça qui compte, par rapport à avant, où on... Même si on dit que le client doit être au centre de nos préoccupations hein, c'est Monsieur Boukaert qui a dit ça hein. Donc, c'est sûr que sans client, tu ne travailles pas, mais je crois que le client est vu maintenant comme une source de revenus... Ce qui doit être, sinon ce n'est pas un client hein, je vais dire hein. Il est vu comme

une source de revenus, et non pas comme... Enfin, je vais expliquer ça... Une source de survie plutôt qu'une source de revenus sur un long terme quoi, je vais dire, plutôt. Quelque chose comme ça quoi hein. Donc... N'importe quel commerçant doit gagner sa vie, donc nous y compris, mais on ne peut pas non plus... Allez, le boucher, quand il vend, il sait bien te couper un morceau un peu plus grand que ce que t'as demandé, mais...

### **Pas le faire au détriment du...**

Mais bon, si ils demandent cinq cent grammes et qu'il lui met un kilo, il va dire: oui, mais tu coupes une tranche. Nous, une fois que t'as encaissé tes fees, même si le gars, il veut revenir en arrière, il peut revenir, mais c'est à ses pertes et fracas, je vais dire, hein. Tu sais pas couper la tranche en moins pour ramener ton rôti d'un kilo à cinq cent grammes quoi. C'est pas grave, on se refait des commissions quoi, je vais dire. Allez, ce n'est pas toujours réellement comme ça, mais on sent qu'on est trop orienté, sans doute, chiffres. Chiffres qui sont nécessaires à la survie de notre banque hein, je vais dire, donc... Et donc, ce qu'on fait, on doit le faire avec les bons clients. Le problème, c'est qu'il faut avoir les bons clients, et on a pris tellement de calottes.

### **C'est difficile...**

Ils ne nous croient pas tous.

### **Je peux comprendre...**

Ha, tu comprends ça, toi.

Pour revenir à ce choc culturel, juste pour dire comme ces différences sont encore présentes, on a toujours cette étiquette ex-BACOB, ex-Crédit Communal. Il y a toujours cette concurrence entre le réseau salarié et le réseau indépendant. C'est deux mondes différents qui vivent côte à côte mais en concurrence. Ca va au point qu'on ne peut pas transférer des clients d'un réseau à un autre. Logiquement, on est censé travailler pour une marque, une banque et non pour un réseau.

**Ok, parfait. Je vais te laisser... Je vais te libérer.**

## Interview Mr André Paeme

**Bonjour.**

**On va commencer.**

**Tout d'abord, peux-tu te présenter brièvement et me parler de ton parcours professionnel ainsi que ta fonction actuelle au sein de la banque?**

Moi, j'ai fait les sciences éco aux FUCAM à Mons. Je suis issu d'une famille qui comporte une grande majorité d'indépendant et là comme ça circule dans tes veines... C'est génétique. Donc, j'ai été élevé dans l'idée que, pour faire une belle carrière et pour s'épanouir, il fallait être indépendant. C'est une donnée importante.

Je suis d'abord rentré à la KB, partie francophone, qui était à l'époque, le crédit général. Et là, je me suis rendu immédiatement compte que je ne saurais pas faire une carrière en-dessous de deux, trois supérieurs. Je ne supportais pas le principe de la hiérarchie.

A ce moment-là, j'ai vu passer une annonce du Crédit Communal où l'on recrutait des directeurs indépendants. J'ai posé ma candidature, j'ai fait tout le parcours de sélection et j'ai été engagé très rapidement. Et à l'époque, on était engagé en tant qu'agent stagiaire indépendant c'est à dire sous le statut d'employé. La banque te faisait faire le tour d'un nombre important d'agences tenues par des indépendants car au Crédit Communal il y avait que des indépendants sauf l'agence du Pacheco qui était en fait l'agence "école" qui était dirigée par la cellule de formation de la banque de l'époque. Mais c'était la seule agence salariée qu'il y avait au Crédit Communal. J'ai fait tout le Hainaut à l'époque pendant si mes souvenirs sont bons un an et demi. Et puis, j'ai été appelé au siège pour me faire une proposition de reprendre un secteur sinistré comprenant deux agences, l'une tenu par directeur d'agence qui avait remis sa démission après un an et qui avait licencié tout son personnel et la seconde était tenu par un directeur qui avait remercié pour malversation. Je ne commençais pas franchement dans des conditions idéales mais la banque m'avait dit, par l'intermédiaire de

son directeur régional, qui était Claude Codron, que si je relevais ce défi, très rapidement on me proposerait une agence plus grande et donc plus rémunératrice. J'ai reçu beaucoup d'aide de la banque et j'en suis bien sorti et très rapidement ils m'ont proposé autre chose. Donc voilà, comment ça s'est passé.

Ensuite, je suis arrivé à Leuze. J'ai accepté de reprendre l'agence à une seule condition si je pouvais reprendre mon personnel. Ca ne s'était jamais fait. Mais la situation était tellement désespérée que la banque a accepté exceptionnellement de reprendre mon personnel. Puis, j'ai proposé de racheter Péruwelz car à l'époque on rachetait les agences mais ça était refusé car ça constituait un ensemble trop important pour l'époque. La banque est revenue vers moi trois ans après pour me proposer de reprendre l'agence de Péruwelz comme les chiffres étaient extrêmement mauvais.

Ensuite, j'ai constitué une SNC, une société en nom collectif, avec des associés et j'ai repris Basècles, Blaton et Antoing. Et puis, la banque a changé son système de gestion et on est passé d'une SNC à une SPRL. La différence essentielle est qu'en SNC, nous étions pleinement propriétaire de nos agences alors qu'en SPRL la banque apportait des moyens, elle rachetait une partie du capital. Je schématise mais c'est comme ça que ça s'est passé. En échange, la banque apportait des moyens techniques, des moyens informatiques, des moyens de sécurité, etc. Elle prenait une partie du capital mais en échange elle nous apporte une structure beaucoup plus efficace. Et effectivement, c'était une vision d'avenir et je pense personnellement que si la banque n'avait pas fait ça elle n'aurait pas connu le développement qu'elle a connu. Mais, nous perdions psychologiquement une partie de notre indépendance. Je dis psychologiquement car avant 2006-2007 en ce qui me concerne, je n'ai jamais eu l'impression que je n'étais plus indépendant. A partir du moment où tes chiffres étaient corrects, on te laissait tranquille et elle ne prenait pas de position dans tes affaires.

En 2006, la banque m'a demandé de reprendre encore cinq autres agences. Je me suis retrouvé ce qu'on appelle maintenant dans le réseau salarié "manager régional" et qu'on appelait nous dans le statut indépendant "directeur administrateur" de huit agences et une cinquantaine d'employés.

Et puis en 2009, la banque m'a demandé dans le cadre de la restructuration du réseau due à l'arrivée quelques années auparavant du réseau Bacob de me positionner par rapport à la fusion de mon agence principale, Leuze avec l'autre agence de Leuze. La banque m'a proposé de continuer d'œuvrer au sein de l'agence de Leuze mais en tant que salarié. J'ai accepté tout de suite car je trouvais que c'était une bonne proposition. J'ai quitté ma SPRL et donc quand c'est ainsi on te paie tes parts. Donc j'ai reçu la valorisation de mes parts de société.

### **Ce qui est exceptionnel?**

Oui mais ça l'est moins maintenant et je trouve sain que la banque ne se prive pas de certains potentiels commerciaux et de certaines expériences de gestion. Je pense notamment à un collègue de la région de Liège qui est passé aussi dans le réseau salarié et qui fait des très bons résultats.

Là, on est dans des problèmes de statut. Il ne faut absolument pas mélanger le statut d'indépendant avec le statut de salarié ça n'a strictement rien avoir. Quand on embrasse la carrière de directeur indépendant ou associé tu es responsable des résultats de ton agence y compris sur tes biens propres. Tandis qu'en tant que salarié, la responsabilité est beaucoup plus diluée. En échange de cette responsabilité qui est plus grande, tu dois normalement d'attendre à des rémunérations plus importantes car quelque part le risque se paie. Personnellement, je n'ai pas été attiré par le côté financier mais plus par la liberté d'entreprendre.

**Tu m'as dit que tu étais rentré en tant qu'agent stagiaire indépendant quelle formation as-tu reçue?**

Oui, pratiquement, la même formation qu'elle organise actuellement pour les différents postes hiérarchiques au sein des agences. Il y avait une formation de base qui était "les produits" qui étaient moins nombreux qu'aujourd'hui mais quand-même. C'était une formation de deux mois en continue puis on retournait un mois en agence. Une fois nommé dans son agence, on recevait aussi une formation de management mais aussi des formations de gestion, de comptabilité. Si tu étais amené à avoir beaucoup de personnels tu avais aussi une formation de gestion de conflits, gestion de personnel. Donc, la même formation qu'un futur directeur chez nous peut recevoir.

**Au niveau des exigences au niveau du recrutement à l'époque, c'était plus le diplôme, la personnalité, etc.?**

Et bien, il y a eu différentes époques. Moi, j'ai été recruté fin des années 70, début des années 80. La banque venait de passer dans un registre diplôme universitaire. Il faut savoir que le Crédit Communal, jusque dans les années 75 était peuplé essentiellement de non-professionnel c'est à dire que les agents indépendants étaient des secrétaires communaux, des instituteurs, c'était des gens qui avait une pénétration sociale important et donc une capacité de toucher un très large public à l'intérieur des villages et des villes. A partir de 76-77, il y a eu une décision prise par la banque de professionnaliser son réseau c'est à dire de garder l'ensemble des agents non-professionnels mais de partir vers un développement beaucoup plus professionnel donc là il y a vraiment eu une recherche d'universitaires. Toutes les personnes qui ont été nommées dans les années qui entouraient mon engagement étaient des universitaires. La FUCAM était une pépinière d'agents indépendants. J'ai retrouvé des tas de gens que j'avais connu à l'unif. Puis, il y a peut-être eu une autre vague où on allait plutôt chercher des gens qui n'étaient pas spécialement universitaire mais qui avait une expérience d'indépendant soit au Crédit Agricole ou autre, tu vois, qui avaient déjà été indépendants dans le secteur bancaire ou des assurances, qui étaient aguerris commercialement.

**Au niveau de la formation, qu'est-ce qui a évolué selon toi durant les différentes phases de changement de la banque? Pour toi, ça toujours été le même parcours de formation?**

Non, non, il est clair que la formation a considérablement évolué. Elle est devenue moins scolaire, plus pratique. C'est le sentiment que j'ai moi. Je me souviens que lors de ma formation dans les années 80, c'était de très haut niveau quasi niveau universitaire et on avait des examens. Si tu ne réussissais pas ces examens, il fallait minimum si tu voulais être employé d'un agent indépendant, tu suivais les mêmes cours et tu devais avoir 6/10 par contre un indépendant devait avoir 7/10, sinon tu n'étais pas nommé. C'était assez sérieux.

### **C'était une formation assez solide?**

Oui, un point tel que les autres banques attendaient les jeunes formés pour pouvoir les recruter. Faut savoir que j'ai commencé au Crédit Général sans aucune formation. Au Crédit Communal, chez Dexia et maintenant chez Belfius, ce n'est pas une conception possible, on ne va pas te mettre responsable d'un domaine sans formation préalable.

### **Selon toi, ces formations sont restées fort générales, tu disais que tu touchais à tout?**

Comme directeur indépendant, tu devais avoir des compétences très larges. Je pense que c'est resté.

### **Maintenant, on va passer au thème des valeurs.**

### **Comment peux-tu définir les valeurs mises en avant par la banque lors des différentes étapes de transformation de la banque?**

Ecoute, moi je garde beaucoup de respect pour la banque. Dans toutes les étapes de ma carrière, j'ai rencontré beaucoup d'hommes de parole. Mr Codron, qui était un homme de parole mais qui était très dur. Tous les agents qui étaient performants et loyaux ont fait une très belle carrière quand ils ont suivi Codron. Ces successeurs ont été loyaux envers moi. Pour

moi, la loyauté envers le personnel est une valeur prédominante au sein de la banque. Moi, je ne me suis jamais senti trahi.

**Et au niveau des valeurs que la banque défendait par rapport à l'extérieur, auprès des clients, tu as ressenti une évolution?**

C'est certain que la notion de service a véritablement évolué plus pour des besoins de rentabilité de plus en plus grands et de plus en plus rapides. Donc, la notion de service que je déployais en début de carrière a malheureusement diminué par manque de temps, de mobilité. On n'a plus le temps de rendre les services qu'on rendait aux clients notamment à domicile. Moi, je faisais essentiellement du domicile. Quelque part, c'est un regret, pendant les principales crises en 2010 et 2011, j'ai pu mesurer que la présence à domicile était un atout majeur dans la fidélisation de la clientèle. A l'époque en 2008, j'avais encore les huit agences, les deux agences qui ont le moins souffert de la crise de 2008 c'était Antoing car le directeur avait une approche de proximité et Leuze. Là, où les agences étaient dirigées par des agents beaucoup plus jeunes, les pertes ont été plus importantes. Donc, le service de proximité est pour moi un élément important. D'ailleurs, les plus petites banques qui ont le vent en poupe savent que les grandes banques n'ont plus cette possibilité et c'est une carte qu'elles jouent.

Une autre valeur est les compétences élargies. En tant qu'indépendant, tu as une certaine stabilité géographique qui te donne accès à des informations qui sont la clé de la réussite de ton entreprise. La banque en est bien consciente car elle te donne des cours de droit, de fiscalité, elle ne se limite pas à des formations de banquier.

**C'était véhiculé comment? Via une charte d'entreprise, etc.?**

Qu'est-ce qui a créé la notoriété du Crédit Communal de l'époque? C'est la notoriété des gens qui la représentait, les secrétaires communaux, les directeurs d'école, les instituteurs, les clercs de notaire,... C'est eux qui récoltaient l'argent pour le Crédit Communal. Et donc il y

avait une transmission de leur notoriété vers l'image de la banque et ça perdurait très longtemps.

### **Très paternaliste?**

Je ne dirai pas que c'était paternaliste, c'était proche. Il y avait la compétence et la proximité et alors la sécurité. A l'époque, c'était une banque sûre jusqu'en 2008 Dexia qui a pris le relais était une banque sûre mais après on a vu ce que c'est devenu mais là c'est une autre histoire.

### **Est-ce que c'était perceptible au quotidien via les rémunérations, les objectifs?**

### **Est-ce qu'il avait des objectifs au départ?**

Oui, nous avons été les premiers en tant que banquiers indépendants à devoir remplir des objectifs commerciaux mais dans la mesure où nous étions indépendants ces objectifs nous ont été présentés comme non obligatoire. Mais le système de rémunération était construit de telle façon que ne pas remplir ses objectifs nous faisait aller droit dans le mur. Ils n'étaient pas obligatoires mais nourrisés.

### **C'était déjà au temps du Crédit Communal?**

Oui, dès que j'ai été nommé, on m'avait soumis des objectifs de récolte de capitaux ventilés... il n'y avait pas autant de produits... il y avait les comptes à vue à ouvrir, les crédits hypothécaires, les comptes d'épargne, les bons de caisse qui étaient le fer de lance du Crédit Communal, les euroobligations, les bons d'état, les crédits professionnels mais on ne pouvait pas les faire nous-mêmes, on sous-traitait avec le Crédit Professionnel du Hainaut. On avait

peut-être dix objectifs à tout cassé. Le temps venant, les objectifs se sont multipliés surtout au niveau de la récolte des capitaux, funding, non funding, fees, etc. C'est arrivé très vite et ensuite on a eu les assurances.

**On parlait tout à l'heure de demande de rentabilité, je suppose que ça s'est ressenti au niveau du commissionnement?**

Bien sûr, le commissionnement, je peux en parler longtemps car j'étais le représentant pour le Sud-ouest du commissionnement avec la banque pendant une quinzaine d'années. Le commissionnement est l'arme absolue. Pour un indépendant, c'est essentiel.

**On va passer au thème des signes?**

**Quel langage était utilisé avec la hiérarchie et les collègues? Tutoiement, vouvoiement?**

D'abord, il faut supprimer le terme "hiérarchie" c'est antinomique avec le statut d'indépendant. Une hiérarchie, officiellement, il n'y en avait pas.

Mais c'était le vouvoiement dans les deux sens.

**Avec les inspecteurs?**

C'était le vouvoiement avec tout le monde. En ce qui me concerne, ça a toujours été le vouvoiement, j'ai d'ailleurs été stupéfait quand j'ai fusionné avec la Bacob que tout le monde se tutoyer. Pour moi c'est une notion impossible quasi à pratiquer.

### **C'est important ta remarque.**

Oui, je me souviens quand Jaques Evraets, qui a été directeur d'agence pendant une petite année ici, s'est amené. Jacques, je te tutoie toi mais il n'est pas question que les autres me tutoient. Je souhaite qu'on me vouvoie. Il m'a dit : "écoute André ce n'est pas la tradition, donc avec les autres de la Bacob ça n'ira pas, ils te tutoieront et tu les tutoieras." J'ai eu beaucoup mal mais je m'y suis fait. Pour te dire dans mon personnel, j'en ai quand-même jusqu'à cinquante, il y en avait deux qui me tutoyaient en privé mais devant les collègues et devant les clients c'était Monsieur et vous. Il y avait là un statut de directeur très reconnu, très établi assez incontournable.

### **Et au niveau du code vestimentaire?**

Il était hors de question de déroger à un code vestimentaire très strict. A un point tel qu'une de mes anciennes employées, qui était au demeurant très mignonne, s'est amené un samedi du mois de juillet ou du mois d'août avec un short. Je n'ai rien dit pendant ses heures de service mais à la fin de la journée je me souviens très bien de la réflexion. Je lui ai dit: "en tant qu'homme j'apprécie beaucoup ta tenue mais en tant que directeur je t'interdis d'encore mettre ce short." Elle ne l'a plus jamais mis.

### **Des Pin's?**

C'était recommandé mais pas imposé. Je n'en ai jamais mis et je n'en mets toujours pas. Je n'aime pas être un homme marketing. Les gens me connaissent suffisamment pour savoir qui je suis. J'ai une personnalité assez marquée pour être reconnu. C'est d'ailleurs un trait d'indépendant. Au départ, tout ce qui était décoration d'agence, la banque mettait le strict minimum et le reste on le faisait nous-mêmes.

**D'accord.**

Oui bien sûr.

Pour deux raisons, d'abord parce que la banque était très sensible au statut d'indépendant et voulait le renforcer parce qu'elle savait que c'était un motif de réussite. Mais aussi au niveau de l'ONSS, il est important que l'on garde toutes les caractéristiques des indépendants. Donc jamais nous recevions... je pense que c'est encore le cas maintenant, la banque n'émet jamais de dictat vis à vis du réseau indépendant. Elle conseille fermement mais elle n'émet pas de règles contraignantes. C'est vrai que maintenant la banque veille très fort à l'uniformisation de la communication et c'est normal. Tu peux être propriétaire de cinq garages Peugeot ils sont tous décorés de la même façon pourtant tu es indépendant. C'est des nécessités d'image de marque mais au départ ce n'était pas le cas. Au départ, qu'est ce qu'on avait? Le bâtiment était à la banque, la salle forte et le matériel c'est à dire le papier étaient à la banque. Tout le reste c'était à toi.

**D'accord.**

L'ordinateur, c'était à nous. Les premiers ordinateurs, on les achetait nous-mêmes. Ensuite, la banque a demandé d'uniformiser le réseau informatique pour une raison de coût parce que sinon elle ne savait plus gérer. Mais nous avions nos propres ordinateurs stand-alone il n'y avait pas de lien avec Bruxelles. On travaillait en stand-alone.

Et pour te dire comment ça allait, j'avais trois agences, le premier ordinateur était relié avec la deuxième agence par ligne téléphonique et la troisième agence qui était à Bléharies elle était reliée par ligne téléphonique. Mes trois agences étaient sur mon ordinateur mais il n'y avait aucune liaison avec la banque. Nous échangeons les données non pas par disquette mais par

des disques durs, des trucs de quarante centimètres de large. Bon heureusement, ça a évolué car techniquement ce n'est plus pensable et commercialement ce n'est plus pensable. Mais le fond reste, le statut d'indépendant est défendu bec et ongles tant par les gens qui en bénéficient que par la banque car elle y trouve son compte.

**D'accord.**

**On va passer au thème des symboles.**

**Y-avait-t-il des pots, des fêtes d'organiser?**

**Comment ça se passait? A quelle fréquence? Comment ça a évolué?**

Oui ça a évolué. Il y avait des réunions le soir de type commercial. Au départ, il n'y avait pas de réunion commune. Puis, il y a eu les réunions de fin d'année comme on a maintenant avec épouse.

Donc déjà au temps du Crédit Communal?

Oui, au temps du Crédit Communal et aussi au temps de Dexia. Il arrivait aussi de temps à autre, d'organiser des journées soit à Walibi, soit au siège de Bruxelles. C'est peut-être arrivé trois, quatre fois en dix ans. Mais, il faut bien garder à l'esprit qu'entre la banque, le siège central et son réseau, il y avait très peu de fusion. On était un réseau très indépendant, très très indépendant. Et puis, techniquement cette indépendance s'est restreinte, c'est le même exemple que chez Mercedes. Les premiers garagistes jusqu'à dix ans, faisaient ce qu'ils voulaient. Maintenant, ils sont bien obligés d'avoir l'électronique, tout le matériel Mercedes pour mesurer les réglages moteur, etc. Quelque part techniquement, ton indépendance se

restreint, tu as beau faire ce que tu veux tu es obligé de t'intégrer dans un processus commercial et technique unique, c'est qui n'était pas le cas jusqu' à il y a une bonne dizaine années, jusqu'à la création des SCRL.

**Ok.**

La création des SCRL, allez ça remonte à 1998-1999. Toutes les SCRL ont été créées en 2001, j'étais le dernier.

**C'était les fameuses étoiles?**

Oui, c'est ça. J'étais un des derniers à passer en étoile. Donc, jusqu'à lors l'indépendance était très grande. C'était une révolution les étoiles.

**Qu'est-ce que ça a eu comme impact?**

Ca était une révolution car du jour au lendemain, des indépendants qui se battaient... Mon premier concurrent était l'agence de Peruwelz et le deuxième était l'agence de Tournai, donc au niveau commercial on était des véritables concurrents. Et du jour au lendemain, tu dois t'associer avec ton concurrent, tu dois partager le pouvoir avec ton concurrent et on doit désigner à l'intérieur des concurrents un chef.

**Donc, il y avait quand-mê me un responsable au sein de l'étoile?**

Le responsable administrateur était responsable in fine de la bonne exécution du fonctionnement de l'étoile. Mission périlleuse à l'époque et encore maintenant d'ailleurs.

### **Et on imposait les agences...**

Attends, la banque faisait une présélection, elle procédait au regroupement géographique et puis avec beaucoup de diplomatie elle téléguidait les désignations à l'intérieur. Il y a des personnes qui sont incapables de gérer une équipe mais qui sont des commerciaux hors pair.

### **Concernant les informations données aux indépendants, y avait-il des cellules, etc.?**

Oui, même fonctionnement que maintenant. Les réunions se sont multipliées avec le temps. Au Crédit Communal, on n'avait quasiment pas de réunion. On avait deux, trois réunions par an. Parfois, on avait une réunion en début d'année pour présenter les tendances commerciales et économiques de l'année. Mais on n'avait très peu de réunion. Et progressivement, les réunions se sont multipliées comme partout.

### **Est-ce qu'il y avait des incentives, des systèmes de récompense d'organiser?**

Oui, il y avait le "gold club". Le "gold club" a été érigé par les indépendants et depuis longtemps on a instauré le "gold club" en 1990.

### **Ca a évolué?**

Non, le principe est resté le même mais les composantes du calcul évoluent chaque année.

### **D'accord.**

Les produits mis en avant évoluent chaque année.

**Et la récompense même a-t-elle évolué?**

Non, elle a très peu évolué sauf que fiscalement on a dû s'adapter.

**Est-ce qu'il y avait des rites mis en place lors de départ à la retraite, etc.?**

Alors, il y avait à l'intérieur du réseau d'indépendant, ici je te parle au niveau du sud-ouest, il y avait une ensemble d'amicales: l'amicale de Charleroi, l'amicale du côté de Mons, du côté de Tournai mais elle ne marchait pas bien comme les tournaisiens sont...et du côté de Mouscron.

Ces amicales ont perduré, après que quelques collègues et moi, ayons relancé l'amicale pour tout le sud-ouest. Donc à l'intérieur de ces amicales, il y avait des fêtes, ils allaient pas mal aux restos, ils allaient en Champagne. Ils faisaient de temps en temps des virées entre collègues. Les amicales étaient beaucoup festives que les réunions techniques.

**Mais ce n'était pas une initiative de la banque?**

Non, pas du tout.

**Est-ce que la banque organisait quelque chose?**

Non, pas vis-à-vis des indépendants. On fêtait quand-même les gens qui avait 25 ans d'ancienneté à l'époque puis ça était abandonné parce qu'on en avait de moins en moins et parce qu'on rentrait dans une ère d'économie.

### **Au temps de Dexia, ça a plutôt disparu?**

Non, on a abandonné ça vers 2005.

### **Maintenant, on va entamer un gros point, qui est le métier.**

### **Comment a-t-il évolué durant ces phases de changement?**

La seule évolution tangible du métier est d'une part, la multiplication des domaines d'activité et d'autre part, de plus en plus de spécialisation. Ce sont les seules évolutions. Le métier de base de banquier est resté le même ça consiste à entretenir la confiance du client, le reste c'est soit lui prêter de l'argent, soit le récolter, soit l'assurer, soit le conseiller en matière successorale, planification.

### **Au niveau des produits, évidemment plus de produits.**

Oui, il y a la sophistication des produits. Il y a une évolution qui a été très tangible, la banque a délégué de plus en plus de tâches en agence. On est devenu de plus en plus administratif tout en restant au même niveau commercial voir même à des niveaux commerciaux plus élevés. Moi, je me souviens, les premiers crédits professionnels que je faisais, j'étais apporteur d'affaires. J'apportais le client en disant: "il a besoin d'un certain montant pour tel projet il est client chez moi il a tel produits et pour le reste tu fais l'analyste toi-même". Aujourd'hui, on prémâche quasiment tout le travail des analystes. C'est dans tous les

domaines pareils, en prêt hypothécaire c'est pareil, on introduit tout nous-mêmes. Avant, on prenait tous les renseignements, on mettait dans une enveloppe et on l'envoyait par la poste. Donc, ça ce sont les évolutions les plus tangibles.

### **Quel a été l'impact sur la relation clientèle?**

Aucun, ça ne change rien. Que le client se retrouve devant un analyste crédit ou devant toi ça ne change rien.

### **L'évolution du métier n'a pas eu d'impact sur la proximité avec le client?**

Moi, j'ai refusé de diminuer la proximité avec les clients. Un exemple, ma porte est toujours ouverte, je vois tous mes clients qui rentrent, je suis 25 fois par jour hors de mon bureau pour aller saluer mes clients. Donc, je n'ai rien changé dans mon mode de fonctionnement. Par contre, ce n'est pas le cas de tous mes confrères qui étaient indépendants. Moi, j'ai eu des confrères indépendants, comme par exemple Philippe Derveaux, dont j'appréciais beaucoup le travail, qui n'avait pas de contact avec ses clients. Seule ses employés avaient des contacts avec les clients mais il avait une capacité de gestion exceptionnelle.

### **Quelle était la mission fondamentale de la banque à l'époque et comment celle-ci a évolué?**

La mission fondamentale du Crédit Communal c'était de récolter de l'argent et de le distribuer seulement aux administrations publiques. La distribution de crédit vers les particuliers a commencé très peu en 1980 et a pris de l'ampleur dix ans après. Donc, le changement fondamental est la diversification des produits et la multiplication des sources de distribution de l'argent récolté.

### **Au niveau de la communication, comment ça se passait au sein de la banque?**

Au sein de la banque, il y a 35 ans, on ne communiquait pas. On recevait un papier avec l'évolution de taux en disant par exemple " dans trois jours, les taux augmentent de 1%". On fonctionnait par la poste.

### **Il n'y avait même pas de système de courrier interne?**

Non, le courrier était envoyé par la poste. L'argent était envoyé par la poste. Tous les soirs, on avait une grande feuille récapitulative qui reprenait toutes les opérations manuelles que tu faisais qui te permettait de calculer ta balance de caisse. Cette feuille était envoyée dans une enveloppe avec les opérations en annexe et le surplus d'argent via la poste. Tu allais avant 16h à la poste l'envoyer sous pli recommandé. Tu avais quelque fois des millions dans des enveloppes. Tes devises, tes pièces d'or arrivaient par la poste.

### **Les souscriptions ça se passaient comment?**

On avait les bons de caisse dans un tiroir. On commandait différentes coupures et on les gardait dans un tiroir. Quand le client venait pour souscrire, tu lui donnais. C'était le folklore.

Donc, l'informatique a aussi révolutionné le métier.

Ensuite, on a eu des provisions de bons de caisse non imprimés et on l'introduisait dans l'imprimante pour inscrire les données introduites dans l'ordinateur.

## **Et donc la technologie a eu un impact sur le métier ?**

Tout à fait, ça nous a facilité la vie. A l'époque, comme je viens de l'expliquer tout était fait manuellement sur papier. Il y a eu aussi l'apparition des Multimatic qui a eu comme effet de diminuer l'activité au guichet et de permettre de faire plus de commercial. On voit maintenant de plus en plus des clients qui travaillent via internet ou via comment t appelle ça ?

### **Un smartphone.**

C'est ça un smartphone. Toutes ces nouvelles technologies ont évidemment un impact sur la relation clientèle. Il faut donc rester attentif. Ce qui est important, c'est de continuer à faire attention à la multiplication des contacts interpersonnels car c'est le grand danger de demain. La proximité est donc très importante. Si tu as les compétences mais que tu n'as pas l'occasion de les vendre car tu ne vois plus les clients ça pose problème.

### **On va passer au dernier thème, le changement.**

#### **Comment tu as vécu la fusion?**

Avec le Bacob?

**Oui.**

Je l'ai très bien vécu. C'est très comique, la fusion pour moi, elle date du 01/01/2010. Avant ça, il n'y a pas de fusion.

## **D'accord.**

Je ne connaissais pas l'équipe de l'autre agence ex-Bacob. On n'avait aucun contact, si je les croisais en rue je ne les reconnaissais même pas. C'était uniquement des concurrents comme une autre banque.

## **Comme ING, comme BNParibas Fortis?**

Exactement.

Et puis en 2009, on a appris la fusion des doublons, agence indépendante/ agence salariée. Là, c'était une grande surprise car j'étais persuadé que c'est l'agence indépendante qui serait restée car l'encours était plus important mais c'est le contraire qui s'est produit. Finalement, la banque m'a proposé de continuer de travailler en tant que salarié avec l'équipe de l'autre agence. Donc, j'ai vécu ça très bien.

## **Et la clientèle?**

Eux, beaucoup moins bien. J'avais une équipe qui travaillait de la même façon que moi, de manière hyper-relationnelle, avec une quasi-fusion entre la plupart des clients et nous. C'était tous des confidents, on allait très très loin dans nos relations, même au delà du purement professionnel. Ce n'est pas difficile à comprendre, nous étions ici depuis 1986. Donc, quand on a fusionné, ça faisait 24 ans que mon équipe était ici. Donc, quand mon équipe a quitté, c'était un énorme choc pour la clientèle qui a été partiellement édulcorée par le fait que moi je restais, donc il y avait une continuité et par le fait que l'équipe des gens qui venaient de la Bacob étaient très compétents et qu'ils ont compris tout de suite qu'il fallait être proche des

clients. La première année a été difficile surtout qu'en plus il y a eu les travaux de la nouvelle agence et donc le déménagement dans les anciens locaux. Mais, tout ça est quasiment fini, il y aura encore un choc quand je quitterai mais en accord avec la banque on fera en sorte que ça se passe au mieux.

**Par contre en 2002, tu n'as rien senti comme changement?**

Absolument rien.

**Au niveau de la clientèle?**

Strictement rien. Peut-être au niveau de l'agence de Peruwelz, où l'agence Bacob avait directement fermé et on était donc amené à servir de la clientèle Bacob. C'est vrai que pour les clients qui ont dû venir chez nous suite à la fermeture ça ne s'est pas passé de la manière la plus simple qui soit.

**Ok**

**Comment tu peux qualifier la culture d'entreprise durant les différentes étapes de transformation de la banque? Au temps du Crédit Communal, Dexia et Belfius par un mot.**

Au temps du Crédit Communal, c'est la proximité à outrance. Au temps de Dexia, c'est la proximité dans le développement. Au temps de Belfius, c'est la proximité à laquelle il faut continuer à être attentif car on la perdrait vite.

**Le changement de nom a quand-même eu un impact ?**

Il a été très très vite accepté. Je regrette simplement que dans l'esprit du public Belfius fait encore partie de Dexia. On sort encore des produits les plus sophistiqués et les plus porteurs sous le label Dexia. C'est donc normal que les gens aient du mal à ne pas faire l'amalgame et ne comprennent pas tout.

**Ok parfait on a fait le tour du questionnaire.**

**Merci pour ta participation.**

C'est avec plaisir.

## **Interview Mr Jean-François Boudry**

**Tout d'abord, je vais te demander de te présenter et de me parler de ton parcours professionnel ainsi que ta fonction actuelle au sein de la banque.**

Je suis rentré en 1975 au Crédit Communal et j'avais un diplôme d'ingénieur en travaux publics. J'ai donc dû suivre une formation propre à la banque qui a duré 6 mois. Et après ces 6 mois de formation j'ai été étiqueté « A.S.I. » donc agent stagiaire intérimaire. A ce moment-là, j'étais censé tourner dans les différentes agences du Hainaut pour faire des remplacements soit de maladie ou de congé. Mais comme j'avais au départ été introduit par l'ancien agent du Crédit Communal de Pecq, j'étais censé le remplacer à sa pension. Donc en dehors des périodes bien spécifiques où je devais faire des remplacements dans d'autres agences, je restais à l'agence de Pecq comme je devais reprendre l'agence à brève échéance.

**Ok**

Donc, au niveau de la formation, c'était essentiellement une formation pratique au niveau bancaire mais aussi au niveau technique de vente. Donc on avait des ateliers avec les questions ouvertes/fermées, comment réfuter les objections, etc. Et alors il y avait des examens, après ça s'est fait par module mais à l'époque la formation durait 6 mois d'affilée. Et alors, on était évalué tous les X temps et en fonction des résultats qu'on obtenait, et surtout des appréciations qu'on recevait des agents du Crédit Communal en agence. Après chaque stage, ils devaient remplir un rapport et en fonction de tout ça c'est eux qui désignaient à la fin ceux qui devaient être nommés plus vite ou moins vite. Mais dans mon cas à moi, je devais attendre forcément que la place se libère.

**Donc, ton statut d'indépendant tu l'as obtenu quand tu as repris l'agence de Pecq et avant tu avais un statut de salarié ?**

Oui, en attendant j'étais payé par le Crédit Communal. C'était ça qui était magnifique à l'époque c'est que l'indépendant ne devait rien déboursier il avait une aide gratuite. Et le système quand on devenait indépendant on était soumis au minimum garantie, ça veut dire que plus tu travaillais plus tu gagnais mais s'il y avait des mois où les commissions n'étaient pas suffisantes pour avoir un salaire décent tu étais quand-même payé un salaire équivalent à 50.000BEF.

**Donc, il y avait un minimum...**

Y avait une sécurité, bon bien sûr si au bout de X années tu n'arrivais pas à dépasser ces 50.000BEF tu étais un petit peu mal vu. Mais bon c'était un système magnifique pour les indépendants de l'époque. Après tout ça a beaucoup changé car après c'est devenu payant sauf quelques exceptions.

Mais bon, on apprenait beaucoup aussi. On apprenait plus à voyager dans d'autres agences qu'à rester cantonné comme moi. Quand j'allais à l'extérieur, j'apprenais plein d'histoires.

**Il y avait d'autres clients, d'autres ...**

Et puis, d'autres manières de travailler, y avait toujours à apprendre dans d'autres agences, au plus on circulait au plus on apprenait.

**Justement ici on va entamer le thème du recrutement et de la formation.**

**Quelles étaient les étapes de recrutement ?**

On avait d'abord une interview avec un psychologue je pense. Il demandait d'écrire une lettre avec tes motivations.

Moi ça s'est passé comme ça. A l'époque, je me souviens plus le nom mais c'était un genre d'audit ainsi qui donnait des conférences, et moi je me rappelle c'était à l'hôtel Holiday Inn à Tournai. Au début, c'est là qu'il faisait des soirées car tout se faisait en soirée à l'époque. Ils expliquaient aux agents du Crédit Communal comment réfuter les objections, etc.... Et moi j'avais été assisté à ça et j'attendais la fin de l'entrevue pour avoir un entretien avec le directeur adjoint qui s'appelait Léon Libert à l'époque. Donc voilà, lui m'a dit que je devais écrire une lettre de motivation en expliquant pourquoi tu veux rentrer au Crédit Communal, etc.... Et en fonction de cette lettre tu seras convoqué. On était convoqué et ensuite on partait faire la formation à Bruxelles.

**D'accord.**

**Donc, il y avait une lettre de motivation puis un entretien...**

Un entretien au niveau provincial mais ici c'était assez facile car il savait que je venais donner assistance à l'oncle de ma femme. Au départ, ça s'est présenté comme ça, lui avait 65 ans et il avait demandé à mon beau-père si ça ne l'intéressait pas de venir le remplacer car il était tout seul et il commençait à vieillir pour gérer l'agence du Crédit Communal. Lui avait refusé et c'est comme ça qu'on me l'a proposé à moi.

**Quelles étaient les exigences en matière de recrutement, le diplôme, l'appartenance à un mouvement, la personnalité, ... ?**

Non, quelque chose qui m'avait bien marqué à l'époque c'est ce qu'il m'avait demandé les noms de 3 personnes qui pouvaient donner des renseignements sur moi. C'était un genre de parrainage, ils disaient : qui peut vous recommander ?

### **C'était plus sur la personne que sur le diplôme ?**

Tout à fait, quand j'ai suivi ma formation, j'ai rencontré des gens qui venaient de tous les horizons : un représentant, un marchand de meubles, etc... On n'était pas tous sorti d'une école de commerce. Il n'y avait aucune obstruction au niveau formation pour devenir agent du Crédit Communal.

Au départ les agents du Crédit Communal, c'était soit des secrétaires communaux, des instituteurs, des gens qui étaient bien implantés dans leur village qui avaient un certain tissu de relations, qui avaient une honorabilité. En plus, je rappelle le Crédit Communal prêtait de l'argent aux communes mais en revanche il leur demandait de nommer quelqu'un de la commune pour être agent. Par exemple à Hérinnes, quand la commune a demandé un financement pour construire la route principale, le Crédit Communal a dit d'accord mais maintenant il nous faut un représentant dans la commune d'Hérinnes. Et c'est ainsi que le secrétaire communal d'Hérinnes est devenu agent du Crédit Communal à Hérinnes.

### **Ok, je ne savais pas que ça se passait comme ça.**

C'était comme ça.

C'était souvent à l'occasion d'une demande de prêt qui demandait de mettre un agent quand il n'y avait personne dans ce secteur-là. D'ailleurs, leur publicité c'était « un agent près de chez vous ».

Dans tous les villages, il y avait un agent du Crédit Communal. Dans chaque village du coin ici, il y avait un agent. C'était même quelques fois entre nous de la concurrence.

**C'était vraiment la proximité ?**

Oui, c'était des agences de quartier. Bon après, on ne les brusquait pas, ce n'était pas les méthodes actuelles, là on laissait les agents qui leur avaient rendu service pendant de nombreuses années comme le secrétaire communal, on les laissait disparaître je dirai presque naturellement ou bien on disait, je me rappelle pour l'agence d'Hérinnes, c'est son épouse qui avait repris l'agence mais on lui avait dit : « voilà Madame, maintenant on va tout informatiser, faut que vous retourniez à l'école » Alors ces gens, d'eux-mêmes, disaient ben non moi à mon âge je ne vais plus aller suivre les cours d'informatique et ils se retiraient. Mais jamais, on leur forçait la main car il ne voulait pas rentrer en conflit avec l'ancien agent du Crédit Communal.

**Ok**

C'était fort paternaliste, fort familial. C'était du temps de Mr Van Audenhove qui était le directeur du Crédit Communal à l'époque. Ce n'était pas l'époque actuelle où ... c'était fort humain je veux dire.

**Oui c'était fort humain ? C'est ça.**

D'ailleurs, le directeur provincial connaissait toutes les histoires de famille. Il savait exactement ton parcours et celui de ton prédécesseur, etc... D'ailleurs, il y avait certaines personnes qui étaient malades mais qui continuaient à exercer leur métier d'agent du Crédit Communal et donc on leur donnait une assistance gratuite car on connaissait son cas.

## **Il y avait aussi une hiérarchie de proximité ?**

Oui, oui, d'ailleurs on venait nous voir en agence. Il y avait des inspections.

## **Au niveau de l'entretien, comment ça se déroulait ?**

A l'entretien, c'était assez simple il demandait pourquoi vous voulez participer à l'aventure d'indépendant du Crédit Communal. Moi je me souviens que j'avais surtout dit que c'était le métier d'indépendant qui m'attirait car à côté du fait que plus on travaille plus on a d'argent lors d'une faute c'est toi le responsable, et ça pour moi c'était important.

En tant qu'indépendant, on travaillait tous les jours jusqu'à 19h et le samedi jusque 12h. A l'époque, les conditions bancaires étaient les mêmes partout et la seule façon de se différencier était par le service et la disponibilité. Quand on rendait visite à des prospects après leur journée de travail vers 18h-19H et qu'on leur disait qu'on était ouvert le samedi et qu'on se rendait à domicile aussi, ils signaient tout de suite. C'était payant directement.

On faisait la différence par le service et non par les produits. Moi quand j'ai commencé il existait le carnet de dépôt, le compte orange et le bon de caisse, c'est tout. La formation ce n'était pas énorme il y avait que 3 produits à connaître.

## **Et justement, concernant la formation, quel était le parcours de formation mis en place lors de l'entrée à la banque ?**

Il y avait de la théorie. On nous expliquait tout ce qu'on ne connaissait pas : les calculs d'intérêts, les rendements, les coupons, la différence entre une action et une obligation, etc....

**Est-ce qu'on parlait des valeurs de la banque dans cette formation ?**

Oui, au niveau de la déontologie et tout ça, on en parlait beaucoup. Ils ne le disaient pas directement mais on sentait bien ce qu'on ne pouvait pas faire.

**Au niveau de l'habillement, de la façon de vivre, etc....?**

Oui ça coulait de source un petit peu.

**Cette formation sur le terrain se faisait en même temps que la théorie ?**

On avait des périodes.

**Au bout de ces 6 mois, on n'avait pas spécialement directement une agence ?**

Non, comme je t'ai dit au bout de ces 6 mois, on était agent stagiaire intérimaire on t'envoyait à gauche et à droite. « ASI » qu'on appelait ça à l'époque.

D'ailleurs, y en a qui perdait patience parfois. Mais la patience était une qualité car eux savaient les agences qui avaient du potentiel mais ils n'allaient pas mettre des gens dehors pour te laisser la place. Ils ne voulaient pas rentrer en conflit. C'était à toi à avoir un peu de nez et à te montrer patient. Ils laissaient les choses se faire calmement pour ne pas avoir justement ce conflit. Car en cas de conflit, l'agent ne manquait pas de dire dans toute sa clientèle comment ça se pratiquait, et alors quand tu allais pour te présenter comme nouvel agent les clients d'envoyaient balader. Comme ces gens avaient une grande notoriété dans leur village, il avait des influences. Anciennement dans les villages, il y avait le curé,

l'instituteur, le pharmacien, le médecin. Ca c'était les gens qui tenaient le village et qui étaient au courant de tout. Et l'agent du Crédit Communal était impliqué dans cette vie de village. En dehors de leur fonction de banquier, il était en réunion avec d'autres personnes politiques.

**Et tu devais donc habiter où ton agence se trouvait ?**

Il voulait absolument que l'on habite dans le lieu où se situait l'agence. Il y a beaucoup d'agents qui louaient l'appartement au dessus de l'agence.

**Donc c'était une obligation ?**

Oui, presque. Il y avait cette notion de proximité, du moins dans les villages.

**Qu'est ce qui a changé selon toi au niveau de la formation, du recrutement dans des différentes étapes de transformation de la banque ?**

Les gens de mon époque disaient que c'était impossible d'assimiler le nombre de matières qui existaient en si peu de temps, c'était beaucoup de trop. Pour bien saisir les choses, il faut les apprendre un peu à la fois. Nous, l'informatique par exemple, ça a débuté très doucement, on a eu le temps de se mettre dedans tandis que maintenant t'es bombardé tout de suite t'es noyé dans l'informatique tu dois savoir jongler avec tout. Et puis les matières aussi, je te disais à l'époque il y avait 3 produits. Ici, tu peux regarder rien que des sicavs il y en a combien ?

**Et il avait gardé le même cycle de formation ?**

Non, il avait raccourci. Il fallait plus se former par soi-même.

**Ok, il y avait plus d'auto-formations.**

Il y avait d'ailleurs des disquettes pour s'auto-former avec des tests finaux pour s'auto-évaluer. Par contre nous, on avait carrément un prof qui faisait des interrogations, qui après faisait des examens.

**Au niveau de Dexia comment ça a évolué ?**

C'était en 3 phases, par exemple d'abord placement, puis assurance et enfin management. Tandis que nous, c'était plus les produits et tout en même temps.

**Et sur une période encore plus courte qu'avant ?**

C'était sur une période beaucoup plus courte. On formait les gens beaucoup plus vite pour qu'ils soient peut-être plus vite opérationnels.

**Il y avait encore ce système d'agents intérimaires stagiaires au temps de Dexia ?**

Je pense bien mais c'était payant contrairement à avant.

**Selon toi, au niveau du recrutement, il y a eu des changements ?**

Oui, au temps de Dexia, on engageait plus que des universitaires ou au pire au minimum des diplômés.

**Donc, il y a vraiment eu ce changement de politique au niveau du recrutement ?**

Oui, c'était plus basé sur le diplôme. On le voyait au niveau des annonces.

**On va maintenant passer au thème des valeurs.**

**Comment peux-tu définir les valeurs qui étaient mis en avant au temps du Crédit Communal et puis au temps de Dexia ?**

**On va peut-être commencer par l'époque du Crédit Communal**

On se sentait plus concerné. C'est très simple au temps du Crédit Communal tu faisais plaisir au client, tu te faisais en même temps plaisir à toi avec les commissions et tu faisais plaisir à la banque parce que tu ramenaient un nouveau client.

Après quand on arrivait dans Dexia avec les actionnaires, avec les produits parce que tout était basé avec la vente de produits. Ce n'était plus la personne qui importait c'était le produit. Et là, tu comprenais très bien que tu devais choisir, ou tu faisais plaisir au client mais à ton détriment ou tu te faisais plaisir à toi mais on a vu ce qui s'est passé. D'ailleurs, il y avait des Gold Club pour qu'on reste motivé, il y avait des objectifs. A mon temps, il n'y avait pas d'objectif on a commencé d'abord, il s'appelait ça « MBO : Management by objective ». Il te demandait tout doucement : « vous ne pourriez pas l'année prochaine, peut-être essayer de faire 20 ou 30 carnets de dépôt ». Donc, vraiment tout doucement. Après ce n'était plus du tout ça, « vous ferez autant de récolte de capitaux, vous ferez autant d'ouverture de compte, autant de crédits, etc... ». C'était une obligation et si tu ne faisais pas tes objectifs pendant 2 ou 3 ans de suite c'était terminé.

On voyait qu'on a plus à faire à des gens qui voulaient du rendement, du rapport. On s'est rendu compte aussi qu'il y avait une multitude de gens qui n'existaient pas du temps du Crédit Communal. On avait ce qu'on appelait un animateur commercial, quelqu'un qui essayait de venir de temps en temps pour dire : « essaie de vendre un peu plus de ça, tu peux y arriver en faisant comme ça, etc... ». Après s'est devenu vraiment des grandes réunions où on ne se gênait pas pour désigner nommément les vendeurs « zéros » comme ils les appelaient.

### **Ah bon devant tout le monde ?**

Oui devant toute l'assemblée, on affichait des résultats et on disait voilà là il y a des vendeurs « zéros » qui ne vendent pas les actions Dexia par exemple.

Les directeurs provinciaux avaient eux-mêmes la pression, ils avaient aussi des objectifs à remplir. Donc, il y avait l'objectif national qui était réparti entre les différentes provinces, qui était réparti dans les différentes agences. Et Il ne fallait pas dire qu'on avait une clientèle âgée car il te répondait que c'était le même partout. Je leur demandais de venir avec moi en clientèle pour voir comment ça se passe sur le terrain et pour qu'il se rende compte, eux, grands universitaires, la réalité du terrain. Evidemment, il n'y en a jamais un qui est venu avec moi.

C'était strictement interdit de passer d'agent au siège, enfin ce n'était pas interdit mais ça ne se faisait pas. D'ailleurs, j'avais demandé pour passer inspecteur et ils n'ont pas voulu.

### **Comment elles étaient véhiculées ces valeurs ? Via une charte d'entreprise, les discours,... ?**

Non, il n'y avait pas de charte d'entreprise. Il n'y avait pas de gouvernance qui disait tout ce qui faut faire et ne pas faire. Moi, je dis toujours tu le sens. C'était une époque où l'éducation était différente.

**Est-ce que celles-ci étaient perceptibles au quotidien via les rémunérations, les évaluations, les objectifs,...? On en a parlé, tu as donné des exemples, les objectifs qui sont apparues par la suite...**

Ils sont apparus par la suite et de plus en plus strictes.

**Et les rémunérations aussi ?**

C'est simple le client qui voulait un bon de caisse et bien s'il était content avec un bon de caisse et bien je lui vendais mais la commission sur un bon de caisse je l'ai vu fondre à tomber à rien quasiment par contre les sicavs ça rapportaient. Il y avait les produits rentables pour la banque et ces produits-là étaient bien commissionnés. Peu importe le client, on s'en foutait carrément, c'était le produit, le produit avant tout. Bien sûr, ils te diront que ce n'est pas vrai qu'il faut abonder dans le sens du client.

**Contrairement au Crédit Communal où le client était au centre ?**

Oui voilà mais on n'avait pas non plus tout ces produits sophistiqués. C'était très simple, tu voulais emprunter pour faire une route dans ta commune, on te donnait l'argent et on disait maintenant nous on voudrait bien récolter l'argent qu'on vous a donné. C'était sain ça ! Je me rappelle toujours d'un grand argument qu'on avait, quand les gens nous demandaient : « est-ce que c'est sûr le Crédit Communal ? ». On répondait : « il ne pourrait rien arriver car on est prioritaire sur les recettes fiscales, donc dès que vous payez vos impôts, le Crédit Communal pouvait récupérer les recettes en priorité en cas de dettes non perçues. »

Les gens ne l'ont pas vu venir. 150 ans de Crédit Communal où ça a toujours bien marché. Tout un coup, on passe à Dexia pour les gens c'était juste le nom qui change. Ce n'est pas vrai c'était tout à fait différent.

**On va peut-être passer au thème des signes.**

**Quel était le langage utilisé avec la hiérarchie ? Tutoiement, vouvoiement ?**

C'était toujours le vouvoiement. Tu n'aurais jamais osé tutoyer un directeur provincial.

**D'accord.**

D'ailleurs, lui ne te tutoyait pas non plus. Il disait Mr Boudry. Je me rappelle une anecdote. On organisait chaque année un genre de banquet où on parlait de la stratégie de l'année suivante, on faisait le bilan de l'année suivante et tout autour d'un banquet, donc très chouette. Et le directeur de la banque de l'époque qui est décédé récemment, Mr Narmon, allait boire un verre au bar. Et nous, on le saluait et lui parlait, il nous demandait si on était agent, etc.... Il y avait tout de suite les sbires du siège provincial qui venait voir si on ne dérangeait Mr le directeur.

**Et ça a changé ?**

As-tu déjà parlé à Axel Miller ?

**Non, effectivement.**

Malgré soi-disant qu'il passait en agence. C'était aberrant. Ce type, c'est quoi un docteur en droit. Il n'a fait aucune étude pour être banquier. Quand je parlais que j'ai travaillé avec mon oncle avant de pouvoir reprendre son agence. Narmon était le dauphin de Van Audenhove et il a monté tous les échelons un à un du Crédit Communal pour devenir le directeur général. Il était capable mais en plus il a travaillé avec Van Audenhove pendant des années. C'était un vrai paternaliste ça Van Audenhove, la banque n'aurait pas évolué beaucoup c'était plutôt Narmon qui a fait évoluer la banque. Comme ça tournait bien pourquoi faire autre chose ? Tandis que Narmon lui l'a dynamisé mais un petit peu de trop, quand il a fait l'alliance avec Pierre Richard le Crédit Local de France c'était le pas de trop. Il a fait fort évoluer la banque jusqu'au moment où il l'a laissé à Axel Miller.

**Et donc le vouvoiement est resté ?**

Oui, toujours. Par contre, mes employés je les tutoyais eux par contre me vouvoyer.

**Et il y avait un code vestimentaire ?**

On ne nous l'a jamais imposé parce que c'était la mode. On aurait jamais vu un banquier sans costume cravate c'était inimaginable.

**Et on vous a demandé de porter des pin's ?**

Quand on est passé Dexia, ils ont demandé que l'on porte le pin's pour montrer qu'on était fier de travailler pour Dexia. Mais je ne l'ai jamais porté et on ne m'a jamais rien dit. A la fin du Crédit Communal, il y en avait un aussi. Ils étaient sensibles à ça. Mais nous

hypocritement on le portait uniquement quand on avait des grandes réunions. Mais souvent qu'on allait au siège ils avaient tous leur pin's.

**Y avait-il des fêtes, des pots d'organiser? Comment ça se passait, à quelle fréquence?  
Comment ça a évolué?**

Il y avait une fois par an une fête d'organiser par le siège provincial. Là on était invité avec les épouses avec un souper mais bien car il voulait qu'on soit tous ensemble pour qu'on puisse parler entre nous mais aussi avec les directeurs d'une façon plus cool.

Il y avait aussi certains grands événements comme celui organisé au Heysel où on a fêté les 1000 milliards de bons de caisse avec un décor terrible style des astres, la lune, avec un cosmonaute qui promenait sur un fil avec la musique de Christophe Colomb quand tu rentrais. Tout ça était bien orchestré c'était des agences d'évènements qui organisaient ça. Mais c'était impressionnant car on se disait qu'on appartenait à une grande banque, 1000 milliards avec un décor ainsi c'était...

Il y a eu des fêtes à Walibi. C'était aussi pour un anniversaire. On était invité avec les enfants. Ils s'intéressaient beaucoup aux enfants.

**D'accord, à la famille ?**

Oui, à la famille. La première chose qui demandait : « comment vont les enfant, et votre épouse ça va ? » Du temps du Crédit Communal ça.

**Lors des inspections ?**

Lorsqu'on avait des contacts avec eux. Ils organisaient ces fêtes justement pour nous voir. Et à chaque fête, ils prenaient des photos et ils te les envoyaient après. J'ai encore plein de photos d'ailleurs. Et alors le Gold Club, je souhaite à tout le monde de vivre ça dans sa vie car ça c'était incroyable. Là, on ne regarde plus à rien. J'ai été à Malaga et ils louaient carrément un avion pour nous. C'était en plusieurs parties. Tu as d'abord une certaine somme pour remercier les employés, ensuite un repas et alors un voyage.

### **Et avec les conjoints ?**

Au début non mais par la suite les conjoints étaient invités.

### **Et au temps du Crédit Communal ?**

Ca n'existait pas. C'est apparu au temps de Dexia. Mais souvent c'était les mêmes grosses agences qui gagnaient. Moi, j'ai eu un coup de chance.

### **Le réseau indépendants et le réseau salariés étaient séparés ?**

Au début, il n'y avait pas de réseau salarié c'est après la fusion avec Bacob qu' 'il y avait deux réseaux. D'ailleurs, eux, on toujours cru qu'il allait les bouffer en deux temps trois mouvements car Bacob était moins performant c'est pour ça qu'on les rachetait. Pour finir, c'est plus Bacob qui a dirigé Dexia que l'inverse.

### **Comment étaient organisées les informations au personnel ?**

On était convié à des réunions. On avait des infos placement une fois par mois. On nous expliquait l'avantage de souscrire certains produits comme les sicavs, les obligations structurées. Ils voulaient nous pousser à vendre ces produits aux clients en argumentant. Ils s'adaptèrent leur discours en fonction des événements. Le mois d'avant, ils disaient blanc et le mois suivant ils disaient noir.

La meilleure chose à faire est de satisfaire le client parce que lui il reviendra tout le temps. Le bonheur que je faisais plaisir au client et en même temps je me faisais plaisir aussi. L'intérêt était commun au deux et au Crédit Communal aussi. Il n'y avait jamais des clients qui étaient acariâtres, qui venaient t'accuser de les avoir roulés. T'imagines, des clients qui plaçaient pour 100000 BEF de bons de caisse pour 5 ans, ils recevaient au bout du compte 150000BEF. Donc quand j'allais les voir à l'échéance ils remplaçaient souvent la totalité. Sans rien faire, naturellement, j'avais de l'argent frais. Tout était facile. Les gens vont dire que je suis un nostalgique du temps passé mais c'est vrai que si c'était à refaire je ne rentre plus jamais dans un bazar pareil. A l'époque, c'était un plaisir de travailler, les gens te le rendaient bien.

**Y avait-il des rites mis en place pour les départs à la retraite, etc....?**

Non par contre, le directeur provincial, Mr Claude Codron avait comme habitude d'inviter une fois par an tous les anciens du Crédit Communal qui étaient encore en vie. Il avait ce respect du travail que ces gens avaient accompli. Il voulait revoir ces anciens agents. Là c'est plus informel. C'était une démarche personnelle. Il était très proche des agents.

**Pour revenir à ton parcours professionnel ? Tu es rentré en quelle année et tu as arrêté quand ?**

Je suis rentré en 87 et j'ai arrêté mais je suis resté encore 5 ans salarié. Car quand ils ont pondu le système des étoiles. Ils arrivaient à un moment où ils n'arrivaient plus à payer les

indemnités de fin de mandat parce que comme les indemnités de fin de mandat était calculées sur les commissions des 5 dernières années on arrivait à des montants pour certaines agences impayables donc reprendre une agence pour quelqu'un qui débute ça devenait impossible. Donc en regroupant les agences sous forme d'étoile, On va leur payer tout de suite leurs indemnités de mandat parce qu'ils passent d'indépendant à administrateur. C'est comme un patron qui passe d'indépendant à administrateur dans une société. La société lui rachète ses parts. Et donc le jeune qui débutait ne devait plus racheter le portefeuille client et commencer avec une dette sur la tête. Pour ça c'était bien.

**Maintenant on va parler du métier. Comment a-t-il évolué durant toutes ces phases de changement au niveau des produits, des clients, de la stratégie, de l'organisation ?**

Au niveau des produits, il y en a eu de plus en plus. On a créé des produits qu'on se demande comment ils ont fait pour les créer. Ils se sont souvent trompés mais ils ne l'ont jamais reconnu.

**Au niveau de la stratégie ?**

La stratégie évoluait selon les besoins de la banque. Encore une fois, ca n'a jamais plus été comme avant. Eux aujourd'hui ils te disaient de faire ça absolument, le lendemain on disaient que c'était fini et de faire autre chose. Je me souviens au tout début on ne parlait pas beaucoup de crédits, les gens venaient te demander un peu pénoux un crédit. Après, on aurait fait des financements à n'importe qui, on avait des objectifs pour faire des prêts privés et des prêts hypothécaires. Ce qui était incroyable, c'était que des dossiers que je refusais car les clients étaient trop juste financièrement, d'autres agences Dexia les acceptaient. Il y a des agents qui vendaient sans complexe.

Je ne sais pas si je réponds à la stratégie mais quand il faut vendre il y a des gens qui vendent envers et contre tout. Ils mettaient même les titres de la grand-mère en garantie pour faire passer un crédit.

### **Au niveau de l'organisation ?**

Au niveau de l'organisation, le plus grand changement a été la mise en place de l'étoile. C'était dur à avaler. Moi ce qui me dégoûtait c'était que tout le monde ne travaillait pas de la même façon. Il y avait des administrateurs qui passaient leur temps à promener pour la même chose à la fin parce qu'on partage tout : les dividendes, ...

### **D'accord, donc tout était rassemblé, le commissionnement, la production en un pot commun.**

Toutes les commissions arrivent dans l'étoile. Les salaires et les charges sont payés et puis on divise les bénéfices entre les administrateurs. Mais chaque agence gardait ses objectifs. Donc là, ce n'est plus l'étoile. Donc, c'était l'étoile quand ça l'est arrangé. Ici à Pecq, on était plus faible en crédit professionnel mais on devait quand-même faire nos objectifs on ne pouvait pas les compenser par une autre agence.

### **Quel a été l'impact sur la relation clientèle ?**

L'histoire de l'étoile n'a pas eu d'impact, d'importance pour la clientèle. La clientèle tout ce qu'elle voyait c'est Espierre & Escaut. Et donc, on leur expliquait qu'on s'était regroupé c'était plus facile. Ils demandaient si j'étais encore le chef. Je répondais que maintenant j'étais administrateur. Administrateur de société, quel nom ronflant ! Ca m'a toujours fait rire ces noms à la con. D'ailleurs, certains se prenaient vraiment pour des administrateurs de société. Ils achetaient des voitures de société et ils passaient leur temps à promener ou aller dans les

restaurants. Moi, j'ai un jour fait le compte de l'étoile des dépenses de publicité et cadeaux d'affaire et bien c'était la plus petite agence qui dépensait le plus en cadeau publicitaire. Donc, il fallait faire attention. Il fallait rester vigilant.

**Est-ce que tu as senti un changement dans la relation avec tes clients du Crédit Communal jusqu'à la fin de ta carrière ?**

Oui, tout à fait.

**Comment tu peux caractériser cette évolution ?**

Le monde a aussi évolué pendant ce temps-là. On ne peut pas dire que les clients soient devenus plus difficiles mais ils étaient un peu plus méfiants. Puis, il y a beaucoup de concurrence aussi qu'il n'y avait pas avant. Donc, les gens faisaient plus de chantage qu'avant. Il était de bon ton à l'époque du Crédit Communal que si on construisait sa maison on fasse appel à des clients. Tu me fais plaisir à mettre ton argent chez moi, donc je te fais plaisir en te prenant aussi. Donc, il était hors de question que je fasse appel à une entreprise clé sur porte. On a pris un entrepreneur, qui avait déjà travaillé pour le Crédit Communal. C'est comme, petite parenthèse, quand on faisait des travaux à l'agence, le Crédit Communal demandait à l'agent s'il connaissait un entrepreneur donc lui évidemment l'envoyer vers un client. Mais, après, certains agents ont profité du système et on demandait des dessous de table pour obtenir le chantier. Donc, après Le Crédit Communal s'est rendu compte de ses dérives et a décidé de faire soumissionner les dossiers. C'est donc la personne qui avait le plus beau projet et le moins cher qui l'emportait. Mais le problème c'est après j'avais des clients qui venaient me voir en me disant : « merci d'avoir pensé à moi pour les travaux, ton prédécesseur le faisait. » Je leur expliquais que ce n'était plus moi qui choisissais. Pour compenser ça, quand on construisait sa maison, on prenait l'entrepreneur qui n'avait pas eu l'affaire quand on avait fait l'agence. Donc, quand tout était fini, je lui ai fait gagné plus que ce que lui m'a fait gagné durant ma carrière. Et quand par la suite, j'allais chez lui pour replacer une échéance et qu'il me disait qu'il avait 50 centimes en plus de l'autre côté. Je lui

répondais : « quand j'ai fait ma maison, j'aurais pu aussi en prendre un autre tu n'étais pas le moins cher ». Tu vois, cette relation, elle s'est dégradée car les gens n'étaient plus comme ils étaient avant parce que tout le monde est devenu un petit peu plus filou. Avant c'était magnifique, on disait : « il faut repeindre, tu connais un peintre, oui Lecrenier en face ». Nous, on était coincé entre les deux. On en pouvait rien mais il fallait expliquer pourquoi aux clients. Les inspecteurs quand ils ont vu qu'il y avait des abus, ils ont dit c'est fini tout ça. Au lieu de punir les gens qui avaient fait des abus, ils préféraient appliquer des mesures braconnières pour tout le monde car ils avaient peur des conséquences au niveau des clients.

### **Toi, tu avais deux-trois générations de clients ?**

Oui, trois générations. J'allais voir les vieux, puis j'ai eu les enfants et les petits-enfants. Les vieux c'est mon prédécesseur qui les a faits client. J'ai eu beaucoup de chance que la plus grosse partie de la clientèle était faite, je n'avais plus qu'à l'entretenir et à la développer par relation. Je ne suis pas arrivé dans une agence à créer de toute pièce.

### **Et les clients restaient pour toi ?**

Ah ca c'est le grand problème parce que dans les discussions, on me disait de temps en temps : « si je m'en vais, les clients aussi ». Ce n'est pas vrai. Les clients restent, ils restent attachés au Crédit Communal. Mais c'est ce que beaucoup d'agents mettaient en avant, les clients viennent pour moi, le jour où je ne suis plus là... Finalement, après un départ ça continue. Mais les agents pensaient que les clients venaient pour eux or il n'y a rien de plus ingrat qu'un client. Moi, j'ai par exemple essayé de récupérer les avoirs d'un client qui se trouvait à la BBL à l'époque car il y avait un changement de gérant et il m'a répondu que le nouveau gérant était bien aussi.

### **Au niveau de la communication, quels moyens de communication étaient utilisés ?**

On ne communiquait pas autant que maintenant. Il y avait des inspections provinciales et des grosses inspections nationales. Il y avait des réunions. Il y avait des sociétés extérieures qui venaient expliquer comment vendre avec des techniques de vente. Il y avait aussi des notes qui faisaient partie du courrier.

**Le dernier thème : le changement.**

**Comment tu as vécu les différentes fusions ?**

Dexia par exemple, ça n'a pas eu d'impact sur nous. C'est passé inaperçu sur notre travail à nous. Tu sais, le fait que Dexia s'associe avec Crédit Local de France, qu'ils aient une agence FSA aux États-Unis. On est tellement braqué sur les objectifs et sur nos produits que les grandes décisions stratégiques de la banque ne nous concernent pas du tout.

**Donc, tu n'as pas rencontré de difficultés lors de la fusion ?**

Non

**Selon toi, y a-t-il eu un choc des cultures ?**

Non, on ne se rencontrait pas. Maintenant, il y avait les bêtes moqueries car Bacob n'était pas réputé pour avoir une clientèle haut de gamme. Donc, quand on voyait des clients arrivés avec des cartes Bacob... Il y en avait beaucoup qui venaient chercher leurs indemnités de chômage en début de mois. Donc, ils venaient vérifier si c'était bien arrivé sur leur compte nous on n'avait pas l'habitude de ça avec nos clients habituels donc ce qui n'était pas bien

c'est qu'on disait toujours, voilà encore des Bacob. Ca ne s'est jamais bien assimilé. Le propre directeur commercial de l'époque disait en 2 ans on les a bouffé et ça s'est pas passé du tout comme ça.

**Donc, il n'a jamais eu de contact entre les deux réseaux ?**

Non, jamais. D'ailleurs, ici quand on a appris qu'on allait mettre une agence salariée dans une agence indépendante on est tombé des nues.

**Voilà, on a fait le tour. Un grand merci pour ton aide.**

## Interview Mr Jean-Marie Hennot

**Voilà. Ecoutez, dans un premier temps, je vais peut-être vous demander de vous présenter et de me parler de votre parcours professionnel, ainsi que de la fonction que vous avez occupée au sein de la banque.**

D'accord. Bon, je m'appelle Jean-Marie Hennot, je suis né le 23 mai 1948, donc j'aurai 65 ans dans quelques mois, donc le mois prochain. Je suis entré au crédit communal en 1973, en octobre 73. J'ai passé deux ans, donc de 73 à 75, d'abord pour faire une formation qui a duré trois mois et qui se passait à Bruxelles à l'époque, et ensuite, j'étais envoyé dans les différentes agences de la région. La région... Surtout la région de Mons, pendant deux ans. Et en 75, en septembre 75, j'ai repris l'agence de Néchin, hein, qui appartenait à l'époque à mon beau-père, Monsieur Crommelynck. Et... Et à l'époque, j'ai commencé en 75 comme agent indépendant, comme directeur d'agence. On ne les appelait pas encore les directeurs d'agence, mais on les appelait les agents du crédit communal. Donc, cette fonction, je l'ai commencé avec mon épouse, Cécile, qui a travaillé une vingtaine d'années avec moi. Les affaires ont rapidement progressé. L'agence a triplé, quadruplé de volume en quelques années. Et en 79... Donc, j'exerçais les fonctions d'agent du crédit communal chez mon beau-père, dans une toute petite agence, sur la place de Néchin. Et en 79, vu la progression de l'agence, le crédit communal a décidé de construire une nouvelle agence, qui s'y trouve toujours actuellement, sur la place de Néchin. J'ai engagé une première employée un peu avant 79, en prévision, justement, de l'ouverture, donc en 78, Madame Vandebusch, qui travaillait précédemment à Mouscron, à l'agence de la... De la rue de la Station. Et au fur et à mesure de l'évolution des bonnes affaires, puisque on peut parler de bonnes affaires, j'ai pu engager du personnel, et en fin de compte, nous étions, lors de très bonnes années... Nous étions six personnes à Néchin. Six personnes à Néchin. Hein, donc, mon parcours en tant que directeur d'agence s'est terminé en 2003, quand j'ai eu cinquante-cinq ans, à ma demande. J'ai demandé d'arrêter mes fonctions de direction, c'est devenu quand même lourd, et... Mais j'ai demandé de ne pas quitter la banque tout de suite, hein. J'ai demandé de devenir employé, et de 2003 à 2008, jusqu'à mes soixante ans, j'ai travaillé comme employé, à l'agence de Néchin.

**D'accord.**

Pour dire de préparer, et ma retraite, hein, et préparer la reprise de l'agence.

**D'accord. Et donc, là, à ce moment-là, vous aviez un statut de salarié...**

De salarié, oui.

**D'accord. Ok.**

Voilà.

**Parfait. Mais écoutez, on va entamer le première thème, qui est le recrutement et la formation. Quelles étaient les étapes de recrutement, à l'époque?**

A l'époque, le recrutement se faisait... Comment dirais-je... Hein, c'était... Je vous l'ai dit tout à l'heure, j'ai repris la fonction, donc, j'ai repris l'agence de Néchin à mon beau-père. Mon beau-père m'a cédé son agence, et c'était, à l'époque, beaucoup plus familial que maintenant. Hein, donc, la famille jouait un rôle important. J'ai fait mes premières armes avec mon beau-père, qui m'a inculqué toutes les règles du métier, la façon de procéder, le... Hein... Moi, je suis un pur Néchinois, hein, je suis né à Néchin, j'ai pratiquement tout le temps travaillé à Néchin, donc la clientèle me connaissait déjà. Hein, ça, c'est un élément, à mon avis, fort, fort important.

**Oui, tout à fait.**

Hein, donc les Néchinois me connaissaient, savaient ce que, entre guillemets, ce que je valais. Et bon, je l'ai prouvé par la suite hein. Donc... Sans fausse modestie, je veux pas ici.

**Non, non, non.**

Hein... Me glorifier...

**Non, non.**

Mais bon, c'est un élément...

**Oui.**

Fort important. Donc, il y avait, à l'époque, des directeurs provinciaux. Il y avait un certain Monsieur Libert, hein, qui connaissait bien mon beau-père, qui avait travaillé avec lui pendant de nombreuses années, mon beau-père m'avait présenté à lui, et c'est de ce fait-là... Donc, on a eu des discussions, de longues discussions ensemble, voir un peu, hein, quelles avaient été ma... Mes formations. Ma formation, c'était... J'avais une formation de comptable, et j'avais fait en plus un... Comment dirais-je... Ce qu'on appelle en France, puisque j'ai fait des études en France... Hein, j'ai toujours habité Néchin, mais de parents français, hein, donc j'ai fait des études en France. J'ai fait des études de comptabilité. Ensuite, j'ai fait deux ans à la... De capacité en droit. Hein, capacité en droit, c'est ce qu'on appelait en France la petite licence.

**D'accord.**

Et ça m'a permis... Et j'ai travaillé... Juste avant le crédit communal, j'ai travaillé quelques années au tribunal de grande instance à Lille. Hein, donc...

**Ok.**

J'avais une formation, un peu, entre guillemets, juridique, et des notions... Pas mal de notions de comptabilité, bien entendu. Donc, j'ai été engagé par le crédit communal par ce biais. J'ai ensuite... Qu'est-ce qu'il y avait comme formations à l'époque? Hé bien, on avait une formation de trois mois qui se déroulait à Bruxelles. Hein... On partait le matin... Je partais le matin au train, et je revenais le soir, et on avait une formation. Formation assez pointue, hein, que donnait, à l'époque, Monsieur Codron, hein, qui a été ensuite un directeur fort apprécié dans la région de... Dans notre région, et dans la région de Mons. Cette formation terminée, les trois mois terminés, on avait une évaluation, on avait des... Un concours, des points à l'examen, hein, pour réussir ce... Ce test de trois mois, et je dois avouer que cette formation de trois mois, elle était fort appréciée chez nous, mais elle était même fort appréciée dans... Chez la concurrence.

**Oui, c'est reconnu.**

La concurrence reconnaissait les formations du Crédit Communal.

**D'accord.**

C'était quelque chose de très pointu à l'époque, hein, et... Et je pense que quand on sortait de cette formation de trois mois, on avait un bagage certain. Et après ces trois mois, on était lancé en agence, on allait aider les agents indépendants. Je suis allé à Quaregnon, je suis allé à Blaton, je suis allée à Quiévrain, hein, je suis... Très peu... On m'a très peu mis dans... Vraiment dans le Tournaisis. J'ai plutôt tourné dans les agences de la région de Mons.

**D'accord.**

Et là... Et là, on arrivait le matin à huit heures, on partait le soir à six heures et demi, sept heures. On avait bossé toute la journée, hein, et puis, on était vraiment au fait de tout ce qu'il se passait en agence, on voyait comment les directeurs d'agence faisaient tourner leurs agences. Et puis, c'était une expérience assez... Pour moi, unique, si je puis dire, puisque j'y ai appris énormément sur le terrain.

**Enormément... Sur le terrain...**

Sur le terrain.

**Et donc, ça, c'était un délai indéterminé... Ou...**

C'était un délai indéterminé. On ne savait pas à quelle époque on allait reprendre une agence, hein.

**D'accord.**

On était tous impatients de reprendre une agence, mais ça pouvait durer un an, deux ans, trois ans, suivant les opportunités, suivant de compétences également, hein. Et en 75, donc, après deux bonnes... 73... Oui, après deux bonnes années, j'ai été appelé par la direction disant: voilà, on a l'agence de Néchin, on a l'agence de Leers-Nord également, hein, puisque mon beau-père avait décidé de passer le flambeau. Il y avait une agence à Leers-Nord également qui était tenue par un secrétaire communal, Monsieur Dubart. Ce Monsieur Dubart est décédé en 75, et de ce fait-là, on a regroupé deux agences: Néchin et Leers-Nord.

**D'accord.**

Et mon beau-père avait également le secteur d'Espierre, Espierre en Flandre. Pourquoi? Parce que c'était une reprise familiale également. On parle beaucoup famille à ce moment-là, et l'entreprise familiale, ça comportait Néchin/Epierre. Est venue s'ajouter l'agence de Leers Nord. Mais, j'aurais pu... J'aurais pu encore tourner six mois, un an, deux ans, s'il n'y avait pas eu cette opportunité.

**C'est ça... Et donc, selon vous, au niveau exigences en matière de recrutement? C'est pas spécialement le diplôme, c'était plus...**

Ce n'était pas nécessairement le diplôme. Bon, le diplôme avait quand même une certaine importance. Bon, je pense que le fait d'avoir fait de la comptabilité, le fait d'avoir fait du droit, ça a joué à mon avantage...

**Oui...**

Ca, c'est certain. Mais, il ne fallait pas être universitaire...

**Voilà.**

A l'époque...

**D'accord.**

Absolument pas, hein. Il fallait avoir un bon bagage, il fallait avoir une bonne tête, si je puis dire...

**Oui.**

Hein. Et il fallait être, pas nécessairement du cru, mais c'était un avantage du cru.

**C'est ça.**

Et de dire... Bien connaître les gens. Les gens de Néchin, je les connaissais par cœur. Les gens de Leers-Nord, je les connaissais un peu, mais bon, ça s'est fait encore assez rapidement, puisque mon intégration s'est faite sans... Sans trop de problèmes.

**D'accord. Et... Au niveau, justement, du recrutement et des formations, qu'est-ce qui a évolué dans les différentes étapes de transformation de la banque, selon vous?**

Ce qui a évolué, c'est... On a senti de plus en plus que le Crédit Communal... Et je dirais, ça a été plus marqué au moment où on a changé de nom, où on est devenu Dexia, hein. Là... Là, on a senti que, bon, il fallait absolument trouver des universitaires, des gens qui... Qui étaient, semble-t-il, pour la banque, plus compétents et plus à même, hein, de diriger une agence. Ça, c'était leur point de vue. Ce n'est pas... Ce n'est pas nécessairement mon point de vue, mais enfin bon, voilà, la banque a jugé que c'était... Que c'était mieux, hein. Mais, il y a toujours eu... Ce que je dois dire, c'est qu'il y a toujours eu, chez... Que ce soit au Crédit Communal ou même chez Dexia, une volonté de, allez, de bien... De bien choisir ses collaborateurs, et une volonté de bien les éduquer, entre guillemets, hein, de bien leur donner une formation adéquate, une bonne formation. Ça, je pense que ça a toujours été le cas, et je pense qu'encore maintenant, c'est... C'est le cas.

**Voilà, donc, selon vous, la... Au niveau de, justement, la formation qui était mise en place à l'entrée, lorsqu'on rentrait dans la banque... Selon vous, ça n'a pas évolué? C'est toujours resté quelque chose, au niveau de la durée, au niveau...**

Ca... Ca a tellement évolué avec les produits qui ont changé. Bon, vous savez, au départ, quand je suis entré au Crédit Communal, qu'est-ce qu'on avait comme produits bancaires? On avait un compte à vue, le compte orange qui commençait, hein. On a lancé le compte orange en 73-74. Il y avait le carnet de dépôt, le livret d'épargne, le compte vert, comme on disait, et il y avait les bons de caisse.

**Oui.**

Et il y avait les bons de caisse, qui étaient le cheval de bataille du crédit communal. On vendait du bon de caisse. On avait des intérêts à l'époque de huit, neuf dix. On a eu des intérêts, au début des années 80, qui flirtaient avec les quatorze pourcents. 13,75 le bon de caisse à l'époque. 13,75... On avait des bons de capitalisation qui triplaient le capital après douze ans. Il ne fallait pas aller... Il fallait pas aller en bourse, il n'y avait pas de Sicav à l'époque, ou très peu, hein, ça n'existait pas. Donc, c'est vrai qu'au départ, les produits étant tels qu'ils étaient, étaient simples en définitive, mais il fallait être bon vendeur, il fallait les gens qui... Qui soient réguliers pour payer les coupons, etc., hein. Je n'ai pas encore parlé du domicile, mais bon, hein, on faisait... On n'attendait pas le client, assis sur notre chaise. Puis, c'était inconvenant d'attendre le client. Il fallait aller chez le client, hein. Il fallait saisir les opportunités, il fallait être à l'écoute, et ça, c'était fort important. Être à l'écoute de son client, savoir qu'il avait besoin, hein... On ne parlait pas encore d'assurances, à l'époque. On parlait un peu de crédits, on parlait de crédits hypothécaires hein, on parlait un peu de crédits à la consommation, mais le cheval de bataille du crédit communal, c'était le bon de caisse. Il y avait le carnet de dépôt, il y avait le compte à vue, mais c'est venu petit à petit.

**D'accord.**

Et il est évident que la banque a dû changer son fusil d'épaule pour les formations. Les formations sont devenues de plus en plus pointues, à cause de ces produits qu'on a mis sur le marché. Et donc, nous, hein, vieux agents, si je puis dire, entre guillemets, hein, on ne comprenait pas toujours le sens, on se disait: mais qu'est-ce qu'ils veulent nous faire vendre là, ces messieurs? Qu'est-ce que... Hein, bon, une Sicav, oui, c'est quoi une sicav? On a dû également apprendre ce que c'était.

**Tout à fait.**

Et on nous faisait vendre des produits dont on n'était pas sûr nous-mêmes qu'ils allaient apporter un plus au client. Et le client, il nous faisait confiance, et on a quelques fois vendus des... Ce que j'appelle des crasses, hein. Ça, c'est des choses qui se sont avérées vraiment bidons. On nous faisait miroiter des intérêts, etc. Et puis, bon, il y a eu l'évolution, il y a eu toute une série de choses qui ont fait que, voilà, on a dû suivre le mouvement. Les autres banques le faisaient, on l'a fait également.

**Tout à fait.**

Ca n'a pas toujours été une réussite.

**D'accord. On va peut-être passer maintenant au thème des valeurs. Donc, comment pouvez-vous définir les valeurs mis en avant par la banque lors des différentes étapes de transformation, de nouveau? Donc, on va peut-être partir du crédit communal, Dexia... Bon, Belfius, vous n'avez pas connu, mais l'évolution de Dexia. Donc, voir un petit peu les valeurs qui étaient mis en avant.**

Les valeurs... Les valeurs morales ou les valeurs...

**Voilà. Les valeurs que la banque défendait et qu'elle voulait inculquer aux collaborateurs, en tout cas.**

Oui... D'abord, au Crédit Communal, les valeurs essentielles, c'était... C'était l'approche du client, c'était le... Comment dire ça... Je ne sais pas comment exprimer ça... C'était être à l'écoute de son client, être proche de lui, hein, être proche de ses besoins, hein. Ça a été, au départ, ce que le Crédit Communal nous a inculqué, être proche de son client. Quand il y a eu le... Quand il y a eu Dexia, bon, l'approche était toujours plus ou moins la même, mais avec, en plus, faire vendre des choses un peu plus complexes, faire acheter les actions de la banque, faire acheter les Dexia. Ça a été un moment assez fort de... Hein, quand Dexia a été mise sur le marché boursier, c'était en quelle année? C'était en 96, je pense, si ma... 95, 96... Bon, là, ça a été une autre étape, où il fallait vendre à tout prix l'action de la banque, hein, bon, ça a été une réussite pendant tout un temps hein...

**Tout à fait.**

De toute façon. Ça a été vraiment une bonne chose, mais bon, par la suite, il fallait toujours en faire plus, hein, il fallait toujours en faire plus... On a eu des objectifs de plus en plus importants, voilà. C'était... L'objectif, hein, en début d'année, on avait notre grand-messe, comme je disais, hein, où on se réunissait et on faisait le bilan de l'année précédente en disant: ha, Hennot, t'as bien travaillé là, mais par contre là, hein, t'as fait... T'as pas cartonné, t'as pas vendu tel produit que la banque disait de vendre, etc., hein. Et puis, on avait les objectifs pour l'année nouvelle. C'était d'année en année, de plus en plus... De plus en plus fort, hein. Il fallait toujours en faire plus, toujours en faire plus, toujours en faire plus...

**Et donc, ça se ressentait fort au niveau des... Déjà des objectifs... Parce qu'au départ, les objectifs, au niveau du crédit communal, n'existaient pas...**

Les objectifs du Crédit Communal n'existaient pratiquement pas. On avait un bulletin... On avait un bulletin en fin d'année, hein, puis bon, on avait bien vendu, on avait, hein, on avait... A l'époque, on avait ce qu'on appelait une prime d'émulation, hein, donc ça voulait dire que si on avait... Je ne vais pas appeler atteindre nos objectifs, mais si on avait performé par rapport à l'année précédente, hein, on avait la chance d'avoir une très belle prime d'émulation, hein. C'était... Ça nous encourageait, bien entendu, à toujours faire l'avantage. Ce n'était pas effectivement des objectifs tels qu'on les a connus ces derniers temps, mais c'était une récompense, hein, qu'on obtenait. A partir de Dexia, hé bien, il y a... Là, il y a commencé à avoir... Même un tout petit peu avant, malgré tout, un petit peu avant, quand le Crédit Communal a grandi, parce que bon, c'est vrai qu'entre 75, au moment où j'ai repris l'agence de Néchin, et l'avènement de Dexia, bon, il y a eu une évolution fulgurante du Crédit Communal, hein, ça, c'est évident. Hein, on avait un excellent patron qui s'appelait François Narmon, hein, qui est décédé il y a quelques semaines. Ce type-là, il a vraiment... Il avait tout compris, il avait tout compris ce qu'il fallait faire pour... Comment dirais-je... Faire grandir la banque, hein. Il avait... Il a eu de très bonnes idées, et avant lui, Van Audenhove avait également bien travaillé. Donc, les objectifs sont arrivés, je vais dire, à mon sens, depuis les années 90, hein. Donc, un peu à la fois, on nous a donné des choses à faire, et effectivement, quand il y a eu l'avènement de Dexia, il fallait être performant dans tous les domaines, hein. Aussi bien au niveau du 109, de l'argent frais, qu'au niveau d'ouvertures de comptes, au niveau des assurances, puisqu'il y a eu, à une époque, également, les assurances qui sont arrivées sur le tapis. On a même eu à une époque... Je me souviens, il s'était lancé dans l'agence de voyage, donc a dû vendre des voyages. Ça a été vite terminé cette affaire-là, et c'était une bonne chose parce que nous n'étions pas des marchands de voyages, hein, nous étions des marchands de... Allez, de comptes et d'obligations, etc. Bon, c'est vrai que les objectifs ont été, d'année en année, toujours supérieurs, hein. Il fallait toujours performer, il fallait toujours essayer d'être le meilleur dans tous les domaines. Bon, j'ai eu beaucoup de chance à Néchin, j'étais une agence frontière. Qui dit agence frontière, dit Français...

**Oui.**

Et on a eu énormément de clients français...

**Français...**

Qui sont venus... Enfin, qui sont venus, justement, placer leur argent en Belgique. Surtout au début des années 80, à l'avènement de Mitterrand.

**D'accord.**

Donc, quand les socialistes sont arrivés au pouvoir en France, les Français, ils ont paniqué. Et ils venaient chez nous avec, je le disais en blaguant, mais c'était un peu vrai... Ils venaient avec des brouettes.

**Ha oui.**

Des brouettes de francs français...

**D'accord.**

Hein... On a eu énormément de chance à Néchin d'avoir une agence... D'être une agence frontière et de... Et comme j'étais, hein, je suis Français en France, et Belge en Belgique, j'ai la double nationalité...

**D'accord. Donc ça a joué...**

Hein... Et comme j'ai fait mes études en France, et que j'avais beaucoup d'amis français, bon, ça a joué. Et le bouche à oreille a énormément joué à cette époque-là.

**D'accord.**

Mais, donc, j'ai eu la chance de pouvoir faire mes objectifs pratiquement chaque année, hein. Ça, ça a été une bonne chose, mais, effectivement, il fallait bosser, hein. Il fallait bosser. J'étais à l'agence le premier à huit heures au matin, j'étais le premier pour ouvrir, et je quittais l'agence à sept heures le soir. Ça, c'est une chose, bon...

**D'accord.**

J'ai beaucoup travaillé, peut-être même au détriment de ma famille, hein. Ça, c'est une certitude. Mais enfin voilà. Je ne sais pas si j'ai répondu...

**Si, tout à fait. Je vais juste vous demander...**

{...}

**Voilà, donc, comment étaient véhiculées ces valeurs?**

Ho, ces valeurs étaient véhiculées de plusieurs façons. D'abord, par notes de service, hein, on recevait régulièrement des notes disant: voilà, tel produit, il faut le vendre, parce que c'est important pour la banque, hein, ça va nous rapporter de l'argent, il faut être... Hein, il faut être compétitif. Bon, on pense que c'est un bon produit, donc vendez-le. On avait également, tous les... Tous les mois ou tous les deux mois, je ne me souviens plus très bien, mais on avait des

réunions à Mons, hein, où l'on présentait les produits... Les produits du mois, hein. C'était... Et on avait un spécialiste de Bruxelles qui venait, hein, quand une nouvelle Sicav, hein, entrait sur le marché. Je pense notamment à une Sicav qui s'appelait Rotation, et dont on avait fait, hein, des discours extraordinaires: vendez ça, secteur Rotation, hein, ça va marcher du tonnerre de Dieu. Pourquoi Rotation? Parce que le gars qui s'occupe de la Sicav a pouvoir aujourd'hui sur les pharmaceutiques, hein, dans six mois, ce sera peut-être les industries, hein, dans... Donc, le secteur Rotation c'était merveilleux, mais c'est une Sicav qui n'a pas cessé de dégringoler tout au long de sa carrière, et voilà quoi. Et on en a vendues, malheureusement. Voilà, ça, c'était un petit peu, à l'époque, les choses qu'on nous faisait vendre, dont le spécialiste savait pas très bien ce qu'il allait mettre sur le marché. Enfin bon. Voilà, voilà, voilà.

**D'accord.**

Et nous non plus d'ailleurs. On faisait confiance à... Hein... Donc, on véhiculait ces informations par ces notes, par ces réunions qu'on avait régulièrement. Et on avait un coach... On avait un coach, je ne sais plus comment on l'appelait. Le coach... Enfin, il a changé de nom régulièrement, hein... Qui venait nous coacher, entre guillemets...

**D'accord.**

Hein... Qui venait nous dire: bon, voilà, il y a telle chose, telle chose, telle chose, il faut... Il y a tel produit, il faut y aller, etc. Hein, vous n'êtes pas bons dans telle chose, il faut essayer de faire en sorte que ça marche mieux. Voilà.

**Ok.**

Voilà comment a été véhiculée...

**D'accord.**

L'information.

**On va peut-être passer maintenant au niveau du thème des signes. Quel était le langage utilisé avec les collègues, mais surtout avec la hiérarchie? Tutoiement, vouvoiement...**

Pour ma part... Pour ma part, vis-à-vis de ma hiérarchie, ça a toujours été le vouvoiement.

**D'accord.**

Ca a toujours été le vouvoiement... Monsieur Codron, que j'apprécie énormément, qui a été directeur provincial, et qui a été mon premier... La première personne que j'ai rencontrée au Crédit Communal à Bruxelles en 73, c'était Claude Codron hein, qui était à ce moment-là formateur, hein. Il avait une trentaine d'années à l'époque, il était formateur, hein, c'est lui qui m'a coaché pendant de nombreuses années, et qui était ensuite devenu directeur provincial pour le Hainaut. Donc, il a été une première période. Après, il est parti dans une... Il est reparti à Bruxelles, et puis, il a terminé sa carrière comme directeur provincial pour le Hainaut. Donc... Je ne sais plus... Donc, Monsieur Codron, que j'apprécie énormément, et qui m'appréciait aussi, je pense, on ne s'est jamais tutoyé, même si on avait quelques fois envie, mais non, ça a toujours été le vous, et au niveau de la direction, ça a été bien entendu toujours le vous.

**D'accord.**

Par contre, au niveau de mes collègues agents, ça a été le tutoiement, bien sûr, hein. Bien sûr, bien sûr.

**Ok.**

Mais nous étions des agents indépendants, ça, il ne faut pas l'oublier. Donc, il y avait une concurrence... Il y avait une concurrence entre les agences, etc. Entre Pecq et Néchin, il y avait une concurrence, hein. Bon, Jean-François, que j'apprécie énormément... Bon, lui ne m'a pas toujours apprécié... Hein, il ne m'a pas toujours apprécié parce que, bon, il a toujours pensé que je venais lui piquer quelques clients sur Pecq, etc. Bon, non, moi, je n'ai jamais cherché. Je n'ai jamais été faire du porte à porte avec. C'est vrai que j'avais deux, trois clients sur Pecq. Pourquoi? Parce que j'avais repris, à l'époque, le portefeuille de mon beau-père, et mon beau-père avait des clients sur Pecq. Il avait, hein, notamment, Leclercq, ici à côté, qui était imprimeur, avec qui il travaillait. Bon, voilà. Bon, j'avais quelques clients... Jean-François n'appréciait pas tellement que je vienne marcher sur ses plates-bandes, mais enfin, bon, c'était pas le cas. Voilà.

**Donc, il y avait une certaine concurrence, quand même, entre...**

Oui, oui.

**Entre agents...**

Oui, oui. Il y avait une concurrence certaine entre les agences, hein, un peu de jalousie. C'est pas... C'est éteint?

**Non, non. Non, non. Je vérifie, mais non. Il n'y a pas de souci.**

Jalousie aussi hein, bon, ça c'est... C'est de l'être humain hein, donc... Mais bon, c'est vrai que l'agence de Néchin marchait vachement bien. Je dis... Bon, grâce à... Aux Néchinois,

c'est évident, grâce aux Leers Nord, grâce aux gars d'Espierre, aux gens d'Espierre, mais aussi grâce... Aussi, en partie, aux Français non-résidents qu'on avait et qui sont venus grossir l'effectif de Néchin.

**D'accord. Il y avait un code vestimentaire? Que ce soit au niveau du costume, est-ce qu'ils imposaient des badges, des pin's?**

Ils n'imposaient aucun badge, aucun pin's, jusqu'à peut-être une certaine époque. Bon, avec le Crédit Communal, bon, moi, je n'ai jamais affiché mon... Ma couleur, non... J'ai toujours été en costume/cravate, ça c'est sûr. Je n'ai jamais été en pull, hein, toujours costume/cravate. Je me permettais quelques fois le jean et le pull, c'était le samedi matin, mais ça, c'était exceptionnel. Sinon, costume/cravate. Quand on a été Dexia, c'est vrai qu'il y a eu des petits badges, des petits pins Dexia, mais bon, moi, personnellement, je n'en ai jamais portés.

**D'accord.**

Je n'ai jamais affiché... On connaissait... On connaissait ma tête.

**Ok. On va peut-être passer maintenant au thème des symboles. Y avait-il des fêtes, des pots d'organisés? Comment ça se passait? A quelle fréquence? Comment ça a évolué?**

Oui. Oui, oui, c'est... Maintenant, c'est vrai que, hein... A l'époque du Crédit Communal, il y avait pas mal de petites festivités d'organisées. Bon, notamment lorsqu'on faisait des réunions: on faisait des réunions locales, on faisait des réunions sur Tournai, etc., et chaque fois, après la réunion, on allait manger ensemble avec la direction, avec les gars qui venaient faire le... Comment dirais-je... La réunion. Ça se passait très, très bien. Bon, il y avait, à l'époque... A l'époque, on ne regardait pas à un centime. On ne regardait pas à un centime, c'était... C'était festif, c'était joyeux, c'était bien. On ne disait pas: non, ceci, cela. Ça, c'était l'époque du

Crédit Communal. Il y a eu ensuite l'époque Dexia, où là, petit à petit, on a commencé... Il y a toujours eu des festivités, on a fêté... Est-ce que c'était déjà Dexia à l'époque? On a fêté les mille milliards de bons de caisse, hein. Ça, c'était une grande fête qui s'est faite au Heysel. Donc là, on ne regardait pas non plus à la dépense. Et puis, petit à petit... Petit à petit, c'est vrai qu'on a senti que ça diminuait. Bon, c'était moins fréquent et il y avait moins de pots et de fêtes d'organisés, ou alors c'était... Ça s'est divisé...

**Oui.**

Petit à petit.

**D'accord.**

Mais c'est vrai qu'au départ, on ne regardait pas à la dépense.

**Y avait-il des systèmes de récompense, des incentives, mis en place?**

Oui, oui. C'était... Dès le départ?

**Dès le départ.**

Dès le départ, hein, dès le Crédit Communal, hein, il y avait... J'en ai parlé tout à l'heure, cette prime d'émulation.

**Oui.**

Cette prime d'émulation était donnée chaque année selon la progression de l'agence au niveau de la vente des bons de caisse, puisque, cheval de bataille, bon de caisse. On parlait pas Sicav, je le disais, on ne parlait pas trop actions. Bon, on a toujours eu des clients qui ont, entre guillemets, joué en bourse, mais c'était très peu par rapport, hein, à ce qu'on a pu connaître à la fin de notre carrière. Donc, prime d'émulation, oui. Et ensuite, bien entendu, des incentives, hein. Donc, des stimulations, si je puis dire, sur la vente de tel ou tel produit, hein. Nos commissions étaient en fonction de... Il y avait une commission de base, mais il y avait les commissions qui étaient données, ou pas données, si on avait atteint ou pas atteint nos objectifs.

**D'accord.**

Hein, ça a toujours été.

**Mais est-ce qu'il y a eu une évolution dans ces incentives? Par exemple, est-ce que la famille était conviée? Enfin, les conjoints... Avant, après... Est-ce que ça a été réduit?**

Oui. Au départ, on avait, chaque année, la nouvelle année... Donc, la présentation des vœux, et ça, ça se faisait toujours dans la région de Mons, bien souvent. Nos épouses étaient... Les épouses étaient conviées. Ca... C'était dans un climat de grande camaraderie, si je puis dire, hein...

**Oui.**

Donc, ça se passait bien. Ensuite, oui, je crois qu'il y a toujours eu... Il y a toujours eu des... On n'a jamais fait de voyage ensemble, par exemple.

**D'accord.**

Parce qu'ici, j'entends dire que les collègues qui sont en étoile, s'en vont sans leur conjoint, passer quelques jours au Maroc, passer quelques jours en Turquie, etc. Ça ne se faisait pas.

**D'accord.**

Ça se faisait pas. Hein... On avait des réunions locales, hein, où on allait manger une croûte ensemble. On avait une réunion... Des réunions nationales où on était convié, après la réunion, à... Je ne vais pas dire à un festin, mais enfin, à... A un restaurant, ou alors, un traiteur qui venait sur place pour terminer la fête. Des soirées dansantes également. Enfin bon, voilà.

**D'accord.**

C'était, à ce moment-là... Ca restait... On restait en Belgique, on ne partait pas à l'étranger avec...

**Ok.**

Avec les collègues.

**Et au niveau de la... Du système de récompense, t'en as parlé... Oui, y avait-il des rites mis en place lors de promotions, départs à la retraite, après vingt ans de carrière, trente ans de carrière? Est-ce qu'il y avait des choses de prévues, des rites?**

Quand quelqu'un partait à la retraite, on était convié... On était convié à une réception, au siège de Mons, hein, pour fêter le départ d'un tel. Bon, tout le monde n'était peut-être pas convié, c'est-à-dire que celui qui partait pouvait éventuellement inviter ses connaissances, ses amis, ses proches, etc.

**D'accord.**

Hein, ça se faisait comme ça. Et Monsieur Codron... Je parle toujours de lui parce que, bon c'était un petit peu mon... La personne... Ma personne de référence au Crédit Communal... Monsieur Codron était fort sensible, justement, à ces rites et toutes ces coutumes, et conviait chaque année les anciens agents du crédit communal à des retrouvailles, hein. Ca se faisait à Mons...

**D'accord.**

Et puis, il y avait un repas qui se faisait là, entre les anciens, hein. Ça, maintenant, depuis qu'il est parti, ça ne se fait plus, hein, et on ne se voit pratiquement plus, de toute façon.

**Ok.**

Voilà. Donc...

**Il voulait garder ce lien, enfin, cette reconnaissance, en tout cas...**

Oui, oui. Il y avait cette reconnaissance... Il y avait cette reconnaissance. Maintenant, bon, les gens s'en vont... Je ne sais pas si, bon, on était... On n'était pas des numéros, à l'époque. On n'était pas des numéros, il y avait Boudry à Pecq, il y avait Hennot à Néchin, il y avait Van de Mortier à Mouscron. C'était les gens, hein, qui étaient bien connus, et qui étaient bien connus de la direction. Au fur et à mesure qu'on a grossi, qu'on a évolué, bon, on est devenu de plus en plus des numéros.

**C'est ça.**

Hein, et on était bon, oui, Néchin, oui, peut-être, oui Pecq, oui, peut-être. Hein, bon, c'était plus du tout la même chose, hein. Les dirigeants... Les derniers dirigeants étaient plus portés vers le cours de bourse, hein, étaient plus, hein, sur leur clavier d'ordinateur en lisant: est-ce que l'action Dexia va augmenter aujourd'hui, et de combien? On la voit à trente euros, etc., et puis on fait tout, et on fait n'importe quoi. Et ils ont fait n'importe quoi, et les conséquences, c'est qu'on a été... Je vais être grossier, on a été couillonné, hein. Moi, j'ai été couillonné, hein, j'ai perdu beaucoup d'argent à cause de Dexia, et ça, je leur en veux énormément.

**Tout à fait.**

Voilà. C'est dit.

**C'est dit. On va parler peut-être du métier...**

Oui.

**Quand le métier a évolué, durant ces phases de... Le monde a fort changé, le métier a fort changé. Donc, au niveau des produits, bon, on en a un peu parlé. Au niveau des**

**clients, peut-être... La relation clients? Au niveau aussi de l'organisation, de la stratégie? Comment tout ça a évolué... Le métier quoi.**

Vous savez, au départ... Au départ, on était, à Néchin, une petite structure, hein, qui s'est développée au fur et à mesure des années, vu l'évolution des choses, etc., hein. Donc, j'ai d'abord commencé, je le disais, avec mon épouse, et puis, une première employée, hein, avant l'ouverture de l'agence en 79, qui se trouve encore sur la place de Néchin. Donc, on essayait... Ce que j'ai essayé de faire, c'est de toujours mettre mes collaborateurs, hein, au devant de l'actualité, en leur faisant suivre les formations, hein, en essayant d'évoluer, puisque la banque a terriblement évoluée, pour qu'ils soient bien au courant de tout ce qu'il se passe. Ce que j'ai toujours essayé de faire également, c'est de leur mettre... De leur demander d'être attentif et de me rapporter tout ce qu'il se passait la journée à l'agence, hein, puisque bon, j'étais sur place, mais j'allais beaucoup à domicile, hein, on était une agence domicile. Donc, on allait beaucoup à domicile, les clients étaient habitués à ce qu'on aille chez eux.

**Voilà. Donc, on parlait du métier, hein.**

On parlait du métier. Donc, mes collaborateurs...

**Tout à fait.**

Hein, qui sont... Hein, qui ont... Comment dirais-je... Grandis tous avec l'agence, et sur qui je pouvais vraiment compter. Donc, je leur ai inculqué d'abord... Comment dirais-je... Le fait qu'on était à Néchin, une agence de village, une agence rurale, hein. D'être accueillant, ça, c'est très important. Accueillant, avec le sourire, hein, même si on avait eu un souci, hein, dans sa famille ou... Il fallait le laisser de côté et pouvoir accueillir son client de façon optimale. J'ai toujours essayé d'inculquer ça à mes collaborateurs. J'ai jamais considéré mes collaborateurs comme des employés, au sens cru du terme, employé... Collaborateur, ça veut dire ami, hein. Bon, ils devaient bien entendu travailler, mais ils étaient fort proches de...

Hein, j'étais fort proche d'eux, ils étaient fort proches de moi. Et surtout, leur inculquer le fait que dans une agence, les gens parlent... Ils parlent, ils parlent de leur vie de tous les jours, etc., hein, et savoir trouver le bon filon, savoir dire: tiens, un tel, il va changer de voiture, peut-être lui faire faire une... Un financement voiture. Tiens, un tel, il va vendre sa maison, il va partir, hein, vendre sa maison, ça veut dire argent, frais, etc. Donc, toute une série de choses...

### **D'accord.**

Qu'il fallait leur dire et leur apprendre, si je puis dire, mais enfin bon, en règle générale, ils l'apprenaient très vite, hein. Donc ça, ça a été le fait... Pendant, bon, pendant toute la durée de ma carrière, bon, je vous ai dit qu'il y avait... Au final, il y avait six collaborateurs, avec moi, hein, donc ça a toujours été mon... Hein, mes idées qui... Que je faisais passer pour faire avancer l'agence, hein. Mais...

### **Et au niveau de la relation clientèle? Est-ce qu'il y a eu une évolution?**

Là... Au niveau de la relation clientèle? Une évolution... Je vous le disais, j'ai toujours essayé de travailler à peu près de la même façon, selon les directives de l'agence. Bon, peut-être que d'une certaine façon, on a été, au fil du temps, plus agressif avec le client, hein, plus agressif dans la mesure où il fallait, hein, leur téléphoner, surtout les dernières années, hein. Pendant tout un temps, non, ça se passait de façon tout à fait naturelle, hein, les produits arrivaient sur le marché, on avait les contacts réguliers avec le client, étant donné que comme c'était beaucoup de clients pendant toute une époque bons de caisse, on détachait les coupons, on allait les voir, il y avait les échéances en janvier, en mars, en avril, etc. Il y avait les échéances presque tous les mois. Donc, tous les mois ou tous les deux mois, tous les trois mois maximum, on voyait plus ou moins les mêmes clients, donc on connaissait leurs besoins, on savait ce qu'ils voulaient, on savait ce qu'ils ne voulaient pas, hein. Et ça se faisait de façon tout à fait naturelle. Bien sûr qu'après, après... A une époque, on nous a dit: ha, les bons de caisse, il ne nous en faut plus, hein, on ne veut plus de bons de caisse, ça n'a plus de valeur,

etc., hein, il faut faire des Sicav, hein, il faut faire des choses que la banque vend, etc. Donc, c'est vrai qu'il a fallu éduquer nos collaborateurs d'une autre façon. Il a fallu leur donner les formations nécessaires, parce que bon, c'était des produits qu'on ne connaissait pas, hein. Donc, il a fallu évoluer de ce fait là, et il a fallu évoluer également vis-à-vis de notre clientèle en leur disant: écoutez, maintenant, les bons de caisse, oui, vous aviez ça, ça valait beaucoup d'argent à une époque, maintenant ça vaut plus rien, parce que les taux sont tombés à un, deux, voire trois pourcents, à une époque, hein, donc les gens nous disaient: il n'y a pas autre chose qui pourrait rapporter plus? Les Sicav sont arrivées sur le marché, donc il a fallu intervenir d'une autre façon, hein, et c'est là que l'évolution a commencé à se faire, et vis-à-vis de la clientèle, il a fallu d'abord leur vendre ces produits et leur apprendre ce que ça voulait dire, hein, parce que même nous-mêmes, au départ, on n'était pas bien au courant de ce que cela voulait dire, hein. Ca, il faut le reconnaître, hein. On a dû apprendre également, et petit à petit, ça, hein, c'est entré dans les mœurs, mais bon, ça n'a pas été facile, hein. Du bon de caisse à la Sicav, il y a eu une période où, bon, je ne vais pas dire qu'on nous faisait vendre n'importe quoi, mais c'était presque ça quoi. Puis, on a connu des périodes difficiles. On a connu l'an 2000, hein, la bulle qui s'est dégonflée et les Sicav qu'on avait vendues un mois ou deux auparavant sont dégringolées. Bon, il a fallu aussi trouver les mots vis-à-vis de nos clients qui nous disaient: qu'est-ce que tu nous as vendu là, hein? Si je vends maintenant, je perds, hein, vingt, trente, quarante pourcents. Il a fallu les rassurer. Ca a été une époque difficile, ça a été une époque fort difficile, où il fallu énormément rassurer le client, hein, être à ses côtés, lui dire... Il fallait pas le laisser tomber, il ne fallait pas le laisser dans le doute, il fallait... Il fallait être présent beaucoup plus... Encore beaucoup plus qu'auparavant. Avant, c'était naturel, hein, ça se faisait naturellement, étant donné que, hein, nos échéances venaient régulièrement et qu'on avait ce contact régulier avec le client. Ensuite, on vendait les Sicav, mais bon, on pouvait être six mois, un an, deux ans, sans contacter le client, et là, c'était mauvais... Et là, c'était mauvais.

**Oui, oui. Tout à fait.**

Il fallait absolument, hein, retrouver un rythme de croisière pour aller vers eux et leur dire: voilà, écoutez, vous avez acheté, hein, une Sicav technologique, hein, qui valait cent, et

maintenant, elle en vaut trente, hein. Ecoute, attends, vends pas, ça va remonter. Voilà. Et ça a été une période fort, fort compliquée.

**Et je suppose que la stratégie était reflétée dans les rémunérations... Enfin, ou c'était le commissionnement?**

Absolument...

**Je suppose...**

Parce qu'à ce moment-là, hein, on avait les objectifs, et on avait les objectifs importants, hein, quand on vendait autant de Sicav, hein, quand on vendait autant de produits propres... Propres à la banque, donc des... Hein, en obligations, en... Il y a toujours eu une commission sur les bons de caisse, mais elle était devenue minime par rapport à ce qu'on connaissait auparavant, donc il fallait vendre de nouveaux produits, comme je les appelais...

**D'accord.**

De nouveaux produits, et les commissions étaient en conséquence. Et on se faisait taper sur les doigts quand on ne vendait pas tel ou tel nouveau produit qui apparaissait sur le marché.

**Ok. Une dernière question concernant le métier: quelle était la mission fondamentale de la banque, et comment elle a évolué, cette mission?**

La mission fondamentale du Crédit Communal, son nom le dit, communal, c'était la banque des communes, hein, donc, sa mission, c'était de récolter des fonds pour le prêter aux

communes et aux provinces. Ca, c'était le... C'était fondamental pour... Hein, et le Crédit Communal était reconnu comme une banque... Une banque des familles, hein, qui aidait le pouvoir local. Ca, c'était le... Et ça a toujours été le but premier du Crédit Communal. Ensuite, avec l'évolution... Dexia, Dexia qui s'est marié avec le Crédit Local de France. Bon, Crédit Local de France, c'était aussi, hein, pour aider les communes et les départements français. Bon, je crois que ça a été l'objectif jusque dans les années... Les dernières années, hein... Moi, j'ai... Je suis devenu employé en 2003, j'ai travaillé jusqu'en 2008. Bon, jusqu'à cette époque-là, bon, je pense que Dexia, son but, c'était de financer et... Les pouvoirs locaux, mais avec cette évolution, hein. Donc, il y a eu le rachat de la BACOB, hein, il y a eu des rachats de banques étrangères. On a acheté en Hollande, on a acheté en Turquie, on a acheté un peu partout, on a acheté aux Etats-Unis. Je crois qu'on a acheté n'importe quoi et n'importe comment. Ca, c'était... Hein, je crois qu'on a eu des dirigeants qui n'ont pas bien saisi l'affaire, et qui ont très mal géré tout ça, hein. Et bon, moi, je... Mon but... Enfin, mon but... J'ai travaillé pour le Crédit Communal et pour Dexia, hein, dans le but de, bien sûr, de faire prospérer la banque, mais dans un but aussi de dire: voilà, l'argent que je récolte, ça va servir à la Belgique, hein.

### **Oui. L'éthique...**

Et ça va servir à la France, un peu, hein, quand on a été avec le Crédit Local de France. Donc, c'était une politique qui était saine, à mon avis, hein. Qui a malgré tout évolué au niveau... Au fil des années, et pas dans le bon sens.

**D'accord. Le thème de la communication, on en a un peu parlé tout à l'heure... Mais comment on communiquait au sein de la banque? Quels moyens de communication étaient utilisés, au départ? Bon, il n'y avait pas internet, enfin...**

Il n'y avait pas internet. Bon, c'était... Il y avait le téléphone.

**D'accord.**

Il y avait le téléphone, hein, il y avait le début du fax, à l'époque, je me souviens, hein. Le fax, il ne date pas de si... Ce n'est pas si vieux que ça. Il y a combien de temps? Il y a vingt-cinq ans, peut-être, le fax... Il y avait les notes de service, hein, donc on recevait régulièrement toutes les notes de service, hein, qui s'imposaient sur les changements de taux, sur les nouvelles actions qui allaient être entreprises, hein, sur des directives de la province, également. Notre directeur provincial nous envoyait régulièrement des notes en disant: voilà, il y a ceci, il y a cela. Et il y avait les réunions, hein, les réunions qui se passaient... Moi, je vais dire, minimum... Minimum quatre fois par an.

**D'accord.**

On avait pratiquement tous les trimestres, une réunion à Mons, pour parler de tel ou tel sujet, et de voir un peu l'évolution des objectifs, hein. C'était suivi de façon régulière, et on avait régulièrement un coup de fil quand, hein, on était dans le rouge pour tel ou tel produit. Ca, c'était la communication de l'époque, et puis après, bien sûr, il y a eu internet, hein, qui est arrivé. Et internet, d'abord, ce n'était pas internet, c'était l'ordinateur, donc, hein, on avait une très grosse machine, avec des... Hein, il fallait mettre tous les jours... Il fallait changer tous les jours une... Je ne sais plus comment on appelait ça, des gros... De grosses... Enfin, l'ordinateur, il était... Il faisait deux mètres de haut sur un mètre de large, hein, c'était énorme, et on avait les disquettes, et on était informé également par disquette.

**D'accord.**

Tous les jours, il fallait introduire une disquette dans un lecteur de disquette, et les informations arrivaient sur l'écran, hein, donc il n'y avait toujours pas internet, mais c'était comme ça, et nos affaires de la journée, il fallait faire ce qu'on appelle un back up, et envoyer le back up, tous les jours, à Bruxelles, par disquette. Et on mettait ça dans un sac, estafette, et

puis ça partait via un transporteur, chaque nuit, au siège de la banque, à Bruxelles. Et le transporteur nous amenait chaque matin, hein, ou chaque nuit... Enfin, il faisait l'échange, hein, du courrier qui était confectionné à Bruxelles la veille, et qu'on recevait le lendemain matin.

**Ok.**

Voilà, ça, c'était la communication, hein, c'était archaïque, mais ça se passait bien. On était prévenu dès qu'il y avait, hein, quelque chose. Et il y avait aussi... Ils avaient mis en place un système d'appel téléphonique automatique, quand il y avait un changement de taux. Hein, parce que c'était important, on vendait les bons de caisse, et donc, quand le bon de caisse allait monter, ou les taux allaient monter ou allaient descendre, on était prévenu, et on avait un coup de fil en disant: attention aux baisses ou aux hausses des bons de caisse...

**D'accord.**

A partir de demain, etc. Voilà.

**Des choses de préenregistrées...**

Voilà. C'est ça...

**D'accord. Ok.**

C'est ça.

**On va peut-être passer au dernier thème, qui est le changement. Comment avez-vous vécu les différentes fusions?**

La... D'abord, il y a eu... Avant la fusion, il y a eu le changement de nom, hein. Il y a eu Dexia, hein... Enfin, oui, il y a eu une fusion à ce moment-là, avec le Crédit Local de France, et... Mais bon, on n'a pas tellement senti, on... Le Crédit Local de France était une banque française sans guichet, donc on n'avait aucun contact avec eux, en définitive.

**D'accord.**

On n'avait pas de contact, hein, avec les agences, hein, du nord de la France, il n'y avait pas d'agence. C'était, hein, une banque sans guichet. Comment j'ai... Comment on a vécu cela? Bon, bien au départ. On s'est dit: tant mieux, hein, la banque grandit, la banque, hein, c'est bien de ne pas rester tout petit, puisque, avant cette fusion avec le Crédit Local de France, il y avait déjà eu des pistes qui avaient été données par François Narmon, dont je parlais tout à l'heure, hein. Ce monsieur... C'était un visionnaire, hein, c'est quelqu'un que j'appréciais beaucoup. Ce monsieur avait essayé de rapprocher les grandes banques belges, hein, il avait essayé de rapprocher la générale, la BBL, à l'époque, etc., pour faire une grande banque belge, mais bon, ça n'a pas fonctionné, parce que bon, hein, on avait... Ils avaient quand même peur du crédit communal, à l'époque...

**Ha oui, oui, oui. D'accord.**

Parce que le Crédit Communal, hein, commençait à devenir fort important. Ils avaient dit: ho, qu'est-ce que le Crédit Communal... Qu'est-ce qu'on va aller faire avec eux? Ils avaient également un... Comment... Une culture qui était... Ils se croyaient plus forts quoi, ils étaient les meilleurs. Bon, le petit Crédit Communal, c'est quoi? C'est pas grand-chose quoi, hein. Nous, on est société générale hein, nous, on est BBL, etc., hein, on est... C'était un peu ça... C'était un peu ça qui a fait capoter les affaires, sinon, on aurait pu avoir une grande, grande

banque belge, et ça aurait peut-être été mieux, hein. Donc... Le fait que on se soit marié avec le Crédit Local de France, bon, nous, on l'a bien ressenti... On l'a bien ressenti, enfin, moi, je l'ai bien ressenti. En définitive, ça ne s'est pas trop mal passé. Puis après, bon, il y a eu BACOB... Il y a eu BACOB... Là, je crois qu'à une époque... Je crois qu'on a sauvé BACOB, je crois qu'on peut le dire comme ça, parce que BACOB était en difficulté, et il y a eu toute une série de dirigeants de BACOB qui sont arrivés chez Dexia, et qui ont... Qui à mon avis, ont pris un peu trop le pouvoir, on leur a laissé trop de pouvoir, et je ne sais pas si ça a été une bonne chose, en définitive. Je ne sais pas... Je ne sais pas, je ne sais pas. Ca, c'est une impression que nous avons vue de l'extérieur, mais on sentait... On sentait quand même, lors de réunion, que, hein, certains dirigeants de BACOB prenaient un peu le pouvoir chez Dexia.

**Et ça s'est ressenti au niveau de la culture, de la banque, ou... Il y a eu un impact? C'était culturellement différent?**

Oui... Malgré tout, parce que bon, il ne faut pas oublier une chose, c'est que on mariait des indépendants, et on mariait des... Je ne vais pas dire les fonctionnaires, ce n'est pas vrai. Je ne vais pas appeler les employés BACOB, fonctionnaires. Mais on... On a marié des collaborateurs, hein, qui étaient salariés, et ça, je ne sais pas si ça a vraiment fait bon ménage. Je ne sais pas, bon... Entre un indépendant et un salarié, c'est différent. Maintenant, j'ai été salarié les cinq dernières années de ma vie, ce n'est pas pour ça que j'ai vécu cinq années pépères, hein. J'ai travaillé, toujours avec mon esprit d'indépendant...

**D'indépendant...**

Et pendant les cinq ans, j'ai apporté de l'argent frais chaque année, hein, ça, c'est sûr. Bon, voilà. Et puis, ensuite, bon, il y a eu les achats qu'on n'a pas toujours bien compris, hein, aux Etats-Unis, en Hollande, hein, en Turquie, comme je le disais tout à l'heure. Bon, il s'est avéré rapidement que ça a été un flop monumental quoi hein. Surtout à partir de... C'était en... A partir de 2006, on a vu un petit peu le changement de tout ça, et puis bon, hein... Et en 2008,

bon, ça a été la catastrophe, hein. Ca a été la catastrophe. Voilà, je ne sais pas si j'ai répondu...

**Si, tout à fait.**

A toutes les questions... J'ai peut-être oublié certaines choses... J'espère que non.

**Non. Je pense...**

En tout cas, j'ai donné...

**Je pense qu'on a fait le tour...**

J'ai donné mon point de vue de la façon la plus objective possible, ce que j'ai pu ressentir, hein, pendant ces... Combien de temps? 73... Ca fait presque quarante quoi, hein.

**Voilà. C'est pour ça que je souhaitais justement faire l'interview, donc c'est... C'est très bien, j'ai beaucoup d'éléments, c'est...**

Voilà. J'espère que ça a été utile.

## Annexe 3 : les grilles d'analyse

## Grille d'analyse verticale : interview de Mr Boudry J-F (ex-Crédit Communal)

Catégorie par thème	Sous-catégorie	Extraits du corpus
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapes de recrutement</b>	<p>« On avait d'abord une interview avec un psychologue je pense. Il demandait d'écrire une lettre avec tes motivations. »</p> <p>« A l'époque, je me souviens plus le nom mais c'était un genre d'audit ainsi qui donnait des conférences, et moi je me rappelle c'était à l'hôtel Holiday Inn à Tournai. Au début, c'est là qu'il faisait des soirées car tout se faisait en soirée à l'époque. Ils expliquaient aux agents du Crédit Communal comment réfuter les objections, etc. Et moi j'avais été assisté à ça et j'attendais la fin de l'entrevue pour avoir un entretien avec le directeur adjoint qui s'appelait Léon Libert à l'époque. Donc voilà, lui m'a dit que je devais écrire une lettre de motivation en expliquant pourquoi tu veux rentrer au Crédit Communal, etc. Et en fonction de cette lettre tu seras convoqué. On était convoqué et ensuite on partait faire la formation à Bruxelles. »</p> <p>« Un entretien au niveau provincial mais ici c'était assez facile car il savait que je venais donner assistance à l'oncle de ma femme. Au départ, ça s'est présenté comme ça, lui avait 65 ans et il avait demandé à mon beau-père si ça ne l'intéressait pas de venir le remplacer car il était tout seul et il commençait à vieillir pour gérer l'agence du Crédit Communal. Lui avait refusé et c'est comme ça qu'on me l'a proposé à moi. »</p> <p>« A l'entretien, c'était assez simple il demandait pourquoi vous voulez participer à l'aventure d'indépendant du Crédit Communal. »</p>
	<b>Exigences</b>	<p>« ...quelque chose qui m'avait bien marqué à l'époque c'est ce qu'il m'avait demandé les noms de 3 personnes qui pouvaient donner des renseignements sur moi. C'était un genre de parrainage, ils disaient : qui peut vous recommander ? »</p> <p>« <b>C'était plus sur la personne que sur le diplôme ?</b> Tout à fait, quand j'ai suivi ma formation, j'ai rencontré des gens qui venaient de tous les horizons : un représentant, un marchand de meubles, etc... On n'était pas tous sorti d'une école de commerce. Il n'y avait aucune obstruction au niveau formation pour devenir agent du Crédit Communal. »</p> <p>« Au départ les agents du Crédit Communal, c'était soit des secrétaires communaux, des instituteurs,</p>

	<p>des gens qui étaient bien implantés dans leur village qui avaient un certain tissu de relations, qui avaient une honorabilité. En plus, je rappelle le Crédit Communal prêtait de l'argent aux communes mais en revanche il leur demandait de nommer quelqu'un de la commune pour être agent. Par exemple à Hérinnes, quand la commune a demandé un financement pour construire la route principale, le Crédit Communal a dit d'accord mais maintenant il nous faut un représentant dans la commune d'Hérinnes. Et c'est ainsi que le secrétaire communal d'Hérinnes est devenu agent du Crédit Communal à Hérinnes. »</p> <p>« Il voulait absolument que l'on habite dans le lieu où se situait l'agence. Il y a beaucoup d'agents qui louaient l'appartement au dessus de l'agence... Il y avait cette notion de proximité, du moins dans les villages. »</p>
<b>Formation</b>	<p>« Donc, au niveau de la formation, c'était essentiellement une formation pratique au niveau bancaire mais aussi au niveau technique de vente. Donc on avait des ateliers avec les questions ouvertes/fermées, comment réfuter les objections, etc... Et alors il y avait des examens, après ça s'est fait par module mais à l'époque la formation durait 6 mois d'affilée... Et alors, on était évalué tous les X temps... »</p> <p>« Il y avait de la théorie. On nous expliquait tout ce qu'on ne connaissait pas : les calculs d'intérêts, les rendements, les coupons, la différence entre une action et une obligation, etc... »</p> <p>« <b>Est-ce qu'on parlait des valeurs de la banque dans cette formation ?</b> Oui, au niveau de la déontologie et tout ça, on en parlait beaucoup. Ils ne le disaient pas directement mais on sentait bien ce qu'on ne pouvait pas faire. »</p>
<b>Stage</b>	<p>« Et après ces 6 mois de formation j'ai été étiqueté « A.S.I. » donc agent stagiaire intérimaire. A ce moment-là, j'étais censé tourner dans les différentes agences du Hainaut pour faire des remplacements soit de maladie ou de congé. »</p> <p>« Et alors, on était évalué tous les X temps et en fonction des résultats qu'on obtenait, et surtout des appréciations qu'on recevait des agents du Crédit Communal en agence. Après chaque stage, ils devaient remplir un rapport et en fonction de tout ça c'est eux qui désignaient à la fin ceux qui devaient être nommés plus vite ou moins vite. Mais dans mon cas à moi, je devais attendre forcément que la place se libère. »</p> <p>« Et puis, d'autres manières de travailler, y avait toujours à apprendre dans d'autres agences, au plus on circulait au plus on apprenait. »</p>
<b>Evolution</b>	<p>« <b>Et il avait gardé le même cycle de formation ?</b> Non, il avait raccourci. Il fallait plus se former par</p>

		<p>soi-même. »</p> <p>« Il y avait d'ailleurs des disquettes pour s'auto-former avec des tests finaux pour s'auto-évaluer. Par contre nous, on avait carrément un prof qui faisait des interros, qui après faisait des examens. »</p> <p>« <b>Au niveau de Dexia comment ça a évolué ?</b> C'était en 3 phases, par exemple d'abord placement, puis assurance et enfin management. Tandis que nous, c'était plus les produits et tout en même temps. »</p> <p>« C'était sur une période beaucoup plus courte. On formait les gens beaucoup plus vite pour qu'ils soient peut-être plus vite opérationnels. »</p> <p>« Oui, au temps de Dexia, on engageait plus que des universitaires ou au pire au minimum des gradués. »</p> <p>« Oui, c'était plus basé sur le diplôme. On le voyait au niveau des annonces. »</p>
<b>Les valeurs</b>	<b>Définitions</b>	<p>« On se sentait plus concerné. C'est très simple au temps du Crédit Communal tu faisais plaisir au client, tu te faisais en même temps plaisir à toi avec les commissions et tu faisais plaisir à la banque parce que tu ramenait un nouveau client. »</p> <p>« Après quand on arrivait dans Dexia avec les actionnaires, avec les produits parce que tout était basé avec la vente de produits. Ce n'était plus la personne qui importait c'était le produit. Et là, tu comprenais très bien que tu devais choisir, ou tu faisais plaisir au client mais à ton détriment ou tu te faisais plaisir à toi mais on a vu ce qui s'est passé. »</p> <p>« <b>Contrairement au Crédit Communal où le client était au centre ?</b> Oui voilà mais on n'avait pas non plus tout ces produits sophistiqués. C'était très simple, tu voulais emprunter pour faire une route dans ta commune, on te donnait l'argent et on disait maintenant nous on voudrait bien récolter l'argent qu'on vous a donné. C'était sain ça ! Je me rappelle toujours d'un grand argument qu'on avait, quand les gens nous demandaient : « est-ce que c'est sûr le Crédit Communal ? ». On répondait : « il ne pourrait rien arriver car on est prioritaire sur les recettes fiscales, donc dès que vous payez vos impôts, le Crédit Communal pouvait récupérer les recettes en priorité en cas de dettes non perçues. »</p> <p>« On était invité avec les enfants. Ils s'intéressaient beaucoup aux enfants. (...) Oui, à la famille. La première chose qui demandait : comment vont les enfants, et votre épouse ça va ? Du temps du Crédit Communal ça. »</p>
	<b>Outils de transmission</b>	<p>« Non, il n'y avait pas de charte d'entreprise. Il n'y avait pas de gouvernance qui disait tout ce qui faut faire et ne pas faire. Moi, je dis toujours tu le sens. C'était une époque où l'éducation était</p>

		différente. »
	<b>Perception au quotidien via les Objectifs, évaluations, rémunérations</b>	<p>« D'ailleurs, il y avait des Gold Club pour qu'on reste motivé, il y avait des objectifs. A mon temps, il n'y avait pas d'objectif on a commencé d'abord, il s'appelait ça, MBO, Management by objective. Il te demandait tout doucement : « vous ne pourriez pas l'année prochaine, peut-être essayer de faire 20 ou 30 carnets de dépôt ». Donc, vraiment tout doucement. Après ce n'était plus du tout ça, « vous ferez autant de récolte de capitaux, vous ferez autant d'ouverture de compte, autant de crédits, etc. » C'était une obligation et si tu ne faisais pas tes objectifs pendant 2 ou 3 ans de suite c'était terminé. »</p> <p>« On s'est rendu compte aussi qu'il y avait une multitude de gens qui n'existaient pas du temps du Crédit Communal. On avait ce qu'on appelait un animateur commercial, quelqu'un qui essayait de venir de temps en temps pour dire : « essaie de vendre un peu plus de ça, tu peux y arriver en faisant comme ça, etc... ». Après, s'est devenu vraiment des grandes réunions où on ne se gênait pas pour désigner nommément les vendeurs « zéros » comme ils les appelaient. »</p> <p>« Oui devant toute l'assemblée, on affichait des résultats et on disait voilà là il y a des vendeurs « zéros » qui ne vendent pas les actions Dexia par exemple. »</p> <p>« Les directeurs provinciaux avaient eux-mêmes la pression, ils avaient aussi des objectifs à remplir. Donc, il y avait l'objectif national qui était réparti entre les différentes provinces, qui était réparti dans les différentes agences. Et Il ne fallait pas dire qu'on avait une clientèle âgée car il te répondait que c'était le même partout. »</p> <p>« C'est simple le client qui voulait un bon de caisse et bien s'il était content avec un bon de caisse et bien je lui vendais mais la commission sur un bon de caisse je l'ai vu fondre à tomber à rien quasiment par contre les sicavs ça rapportaient. Il y avait les produits rentables pour la banque et ces produits-là étaient bien commissionnés. Peu importe le client, on s'en foutait carrément, c'était le produit, le produit avant tout. Bien sûr, ils te diront que ce n'est pas vrai qu'il faut abonder dans le sens du client. »</p>
<b>Signes</b>	<b>Langage utilisé</b>	<p>« C'était toujours le vouvoiement. Tu n'aurais jamais osé tutoyer un directeur provincial. »</p> <p>« D'ailleurs, lui ne te tutoyait pas non plus. Il disait Mr Boudry. »</p> <p>« Oui, toujours. Par contre, mes employés je les tutoyais eux par contre me vouvoyer. »</p>
	<b>Code vestimentaire</b>	<p>« On nous l'a jamais imposé parce que c'était la mode. On aurait jamais vu un banquier sans costume cravate c'était inimaginable. »</p> <p>« Quand on est passé Dexia, ils ont demandé que l'on porte le pin's pour montrer qu'on était fier de travailler pour Dexia. Mais je ne l'ai jamais porté et on ne m'a jamais rien dit. A la fin du Crédit</p>

		Communal, il y en avait un aussi. Ils étaient sensibles à ça. Mais nous hypocritement on le portait uniquement quand on avait des grandes réunions. Mais souvent qu'on allait au siège ils avaient tous leur pin's. »
<b>Symboles</b>	<b>Les fêtes</b>	<p>« Il y avait une fois par an une fête d'organiser par le siège provincial. Là on était invité avec les épouses avec un souper mais bien car il voulait qu'on soit tous ensemble pour qu'on puisse parler entre nous mais aussi avec les directeurs d'une façon plus cool. »</p> <p>« Il y avait aussi certains grands événements comme celui organisé au Heysel où on a fêté les 1000 milliards de bons de caisse avec un décor terrible style des astres, la lune, avec un cosmonaute qui promenait sur un fil avec la musique de Christophe Colomb quand tu rentrais. Tout ça était bien orchestré c'était des agences d'évènements qui organisaient ça. Mais c'était impressionnant car on se disait qu'on appartenait à une grande banque, ... 1000 milliards avec un décor ainsi c'était... »</p> <p>« Il y a eu des fêtes à Walibi. C'était aussi pour un anniversaire. On était invité avec les enfants. Ils s'intéressaient beaucoup aux enfants. »</p> <p>« Lorsqu'on avait des contacts avec eux. Ils organisaient ces fêtes justement pour nous voir. Et à chaque fête, ils prenaient des photos et ils te les envoyaient après. J'ai encore plein de photos d'ailleurs. »</p>
	<b>Les incentives</b>	<p>« Et alors le Gold Club, je souhaite à tout le monde de vivre ça dans sa vie car ça c'était incroyable. Là, on ne regarde plus à rien. J'ai été à Malaga et ils louaient carrément un avion pour nous. C'était en plusieurs parties. Tu as d'abord une certaine somme pour remercier les employés, ensuite un repas et alors un voyage. »</p> <p>« Au début non mais par la suite les conjoints étaient invités. »</p> <p>« Ca n'existait pas. C'est apparu au temps de Dexia. Mais souvent c'était les mêmes grosses agences qui gagnaient. Moi, j'ai eu un coup de chance. »</p>
	<b>Les rites</b>	<p>« Non par contre, le directeur provincial, Mr Claude Codron avait comme habitude d'inviter une fois par an tous les anciens du Crédit Communal qui étaient encore en vie. Il avait ce respect du travail que ces gens avaient accompli. Il voulait revoir ces anciens agents. Là c'est plus informel. C'était une démarche personnelle. Il était très proche des agents. »</p>
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	« Anciennement dans les villages, il y avait le curé, l'instituteur, le pharmacien, le médecin. Ca c'était les gens qui tenaient le village et qui étaient au courant de tout. Et l'agent du Crédit Communal

		<p>était impliqué dans cette vie de village. En dehors de leur fonction de banquier, il était en réunion avec d'autres personnes politiques. »</p> <p>« Au niveau de l'organisation, le plus grand changement a été la mise en place de l'étoile. Ca était dur à avaler. Moi ce qui me dégoûtait c'était que tout le monde ne travaillait pas de la même façon. Il y avait des administrateurs qui passaient leur temps à promener pour la même chose à la fin parce qu'on partage tout : les dividendes, ... »</p> <p>« Ils demandaient si j'étais encore le chef. Je répondais que maintenant j'étais administrateur. Administrateur de société, quel nom ronflant ! Ca m'a toujours fait rire ces noms à la con. D'ailleurs, certains se prenaient vraiment pour des administrateurs de société. Ils achetaient des voitures de société et ils passaient leur temps à promener ou aller dans les restaurants. Moi, j'ai un jour fait le compte de l'étoile des dépenses de publicité et cadeaux d'affaire et bien c'était la plus petite agence qui dépensait le plus en cadeau publicitaire. Donc, il fallait faire attention. Il fallait rester vigilant. »</p>
	<p><b>Produits</b></p>	<p>« On faisait la différence par le service et non par les produits. Moi quand j'ai commencé il existait le carnet de dépôt, le compte orange et le bon de caisse, c'est tout. »</p> <p>« Au niveau des produits, il y en a eu de plus en plus. On a créé des produits qu'on se demande comment ils ont fait pour les créer. Ils se sont souvent trompés mais ils ne l'ont jamais reconnu. »</p>
	<p><b>La relation clients</b></p>	<p>« En tant qu'indépendant, on travaillait tous les jours jusqu'à 19h et le samedi jusque 12h. A l'époque, les conditions bancaires étaient les mêmes partout et la seule façon de se différencier était par le service et la disponibilité. Quand on rendait visite à des prospects après leur journée de travail vers 18h-19H et qu'on leur disait qu'on était ouvert le samedi et qu'on se rendait à domicile aussi, ils signaient tout de suite. C'était payant directement. »</p> <p>« Les gens ne l'ont pas vu venir. 150 ans de Crédit Communal où ça a toujours bien marché. Tout un coup, on passe à Dexia pour les gens c'était juste le nom qui change. Ce n'est pas vrai c'était tout à fait différent. »</p> <p>« Tout était facile. Les gens vont dire que je suis un nostalgique du temps passé mais c'est vrai que si c'était à refaire je ne rentre plus jamais dans un bazar pareil. A l'époque, c'était un plaisir de travailler, les gens te le rendaient bien. »</p> <p>« Le monde a aussi évolué pendant ce temps-là. On ne peut pas dire que les clients soient devenus plus difficiles mais ils étaient un peu plus méfiants. Puis, il y a beaucoup de concurrence aussi qu'il n'y avait pas avant. Donc, les gens faisaient plus de chantage qu'avant... »</p>

		<p>« . Il était de bon ton à l'époque du Crédit Communal que si on construisait sa maison on fasse appel à des clients. Tu me fais plaisir à mettre ton argent chez moi, donc je te fais plaisir en te prenant aussi. Donc, il était hors de question que je fasse appel à une entreprise clé sur porte. On a pris un entrepreneur, qui avait déjà travaillé pour le Crédit Communal. C'est comme, petite parenthèse, quand on faisait des travaux à l'agence, le Crédit Communal demandait à l'agent s'il connaissait un entrepreneur donc lui évidemment l'envoyer vers un client. Mais, après, certains agents ont profité du système et on demandait des dessous de table pour obtenir le chantier. Donc, après Le Crédit Communal s'est rendu compte de ses dérives et a décidé de faire soumissionner les dossiers. C'est donc la personne qui avait le plus beau projet et le moins cher qui l'emportait. Mais le problème c'est après j'avais des clients qui venaient me voir en me disant : « merci d'avoir pensé à moi pour les travaux, ton prédécesseur le faisait. » Je leur expliquais que ce n'était plus moi qui choisisais. Pour compenser ça, quand on construisait sa maison, on prenait l'entrepreneur qui n'avait pas eu l'affaire quand on avait fait l'agence. Donc, quand tout était fini, je lui ai fait gagné plus que ce que lui m'a fait gagné durant ma carrière »</p> <p>« Oui, trois générations. J'allais voir les vieux, puis j'ai eu les enfants et les petits-enfants. Les vieux c'est mon prédécesseur qui les a fait client. J'ai eu beaucoup de chance que la plus grosse partie de la clientèle était faite, je n'avais plus qu'à l'entretenir et à la développer par relation. Je ne suis pas arrivé dans une agence à créer de toute pièce. »</p>
	<p><b>Mission- stratégie</b></p>	<p>« La stratégie évoluait selon les besoins de la banque. Encore une fois, ca n'a jamais plus été comme avant. Eux aujourd'hui ils te disaient de faire ça absolument, le lendemain on disaient que c'était fini et de faire autre chose. Je me souviens au tout début on ne parlait pas beaucoup de crédits, les gens venaient te demander un peu penaux un crédit. Après, on aurait fait des financements à n'importe qui, on avait des objectifs pour faire des prêts privés et des prêts hypothécaires. Ce qui était incroyable, c'était que des dossiers que je refusais car les clients étaient trop juste financièrement, d'autres agences Dexia les acceptaient. Il y a des agents qui vendaient sans complexe. »</p> <p>« Je ne sais pas si je répons à la stratégie mais quand il faut vendre il y a des gens qui vendent envers et contre tout. Ils mettaient même les titres de la grand-mère en garantie pour faire passer un crédit. »</p>
<p><b>Communication</b></p>	<p><b>Moyens de communication</b></p>	<p>« On ne communiquait pas autant que maintenant. Il y avait des inspections provinciales et des grosses inspections nationales. Il y avait des réunions. Il y avait des sociétés extérieures qui venaient expliquer comment vendre avec des techniques de vente. Il y avait aussi des notes qui faisait partie du</p>

		courrier. »
	<b>Réunions</b>	« On était convié à des réunions. On avait des infos placement une fois par mois. On nous expliquait l'avantage de souscrire certains produits comme les sicavs, les obligations structurées. Ils voulaient nous pousser à vendre ces produits aux clients en argumentant. Ils s'adaptaient leur discours en fonction des évènements. Le mois d'avant, ils disaient blanc et le mois suivant ils disaient noir. »
<b>Le changement</b>	<b>La fusion</b>	« Au début, il n'y avait pas de réseau salarié c'est après la fusion avec Bacob qu' 'il y avait deux réseaux. D'ailleurs, eux, on toujours cru qu'il allait les bouffer en deux temps trois mouvements car Bacob était moins performant c'est pour ça qu'on les rachetait. Pour finir, c'est plus Bacob qui a dirigé Dexia que l'inverse. » « Dexia par exemple, ça n'a pas eu d'impact sur nous. C'est passé inaperçu sur notre travail à nous. Tu sais, le fait que Dexia s'associe avec Crédit Local de France, qu'ils aient une agence FSA au Etats-Unis. On est tellement braqué sur les objectifs et sur nos produits que les grandes décisions stratégiques de la banque ne nous concernent pas du tout. »
	<b>Le choc des cultures</b>	« Non, on ne se rencontrait pas. Maintenant, il y avait les bêtes moqueries car Bacob n'était pas réputé pour avoir une clientèle haut de gamme. Donc, quand on voyait des clients arrivés avec des cartes Bacob... Il y en avait beaucoup qui venaient chercher leurs indemnités de chômage en début de mois. Donc, ils venaient vérifier si c'était bien arrivé sur leur compte nous on n'avait pas l'habitude de ça avec nos clients habituels donc ce qui n'était pas bien c'est qu'on disait toujours, voilà encore des Bacob. Ca ne s'est jamais bien assimilé. Le propre directeur commercial de l'époque disait en 2 ans on les a bouffé et ça s'est pas passé du tout comme ça. »
<b>Les dirigeants</b>		« C'était fort paternaliste, fort familial. C'était du temps de Mr Van Audenhove qui était le directeur du Crédit Communal à l'époque. » « Malgré soi-disant qu'il passait en agence. C'était aberrant. Ce type, c'est quoi un docteur en droit. Il n'a fait aucune étude pour être banquier. Quand je parlais que j'ai travaillé avec mon oncle avant de pouvoir reprendre son agence. Narmon était le dauphin de Van Audenhove et il a monté tous les échelons un à un du Crédit Communal pour devenir le directeur général. Il était capable mais en plus il a travaillé avec Van Audenhove pendant des années. C'était un vrai paternaliste ça Van Audenhove, la banque n'aurait pas évolué beaucoup c'était plutôt Narmon qui a fait évoluer la banque. Comme ça tournait bien pourquoi faire autre chose ? Tandis que Narmon lui l'a dynamisé mais un petit peu de trop, quand il a fait l'alliance avec Pierre Richard le Crédit Local de France c'était le pas de trop. Il a fait fort évoluer la banque jusqu'au moment où il l'a laissé à Axel Miller. »

## Grille d'analyse verticale : interview de Mr Paeme A. (ex-Crédit Communal)

Catégorie par thème	Sous-catégorie	Extraits du corpus
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapas de recrutement</b>	« A ce moment-là, j'ai vu passer une annonce du Crédit Communal où l'on recrutait des directeurs indépendants. J'ai posé ma candidature, j'ai fait tout le parcours de sélection et j'ai été engagé très rapidement. »
	<b>Exigences</b>	« Et bien, il y a eu différentes époques. Moi, j'ai été recruté fin des années 70, début des années 80. La banque venait de passer dans un registre diplôme universitaire. Il faut savoir que le Crédit Communal, jusque dans les années 75 était peuplé essentiellement de non-professionnel c'est-à-dire que les agents indépendants étaient des secrétaires communaux, des instituteurs, c'était des gens qui avait une pénétration sociale important et donc une capacité de toucher un très large public à l'intérieur des villages et des villes. A partir de 76-77, il y a eu une décision prise par la banque de professionnaliser son réseau c'est à dire de garder l'ensemble des agents non-professionnels mais de partir vers un développement beaucoup plus professionnel donc là il y a vraiment eu une recherche d'universitaires. » « Puis, il y a peut-être eu une autre vague où on allait plutôt chercher des gens qui n'étaient pas spécialement universitaire mais qui avait une expérience d'indépendant soit au Crédit Agricole ou autre, tu vois, qui avaient déjà été indépendants dans le secteur bancaire ou des assurances, qui étaient aguerris commercialement. »
	<b>Formation</b>	« Oui, pratiquement, la même formation qu'elle organise actuellement pour les différents postes hiérarchiques au sein des agences. Il y avait une formation de base qui était "les produits" qui étaient moins nombreux qu'aujourd'hui mais quand-même. C'était une formation de deux mois en continue puis on retournait un mois en agence. Une fois nommé dans son agence, on recevait aussi une formation de management mais aussi des formations de gestion, de comptabilité. Si tu étais amené à avoir beaucoup de personnels tu avais aussi une formation de gestion de conflits, gestion de personnel. Donc, la même formation qu'un futur directeur chez nous peut recevoir. » « Je me souviens que lors de ma formation dans les années 80, c'était de très haut niveau quasi niveau universitaire et on avait des examens. Si tu ne réussissais pas ces examens, il fallait

		<p>minimum si tu voulais être employé d'un agent indépendant, tu suivais les mêmes cours et tu devais avoir 6/10 par contre un indépendant devait avoir 7/10, sinon tu n'étais pas nommé. C'était assez sérieux. »</p> <p>« Oui, un point tel que les autres banques attendaient les jeunes formés pour pouvoir les recruter. Faut savoir que j'ai commencé au Crédit Général sans aucune formation. Au Crédit Communal, chez Dexia et maintenant chez Belfius, ce n'est pas une conception possible, on ne va pas te mettre responsable d'un domaine sans formation préalable. »</p>
	<b>Stage</b>	<p>« Et à l'époque, on était engagé en tant qu'agent stagiaire indépendant c'est à dire sous le statut d'employé. La banque te faisait faire le tour d'un nombre important d'agences tenues par des indépendants car au Crédit Communal il y avait que des indépendants sauf l'agence du Pacheco qui était en fait l'agence "école" qui était dirigée par la cellule de formation de la banque de l'époque. Mais c'était la seule agence salariée qu'il y avait au Crédit Communal. J'ai fait tout le Hainaut à l'époque pendant si mes souvenirs sont bons un an et demi. Et puis, j'ai été appelé au siège pour me faire une proposition de reprendre un secteur sinistré comprenant deux agences... »</p>
	<b>Evolution</b>	<p>« Non, non, il est clair que la formation a considérablement évolué. Elle est devenue moins scolaire, plus pratique. »</p> <p>« Comme directeur indépendant, tu devais avoir des compétences très larges. Je pense que c'est resté. »</p>
<b>Les valeurs</b>	<b>Définitions</b>	<p>« Pour moi, la loyauté envers le personnel est une valeur prédominante au sein de la banque. Moi, je ne me suis jamais senti trahi. »</p> <p>« C'est certain que la notion de service a véritablement évolué plus pour des besoins de rentabilité de plus en plus grands et de plus en plus rapides. Donc, la notion de service que je déployais en début de carrière a malheureusement diminué par manque de temps, de mobilité. »</p> <p>« Une autre valeur est les compétences élargies. En tant qu'indépendant, tu as une certaine stabilité géographique qui te donne accès à des informations qui sont la clé de la réussite de ton entreprise. La banque en est bien consciente car elle te donne des cours de droit, de fiscalité, elle ne se limite pas à des formations de banquier. »</p> <p>« Je ne dirai pas que c'était paternaliste, c'était proche. Il y avait la compétence et la proximité et alors la sécurité. A l'époque, c'était une banque sûre jusqu'en 2008 Dexia qui a pris le relais était une banque sûre mais après on a vu ce que c'est devenu mais là c'est une autre histoire. »</p> <p>« Au temps du Crédit Communal, c'est la proximité à outrance. Au temps de Dexia, c'est la</p>

		proximité dans le développement. Au temps de Belfius, c'est la proximité à laquelle il faut continuer à être attentif car on la perdrait vite. »
	<b>Outils de transmission</b>	« C'est la notoriété des gens qui la représentait, les secrétaires communaux, les directeurs d'école, les instituteurs, les clercs de notaire, ... C'est eux qui récoltaient l'argent pour le Crédit Communal. Et donc il y avait une transmission de leur notoriété vers l'image de la banque et ça perdurait très longtemps. »
	<b>Perception au quotidien via les Objectifs, évaluations, rémunérations</b>	« Oui, nous avons été les premiers en tant que banquiers indépendants à devoir remplir des objectifs commerciaux mais dans la mesure où nous étions indépendants ces objectifs nous ont été présentés comme non obligatoire. Mais le système de rémunération était construit de telle façon que ne pas remplir ses objectifs nous faisait aller droit dans le mur. Ils n'étaient pas obligatoires mais nourrisés. » « dès que j'ai été nommé, on m'avait soumis des objectifs de récolte de capitaux ventilés... il n'y avait pas autant de produits... » « Le temps venant, les objectifs se sont multipliés surtout au niveau de la récolte des capitaux, funding, non funding, fees, etc. C'est arrivé très vite et ensuite on a eu les assurances. »
<b>Signes</b>	<b>Langage utilisé</b>	« ...c'était le vouvoiement dans les deux sens. » « Pour te dire dans mon personnel, j'en ai quand-même eu jusqu'à cinquante, il y en avait deux qui me tutoyaient en privé mais devant les collègues et devant les clients c'était Monsieur et vous. Il y avait là un statut de directeur très reconnu, très établi assez incontournable. »
	<b>Code vestimentaire</b>	« Il était hors de question de déroger à un code vestimentaire très strict. A un point tel qu'une de mes anciennes employées, qui était au demeurant très mignonne, s'est amené un samedi du mois de juillet ou du mois d'août avec un short. Je n'ai rien dit pendant ses heures de service mais à la fin de la journée je me souviens très bien de la réflexion. Je lui ai dit: "en tant qu'homme j'apprécie beaucoup ta tenue mais en tant que directeur je t'interdis d'encore mettre ce short." Elle ne l'a plus jamais mis. » « C'était recommandé mais pas imposé. Je n'en ai jamais mis et je n'en mets toujours pas. Je n'aime pas être un homme marketing. Les gens me connaissent suffisamment pour savoir qui je suis. J'ai une personnalité assez marquée pour être reconnu. »
<b>Symboles</b>	<b>Les fêtes</b>	« Puis, il y a eu les réunions de fin d'année comme on a maintenant avec épouse. » « Oui, au temps du Crédit Communal et aussi au temps de Dexia. Il arrivait aussi de temps à

		autre, d'organiser des journées soit à Walibi, soit au siège de Bruxelles. C'est peut-être arrivé trois, quatre fois en dix ans. »
	<b>Les incentives</b>	« Oui, il y avait le "Gold Club". Le "Gold Club" a été érigé par les indépendants et depuis longtemps on a instauré le "Gold Club" en 1990. » « Non, le principe est resté le même mais les composantes du calcul évoluent chaque année. »
	<b>Les rites</b>	« Alors, il y avait à l'intérieur du réseau d'indépendant, ici je te parle au niveau du sud-ouest, il y avait une ensemble d'amicales: l'amicale de Charleroi, l'amicale du côté de Mons, du côté de Tournai mais elle ne marchait pas bien comme les tournaisiens sont... et du côté de Mouscron. » « Ces amicales ont perduré, après que quelques collègues et moi, ayons relancé l'amicale pour tout le sud-ouest. Donc à l'intérieur de ces amicales, il y avait des fêtes, ils allaient pas mal aux restos, ils allaient en Champagne. Ils faisaient de temps en temps des virées entre collègues. Les amicales étaient beaucoup festives que les réunions techniques. » « <b>Est-ce que la banque organisait quelque chose?</b> Non, pas vis-à-vis des indépendants. On fêtait quand-même les gens qui avait 25 ans d'ancienneté à l'époque puis ça était abandonné parce qu'on en avait de moins en moins et parce qu'on rentrait dans une ère d'économie. »
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	« Mais, il faut bien garder à l'esprit qu'entre la banque, le siège central et son réseau, il y avait très peu de fusion. On était un réseau très indépendant, très très indépendant. Et puis, techniquement cette indépendance s'est restreinte, c'est le même exemple que chez Mercedes. Les premiers garagistes jusqu'à dix ans, faisaient ce qu'ils voulaient. Maintenant, ils sont bien obligés d'avoir l'électronique, tout le matériel Mercedes pour mesurer les réglages moteur, etc. Quelque part techniquement, ton indépendance se restreint, tu as beau faire ce que tu veux tu es obligé de t'intégrer dans un processus commercial et technique unique, c'est qui n'était pas le cas jusqu' à il y a une bonne dizaine années, jusqu'à la création des SCRL. » « La création des SCRL, allez ça remonte à 1998-1999. Toutes les SCRL ont été créées en 2001, j'étais le dernier. » « Oui, c'est ça. J'étais un des derniers à passer en étoile. Donc, jusqu'à lors l'indépendance était très grande. Ca était une révolution les étoiles. » « Ca était une révolution car du jour au lendemain, des indépendants qui se battaient... Mon premier concurrent était l'agence de Peruwelz et le deuxième était l'agence de Tournai, donc au niveau commercial on était des véritables concurrents. Et du jour au lendemain, tu dois

	<p>t'associer avec ton concurrent, tu dois partager le pouvoir avec ton concurrent et on doit désigner à l'intérieur des concurrents un chef. »</p> <p>« Le responsable administrateur était responsable in fine de la bonne exécution du fonctionnement de l'étoile. Mission périlleuse à l'époque et encore maintenant d'ailleurs. »</p> <p>« La seule évolution tangible du métier est d'une part, la multiplication des domaines d'activité et d'autre part, de plus en plus de spécialisation. Ce sont les seules évolutions. Le métier de base de banquier est resté le même ça consiste à entretenir la confiance du client, le reste c'est soit lui prêter de l'argent, soit le récolter, soit l'assurer, soit le conseiller en matière successorale, planification. »</p>
<b>Evolution technologique</b>	<p>« On avait les bons de caisse dans un tiroir. On commandait différentes coupures et on les gardait dans un tiroir. Quand le client venait pour souscrire, tu lui donnais. C'était le folklore... Donc, l'informatique a aussi révolutionné le métier... Ensuite, on a eu des provisions de bons de caisse non imprimés et on l'introduisait dans l'imprimante pour inscrire les données introduites dans l'ordinateur. »</p> <p>« Tout à fait, ça nous a facilité la vie. A l'époque, comme je viens de l'expliquer tout était fait manuellement sur papier. Il y a eu aussi l'apparition des Multimatic qui a eu comme effet de diminuer l'activité au guichet et de permettre de faire plus de commercial. On voit maintenant de plus en plus des clients qui travaillent via internet ou via comment t'appelle ça ? ... C'est ça un smartphone. Toutes ces nouvelles technologies ont évidemment un impact sur la relation clientèle. Il faut donc rester attentif. »</p>
<b>Produits</b>	<p>« Oui, il y a la sophistication des produits. Il y a une évolution qui a été très tangible, la banque a délégué de plus en plus de tâches en agence. On est devenu de plus en plus administratif tout en restant au même niveau commercial voir même à des niveaux commerciaux plus élevés. Moi, je me souviens, les premiers crédits professionnels que je faisais, j'étais apporteur d'affaires. J'apportais le client en disant: "il a besoin d'un certain montant pour tel projet il est client chez moi il a tel produits et pour le reste tu fais l'analyste toi-même". Aujourd'hui, on prémâche quasiment tout le travail des analystes. C'est dans tous les domaines pareils, en prêt hypothécaire c'est pareil, on introduit tout nous-mêmes. Avant, on prenait tous les renseignements, on mettait dans une enveloppe et on l'envoyait par la poste. Donc, ça ce sont les évolutions les plus tangibles. »</p>
<b>La relation clients</b>	<p>« On n'a plus le temps de rendre les services qu'on rendait aux clients notamment à domicile.</p>

		<p>Moi, je faisais essentiellement du domicile. Quelque part, c'est un regret, pendant les principales crises en 2010 et 2011, j'ai pu mesurer que la présence à domicile était un atout majeur dans la fidélisation de la clientèle. »</p> <p>« Donc, le service de proximité est pour moi un élément important. D'ailleurs, les plus petites banques qui ont le vent en poupe savent que les grandes banques n'ont plus cette possibilité et c'est une carte qu'elles jouent. »</p> <p>« Ce qui est important, c'est de continuer à faire attention à la multiplication des contacts interpersonnels car c'est le grand danger de demain. La proximité est donc très importante. Si tu as les compétences mais que tu n'as pas l'occasion de les vendre car tu ne vois plus les clients ça pose problème. »</p>
	<b>Mission-stratégie</b>	« La mission fondamentale du Crédit Communal c'était de récolter de l'argent et de le distribuer seulement aux administrations publiques. La distribution de crédit vers les particuliers a commencé très peu en 1980 et a pris de l'ampleur dix ans après. Donc, le changement fondamental est la diversification des produits et la multiplication des sources de distribution de l'argent récolté. »
<b>Communication</b>	<b>Moyens de communication</b>	<p>« Au sein de la banque, il y a 35 ans, on ne communiquait pas. On recevait un papier avec l'évolution de taux en disant par exemple “ dans trois jours, les taux augmentent de 1%”. On fonctionnait par la poste. »</p> <p>« le courrier était envoyé par la poste. L'argent était envoyé par la poste. Tous les soirs, on avait une grande feuille récapitulative qui reprenait toutes les opérations manuelles que tu faisais qui te permettait de calculer ta balance de caisse. Cette feuille était envoyée dans une enveloppe avec les opérations en annexe et le surplus d'argent via la poste. Tu allais avant 16h à la poste l'envoyer sous pli recommandé. Tu avais quelque fois des millions dans des enveloppes. Tes devises, tes pièces d'or arrivaient par la poste. »</p> <p>« Donc, l'informatique a aussi révolutionné le métier. »</p>
	<b>Réunions</b>	<p>« Oui ça a évolué. Il y avait des réunions le soir de type commercial. Au départ, il n'y avait pas de réunion commune. »</p> <p>« Oui, même fonctionnement que maintenant. Les réunions se sont multipliées avec le temps. Au Crédit Communal, on n'avait quasiment pas de réunion. On avait deux, trois réunions par an. Parfois, on avait une réunion en début d'année pour présenter les tendances commerciales et économiques de l'année. Mais on n'avait très peu de réunion. Et progressivement, les réunions se sont multipliées comme partout. »</p>

<b>Le changement</b>	<b>La fusion</b>	<p>« Je l'ai très bien vécu. C'est très comique, la fusion pour moi, elle date du 01/01/2010. Avant ça, il n'a pas de fusion. »</p> <p>« Je ne connaissais pas l'équipe de l'autre agence ex-Bacob. On avait aucun contact, si je les croisais en rue je ne les reconnaissais même pas. C'était uniquement des concurrents comme une autre banque. »</p> <p>« Et puis en 2009, on a appris la fusion des doublons, agence indépendante/ agence salariée. Là, ça était une grande surprise car j'étais persuadé que c'est l'agence indépendante qui serait restée car l'encours était plus important mais c'est le contraire qui s'est produit. Finalement, la banque m'a proposé de continuer de travailler en tant que salarié avec l'équipe de l'autre agence. Donc, j'ai vécu ça très bien. »</p>
	<b>Le choc des cultures</b>	<p>« Là, on est dans des problèmes de statut. Il ne faut absolument pas mélanger le statut d'indépendant avec le statut de salarié ça n'a strictement rien avoir. Quand on embrasse la carrière de directeur indépendant ou associé tu es responsable des résultats de ton agence y compris sur tes biens propres. Tandis qu'en tant que salarié, la responsabilité est beaucoup plus diluée. En échange de cette responsabilité qui est plus grande, tu dois normalement d'attendre à des rémunérations plus importantes car quelque part le risque se paie. Personnellement, je n'ai pas été attiré par le côté financier mais plus par la liberté d'entreprendre. »</p> <p>« C'était le vouvoiement avec tout le monde. En ce qui me concerne, ça a toujours été le vouvoiement, j'ai d'ailleurs été stupéfait quand j'ai fusionné avec la Bacob que tout le monde se tutoyer. Pour moi c'est une notion impossible quasi à pratiquer... Oui, je me souviens quand Jaques Evraets, qui a été directeur d'agence pendant une petite année ici, s'est amené. Jacques, je te tutoie toi mais il n'est pas question que les autres me tutoient. Je souhaite qu'on me vouvoie. Il m'a dit : "écoute André ce n'est pas la tradition, donc avec les autres de la Bacob ça n'ira pas, ils te tutoieront et tu les tutoieras." J'ai eu beaucoup mal mais je m'y suis fait. »</p>

## Grille d'analyse verticale : interview de Mr Hennot J-M (ex-Crédit Communal)

Catégorie par thème	Sous-catégorie	Extraits du corpus
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapas de recrutement</b>	« Donc, il y avait, à l'époque, des directeurs provinciaux. Il y avait un certain Monsieur Libert, hein, qui connaissait bien mon beau-père, qui avait travaillé avec lui pendant de nombreuses années, mon beau-père m'avait présenté à lui, et c'est de ce fait-là... Donc, on a eu des discussions, de longues discussions ensemble, voir un peu, hein, quelles avaient été ma... Mes formations. »
	<b>Exigences</b>	« Je vous l'ai dit tout à l'heure, j'ai repris la fonction, donc, j'ai repris l'agence de Néchin à mon beau-père. Mon beau-père m'a cédé son agence, et c'était, à l'époque, beaucoup plus familial que maintenant. Hein, donc, la famille jouait un rôle important. J'ai fait mes premières armes avec mon beau-père, qui m'a inculqué toutes les règles du métier, la façon de procéder, le... Hein... Moi, je suis un pur Néchinois, hein, je suis né à Néchin, j'ai pratiquement tout le temps travaillé à Néchin, donc la clientèle me connaissait déjà. Hein, ça, c'est un élément, à mon avis, fort, fort important... Hein, donc les Néchinois me connaissaient, savaient ce que, entre guillemets, ce que je valais. Et bon, je l'ai prouvé par la suite hein. » « C'était pas nécessairement le diplôme. Bon, le diplôme avait quand même une certaine importance. Bon, je pense que le fait d'avoir fait de la comptabilité, le fait d'avoir fait du droit, ça a joué à mon avantage... Ca, c'est certain. Mais, il ne fallait pas être universitaire... »
	<b>Formation</b>	« ... on avait une formation de trois mois qui se déroulait à Bruxelles... Formation assez pointue. » « Cette formation terminée, les trois mois terminés, on avait une évaluation » « La concurrence reconnaissait les formations du Crédit Communal. »  « Ce que j'ai essayé de faire, c'est de toujours mettre mes collaborateurs, hein, au devant de l'actualité, en leur faisant suivre les formations, hein, en essayant d'évoluer, puisque la banque a terriblement évoluée, pour qu'ils soient bien au courant de tout ce qu'il se passe. »
	<b>Stage</b>	« Et après ces trois mois, on était lancé en agence, on allait aider les agents indépendants. » « C'était un délai indéterminé. On ne savait pas à quelle époque on allait reprendre une agence... » « On était tous impatients de reprendre une agence, mais ça pouvait durer un an, deux ans, trois ans, suivant les opportunités, suivant de compétences également... »
	<b>Evolution</b>	« ... ça a été plus marqué au moment où on a changé de nom, où on est devenu Dexia, hein. Là... Là, on a senti que, bon, il fallait absolument trouver des universitaires, des gens qui... Qui étaient,

		<p>semble-t-il, pour la banque, plus compétents et plus à même, hein, de diriger une agence. Ça, c'était leur point de vue. »</p> <p>« Mais, il y a toujours eu... Que ce soit au Crédit Communal ou même chez Dexia, une volonté de, allez, de bien... De bien choisir ses collaborateurs, et une volonté de bien les éduquer, entre guillemets, hein, de bien leur donner une formation adéquate, une bonne formation. Ça, je pense que ça a toujours été le cas, et je pense qu'encore maintenant, c'est... C'est le cas. »</p> <p>« Et il est évident que la banque a dû changer son fusil d'épaule pour les formations. Les formations sont devenues de plus en plus pointues, à cause de ces produits qu'on a mis sur le marché. »</p>
<b>Les valeurs</b>	<b>Définitions</b>	<p>« D'abord, au Crédit Communal, les valeurs essentielles, c'était... C'était l'approche du client, c'était le... Comment dire ça... Je ne sais pas comment exprimer ça... C'était être à l'écoute de son client, être proche de lui, hein, être proche de ses besoins, hein. Ça a été, au départ, ce que le Crédit Communal nous a inculqué, être proche de son client. »</p> <p>« Quand il y a eu Dexia, bon, l'approche était toujours plus ou moins la même, mais avec, en plus, faire vendre des choses un peu plus complexes, faire acheter les actions de la banque, faire acheter les Dexia. Ça a été un moment assez fort de... Hein, quand Dexia a été mise sur le marché boursier, c'était en quelle année? C'était en 96, je pense, si ma... 95, 96... Bon, là, ça a été une autre étape, où il fallait vendre à tout prix l'action de la banque, hein, bon, ça a été une réussite pendant tout un temps hein... »</p> <p>« ...par la suite, il fallait toujours en faire plus, hein, il fallait toujours en faire plus... On a eu des objectifs de plus en plus importants »</p> <p>«...De plus en plus fort, hein. Il fallait toujours en faire plus, toujours en faire plus, toujours en faire plus... »</p>
	<b>Outils de transmission</b>	<p>« Ho, ces valeurs étaient véhiculées de plusieurs façons. D'abord, par notes de service, hein, on recevait régulièrement des notes disant: voilà, tel produit, il faut le vendre, parce que c'est important pour la banque, hein, ça va nous rapporter de l'argent, il faut être... Hein, il faut être compétitif. »</p> <p>« Tous les mois ou tous les deux mois, je ne me souviens plus très bien, mais on avait des réunions à Mons, hein, où l'on présentait les produits... »</p> <p>« Donc, on véhiculait ces informations par ces notes, par ces réunions qu'on avait régulièrement. Et on avait un coach... »</p>
	<b>Perception au quotidien via les</b>	<p>« Les objectifs du Crédit Communal n'existaient pratiquement pas. On avait un bulletin... On avait un bulletin en fin d'année, hein, puis bon, on avait bien vendu, on avait, hein, on avait... A l'époque, on</p>

	<p><b>Objectifs, évaluations, rémunérations</b></p>	<p>avait ce qu'on appelait une prime d'émulation, hein, donc ça voulait dire que si on avait... Je ne vais pas appeler atteindre nos objectifs, mais si on avait performé par rapport à l'année précédente, hein, on avait la chance d'avoir une très belle prime d'émulation, hein. »</p> <p>« Donc, les objectifs sont arrivés, je vais dire, à mon sens, depuis les années 90, hein... »</p> <p>« ...quand il y a eu l'avènement de Dexia, il fallait être performant dans tous les domaines, hein. Aussi bien au niveau du 109, de l'argent frais, qu'au niveau d'ouvertures de comptes, au niveau des assurances, puisqu'il y a eu, à une époque, également, les assurances qui sont arrivées sur le tapis. »</p> <p>« Bon, c'est vrai que les objectifs ont été, d'année en année, toujours supérieurs, hein. Il fallait toujours performer, il fallait toujours essayer d'être le meilleur dans tous les domaines. »</p> <p>« Et ensuite, bien entendu, des incentives, hein. Donc, des stimulations, si je puis dire, sur la vente de tel ou tel produit, hein. Nos commissions étaient en fonction de... Il y avait une commission de base, mais il y avait les commissions qui étaient données, ou pas données, si on avait atteint ou pas atteint nos objectifs. »</p> <p>« Il y a toujours eu une commission sur les bons de caisse, mais elle était devenue minime par rapport à ce qu'on connaissait auparavant, donc il fallait vendre de nouveaux produits... De nouveaux produits, et les commissions étaient en conséquence. Et on se faisait taper sur les doigts quand on ne vendait pas tel ou tel nouveau produit qui apparaissait sur le marché. »</p>
<p><b>Signes</b></p>	<p><b>Langage utilisé</b></p>	<p>« Pour ma part... Pour ma part, vis-à-vis de ma hiérarchie, ça a toujours été le vouvoiement. »</p> <p>« Par contre, au niveau de mes collègues agents, ça a été le tutoiement, bien sûr, hein. »</p>
	<p><b>Code vestimentaire</b></p>	<p>« Ils n'imposaient aucun badge, aucun pins, jusqu'à peut-être une certaine époque. Bon, avec le Crédit Communal, bon, moi, je n'ai jamais affiché mon... Ma couleur, non... J'ai toujours été en costume/cravate, ça c'est sûr. Je n'ai jamais été en pull, hein, toujours costume/cravate. Je me permettais quelques fois le jean et le pull, c'était le samedi matin, mais ça, c'était exceptionnel. Sinon, costume/cravate. Quand on a été Dexia, c'est vrai qu'il y a eu des petits badges, des petits pins Dexia, mais bon, moi, personnellement, je n'en ai jamais portés... On connaissait ma tête. »</p>
<p><b>Symboles</b></p>	<p><b>Les fêtes</b></p>	<p>« A l'époque du Crédit Communal, il y avait pas mal de petites festivités d'organisées. Bon, notamment lorsqu'on faisait des réunions: on faisait des réunions locales, on faisait des réunions sur Tournai, etc., et chaque fois, après la réunion, on allait manger ensemble avec la direction. »</p> <p>« A l'époque, on ne regardait pas à un centime. On ne regardait pas à un centime, c'était... C'était</p>

		<p>festif, c'était joyeux... »</p> <p>« On a fêté les mille milliards de bons de caisse, hein. Ça, c'était une grande fête qui s'est faite au Heysel. Donc là, on ne regardait pas non plus à la dépense. »</p> <p>« Et puis, petit à petit... Petit à petit, c'est vrai qu'on a senti que ça diminuait. Bon, c'était moins fréquent et il y avait moins de pots et de fêtes d'organisés, ou alors c'était... Ça s'est divisé... »</p> <p>« Oui. Au départ, on avait, chaque année, la nouvelle année... Les épouses étaient conviées. Ca... C'était dans un climat de grande camaraderie, si je puis dire, hein... »</p>
	<b>Les incentives</b>	<p>« Cette prime d'émulation était donnée chaque année selon la progression de l'agence au niveau de la vente des bons de caisse, puisque, cheval de bataille, bon de caisse. »</p> <p>« Et ensuite, bien entendu, des incentives, hein. Donc, des stimulations, si je puis dire, sur la vente de tel ou tel produit, hein. Nos commissions étaient en fonction de... Il y avait une commission de base, mais il y avait les commissions qui étaient données, ou pas données, si on avait atteint ou pas atteint nos objectifs. »</p>
	<b>Les rites</b>	<p>« Quand quelqu'un partait à la retraite, on était convié... On était convié à une réception, au siège de Mons, hein, pour fêter le départ d'un tel. Bon, tout le monde n'était peut-être pas convié, c'est-à-dire que celui qui partait pouvait éventuellement inviter ses connaissances, ses amis, ses proches, etc. »</p> <p>« Monsieur Codron était fort sensible, justement, à ces rites et toutes ces coutumes, et conviait chaque année les anciens agents du Crédit Communal à des retrouvailles, hein. Ca se faisait à Mons... Ça, maintenant, depuis qu'il est parti, ça ne se fait plus, hein, et on ne se voit pratiquement plus, de toute façon... Oui, oui. Il y avait cette reconnaissance... On n'était pas des numéros, à l'époque... Au fur et à mesure qu'on a grossi, qu'on a évolué, bon, on est devenu de plus en plus des numéros. »</p>
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	<p>« Au départ, on était, à Néchin, une petite structure... Donc, j'ai d'abord commencé, je le disais, avec mon épouse, et puis, une première employée... »</p> <p>« Ce que j'ai essayé de faire, c'est de toujours mettre mes collaborateurs, hein, au devant de l'actualité, en leur faisant suivre les formations, hein, en essayant d'évoluer, puisque la banque a terriblement évoluée, pour qu'ils soient bien au courant de tout ce qu'il se passe. »</p> <p>« Donc, on allait beaucoup à domicile, les clients étaient habitués à ce qu'on aille chez eux. »</p> <p>« Au final, il y avait six collaborateurs, avec moi... »</p>
	<b>Produits</b>	<p>« A une époque, on nous a dit: ha, les bons de caisse, il ne nous en faut plus, hein, on ne veut plus de bons de caisse, ça n'a plus de valeur, etc., hein, il faut faire des Sicav... »</p>

		« Du bon de caisse à la Sicav, il y a eu une période où, bon, je ne vais pas dire qu'on nous faisait vendre n'importe quoi, mais c'était presque ça quoi. »
	<b>La relation clients</b>	« Au niveau de la relation clientèle? Une évolution... Je vous le disais, j'ai toujours essayé de travailler à peu près de la même façon, selon les directives de l'agence. Bon, peut-être que d'une certaine façon, on a été, au fil du temps, plus agressif avec le client, hein, plus agressif dans la mesure où il fallait, hein, leur téléphoner, surtout les dernières années, hein. Pendant tout un temps, non, ça se passait de façon tout à fait naturelle, hein, les produits arrivaient sur le marché, on avait les contacts réguliers avec le client, étant donné que comme c'était beaucoup de clients pendant toute une époque bons de caisse, on détachait les coupons, on allait les voir, il y avait les échéances en janvier, en mars, en avril, etc. Il y avait les échéances presque tous les mois. Donc, tous les mois ou tous les deux mois, tous les trois mois maximum, on voyait plus ou moins les mêmes clients, donc on connaissait leurs besoins, on savait ce qu'ils voulaient, on savait ce qu'ils ne voulaient pas, hein. Et ça se faisait de façon tout à fait naturelle. » « Ensuite, on vendait les Sicav, mais bon, on pouvait être six mois, un an, deux ans, sans contacter le client, et là, c'était mauvais... Et là, c'était mauvais. »
	<b>Mission-stratégie</b>	« La mission fondamentale du Crédit Communal, son nom le dit, communal, c'était la banque des communes, hein, donc, sa mission, c'était de récolter des fonds pour le prêter aux communes et aux provinces... Une banque des familles, hein, qui aidait le pouvoir local. » « Dexia qui s'est marié avec le Crédit Local de France. Bon, Crédit Local de France, c'était aussi, hein, pour aider les communes et les départements français. » « Donc, il y a eu le rachat de la BACOB, hein, il y a eu des rachats de banques étrangères. On a acheté en Hollande, on a acheté en Turquie, on a acheté un peu partout, on a acheté aux Etats-Unis. Je crois qu'on a acheté n'importe quoi et n'importe comment. Ca, c'était... Hein, je crois qu'on a eu des dirigeants qui n'ont pas bien saisi l'affaire, et qui ont très mal géré tout ça, hein. » « J'ai travaillé pour le Crédit Communal et pour Dexia, hein, dans le but de, bien sûr, de faire prospérer la banque, mais dans un but aussi de dire: voilà, l'argent que je récolte, ça va servir à la Belgique, hein. »
<b>Communication</b>	<b>Moyens de communication</b>	« D'abord, par notes de service, hein, on recevait régulièrement des notes disant: voilà, tel produit, il faut le vendre, parce que c'est important pour la banque, hein, ça va nous rapporter de l'argent... » « Donc, on véhiculait ces informations par ces notes, par ces réunions qu'on avait régulièrement. Et on avait un coach... »

		<p>« Il y avait le téléphone, hein, il y avait le début du fax, à l'époque, je me souviens... »</p> <p>« Il y avait les notes de service, hein, donc on recevait régulièrement toutes les notes de service, hein, qui s'imposaient sur les changements de taux, sur les nouvelles actions qui allaient être entreprises, hein, sur des directives de la province, également. Notre directeur provincial nous envoyait régulièrement des notes en disant: voilà, il y a ceci, il y a cela. Et il y avait les réunions, hein, les réunions qui se passaient... Moi, je vais dire, minimum... Minimum quatre fois par an. »</p> <p>« et puis après, bien sûr, il y a eu internet, hein, qui est arrivé. Et internet, d'abord, c'était pas internet, c'était l'ordinateur, donc, hein, on avait une très grosse machine, avec des... Hein, il fallait mettre tous les jours... Il fallait changer tous les jours une... Je ne sais plus comment on appelait ça, des gros... De grosses... Enfin, l'ordinateur, il était... Il faisait deux mètres de haut sur un mètre de large, hein, c'était énorme, et on avait les disquettes, et on était informé également par disquette. »</p> <p>« Tous les jours, il fallait introduire une disquette dans un lecteur de disquette, et les informations arrivaient sur l'écran, hein, donc il n'y avait toujours pas internet, mais c'était comme ça, et nos affaires de la journée, il fallait faire ce qu'on appelle un back up, et envoyer le back up, tous les jours, à Bruxelles, par disquette. Et on mettait ça dans un sac, estafette, et puis ça partait via un transporteur, chaque nuit, au siège de la banque, à Bruxelles. Et le transporteur nous amenait chaque matin, hein, ou chaque nuit... Enfin, il faisait l'échange, hein, du courrier qui était confectionné à Bruxelles la veille, et qu'on recevait le lendemain matin. »</p> <p>« Ils avaient mis en place un système d'appel téléphonique automatique, quand il y avait un changement de taux. Hein, parce que c'était important, on vendait les bons de caisse, et donc, quand le bon de caisse allait monter, ou les taux allaient monter ou allaient descendre, on était prévenu, et on avait un coup de fil en disant: attention aux baisses ou aux hausses des bons de caisse... »</p>
	<p><b>Réunions</b></p>	<p>« « Tous les mois ou tous les deux mois, je ne me souviens plus très bien, mais on avait des réunions à Mons, hein, où l'on présentait les produits... »</p> <p>« Et il y avait les réunions, hein, les réunions qui se passaient... Moi, je vais dire, minimum... Minimum quatre fois par an. »</p> <p>«... on avait notre grand-messe, comme je disais, hein, où on se réunissait et on faisait le bilan de l'année précédente en disant: ha, Hennot, t'as bien travaillé là, mais par contre là, hein, t'as fait... T'as pas cartonné, t'as pas vendu tel produit que la banque disait de vendre, etc., hein. Et puis, on avait les objectifs pour l'année nouvelle. »</p>

<b>Le changement</b>	<b>La fusion</b>	<p>« Avant la fusion, il y a eu le changement de nom, hein. Il y a eu Dexia, hein... Enfin, oui, il y a eu une fusion à ce moment-là, avec le Crédit Local de France, et... Mais bon, on n'a pas tellement senti, on... Le Crédit Local de France était une banque française sans guichet, donc on n'avait aucun contact avec eux, en définitive. »</p> <p>« Comment on a vécu cela? Bon, bien au départ. On s'est dit: tant mieux, hein, la banque grandit, la banque, hein, c'est bien de ne pas rester tout petit... »</p> <p>« Donc... Le fait que on se soit marié avec le Crédit Local de France, bon, nous, on l'a bien ressenti... »</p> <p>« Puis après, bon, il y a eu BACOB... Il y a eu BACOB... Là, je crois qu'à une époque... Je crois qu'on a sauvé BACOB, je crois qu'on peut le dire comme ça, parce que BACOB était en difficulté, et il y a eu toute une série de dirigeants de BACOB qui sont arrivés chez Dexia, et qui ont... Qui à mon avis, ont pris un peu trop le pouvoir, on leur a laissé trop de pouvoir, et je sais pas si ça a été une bonne chose, en définitive. Je ne sais pas... Je ne sais pas, je ne sais pas. Ca, c'est une impression que nous avons vue de l'extérieur, mais on sentait... On sentait quand même, lors de réunion, que, hein, certains dirigeants de BACOB prenaient un peu le pouvoir chez Dexia. »</p> <p>« Bon, voilà. Et puis, ensuite, bon, il y a eu les achats qu'on n'a pas toujours bien compris, hein, aux Etats-Unis, en Hollande, hein, en Turquie, comme je le disais tout à l'heure. Bon, il s'est avéré rapidement que ça a été un flop monumental quoi hein. Surtout à partir de... C'était en... A partir de 2006, on a vu un petit peu le changement de tout ça, et puis bon, hein... Et en 2008, bon, ça a été la catastrophe, hein. Ca a été la catastrophe. »</p>
	<b>Le choc des cultures</b>	<p>« ... Malgré tout, parce que bon, il ne faut pas oublier une chose, c'est que on mariait des indépendants, et on mariait des... Je ne vais pas dire les fonctionnaires, ce n'est pas vrai. Je vais pas appeler les employés BACOB, fonctionnaires. Mais on... On a marié des collaborateurs, hein, qui étaient salariés, et ça, je ne sais pas si ça a vraiment fait bon ménage. Je ne sais pas, bon... Entre un indépendant et un salarié, c'est différent. »</p>
<b>Les dirigeants</b>	<p>« ... quand le Crédit Communal a grandi, parce que bon, c'est vrai qu'entre 75, au moment où j'ai repris l'agence de Néchin, et l'avènement de Dexia, bon, il y a eu une évolution fulgurante du Crédit Communal, hein, ça, c'est évident...on avait un excellent patron qui s'appelait François Narmon, hein, qui est décédé il y a quelques semaines. Ce type-là, il a vraiment... Il avait tout compris, il avait tout compris ce qu'il fallait faire pour... Comment dirais-je... Faire grandir la banque, hein. Il avait... Il a eu de très bonnes idées, et avant lui, Vandenhove avait également bien travaillé. »</p> <p>« Les derniers dirigeants étaient plus portés vers le cours de bourse, hein, étaient plus, hein, sur leur</p>	

		<p>clavier d'ordinateur en lisant: est-ce que l'action Dexia va augmenter aujourd'hui, et de combien? On la voit à trente euros, etc., et puis on fait tout, et on fait n'importe quoi. Et ils ont fait n'importe quoi, et les conséquences, c'est qu'on a été... Je vais être grossier, on a été couillonné... »</p> <p>« il y avait déjà eu des pistes qui avaient été données par François Narmon, dont je parlais tout à l'heure, hein. Ce monsieur... C'était un visionnaire, hein, c'est quelqu'un que j'appréciais beaucoup. Ce monsieur avait essayé de rapprocher les grandes banques belges, hein, il avait essayé de rapprocher la générale, la BBL, à l'époque, etc., pour faire une grande banque belge, mais bon, ça n'a pas fonctionné, parce que bon, hein, on avait... Ils avaient quand même peur du Crédit Communal, à l'époque... »</p>
--	--	---

## Grille d'analyse verticale : interview de Mr Verhelle G. (ex-COB)

Catégorie par thème	Sous-catégorie	Extraits du corpus
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapas de recrutement</b>	« A l'époque, c'était en trois fois. La première fois, on avait un courrier comme quoi on devait passer des tests un peu techniques, psychotechniques. Une deuxième fois, on avait un entretien avec le directeur commercial et le directeur du personnel, à l'époque, à la COB. Et après, il y avait l'inspecteur qui passait à la maison pour voir si tout allait. Et après, on signait. » « ... Pratiquement quatre mois. »
	<b>Exigences</b>	« Je vais dire la personnalité et un petit peu... Moi, j'avais un diplôme d'éducateur, à l'époque, et c'était le côté social que la COB recherchait aussi: le contact avec les clients, même s'il y avait un but commercial, évidemment, mais c'était le contact et le côté social qui pouvait aussi... »
	<b>Entretien</b>	« Très simplement... » « C'était une discussion de savoir qu'est-ce que... Comment on voyait le métier, qu'est-ce qu'on pouvait faire, qu'est-ce qu'on pourrait mettre en place... Si on se sentait à l'aise avec les gens »
	<b>Formation</b>	« A l'époque, c'était une longue formation. C'était une formation d'un an... » « C'était en quatre domaines... les placements,... les crédits,... gestion de paiement,... et crédits professionnels... C'était la totalité. » « C'était assez pointu. D'ailleurs, c'était même recherché par d'autres banques par la suite. » « Après les quatre sessions, on avait toujours examen »
	<b>Stage</b>	« Oui, dans plusieurs agences... »
	<b>Evolution</b>	« ...d'abord, ils ont diminué de plus en plus les formations, donc les crédits professionnels, c'était plus pour tout le monde. Puis après ça, c'était de plus en plus court, puis on demanda it des... A la limite, des formations plus pointues, donc, de comptabilité ou des licenciés en science économique... » « un petit peu plus de choses au niveau des diplômes pour diminuer le côté formation. » « Et après, c'était plus des recyclages et des formations en interne au fur et à mesure des boulots quoi. » « Après, d'un an c'est passé à neuf mois, très vite à six mois, puis c'était deux, trois mois pour voir comment ça se passait, et puis c'était... A la limite, on allait dans une agence, on voyait comment ça »

		se passait et puis on était sur le terrain quoi. »
<b>Les valeurs</b>	<b>Définition</b>	<p>« Donc, la COB, c'était la caisse ouvrière belge, donc le côté social était assez important. »</p> <p>« On était même impliqué dans... Encore à la COB à Mouscron, on était encore impliqué avec les syndicats, avec les mutuelles, on avait un repas annuel avec tout le monde, avec le MOC, donc c'était le côté fort... »</p> <p>« Puis, on a constaté qu'il y avait de plus en plus une distance entre la banque et le mouvement. »</p> <p>« Après, quand on est passé BACOB, donc là, c'était pour changer de nom, mais c'était aussi pour améliorer sa rentabilité. On devenait de plus en plus gros, et là, on s'est ouvert sur d'autres marchés, sur d'autres choses... »</p> <p>« L'aspect commercial était de plus en plus présent, fallait absolument vendre... Qu'avant, c'était plus conseil. »</p> <p>« Avant, autant le respect du client était fort mis en avant, autant au fur et à mesure... c'était vendre à tout prix pour se faire valoir, enfin, pour se montrer, et puis... Même si ça ne correspondait pas au client quoi. »</p> <p>« Au temps de Dexia, c'était... Ils ont essayé de revenir du temps de Miller, en tout cas, à des valeurs... Ils avaient trois valeurs: c'était entre autre le respect... Là, c'était décidé dans un groupe de travail, et puis on a présenté ça aux gens, comme si du jour au lendemain, on allait absolument changer et respecter ces valeurs, alors que le fond du problème n'était pas changé, évidemment, et tout ce qu'on voulait, c'était que la banque soit rentable, et que la banque était sur la bonne voie quoi. Et avec les catastrophes, c'était de pire en pire quoi. En 2008, on a même cru, suite au premier crash... On s'est dit: voilà, ils ont compris, on va changer un peu les valeurs, on va revenir à un métier de base et un métier beaucoup plus concret, et on se rend compte qu'évidemment... On dévie de plus en plus... »</p> <p>« « COB, c'était presque en tout cas le don de soi, on pourrait dire ça. Quand c'est devenu BACOB, c'était le respect... Le respect du client, en tout cas. Puis, à la fin de BACOB et début Dexia, c'était rentabilité, donc, c'était à tout va quoi hein, c'était le bénéfice quoi hein... Mais en tout cas, voilà, c'était le commercial et il y avait beaucoup moins de respect de tout ce qui était clientèle... »</p>
	<b>Outils de transmission</b>	« Beaucoup de discours hein, beaucoup de formations. Alors, avec des messages... Du temps de la COB, on avait aussi pas mal de formations ou des... On va dire, presque des repas de personnel, où à chaque fois les valeurs étaient véhiculées. Il y avait toujours le directeur commercial qui était là, parfois le directeur de la banque, et on avait toujours un discours très présent quoi. Et alors, bon,

		<p>après, on avait des documents hein, qui circulaient. Au départ, c'était beaucoup papier, évidemment, hein... »</p> <p>« Au départ, on avait carrément dans les flashes. On avait les membres du personnel qui se mariaient, les membres du personnel qui avaient des enfants, donc... On avait comme ça un système très famille, encore comme ça, même si on était déjà à l'époque... On était quand même 1500 personnes quoi. Ce qui n'était pas rien. Mais chaque mois, on avait: celui-là il se marie, celui-là il a un enfant. Et t'avais ça dans l'Invest Flash. Et tout le monde regardait un petit peu pour voir si on connaissait quelqu'un ou pas quoi. Et puis, évidemment, tout ça, c'est devenu... C'est devenu de plus en plus anonyme, chacun dans son secteur. Et on connaissait... Après, on connaissait que les gens qui travaillent dans le secteur commercial, et puis les gens de son agence, et puis... Voilà quoi. On était de plus en plus... »</p> <p>« COB, c'était des gens qui venaient du mouvement, souvent. Qui étaient arrivés à la banque, et donc, qui avait une mentalité très différente des gens qui sont engagés, même actuellement quoi. C'était des gens qui appartenaient au mouvement, qui avaient un côté très présent social, et on était éduqué un peu là-dedans quoi. Et après, nous, on a à la limite perdu toutes ces valeurs, et les jeunes qui sont arrivés ne les avaient presque plus, et au contraire, il y avait des jeunes, parfois au niveau des sièges, au niveau du management, des gens très agressifs, qui comptaient qu'une chose, c'était se faire valoir... »</p>
	<p><b>Perception au quotidien via les Objectifs, évaluations, rémunérations</b></p>	<p>« Au départ, on n'avait pas de variable, ça n'existait pas, on avait son fixe. Et on avait, quand on vendait des parcs opérateurs, un chèque par an, parfois... »</p> <p>« Evaluations... Ca, c'est venu bien, bien après. »</p> <p>« Du temps de BACOB, à la fin, où là, on a commencé à changer les rémunérations, mais même pas tellement. On avait un variable qui était là, mais c'était de plus en plus conséquent, mais c'était plus sous forme de challenge, on va dire comme ça, hein. Celui qui... La région qui gagnait, il y avait un prix, on avait un voyage, on avait des choses, mais pas encore trop de pression. »</p> <p>« Et puis, il y a du variable, puis des accords annuels,... »</p> <p>« Et de plus en plus, on mettait des accords annuels où c'était la pression sur le commercial et la pression sur... On sentait très fort une pression, de toute façon, de plus en plus... Allez, au fur et à mesure des années, c'était de pire en pire quoi. Et même après le clash hein, même à la fin ici, même encore ces années-ci, on sent bien que la pression est encore là, et on sent bien qu'on veut encore modifier le travail des gens quoi. »</p> <p>« Au niveau de Belfius, on sent bien que ce qu'ils veulent, c'est de plus en plus de mobilité, c'est de</p>

		plus en plus... Être flexible pour pouvoir vendre à n'importe quel moment, et être là. Donc, on est plus considéré comme un objet d'utilité que vraiment pour véhiculer un sens et des valeurs. Ca, c'est sûr. »
<b>Signes</b>	<b>Langage utilisé</b>	<p>« toujours tutoiement »</p> <p>« mais c'était souvent tutoiement, même avec la hiérarchie. Mais on connaissait surtout tout le monde... »</p> <p>« ... moi je me rappelle d'Hubert Detremmerie, quand on avait des réunions, évidemment, là, c'était le vouvoiement, c'était quand même le grand directeur de la banque, mais tout le monde le connaissait quoi. C'était quelqu'un de très connu. »</p> <p>« Et de plus en plus, en avançant, c'est devenu de plus en plus impersonnel. De ce fait-là, le vouvoiement venait d'office. Quand on connaît pas, on va pas dire "tu" quoi... Naturellement, on est parti vers le vouvoiement pour les gens qu'on ne connaissait pas quoi. »</p>
	<b>Code vestimentaire</b>	<p>« C'était quand même costume/cravate pendant très longtemps, oui, oui, oui. Même à la COB. Je veux dire: moi, je suis arrivé au moment où il y avait ces changements. Disons que les anciens étaient très décontractés, de façon vestimentaire, mais les nouveaux, on était drillé. »</p> <p>« Mais ça a toujours resté, pratiquement... A la limite, moins maintenant. Parfois, on peut faire sans mettre de cravate. »</p> <p>« Le pin's, ça, c'était... Oui, beaucoup plus après hein »</p> <p>« La COB a créé ça, mais à la fin... Et après Dexia, il fallait absolument qu'on montre son appartenance à la société. Mais encore une fois, c'était plus... On sentait plus comme une obligation qu'une adhérence quoi. On s'est dit: bon allez, si on ne met pas ça, on va encore se faire chauffer par la direction ou quoi que ce soit, donc les gens mettaient leur pin's quoi.</p> <p>« Et Belfius fait ça aussi, ... mais c'est pas comme ça qu'on peut dire que les gens sont fiers d'une boîte ou pas quoi. Donc, c'est comme ça que je le considère comme obligation... »</p>
<b>Symboles</b>	<b>Les fêtes</b>	<p>« Je dis, à la COB, c'était fort fréquent, ça... Au tout début, c'était donc des fêtes un peu... Avec le mouvement, là, carrément. Puis, c'était plutôt en interne, et alors, c'était des fêtes du personnel, dès qu'on arrivait à des objectifs: en épargne, on avait fait x millions, on avait des fêtes parfois... Parfois entre l'agence. »</p> <p>« Je me souviens d'une grande fête national au Heysel, je pense, pour fêter les x milliards de BEF en épargne. C'était encore Detremmerie à l'époque, ça devait être la fin de la BACOB. C'était grandiose, le gros bazar avec des bus organisés pour venir te chercher, des énormes buffets, des</p>

		<p>chanteurs connus qui faisaient l'animation, la totale. »</p> <p>« Et puis, ça s'est beaucoup plus centralisé autour de l'agence ou de l'étoile, parce que parfois, c'était plusieurs agences, mais après, c'était d'abord l'agence. Si elle gagnait, on participait à un voyage, on participait à des choses, donc là, avec la direction, mais c'était d'abord recentré beaucoup sur que l'agence, et puis, plus ouvrir, comme ça, avec les autres membres du personnel. Ça, on a senti une grande différence quoi. »</p> <p>« A la fin de BACOB, c'était... Il y avait des challenges, il y avait des voyages à gagner, c'était déjà beaucoup commercial, beaucoup de choses qu'il fallait vendre, et pour... Pour grandir, pour s'améliorer, et ça n'avait plus rien à voir avec les fêtes qu'on faisait au début. »</p> <p>« Et du temps de Dexia, là, c'était beaucoup plus des incentives comme on appelle hein, donc là où on pouvait gagner des choses, mais c'était de plus impersonnel, parce que ce qu'on gagnait, même... Là, c'était même plus avec l'agence, parfois, c'était même pour du privé quoi. Donc, il n'y avait carrément plus de lien. Et de toute façon, on sent bien que le lien, même en interne, l'envie est beaucoup moins présente à l'heure actuelle qu'elle ne l'était avant. On était content de sortir avec les collègues, on était content de sortir avec les conjoints des collègues. Il y avait une vraie âme qui était là. Maintenant... En tout cas, moi, si on doit plus sortir entre collègues, je vais pas dire que ça m'arrange, mais ça ne m'handicape pas quoi. »</p> <p>« Il n'y a plus cet esprit de convivialité, tout ça. C'est complètement perdu, mais c'est aussi historique à l'agence peut-être ici, il y a peut-être d'autres agences qui gardent encore ça, mais en tout cas, pour ma part, ce n'est plus du tout une nécessité. »</p>
	<p><b>Les incentives</b></p>	<p>« Au début, c'était pratiquement rien. Je me rappelle qu'à l'époque, on faisait des parcs opérateurs parce qu'on était au mouvement, et on avait parfois un petit bonus de mille francs belges quoi, qui n'était rien du tout, évidemment, donc... »</p> <p>« C'est venu à la fin de BACOB... c'est au moment où on a vendu un peu tous les produits un peu plus structurés... Tous ces systèmes-là sont arrivés sur le marché pour la clientèle et là, on avait de plus en plus des objectifs, on avait beaucoup plus clair, on avait de ce fait-là des incentives, des choses qu'on pouvait gagner. »</p> <p>« Puis, au départ, c'était des voyages. Maintenant ça diminue de plus en plus, mais au départ, c'était des belles choses, et les gens étaient contents parce que ça rassemblait aussi. On avait des voyages entre membres du personnel et avec les conjoints quoi, donc c'était vraiment très, très sympa... »</p> <p>« Mais tout ça, évidemment... Ca s'est effiloché et ça s'est perdu complètement... Et c'est revenu au fur et à mesure pour motiver les gens quoi. Mais beaucoup plus en financier par exemple. C'était</p>

		<p>beaucoup plus un salaire variable... On est parti beaucoup plus là-dessus que sur des incentives quoi. »</p> <p>« Mais déjà à l'époque de Dexia. En tout cas, avant la crise, il y avait aussi des choses qu'on pouvait avoir, qu'on pouvait gagner, mais c'était de plus en plus sur des résultats commerciaux, et de plus en plus sur des choses très spécifiques quoi, à chaque fois. »</p> <p>« ...maintenant c'est des « Salesleague » qu'ils appellent, c'est un peu des choses où on peut gagner pour aller jouer au bowling. Je vais un peu exagérer mes propos, mais bon. Ou aller au restaurant avec des collègues et des conjoints, mais c'est beaucoup plus basé sur un salaire variable que sur des incentives. »</p>
	<b>Les rites</b>	<p>« Oui, ça existe encore toujours. Au niveau des départs à la retraite, ça s'organise plutôt de manière informelle dans l'agence même, il y a de toute façon entre collègues des petites choses qui se faisaient. Après, si je souviens bien, il me semble que le futur retraité passait un de ces dernières journées au siège. Il faut aussi savoir qu'au niveau de tout ce qui est naissance, mariage, année d'ancienneté quelque chose était prévu. Naissance, c'est un bouquet de fleurs de la direction, mariage aussi, du moins au temps de COB-BACOB. Maintenant, je pense que c'est plus une prime... »</p> <p>« Après, au niveau de l'ancienneté, 20 ans d'ancienneté on a quelque chose mais je ne sais plus quoi, 25 ans c'est un double salaire brut non imposable et 30 ans c'est une montre de luxe. Et chaque fois, c'est accompagné d'un repas à Bruxelles avec les collègues qui ont la même ancienneté que toi et une personne de la direction. Et 35 ans, c'est de nouveau apparemment double salaire. »</p> <p>« Maintenant, comme on renégocie les conventions de travail, on ne sait pas si ça va rester. »</p>
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	<p>« On a toujours eu l'impression de ne pas être un numéro chez COB-BACOB. Ton manager régional connaissait quasiment tout ton parcours, il venait à ton mariage, il t'accompagnait tout au long de ta vie professionnelle et privé mais sans s'imposer pour autant. Je me souviens que Jacques Arnequot, le manager de l'époque, avait été voir Annick, notre collègue de Dottignies, à l'hôpital pour la naissance de sa fille. Il y avait une proximité avec la direction. On est un peu revenu avec Belfius au système Bacob au niveau de la hiérarchie. On a l'occasion de rencontrer régulièrement son N+1, son N+2. On a déjà vu lors de grandes réunions organisées pour le personnel surtout en période de crise, Jos Clijsters. Par contre, pendant toute la période Dexia, je n'ai jamais vu en chair et en os Pierre Mariani ou Miller. La hiérarchie était beaucoup moins proche du personnel, ton N+2 te semblait inaccessible, tu ne les voyais jamais, ce qui est logique dans une grande banque internationale. »</p>

		<p>« ici on est une banque belge donc il y a moins d'échelons. On est dans une structure beaucoup plus simple. »</p> <p>« Au temps de Bacob, au niveau des sièges, on connaissait les gens qu'on avait au téléphone, y avait des liens qui se tissaient avec eux, y avait vraiment un rapport humain. Par la suite, on ne savait pas sur qui on allait tomber. Tout ça s'est arrêté avec Dexia. »</p> <p>« Au niveau de l'organisation, au départ, on travaillait par agence. C'était une agence, et alors, il y avait des agents itinérants, donc, comme moi, qui allaient quand il n'y avait pas assez de membres du personnel, on va dire comme ça, ou des gens qui étaient en congé, ou autre. Puis, on a travaillé en région. Donc, on a rassemblé plusieurs agences. C'était souvent cinq, six agences. Puis on est retourné à travailler par agence, et puis on est revenu à travailler en région... »</p> <p>« Avant, tout le monde était membre du personnel, que maintenant, on ressent beaucoup plus fort les niveaux, si on est cadre ou pas. Avant, tout ça n'existait pas à ce point-là. Pas du tout. »</p>
	<p><b>Produits</b></p>	<p>« Au début, la COB, c'était la récolte de l'épargne, et on faisait des crédits. Point final. On s'occupait même très peu du professionnel, pour ne pas dire pas du tout. Donc, c'était des comptes épargne, des bons de caisse, et des crédits. C'est tout. Moi, j'ai fait ça pendant des années quoi. »</p> <p>« Et disons que c'est... Où on a senti les difficultés, c'est quand on a sorti des Sicav, et là, on devait vendre... »</p> <p>« ...on a toujours continué à devoir vendre des produits structurés, des produits de plus en plus complexes, où même parfois, nous, on devait bien réfléchir avant de les vendre, et qui devenaient de plus en plus incompréhensibles pour les clients....Et ça, pratiquement jusque 2008, même avec la crise de 2008...ça s'est calmé un peu, mais ça revient à une vitesse « vv prime ». Et c'est toujours des produits bilan, des produits hors-bilan, mais toujours avec des choses très complexes et des choses structurées... »</p>

	<p><b>La relation clients</b></p>	<p>« ...au départ, c'était plus un contact, allez, d'aide. On va presque dire ça. Et puis, il y a eu de plus en plus, évidemment, des produits plus structurés, plus difficiles à comprendre. Et après la crise de 2001, il y a eu, là, la première méfiance des clients qui n'avaient pas tout compris à ce qu'ils avaient signé, certains. »</p> <p>« Et ça ne s'est qu'aggravé au fur et à mesure, parce qu'on est toujours revenu avec des produits plus complexes, qu'on devait revendre. Au départ, ça marchait bien, c'était des produits qui étaient encore intéressants, mais par la suite, c'était de moins en moins intéressant pour les clients, et de plus en plus intéressant pour la banque. Quand les gens s'en sont rendus compte, ils se sont méfiés de ces produits-là aussi, et donc, il y a eu une grande, grande méfiance qui s'est installée jusqu'à la crise de 2008, où là, c'est arrivé... »</p> <p>«... depuis Belfius, c'est la première des choses. C'est que le client se demande s'il peut faire confiance à la personne qui est en face de lui quoi, c'est... On en est là à l'heure actuelle. Il faut essayer de rétablir ça, mais évidemment, ça ne se fait pas... Ça ne se fait pas en un jour. »</p> <p>« Tout est segmenté, on sait ce que le client a, tout est en fonction de la segmentation pour orienter le client... »</p>
	<p><b>La mission/ la stratégie</b></p>	<p>« La mission, au tout départ, quand moi je suis rentré à la COB, c'était donc... C'était une banque ouvrière, c'était la caisse ouvrière, donc, c'était offrir la possibilité à des gens un peu plus démunis d'avoir un crédit, d'avoir des taux de placement plus intéressants, sur livrets ou sur bons de caisse. »</p> <p>« Et puis, évidemment, on a cherché de plus en plus à avoir des clients qui ne correspondaient plus à ce profil, en tout cas, de banque ouvrière. On voulait de plus en plus des médecins, on voulait de plus en plus... On a cherché beaucoup plus, à un moment donné, puisqu'on travaillait avec beaucoup d'associations, chez BACOB aussi, beaucoup de cliniques, donc on cherchait alors à avoir les médecins, les infirmiers, les kinés. Beaucoup tout ce qui était paramédical. »</p> <p>« Puis, quand on est venu chez Dexia, ... on recherchait beaucoup plus un autre type de clientèle. »</p> <p>« La stratégie était devenue de chercher surtout les clients à haut potentiel et les clients qui avaient de l'argent, au détriment d'autres. En tout cas, l'objectif social, déjà à la fin de chez BACOB, c'était plus tellement de faire des crédits aux gens qui n'avaient pas d'argent ou qui avaient pas la possibilité de faire des crédits. »</p> <p>« C'est plus une mission commerciale, qu'avant, c'était une relation entre... Vraiment entre le client et le banquier. Une relation d'aide... »</p> <p>« On faisait leur déclaration fiscale. Après, ça a été interdit tout ça. Et il y avait une vraie relation</p>

		d'aide avec les clients quoi. »
	<b>Evolution technologique</b>	« La relation du coup avec le client a évolué aussi. Au lieu que le client vienne vers toi, au fur à mesure qu'on a avancé dans le temps, c'est beaucoup plus à toi à aller vers le client. Maintenant, c'est à nous à aller le chercher. Ca c'est un virage à 360°. »
<b>Communication</b>	<b>Moyens de communication</b>	<p>« Au début, c'était... Je dis, c'était... On avait un flash pour toutes les modifications, donc, c'était un journal quoi, on va dire comme ça, qui paraissait, je pense, tous les mois, ou tous les deux mois, donc c'était... Tous les mois, on avait un flash qui était pour chaque personne, où on pouvait lire tout ce qu'il se passait dans la banque, tout ce qu'il se passait avec les conjoints, tout ce qu'il se passait dans la modification des structures... »</p> <p>« Et alors, il y avait des réunions quand c'était très important. Quand il y avait des grosses modifications, là, c'était des réunions quoi. »</p> <p>« Et après, des conférences, des formations. On avait des formations qui duraient les journées hein, des journées entières hein. A l'époque. Où on mangeait, même, on était toujours... C'était d'ailleurs beaucoup mieux organisé que maintenant, mais c'était vraiment une vraie convivialité. Les gens étaient là de tout... C'était l'occasion de rencontrer un peu des collègues qu'on n'avait pas l'occasion de voir. Que maintenant, c'est beaucoup plus par métier, c'est beaucoup plus par rapport à ce qu'on doit faire, par rapport à ce qu'on veut faire, qu'avant, il y avait aussi une politique un peu générale quoi. Mais tout ça s'est perdu, s'est effiloché, et s'est... »</p> <p>« Et maintenant, la communication est plus intranet, par secteur d'activité. En général, on a tous sur intranet, ou en tout cas si... Pour voir l'évolution, mais... Maintenant, on est un peu perdu dans les dédales de l'information hein. On a plein d'informations, mais on ne sait plus toujours où aller les chercher quoi. »</p>
	<b>Réunions</b>	<p>« On avait des réunions presque tous les mois, mais c'était... Donc, les... On va dire, les agents et les directeurs d'agence, et parfois les employés aussi. Alors, ça se faisait dans un hôtel, toujours de façon très conviviale. On avait un repas du midi, et on expliquait un peu toute l'évolution, ce qu'on devait faire, mais c'était beaucoup plus convivial... »</p> <p>« Et dans l'évolution, je dis toujours qu'au départ, on avait notre repas à l'hôtel, puis c'était plus à l'hôtel, puis on n'avait plus de repas, puis on avait à peine un sandwich. Ça, c'est pour la petite blague, mais sinon, ça s'est organisé de plus en plus avec des restrictions de budget, de plus en plus par métier... »</p> <p>« On faisait fort une distinction entre les membres du personnel, qu'avant, on n'avait pas ce genre de</p>

		choses. Avant, tout le monde était membre du personnel, que maintenant, on ressent beaucoup plus fort les niveaux, si on est cadre ou pas. Avant, tout ça n'existait pas à ce point-là. Pas du tout. »
<b>Le changement</b>	<b>La fusion</b>	<p>« BACOB, Dexia, évidemment, on était tous très choqué. On avait travaillé comme ça pendant... Donc moi, 1987, ça faisait quinze ans... »</p> <p>« On avait l'impression que tout était cassé du jour au lendemain quoi, donc on a très mal vécu la fusion. »</p> <p>« En plus, faut pas oublier que à l'époque, Dexia avait racheté... Enfin, on a fait croire l'inverse, mais c'était Dexia qui avait racheté BACOB, alors que on n'avait pas besoin du réseau, et on le disait. On disait qu'on n'avait plus besoin de nous quoi, que c'était pas la peine, qu'on allait nous vendre, qu'on n'était pas nécessaire... Lors de la première restructuration, on a laissé la moitié de nos collègues sur le carreau quand-même »</p> <p>« Voilà, donc, nous, quand on a été racheté, ça, c'était tellement, tellement différent entre Dexia, qui était la banque des communes, qui n'avait pas de réseau, qui fonctionnait avec des indépendants pour vendre leurs produits, et qui après... Ils travaillaient avec les communes, tout simplement, et nous, qui avons un réseau, et qu'on travaillait déjà avec... Donc, ils n'avaient pas du tout envie de nous voir arrivé, déjà au niveau de la structure même. »</p> <p>« J'ai plus mal vécu la chute brutale de Dexia et donc le passage Dexia, Belfius. Pourquoi ? Beaucoup de gens, de la même génération que moi, ont le même ressentiment, on a l'impression d'avoir bâti pendant un certain nombre d'années quelque chose avec nos clients, bâti une relation clientèle, des liens humains avec des clients. Moi, je suis à la 3ème génération de client, des clients que j'ai connu jeunes couples mariés qui ont eu des enfants et qui sont maintenant grands-parents, je dirai qu'on a vieilli ensemble. Et comme les clients, on a l'impression d'avoir été trahi par la direction, direction Dexia à qui on faisait confiance, on leur donné le fruit de notre travail et ils ont gaspillé ça de façon incroyable, et on nous a menti c'est clair. Ca a vraiment été ressenti comme une trahison. Il fallait vivre ça d'un point de vue personnel et d'un autre côté on te demandait de faire le maximum pour garder les clients. Et ce n'est pas terminé, on ne sait pas où on va ? »</p>
	<b>Le choc des cultures</b>	<p>« ... Et même les gens du siège... Je ne vais pas dire qu'on se faisait traiter, mais enfin, ce n'était pas loin quoi, parce que eux se demandaient pourquoi on avait besoin d'un réseau et qu'on allait venir se mêler de leurs affaires, alors qu'eux étaient contents de travailler comme ça auparavant quoi hein. Donc, il y a toujours eu des tensions entre les anciens du crédit communal et les anciens de BACOB</p>

		<p>quoi, parce qu'on n'était pas accepté du tout au départ quoi. »</p> <p>« Après, au niveau idéologie, c'était diamétralement opposé, ça, c'est très clair. Et après, au niveau des valeurs, oui, les gens du siège nous traitaient en disant: allez vous faire voir, foutez le camp, qu'est-ce que vous venez nous emmerder hein, c'était presque ça quoi. On n'avait vraiment pas envie de nous. »</p> <p>« Il y avait une opposition très claire, parce que déjà, les statuts n'étaient pas du tout pareils entre nous, donc ils avaient une crainte, ce qui s'avérait vrai, d'ailleurs... Mais, ils avaient une crainte énorme qu'on touche à leurs acquis. D'ailleurs, ça s'est... Ca s'est en tout cas avéré vrai pour eux... Donc voilà, ils avaient tellement des choses très différentes au niveau des statuts, au niveau de la mentalité, au niveau de la façon de travailler, qu'effectivement, mettre ça en commun, c'était très difficile. »</p> <p>« Par exemple, je vais prendre ça plus sur le réseau, mais ça peut se mettre après sur les sièges, mais au niveau du réseau, c'était des indépendants, et nous, on était des salariés, donc nous, on dépendait de la banque, on est payé par la banque, alors que les indépendants étaient payés par commissions. Et de ce fait-là, c'est toute la différence, parce qu'évidemment, il y avait certains indépendants qui gagnaient plus que le directeur de la banque, à l'époque. Et, évidemment, ils payaient pratiquement rien leur personnel, mais évidemment, au niveau des valeurs que nous on avait puisqu'on né de BACOB, de COB à l'époque, alors que c'était pratiquement... Que ce soit de l'employé, le directeur, tout le monde se connaissait et tout le monde travaillait en commun, les valeurs étaient évidemment diamétralement opposées quoi. »</p> <p>« ...quand t'avais de l'autre côté que des indépendants qui gagnaient la grosse blinde et les gens en-dessous d'eux qui avaient rien du tout, c'était un peu... Evidemment, une autre mentalité quoi. Je ne dis pas qu'ils n'avaient pas de respect pour leur personnel, mais c'était en tout cas des valeurs et des façons de travailler tout à fait... Diamétralement opposées aux nôtres quoi. »</p> <p>« Choc des cultures parce que il y avait beaucoup de choses... Allez, au siège, par exemple, pour dire... Quelqu'un de BACOB faisait trente-sept heures, quelqu'un du crédit communal de Dexia, à l'époque, faisait trente-deux. Donc, il voyait son collègue partir à trois heures, lui devait rester jusqu'à cinq heures, et son collègue qui partait à trois heures gagnait en moyenne vingt pourcents de plus que lui quoi. »</p> <p>«... Et plutôt qu'arranger ça directement au moment où on a fait la fusion, ça a été un bric-à-brac pas possible pendant des années, qui a attisé les tensions entre les personnes. Encore au siège maintenant,</p>
--	--	---

		<p>où c'est encore toujours les Olds, d'ailleurs c'est bien les termes, les anciens, les BACOB, et les nouveaux quoi. Et en clair, on a fait maintenant un bric-à-brac de tout ça, mais les tensions sont toujours là, parce que les protections des uns et des autres sont encore très attisées. On le voit d'ailleurs dans les journaux encore maintenant hein, avec les assurances groupe des uns, qui n'étaient pas du tout pareilles que les assurances groupe des autres. Aussi quatre fois plus presque que quelqu'un qui fait le même métier, qui travaille plus à côté quoi. »</p> <p>« Ce qui a d'ailleurs un impact sur les négociations actuelles, parce que, en clair, c'est vrai que les anciens de BACOB et les nouveaux membres du personnel, quand celui à côté, qui doit travailler moins gagne quatre fois l'assurance groupe qu'on ne va jamais avoir, enfin, qu'on aura... Evidemment, ça amène un peu des tensions parfois quoi, donc... Alors eux, ils disent: oui, c'est nos acquis, c'est comme ça que c'était fait à l'époque, il n'y a pas de question à toucher à ça. »</p> <p>«... Non, ils ont fait, en clair, quelque chose de commun, tout en gardant chacun ses spécificités, et donc, on n'a pas diminué les tensions qu'il y avait entre les deux cultures. Au contraire, on les a attisées, parce que en faisant quelque chose de commun, les gens sont pas bêtes au point de pas constater que c'est pas pour autant que il y en a un qui a autant par mois, et l'autre qui a beaucoup moins, mais on est dans la même bande quoi. »</p>
--	--	---

## Grille d'analyse verticale : interview de Mr Desplanque M. (ex-COB)

Catégorie par thème	Sous-catégorie	Extraits du corpus
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapas de recrutement</b>	« Ca durait plus ou moins 3 mois... La première chose c'était évidemment envoyer sa candidature. Là, on était invité dans une salle où on était plus ou moins une centaine de personnes. On était soumis à des tests de rapidité, test de QI. Les examens étaient corrigés du matin pour annoncer à ceux qui pouvaient rester l'après-midi. Et L'après-midi, c'était faire un texte où il fallait se définir en donnant ses points forts et ses points faibles. Ce test durait 2-3 heures. Et puis si on avait réussi ça, là on était convoqué par le secrétaire coopératif qui était à l'époque Louis Denayer qui venait chez toi pour voir dans quel environnement tu vivais... tu rencontrais la psychologue et de nouveau tu étais interviewé, audité pendant plus ou moins 1H30... Et si tu passais ce cap-là, tu avais rendez-vous dans les jours qui suivaient avec le chef du personnel qui à l'époque était André Van Beel... »
	<b>Exigences</b>	« C'était surtout plus quelque chose lié à la personnalité. » « Il fallait au minimum un diplôme supérieur aux humanités... mais on ne regardait pas si tu étais licencié ou pas licencié. Ce n'était pas ça qui faisait la différence. »
	<b>Entretien</b>	« ... qu'ils venaient voir dans ton environnement » « ... de voir à travers plutôt ton environnement, qui tu étais... » « ...donc on sentait vraiment que c'était plutôt une enquête d'environnement avec le chef du personnel. Et la psychologue, là, c'était plutôt sur ton caractère, personnalité, et ainsi de suite. »
	<b>Formation</b>	« quand on était engagé,... c'était aller à Bruxelles, c'était cours tous les jours, huit heures par jour. Ces cours ont duré à peu près pendant trois mois... » « Chaque matière était abordée: ... » « Après chaque matière, il y avait un examen. L'examen était réussi: c'était très bien, on continuait à travailler. L'examen n'était pas réussi: on avait droit une fois à l'erreur, et au deuxième examen raté, on était licencié. » « Donc, pendant trois mois, ... c'était une formation complète dans tous les domaines ... » « ...Et d'ailleurs, tant que c'était l'esprit familial COB/BACOB, on investissait à fortiori sur les membres du personnel en les formant. Pendant trois, quatre mois, c'est quand même sortir de

		l'argent sans qu'ils ne soient rentables. Et pendant quatre mois, c'est quatre mois de salaire où ils ne rapportent pas un clou à la banque. Dexia ça a été fini, c'était: tu travailles tout de suite derrière le guichet, et tout de suite il faut être rentable, donc je n'investis pas sur toi, c'est toi qui dois déjà leur rapporter le premier euro. Voilà, donc vraiment un changement radical. »
	<b>Stage</b>	« ...quand on avait réussi cette formation de trois mois, là, on allait pendant un mois en stage dans une agence qui n'allait pas être la sienne » « ça permettait de se familiariser au métier, sans pour autant déjà se retrouver devant les clients à qui on allait entretenir une relation durable dans le futur,... »
	<b>Evolution</b>	« quelqu'un qu'on engage, on le met directement derrière le guichet. Au départ, il apprend en regardant ce qu'il se passe pendant deux, trois, quatre jours, mais il ne connaît pas les produits et il doit commencer à travailler, il doit commencer à voir la clientèle, il doit commencer à conseiller. » « ...comme quelqu'un qui sort de l'école n'est pas forcément au courant de tout ce qui est bancaire, et souvent, le jeune qui se retrouve là doit expliquer des choses qu'il ne connaît même pas. »
<b>Les valeurs</b>	<b>Définitions</b>	« C'était une banque de culture familiale, c'était une banque vraiment de conseils, de services, où, à l'époque, on ne mettait vraiment pas en avant l'aspect rentabilité, l'aspect compétitivité. C'était vraiment, dans un premier temps, le conseil, le service, et ça se ressentait très, très fort, que ce soit au niveau des cours, au niveau des objectifs, au niveau des rapports avec la hiérarchie, etc. Donc, on sentait vraiment que c'était une entreprise dite à échelle humaine, à échelle familiale. » « ...quand la banque a commencé à fusionner, à faire des acquisitions, de GS Banque, de la banque Paribas, on a commencé à sentir que là, les choses évoluaient, là, ça devenait: il faut grandir... là, on a senti une pression qui a commencé à se mettre un peu. Ce n'était plus vraiment l'esprit familial... C'était toujours l'esprit conseil, mais conseil/ compétitivité, rendement, rentabilité, et donc, dès là, on a commencé à sentir le changement, le virage qui a finalement continué à s'accélérer, avec une vitesse effrénée, où là, on sentait qu'il n'y avait plus qu'un seul objectif: c'était la rentabilité. » « Et quand on est passé chez Dexia, évidemment, on a tout de suite changé... Senti là, le gros changement, parce que BACOB n'était pas cotée en bourse, il n'y avait pas des actionnaires... Tandis qu'à partir du moment où on est rentré dans le groupe Dexia, on a senti

		<p>qu'il fallait être rentable, non plus vis-à-vis de soi-même, mais vis-à-vis des autres, à savoir les actionnaires. Et là, c'était fini, complètement un changement de mentalité. »</p> <p>« ... Proche de la famille, proche des gens, pas l'aspect uniquement rentabilité, etc., mais plutôt l'aspect servicing, l'aspect conseil, hé bien, ça, c'était vraiment... »</p> <p>« Voilà, c'était vraiment familial, c'était quelque chose d'extraordinaire à l'époque. On sentait qu'on travaillait pour quelque chose de noble. »</p> <p>« Donc les anciens, les fondateurs et ceux qui avaient l'esprit, au départ, on va dire quand même catholique et ouvrier, dans le sens que voilà, on a un but idéologique et quand ce but idéologique a été transformé en but commercial, on a senti vraiment un changement radical dans l'objectif de la banque et dans le langage. Et c'est vrai que là, on a commencé à mettre une structure et une hiérarchie. »</p>
	<b>Outils de transmission</b>	<p>« à travers les discours de Hubert Detremmerie, qui était le président à l'époque de la COB, on sentait qu'il y avait vraiment des valeurs morales, des valeurs humaines... »</p> <p>« ... quand on rencontrait les présidents/directeurs généraux de la banque, c'était Hubert et c'était Marcel, et il pouvait donner le prénom presque de chacun. »</p> <p>« Le directeur de la formation, Mr Ghylens,... Ils avaient mémorisé les photos de chacun,... Voilà. Ca, c'est pour montrer la mentalité à cette époque-là. Les gens se connaissaient,... »</p>
	<b>Perception au quotidien via les Objectifs, évaluations, rémunérations</b>	<p>« Déjà, maintenant, on parle d'accord annuel, on parle de mérite. A l'époque, il n'y avait pas ce genre de choses. »</p> <p>« il y avait certains objectifs, ...on ne mettait pas des chiffres »</p> <p>« Au fur et à mesure qu'on a avancé et qu'on a commencé à devenir la banque Artesia Banking puis Dexia, là, évidemment, on a vu les chiffres arrivés, les objectifs arrivés, complètement chiffrés, il fallait faire autant,... »</p> <p>« Le variable existait déjà existait déjà en sachant que... Avant, on avait plus en faisant moins, et maintenant, on a moins en faisant plus. »</p>
<b>Signes</b>	<b>Langage utilisé</b>	<p>« A l'époque, c'était le tutoiement avec les directeurs, même le président directeur général, je me souviens, Hubert Detremmerie, c'était Hubert et c'était Marcel. Dirk Bruneel c'était déjà Monsieur. Dirk Bruneel, c'est celui qui a fait le passage de Artesia Banking Corporation, qui a vendu notre âme au diable vers Dexia. Et à ce moment-là, c'était Monsieur. »</p>
	<b>Code vestimentaire</b>	<p>« Non, à l'époque, il y avait... une certaine liberté »</p> <p>« Progressivement, on a senti que, oui, c'était un peu plus logique d'être en</p>

		<p>chemise/cravate. »</p> <p>« Récemment, ... Laurence Maes, qui est la directrice adjointe du réseau salarié, a posé la question: tiens, je vois que vous n'avez pas de pin's sur votre veste. Est-ce qu'éventuellement, vous n'êtes pas fiers de votre organisme bancaire, est-ce que vous n'êtes pas fiers de votre société? ... On a compris que ça lui faisait énormément plaisir qu'on puisse mettre sur notre veste le pin's qui représente notre société. »</p> <p>« Par contre, à l'époque COB, je me souviens que, comme nous étions leader, nous avions reçu un pins COB en or. Et comme j'avais gagné en même temps l'incentive dans le cadre des agents conditionnés, ils avaient rajouté un diamant sur mon pin's. Celui-là, j'ai été fier de l'arborer. »</p>
<b>Symboles</b>	<b>Les fêtes</b>	<p>« Donc, à l'époque, systématiquement tous les ans, on avait une fête nationale, où là, donc, on était invité, souvent à aller à Bruxelles ou dans une autre salle de congrès à gauche ou à droite, où on prenait donc tous le repas, avec les époux et les épouses qui étaient accompagnés, et on représentait souvent plus ou moins... De mémoire, je dirais mille, mille cent personnes dans une salle, avec un bon repas, avec parfois des animations musicales, dansantes et ainsi de suite, et ça, c'était presque tous les ans ... »</p> <p>« progressivement, les fêtes gratuites supprimées. Sinon, que maintenant, tout ce qu'on a le droit, c'est aux bons vœux de nouvelle année, où là, on est invité, mais évidemment, sans les époux et les épouses, où là, on n'est pas un service à table, mais on est un service style working dinner, donc, on sent déjà une différence de mentalité. Le fait que les épouses ne puissent plus venir, le fait que bon, on ne soit plus assis, et le fait que ça se fasse plutôt de façon régionale, mais ça, c'est logique, puisque le nombre global des gens ne peuvent plus permettre d'être tous réunis au même endroit. Donc, les choses gratuites, voilà, pour ainsi dire supprimées. »</p>
	<b>Les incentives</b>	<p>« Et à l'époque, ils faisaient des incentives qui en valaient la peine. Une incentive, c'était: si tu travailles super bien, etc., pour te remercier, on avait une semaine à Atlanta. C'était autant de jours de congé qui étaient offerts, et Atlanta, à l'époque, c'était sans doute quelque chose qui représentait en euros (puisque'on était encore en francs belges), certainement un voyage de 3500 euros par personne. Les conjoints étaient invités, parce qu'on estimait que... C'était en même temps qu'il fallait remercier les conjoints, parce que le temps qu'on passait à travailler, ça nous amputait un peu du temps familial, et donc, pour remercier les conjoints de supporter</p>

		<p>ça, les conjoints étaient invités. Maintenant, les conjoints... Un, ne sont absolument plus invités. Deux, ça se limite à un jour ou deux jours si on y va, ça doit être le week-end, on n'offre plus les jours de congé, et souvent, au niveau de la catégorie, la classe de ce qu'on nous offre, c'est à cinq pourcents de ce que c'était jadis. Oui, donc un fameux changement.</p> <p>« Il y avait toujours des petits concours, un peu bon enfant, et ceux qui gagnaient les concours, ils allaient dans les incentives, ou parfois, de nouveau, on était invité à faire un spectacle du style... Johnny Logan, qui avait gagné deux fois l'Eurovision, qui était là pour chanter. On avait vraiment des choses hyper festives et quand on gagnait vraiment les incentives, là, c'était vraiment des incentives de ouf, c'était par exemple Moscou, c'était une semaine de ski à Châtel, c'était les jeux olympiques d'Atlanta, c'était la croisière sur le Nil, etc., etc., etc. Donc oui, il y avait des choses qui étaient hyper, hyper, hyper géniales. »</p> <p>« Et pour les incentives, quand on gagne un concours, on est plus embêté qu'heureux, parce que finalement, on a des trucs de minables pour lequel on doit même sortir de l'argent de notre poche. Voilà. Oui, ça montre une très grande différence. »</p>
	<b>Les rites</b>	<p>« Il y avait une certaine festivité, au niveau des départs à la retraite, au niveau des gens qui avaient vingt-cinq ans d'ancienneté. Ils étaient invités à prendre un repas, il y avait des fleurs qui étaient envoyées aussi au conjoint. Donc, chaque fois qu'il y avait des événements assez importants, il y avait quelque chose qui était manifesté par l'employeur. Progressivement, tout ça, de nouveau, ça se perd. Moi, depuis que je suis chez Belfius, j'ai eu mes vingt-cinq ans, j'ai reçu une petite carte et j'ai reçu le versement du salaire, mais il n'y a pas vraiment d'invitation, il n'y a pas de fêtes qui sont organisées... On sent que c'est dû: je dois le faire, je le fais quoi. Sans plus »</p>
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	<p>« On était employé commercial ou agent interne, c'était tout... et maintenant, il y a la bande X, la bande Y, la bande Z, la bande W, et chacun est valorisé en fonction de sa bande, et à travers ça, on sent vraiment une hiérarchie qui s'est créée, alors qu'avant, on était tous potes... »</p> <p>« Et maintenant, il y a une hiérarchie... Il n'y avait pas de directeur. Et puis progressivement, on a commencé à mettre un directeur d'agence ... on a commencé à directeur d'agence adjoint, et puis on a commencé à parler de chargé de relations, chargé de relations clientèle professionnelle, chargé de relations placement, et puis X, Y et Z, et puis on a commencé à sentir une hiérarchie... »</p>

		<p>« Au niveau de l'organisation... A l'époque, il y avait une organisation. Maintenant, il y a une désorganisation. A l'époque, bon, il n'y avait pas 36 000 échelons entre la grande direction et la base. Il y avait finalement un inspecteur qui venait se trouver entre les deux, qui transmettait ce qui venait du haut vers le bas et du bas vers le haut. Et puis, maintenant, on a une structure où on a un n+1, +1, +1, +1, +1, et donc, avant d'arriver à ce qu'une information arrive tout en haut ou que de tout en haut elle arrive en bas, évidemment, il faut un certain temps. Souvent trop tard, et parfois, quand je dis à mon voisin, qui répète à mon voisin, qui répète à mon voisin, la phrase de départ était transformée. Donc ici, je crois que c'est ce qui arrive aussi à l'heure actuelle entre les idées pensantes et les idées devant être faites. »</p>
	<b>Produits</b>	<p>« A l'époque, on avait le compte épargne, le compte à vue, le compte à terme et les bons de caisse, et c'était terminé. Et puis, progressivement, on a commencé à parler d'obligations, on a commencé à parler de placements structurés, de placements dérivés, etc., etc. Donc, les produits ont commencé à se multiplier,... »</p> <p>«... donc, on a vu une diversification importante dans notre métier, une difficulté plus grande avec des produits non stop qui arrivaient et qu'il fallait acquérir, qu'il fallait comprendre, qu'il fallait, à fortiori, expliquer au client. Donc, c'est bien, parce qu'on a une palette plus élargie à pouvoir offrir, et à nous de voir qu'est-ce qui correspond au profil de X et Y. Donc, en effet, on avait plus de choses en magasin qu'au départ, mais peut-être une plus grande complexité. »</p>
	<b>Evolution technologique</b>	<p>« Tout a changé. Quand je suis rentré à la banque, au départ, il n'y avait pour ainsi dire pas de PC. A l'époque, on faisait les clôtures de caisse par les bordereaux manuels: les BDVI (bordereaux des comptes de valeur interne), les BDVE (bordereaux des comptes de valeur externe), donc tout se faisait manuellement. Les opérations avec les clients se faisaient sur papier. »</p> <p>« ...et puis, est arrivé aussi le système informatique, qui a eu un avantage, quand même, de nous faire gagner du temps par rapport à... Lorsqu'on rencontrait les clients, pour les opérations, lorsqu'il fallait faire sa caisse le soir... »</p>
	<b>La relation clients</b>	<p>« Au départ, mais les clients se satisfaisaient des produits relativement simples, et puis, on leur</p>

		<p>a donné le goût au luxe, le goût... Quand les choses ont commencé à se complexer si je peux le dire comme ça... A avoir des produits un peu plus, on était dans les bonnes années, les années 90 à 2000, où là, finalement, quoi qu'on fasse, tout rapportait, donc oui, les clients se sont habitués à vouloir gagner plus et à chaque fois demander de plus en plus de rendement, et donc, à fortiori, la machine s'emballa et on ne s'en rend même plus compte que pour gagner de l'argent, on commence à prendre des risques. Et lorsque finalement, les gens s'en rendent compte, c'est quand il y a un drame, à savoir 2001, et à partir de ce moment-là, les gens ont commencé à avoir d'autres sentiments. C'était de se dire: maintenant, c'est sécurité, sécurité, sécurité, alors que, finalement, on a été dans un excès pendant les années 90 à 2000, c'était rendement, rendement. Maintenant, c'est sécurité, sécurité, alors qu'il y a moyen de gagner de l'argent dans la sécurité, en prenant les bonnes réponses et les bons produits au bon moment. »</p> <p>« Quand on se dit chargé de relations, ça veut dire qu'il faut accompagner son client à travers le temps, pas uniquement quand on lui vend des produits, mais aussi dans l'après-vente des produits. Si on fait ça, malgré la complexité des produits, malgré la complexité, l'évolution de la banque, l'évolution du monde moderne, etc., si on fait ça, le client apprécie son chargé de relations, et c'est pour le chargé de relations et par le chargé de relations qu'il fait des opérations au sein d'une banque. Jamais pour le nom de la banque. »</p> <p>« Ceux qui vendent pour vendre, et qui ne vendent pas en se disant: je vais avoir un discernement par rapport à ce que je vais conseiller ou quoi que ce soit, mais je vais plutôt travailler en fonction de mes objectifs, parce que là, je suis en retard je dois vendre ça, là, ça marche pas. »</p>
<b>Communication</b>	<b>Moyens de communication</b>	<p>« A l'époque, c'était surtout de la communication entre nous, entre le client et son chargé de relations ... »</p> <p>« Au niveau de la hiérarchie?... A l'époque, c'était surtout oralement, parce qu'on rencontrait les gens, et les directeurs venaient quand même parfois sur place... c'était contact face to face... »</p> <p>« Et puis, progressivement, au fur et à mesure que la structure a commencé à grimper, augmenter, au niveau des membres du personnel, là, c'est devenu différent, c'était plutôt par messages écrits, par... Et puis, quand l'informatique est arrivée, par email, vidéoconférence et ainsi de suite. Donc, la proximité a commencé à prendre une distance, et là, les kilomètres ont commencé à se marquer par rapport à la direction et les gens quoi. »</p>
	<b>Réunions</b>	« Il y avait très rarement des réunions à l'époque. On ne parlait pas de réunion à l'intérieur

		d'une agence, c'était... Comme il y avait des face to face qui se faisaient, il n'y avait pas vraiment besoin de réunion. »
<b>Le changement</b>	<b>La fusion</b>	<p>« Personnellement, la fusion COB/BACOB avec Artesia, très bien, ça n'a pas fait de changement vraiment fondamental, sinon qu'il y avait d'autres structures que venaient s'ajouter à nous, mais du jour au lendemain, quand on est passé à Dexia, là, on a senti un changement complètement radical et sans doute, comme je l'expliquais tantôt, le principe, c'est qu'ici on rentrait dans une banque avec des actionnaires, où là, c'était plus vraiment le service à tout prix, c'était la rentabilité à tout prix. »</p> <p>« J'aimais cent fois mieux mon métier dans les années 90 que dans les années 2000. »</p> <p>« les fusions sont quand même assez fatigantes, assez stressantes, parce qu'on se demande aussi: tiens, vers quoi on va, qu'est-ce qu'il va se passer, est-ce que ceci, est-ce que cela? Risque de répercussion sociale: est-ce qu'on ne va pas licencier? Donc, les fusions, c'est toujours un stress,... »</p>
	<b>Le choc des cultures</b>	<p>« Oui, au départ, on sentait qu'on était dans une ambiance familiale à échelle, je vais dire, humaine, à échelle avec des idéologies... Une certaine idéologie, malgré tout, sans être catholique à 100 %, mais on sentait qu'il y avait cette mentalité-là. Du jour au lendemain, quand on est rentré dans la banque Dexia, dans la banque des actionnaires, on a senti qu'on rentrait dans le capitalisme, et on a senti que... Là, ce n'était plus vraiment se soucier de l'autre, mais se soucier de la rentabilité.</p> <p>« Bon, avant, quand on téléphonait à gauche ou à droite, ou quand on téléphonait au siège, on connaissait tout le monde, donc d'office, c'était: Jean-Pierre, tiens voilà, j'ai un problème administratif... Est-ce que tu saurais le régler? Ici, c'est: je sais pas à qui je sonne, c'est le hasard qui fera que ce sera X, Y ou Z qui vont décrocher, des gens qu'on ne connaît plus, qui ne nous connaissent plus. Donc déjà là, on ne sait plus avec qui on parle, donc à ce niveau-là, oui, c'est déjà un choc... Et comme je disais tantôt, au niveau culture, oui, pour ma part, entre la banque de services, la banque proche, la banque ouvrière, etc., et puis tout d'un coup la banque capitaliste, oui, un fameux changement. »</p>
<b>Les dirigeants</b>		<p>« ..à travers les discours d'Hubert Detremmerie, qui était le président à l'époque de la COB, on sentait qu'il y avait vraiment des valeurs morales, des valeurs humaines... »</p> <p>« ... quand on rencontrait les présidents/directeurs généraux de la banque, c'était Hubert et c'était Marcel, et il pouvait donner le prénom presque de chacun. »</p>

## Grille d'analyse verticale : interview de Mr Vandermael P. (ex-COB)

Catégorie par thème	Sous-catégorie	Extraits du corpus
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapes de recrutement</b>	<p>« Donc, à l'époque, BACOB. BACOB, très orienté, à l'époque, mouvement ouvrier chrétien. Donc, un examen écrit de connaissances et de culture générale, je dirais, qui se faisait dans les locaux de la mutualité à Mons, mais qui allait un peu dans tous les sens. Ensuite, un entretien, je dirais, avec le responsable commercial du réseau, à l'époque, Pierre Mathieu et André Van Beel, où là, on m'a plutôt cuisiné sous l'aspect commercial, la réactivité, volonté, motivation. Et ensuite, une visite à domicile du responsable local pour voir s'il y avait la croix au-dessus de la porte de... Du living. »</p> <p>« ...j'ai eu la chance qu'il y avait un recrutement, et qu'il y avait une session d'examens qui était organisée... Enfin, je dirais, entre le moment où on m'a dit: voilà, tu es embauché, et où... Le moment où j'ai commencé, ...il n'y a eu que deux mois »</p>
	<b>Exigences</b>	<p>« Il y avait un minimum, qui était le secondaire, mais l'orientation, à la limite, on s'en fichait. Donc, en fait, bon, il y avait un diplôme minimum, du secondaire supérieur, je pense, à l'époque, qui était demandé. Mais ce n'était pas l'appartenance au mouvement, parce que je n'y appartenais pas du tout, d'ailleurs, mais c'était plutôt la sensibilité, si je puis dire... Le profil devait être, comme on dirait de nos jours, empathique, donc savoir comprendre les gens, être, si je peux employer un grand mot, serviteur, sans le côté esclave, mais pouvoir se mettre au service des gens, finalement. »</p>
	<b>Entretien</b>	<p>« c'était plus des questions, d'un côté personnel, on va dire comme ça. Comment j'avais grandi, évolué, et ci, et là. Et de l'autre côté, bon, comme j'avais une fonction commerciale déjà à l'époque, c'était quoi mon métier, qu'est-ce que je faisais, comment je participais? Enfin, comment je fonctionnais? Et bon, faut croire que ça leur a plu quoi. Voilà. »</p>
	<b>Formation</b>	<p>« C'était six mois de formation. D'abord, trois mois de théorie pure, quinze jours en stage dans une agence, au guichet, deux cent opérations par jour. »</p> <p>« La première période, ...Ce qu'il fallait pour travailler au guichet... Ensuite, les matières un peu plus complexes... Enfin, Alors, placements plus évolués, crédits, prêts hypothécaires... On avait une formation complète. »</p> <p>« C'est que, bon, lorsqu'on arrivait, on avait un cursus hyper, hyper complet... »</p>

	<b>Stage</b>	« En ce qui me concerne, j'ai d'abord fait un stage les quinze premiers jours à l'agence de Herseaux. Ensuite, j'ai fait quinze jours à Comines. Et ensuite, mon stage, je l'ai fait sur les deux agences qui m'étaient destinées, parce que j'étais agent itinérant. »
	<b>Evolution</b>	<p>« C'est ce qu'on regrette ici, déjà avec les nouvelles embauches, dans ce sens que les formations sont maintenant faites uniquement en fonction de ce que tu dois faire, et finalement, ça cadenasse, ça ne permet pas un fonctionnement huilé. »</p> <p>« Au niveau de la banque. Toute façon, déjà, même du temps de chez BACOB, par la suite, je dirais une dizaine d'années d'après, le minimum était graduat, déjà... »</p> <p>« Donc ça, c'était même pour travailler au guichet, il fallait un minimum graduat, mais chez BACOB, toujours, on a continué de donner des pavés de formations relativement larges. Bien sûr, il y avait une scission entre les gens du guichet et ... les conseillers, puisqu'à ce moment-là, on a commencé à diminuer le nombre de guichet, parce qu'avant, il n'y avait pas de bureau... Tout se faisait au guichet. »</p> <p>« Ce qui a surtout changé, c'est que par le passé, c'est dans le cadre de la promotion... On avait pratiquement des promotions de type automatique, en ce sens que, quand l'agence grandissait, elle avait le droit à plus de personnes. »</p> <p>« La grande différence, c'est qu'aujourd'hui on a spécialisé à outrance, à un point tel que certaines personnes ne savent plus faire certaines choses, ou ne peuvent plus, parce qu'on n'a même plus les accès quoi. Ca, c'est une... Enfin, pour moi, c'est dommageable, même si c'est profitable en termes de spécialisation. »</p> <p>« Pour revenir aux guichets, la révolution ça était l'apparition des appareils automatiques, une série d'opérations pouvaient se faire en dehors du guichet, donc ça nous a libéré de toute une série d'opérations administratives. Et là, la banque a donc de plus en plus ajouté des formations orientées client, commercial et la psychologie du client, ce genre de chose.</p>
<b>Les valeurs</b>	<b>Définitions</b>	« Du temps de la COB/BACOB, on était content avec 6 ou 7 % de return sur equity. En... Chez Dexia, il fallait 20-22 %, et maintenant, on nous dit que si on en a 7 ou 8, on est content... Finalement, c'est une vision à court terme, mais c'est pas une vision à long terme, donc, la grande valeur, c'était que lorsqu'on démarrait, enfin, pour moi, une entreprise, que ce soit une banque ou autre chose, si l'entrepreneur, le patron, a une vision à long terme, ça va aller. Si elle a une vision à

		<p>court terme, il va se remplir les poches, mais il va se casser la gueule. »</p> <p>« Au niveau de COB, je dirais clairement des valeurs de proximité avec la clientèle. Je dirais des valeurs aussi, en tant que caisse coopérative ouvrière belge issu du MOC... enfin il était de bon ton que dans ton comportement privé et professionnel d'avoir certaines attitudes... On te demandait aussi une proximité géographique pour établir un lien avec tes clients, donc tu ne pouvais habiter trop loin de ton agence. D'ailleurs, Johan Storme, à l'époque, quand il passait directeur de l'agence de Mouscron, il a dû déménager de Comines. Il était également de bon ton de participer à des événements organisés par les mutuelles ou les syndicats, etc. D'ailleurs, on te faisait faire le tour des mutualités et des organismes syndicaux pour te présenter. »</p> <p>« Au niveau de BACOB, ça a commencé déjà à changer. On a senti le passage de la Caisse Ouvrière Belge qui était une petite caisse d'épargne à la BACOB qui était une banque. En tant que banque à part entière, on a commencé à sentir que le client devait être rentable. »</p> <p>« Les agences qu'on a créées au niveau COB/BACOB, sont des agences qui avaient été créées parce qu'on appelait des conventionnés qui travaillaient chez eux, et qui récoltaient l'argent des épargnants. Des épargnants... Oui, des ouvriers... Des ouvriers. Et ces conventionnés, avant d'être conventionnés chez eux, ils étaient tous employés du syndicat ou employés de la mutuelle... Je dirais, allez, de la culture d'entreprise ou quoi, mais c'était quand même de dire: voilà, au départ, on est là pour créer un projet, pour que quelqu'un puisse obtenir quelque chose, et les conditions de prix et le marché ont toujours été dans ce sens-là, en véhiculant un esprit fantastique qu'est l'esprit coopératif. »</p> <p>« Et puis, avec Dexia, on est devenu une grande banque internationale, là c'était plus du tout le même. Dexia qui avait déjà un réseau d'agence mais d'indépendant avec une mentalité axée sur la rentabilité et la course aux commissionnements. Donc, c'est en fusionnant qu'est donc apparu le double réseau d'agence. A partir de là, ça était complètement différent, le client avait son importance mais il devait être rentable. »</p>
	<p><b>Outils de transmission</b></p>	<p>« Je me souviens pas de discours, disant: tu vas être comme ça. Mais ... Je dirais, allez, de la culture d'entreprise ou quoi, mais c'était quand même de dire: voilà, au départ, on est là pour créer un projet, pour que quelqu'un puisse obtenir quelque chose, et les conditions de prix et le marché ont toujours été dans ce sens-là, en véhiculant un esprit fantastique qu'est l'esprit coopératif »</p> <p>« Par la suite, on avait les messages en interne via la hiérarchie, les ressources internes ou l'intranet, c'était un tout... on le sentait bien quoi... »</p>
	<p><b>Perception au quotidien</b></p>	<p>« Donc, les accords annuels, c'était une invention BACOB, au temps de COB ça n'existait pas mais</p>

	<b>via les Objectifs, évaluations, rémunérations</b>	<p>les accords annuels, à l'époque, on les écrivait soi-même quoi, finalement. Donc, on disait: voilà, je veux que toi, tu sois plus gentil que les gens au guichet, sinon t'as une baffé... c'était un peu trop subjectif... Donc, on a commencé alors à faire une espèce de catalogue, de façon à ce que, dans une même région, et même après au niveau Wallonie, et même au niveau pays, on est quand même plus ou moins... »</p> <p>« Dans les objectifs, il y a toujours eu les objectifs mais on le ressentait moins ce n'était pas chiffré au départ, ... »</p>
<b>Signes</b>	<b>Langage utilisé</b>	<p>« Ha non, tout le temps tutoiement, même les clients aussi. »</p> <p>« Je dois admettre que la mode est un peu passée par-là, mais on a toujours eu l'habitude, quand même, d'enlever le veston, je dirais, dans l'agence. Les hommes ont toujours eu la cravate, pratiquement. Maintenant, ça se perd de temps en temps, un petit peu, mais on la remet de temps en temps aussi... »</p> <p>« Mettons qu'on le (pin's) portait plus volontaire à une époque qu'à une autre, mais bon. Mais, non, jamais eu d'imposition à ce niveau-là. On nous en a toujours fournis hein, que ce soit à l'une époque ou à l'autre... »</p>
	<b>Code vestimentaire</b>	<p>« C'était quand même costume/cravate pendant très longtemps, oui, oui, oui. Même à la COB. Je veux dire: moi, je suis arrivé au moment où il y avait ces changements. Disons que les anciens étaient très décontractés, de façon vestimentaire, mais les nouveaux, on était drillé. »</p> <p>« Mais ça a toujours resté, pratiquement... A la limite, moins maintenant. Parfois, on peut faire sans mettre de cravate. »</p> <p>« Le pin's, ça, c'était... Oui, beaucoup plus après hein » « La COB a créé ça, mais à la fin... Et après Dexia, il fallait absolument qu'on montre son appartenance à la société. Mais encore une fois, c'était plus... On sentait plus comme une obligation qu'une adhérence quoi. On s'est dit: bon allez, si on ne met pas ça, on va encore se faire chauffer par la direction ou quoi que ce soit, donc les gens mettaient leur pin's quoi.</p> <p>« Et Belfius fait ça aussi, ... mais c'est pas comme ça qu'on peut dire que les gens sont fiers d'une boîte ou pas quoi. Donc, c'est comme ça que je le considère comme obligation... »</p>
	<b>Autres signes</b>	<p>« C'est vrai qu'on a eu aussi au temps de COB-BACOB, des plaquettes nominatives et tu l'as recevais quand tu signais ton CDI. C'était pour mettre sur ton bureau ou à ton guichet pour que le client puisse t'identifier. »</p>

<p><b>Symboles</b></p>	<p><b>Les fêtes</b></p>	<p>« Il faut surtout situer les différentes banques avec leur taille. Je vais dire, c'est vrai qu'à l'époque COB, on faisait une fête par an, je vais dire comme ça, à nouvel an, où le responsable de région venait nous remettre une enveloppe avec mille francs belges, personnellement, à chacun. C'était une époque quoi, je vais dire comme ça. Et voilà tout. Bien sûr, on avait des réunions régulières, tous les mois, qui se faisaient le soir, à vingt heures, à l'agence de Mouscron, après les heures de travail, ne comptant pas dans les heures de travail. Mais où on discutait avec notre responsable régional, et on buvait un coup, je vais dire, voilà. Mais ça se limitait à ça quoi. Ensuite, la banque a quand même relativement grandi, donc même au niveau de la COB, ça ne se faisait plus. Quoique, certaines fêtes ont été organisées alors, mais au niveau national à l'Heysel, pour l'atteinte des 250 milliards... C'était les toutes grandes fêtes... »</p> <p>« ... Genre de fêtes qui ont été repris un petit peu après une fois par an, ou bien pour le départ en pension d'un patron, enfin, on va dire ça comme ça. Mais c'était des grandes fêtes nationales où on aimait bien de se retrouver tous et où, effectivement, là, Monsieur Detremmerie, à l'époque, ou même Monsieur Bruneel, après, essayaient un peu d'haranguer les troupes en leur disant... Enfin, en se remémorant le chemin parcouru depuis la coopérative de 1923, jusqu'au moment où il parlait quoi. »</p> <p>« Bon, bien sûr, par rapport à Dexia... C'est plutôt des teambuildings... »</p> <p>« Je pense pas que ce soit propre à l'agence de Comines, mais on a quand même, avec l'équipe et les épouses et les époux, continué d'organiser des repas entre nous, au moins une fois par an, on allait ensemble tous manger, ... »</p>
	<p><b>Les incentives</b></p>	<p>« Ca, il y a toujours eu, oui. »</p> <p>« Allez, chez COB/BACOB, c'était, entre guillemets, des petites choses. Chez Dexia, ça paraissait quand même... En fait, ils mettaient les incentives derrière les objectifs qu'ils voulaient atteindre quoi, je vais dire hein. »</p> <p>« Même à la COB, si tu parles à Yohann et à Fabian, je pense... Annick... Ils ont été en Islande, ils ont gagné un voyage en Islande, ils ont fait de la motoneige, ils ont nagé dans les geysers. Donc, il y avait moyen de gagner des choses. »</p> <p>« Dexia, tu as quand même connu aussi les différents incentives. Bon, bien sûr, le Gold Club était assez inaccessible tout un temps... »</p>
	<p><b>Les rites</b></p>	<p>« Ce qu'on a toujours fait, c'est qu'en fin de semaine, on buvait un verre ensemble, histoire de... On souffle... »</p>

		« C'est un peu comme le lundi matin avant de commencer la semaine, le briefing du lundi matin. Comme je le disais tout à l'heure, c'est people... Oui, on s'inquiète un peu du collègue... »
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	« Enfin, il y a une énorme différence entre ce qu'était la banque au niveau BACOB/Dexia, et après même Dexia, Belfius quoi hein. » « Oui, donc il y a eu un grand changement, et donc là, on a vraiment pu s'ouvrir beaucoup plus vers les professionnels quoi. »
	<b>Produits</b>	« Enfin, chez BACOB, c'était livrets d'épargne, bons de caisse, prêts hypothécaires, un petit peu de prêts à tempérament, puis c'était finalement basta quoi. Après, ils ont eu deux ou trois Sicav, voilà. Et après, on s'est lancé une fois dans des opérations que t'as peut-être entendu parlé... Soit swapienne, ou intérêt sur les swaps. » « Chez Dexia, on a découvert une autre banque quoi hein, je vais dire. Au départ, je ne vais pas dire que j'étais perdu, mais on était quand même... Bon, tu passes d'un catalogue de quatre, cinq Sicav à quatre cent, tu te dis: Et quoi? On va devoir tout emmagasiner, tout revoir, donc c'était tout à fait différent, on ne jouait pas dans la même cour. Par contre, c'est sûr qu'on s'est rendu compte qu'au niveau octroi de crédits, en arrivant chez Dexia, c'était la panacée, parce que chez BACOB, on avait beaucoup plus de difficultés à vendre le crédit à la banque qu'au client quoi, je vais dire. » « Donc, vraiment, on a dû intégrer une autre philosophie, et tout ça. Il faut savoir aussi qu'à l'époque, par exemple chez BACOB, t'avais un débit sur compte, qui devenait non-autorisé, c'est toi qui avais accepté le client, tu courais après le débit sur compte quoi. Chez Dexia, on n'a jamais connu ça. On a dit: ha non, ça fait partie des risques du métier, on fait pas d'omelettes sans casser des œufs. »
	<b>La relation clients</b>	« Oui, certainement. Quand je dis qu'on travaille en équipe, je vais presque dire que les clients font partie de notre équipe aussi. Bien sûr, il y a des nouveaux toujours qui arrivent, mais bon, on a pu conserver les anciens. On en a perdu, ...Parce que les gens sont... persuadés que nous, on n'a pas fauté, parce qu'on n'a jamais leurré, abandonné, par rapport à des ventes de produits qu'ils n'avaient pas besoin et compagnie. Aussi, parce qu'on a une relation de confiance, on les a toujours traités d'égal à égal, on ne s'est jamais caché. Et ça fait que, allez, la relation avec le client était quand même, allez, très forte, et... Mais quelque part, si on revient au dossier Arco, même si ils savent bien que ce n'est pas nous, ...Et quelque part, on sent bien que même si ce n'est pas vraiment notre faute s'ils nous le disent, il y a quelque chose de casser quoi, hein... » « La transition sera difficile, c'est certain... Et donc, la relation de confiance, ceux qui ne sont pas

		<p>partis maintenant, ils risquent de partir le jour où on leur donne l'occasion de le faire hein. »</p> <p>« Même si on dit que le client doit être au centre de nos préoccupations hein, c'est Monsieur Boukaert qui a dit ça hein. Donc, c'est sûr que sans client, tu ne travailles pas, mais je crois que le client est vu maintenant comme une source de revenus... »</p>
	<b>Evolution technologique</b>	<p>« Tout était lié à l'évolution technologique aussi bien du côté client que du côté banquier. Ça tellement évolué rapidement au niveau des systèmes informatiques, que ça n'a plus rien à voir avec le métier à l'époque où tout se faisait manuellement. Je ne le conçois plus, ça ne serait plus possible vu le temps que ça nous prenait. Maintenant, faut que ça aille vite, que le client aie se réponse le plus rapidement possible. A l'époque, lorsque l'on demandait une information ou une décision au siège concernant un dossier d'un client ça pouvait prendre 15 jours avant d'avoir la réponse. Un crédit, c'était une catastrophe, aujourd'hui, tu l'encodes et tu as une réponse directement par le système informatique. A l'époque, il fallait trois semaines pour avoir un retour du siège. C'est incroyable la façon dont les choses ont évolué. »</p> <p>« Pour revenir aux guichets, la révolution ça était l'apparition des appareils automatiques, une série d'opérations pouvaient se faire en dehors du guichet, donc ça nous a libéré de toute une série d'opérations administratives. »</p>
	<b>La mission/ la stratégie</b>	<p>« C'était la mission fondamentale de la banque. D'ailleurs, je suis un jour tombé là-dessus, dans un bouquin qu'on avait eu, "D'une coopérative à une banque", où on disait... Je ne souviens plus des pourcentages exacts, mais je pourrais te les retrouver... Où on disait que... Donc, 80 % des dépôts... Attends, non. Que 40 % des dépôts des clients étaient mis en bons d'état, 40 % en prêts hypothécaires, et 20 % pour gérer les comptes à vue et les autres bricoles. On voit la... Hein, la santé de la banque hein. »</p> <p>« Chez Dexia, il y a surtout eu une volonté de grandir très vite »</p> <p>« ...du premier métier qui était le métier original, on a vraiment ouvert et on a tout fait quoi, on a tout fait. On avait une division Private Banking... Enfin, chez BACOB, on l'avait aussi puisqu'on avait acquis BNP Paribas Belgique, en fait hein, donc on avait l'ébauche de la Private Banking. Mais bon, ici, on l'a fait aussi. Du Corporate... Premier métier... »</p> <p>« Mais la stratégie était fondamentalement différente, en ce sens qu'on voulait manger à tous les râteliers quoi hein, je vais dire. »</p>
<b>Communication</b>	<b>Moyens de communication</b>	<p>« Les informations. Oui... A l'époque, comme je disais, bon, on avait une réunion tous les mois sur Mouscron, le temps de chez BACOB. »</p>

		<p>« Après, lorsque la banque a grandi, ça a été chez BACOB et chez Dexia, des réunions plus des directeurs d'agence, qui étaient eux, alors, chargés de répercuter les informations sur leur équipe quoi. »</p> <p>« Bon, et maintenant, c'est par spécialisation hein. On en arrive à ce que chacun a deux chefs hein: un chef hiérarchique et un coach... le fait d'avoir une information par domaine, ça devrait permettre d'avoir plus d'infos, mais je suis pas sûr que ça a gagné... »</p> <p>« Moi, j'organise encore tous les jours un petit briefing d'un quart d'heure. Ça nous permet de parler de choses et d'autres. Même le lundi c'est souvent un peu people comme on dit. On parle de ce qu'il s'est passé le week-end, ou des choses comme ça. Les autres jours, on parle réellement de la banque, mais on a toujours tellement de sujets d'actualité... Moi, quand je vois quelque chose, hop, je l'imprime, et le lendemain matin, on en parle au briefing. »</p>
	<b>Réunions</b>	<p>« Les informations. Oui... A l'époque, comme je disais, bon, on avait une réunion tous les mois sur Mouscron, le temps de chez BACOB. »</p> <p>« Bon, et maintenant, c'est par spécialisation hein. On en arrive à ce que chacun a deux chefs hein: un chef hiérarchique et un coach... le fait d'avoir une information par domaine, ça devrait permettre d'avoir plus d'infos, mais je suis pas sûr que ça a gagné... »</p>
<b>Le changement</b>	<b>La fusion</b>	« Ca a été vécu sous la forme d'un challenge, ici... il faut savoir qu'au moment de la fusion, on était dans la liste des agences qui devaient disparaître quoi. »
	<b>Le choc des cultures</b>	<p>« C'est ce que je ne pratique pas, mais c'est surtout la vente avant tout quoi, envers et contre tout, je vais dire que... Quand tu dis choc des cultures, bon... le réseau d'indépendant c'est une autre mentalité, on n'a pas été formé pareil, ils veulent maximiser leur profit. Nous, notre profil d'engagement n'était pas comme ça, donc on pensait d'abord: pour le client, c'est comme ci, c'est comme ça. »</p> <p>« Mais non, c'est vrai que la philosophie est... C'est business quoi, chez Dexia, c'est tout quoi. Il n'y a finalement que ça qui compte, par rapport à avant, ... »</p> <p>« Pour revenir à ce choc culturel, juste pour dire comme ces différences sont encore présentes, on a toujours cette étiquette ex-BACOB, ex-Crédit Communal. Il y a toujours cette concurrence entre le réseau salarié et le réseau indépendant. C'est deux mondes différents qui vivent côte à côte mais en concurrence. Ça va au point qu'on ne peut pas transférer des clients d'un réseau à un autre. Logiquement, on est censé travailler pour une marque, une banque et non pour un réseau. »</p>

## Grille d'analyse horizontale

Thèmes	Sous-thèmes	Phrases clés
<b>Recrutement et formation</b>	<b>Etapas de recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ COB               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcours de sélection assez long</li> <li>• Particularité : visite domiciliaire</li> </ul> </li> <li>➤ Crédit Communal               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidat choisi par le prédécesseur (lien familial)</li> <li>• Parcours de sélection assez rapide</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ COB               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnalité</li> </ul> </li> <li>➤ Crédit Communal               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénétration sociale importante</li> <li>• Lien familial dans certains cas</li> <li>• Recherche universitaire par la suite</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longue</li> <li>• Complète</li> <li>• Niveau élevé</li> <li>• Reconnu par le secteur</li> </ul>
	<b>Stage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans plusieurs agences</li> <li>• Durée déterminée COB/durée indéterminée Crédit Communal (ASI)</li> </ul>
	<b>Evolution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution des formations</li> <li>• Limitation formation adaptée au job</li> <li>• Formation plus pointue</li> <li>• Apprentissage sur le terrain-auto-formation</li> <li>• Exigences en matière de diplôme</li> </ul>

<b>Les valeurs</b>	<b>Définition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ COB <ul style="list-style-type: none"> <li>• Social</li> <li>• Esprit coopératif</li> <li>• Liens forts avec le MOC</li> <li>• Familial</li> <li>• Le service aux clients</li> <li>• Proximité clientèle et géographique</li> </ul> </li> <li>➤ Crédit Communal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximité clientèle et géographique</li> <li>• Le service aux clients</li> <li>• Familial</li> <li>• Loyauté envers le personnel</li> </ul> </li> <li>➤ Dexia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité</li> <li>• Produit au centre</li> <li>• Diminution de la notion de service</li> <li>• Return/equity élevé</li> <li>• Vente</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Outils de transmission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note de service-document papier</li> <li>• Discours</li> <li>• Formation</li> <li>• Réunion</li> <li>• Notoriété des représentants (Crédit Communal)</li> </ul> <p>Plus tard</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• internet</li> <li>• Communiqué interne</li> </ul>
	<b>Perception au quotidien via les</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objectifs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffrés quasi inexistantes au départ</li> </ul> </li> </ul>

	<b>Objectifs, évaluations, rémunérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus en plus importants avec le temps</li> <li>➤ Rémunération <ul style="list-style-type: none"> <li>• COB : pas de variable</li> <li>• Variable de plus en plus orienté produits rentables pour la banque</li> </ul> </li> <li>➤ Evaluation <ul style="list-style-type: none"> <li>• De plus en plus présente et chiffrée</li> <li>• De plus en plus de pression</li> </ul> </li> </ul>
<b>Signes</b>	<b>Langage utilisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ COB → réseau salarié <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutoiement</li> </ul> </li> <li>➤ Crédit Communal → réseau indépendant <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vouvoiement</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Code vestimentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costume-cravate</li> <li>• Evolution avec la mode</li> <li>• Peut être imposé par l'indépendant à son personnel</li> <li>• Pin's existant mais non imposé</li> </ul>
<b>Symboles</b>	<b>Les fêtes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes fêtes nationales</li> <li>• Evènements grandioses</li> <li>• Conviviales</li> <li>• Conjointes invités (Crédit Communal)</li> <li>• Réduction avec le temps</li> <li>• Diminution des budgets</li> </ul>
	<b>Les incentives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparues au temps de BACOB et Dexia</li> <li>• De moins en moins intéressants</li> <li>• Salesleague</li> </ul>
	<b>Les rites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ COB <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fêtes pour départ à la retraite : disparues avec le temps</li> <li>• Récompense liée à l'ancienneté : existe toujours mais uniquement le côté financier, plus la reconnaissance.</li> <li>• Informels au sein de l'agence : départ à la retraite, verre du vendredi, réunion people du lundi, etc.</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crédit Communal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fêtes pour départ à la retraite : disparues avec le temps</li> <li>• Invitation des retraités à l'initiative d'un responsable → disparu avec le temps</li> <li>• Aucune initiative de la banque</li> </ul> </li> </ul>
<b>Métier</b>	<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement important réseau indépendant : organisation en étoile</li> <li>• Multiplication des domaines d'activités</li> <li>• De plus en plus de spécialisation</li> <li>• Hiérarchisation de plus en plus présente (réseau salarié) → structure plus plate chez Belfius</li> </ul>
	<b>Produits</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De plus en plus de produits</li> <li>• Produits de plus en plus sophistiqués</li> </ul>
	<b>La relation clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients de plus en plus méfiants et exigeants</li> <li>• De moins en moins de service à domicile</li> <li>• De moins en moins fidèles</li> <li>• De moins en moins de contact</li> <li>• Apparition de la segmentation de la clientèle</li> </ul>
	<b>Mission-stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ COB <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission sociale-métier de base</li> </ul> </li> <li>➤ Crédit Communal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission social-métier de base</li> </ul> </li> <li>➤ Dexia <ul style="list-style-type: none"> <li>• International</li> <li>• Grandir à tout prix</li> <li>• Rentabilité</li> <li>• Multiplication des activités</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Evolution technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatique</li> <li>• Guichet automatique</li> <li>• Banque à distance</li> </ul>
<b>Communication</b>	<b>Moyens de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De plus en plus de réunions</li> <li>• Au départ, note de service-flash</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefing en agence</li> <li>• La poste</li> <li>• Le fax</li> <li>• Email</li> <li>• vidéoconférence</li> </ul>
	<b>Réunions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très rare au départ</li> <li>• Multiplication avec le temps</li> <li>• Des réunions de plus en plus par métier</li> </ul>
<b>Le changement</b>	<b>Fusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision différente de part et d'autre</li> <li>➤ BACOB <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement radical avec Dexia</li> <li>• Présence d'actionnaires</li> <li>• Stratégie axée sur la rentabilité</li> <li>• Autre mentalité</li> <li>• Fatigant/stressant</li> </ul> </li> <li>➤ Dexia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'impact</li> <li>• Bien vécu</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Choc des cultures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéologie, ambiance familiale versus rentabilité, vente</li> <li>• Statuts différents : salarié-indépendant</li> <li>• Banque de proximité versus banque capitaliste</li> <li>• Tutoiement versus vouvoiement</li> <li>• Clientèle différente : aprioris</li> </ul>



## EXPOSE DE Monsieur VAN AUDENHOVE, DIRECTEUR GERANT.

Je suis particulièrement heureux que les stagiaires m'aient demandé un exposé général sur la grande politique de notre maison. J'y vois l'intérêt qu'ils éprouvent pour l'institution où ils comptent éventuellement faire carrière, et qui, à la faveur des perspectives extraordinaires qu'elle offre, leur ouvre je crois un bel avenir.

J'apprécie d'autant plus cette initiative, qu'elle me permet de faire le point, de fixer les idées, y compris les miennes, sur certaines évolutions et de dégager certaines options.

L'exposé que je vous ferai ne portera pas uniquement sur la politique d'ores et déjà arrêtée par le Conseil d'administration quant aux problèmes fondamentaux qui se posent à notre société, ni sur les mesures d'exécution décidées par le Comité de Direction. J'y ajouterai quelques réflexions de mon cru qui n'engagent que moi, mais qui permettront je crois de dégager quelques options entre lesquelles et le Conseil d'administration et le Comité de Direction auront forcément à choisir un jour ou l'autre.

Quant on veut faire le point au sujet de l'évolution d'une entreprise et dégager les diverses options qui se présentent à elle, il est selon moi indiqué de remonter aux sources, en l'occurrence cette assez extraordinaire aventure que fut la constitution du Crédit Communal de Belgique. En plein 19ème siècle capitaliste et libéral, à l'initiative d'un personnage adhérent pour tant pleinement aux vues économiques et sociales de l'époque, fut créée une institution financière à caractère nettement collectiviste. Sans doute Frère Orban, avec une bonne foi totale n'a-t-il pas perçu qu'il constituait un organisme d'une telle inspiration, bien qu'une certaine presse le traita à l'époque de socialiste ou de socialisant.

Si vous vous êtes donné la peine de parcourir la littérature parue à ce sujet : les livres dithyrambiques de Bernard Lavergne, les articles d'Edgard Milhaud et la prose qu'en son temps j'ai commise moi-même, vous aurez appris à satiété que le Crédit Communal est économiquement une coopérative et juridiquement une société anonyme.

Arrêtons-nous au caractère coopératif de notre maison et rappelons-nous ce que cela signifie. Economiquement parlant, la définition juridique étant toute différente, une coopérative est une association de personnes physiques ou morales créée dans le but de produire ou de fournir à leurs membres des biens ou des services aux conditions les meilleures, le bénéfice résultant de cette activité, le trop-perçu, devant soit leur être ristourné soit servir à l'amélioration des prestations au bénéfice des associés.

De cette définition se dégagent deux conceptions financières qu'il convient de préciser.

#### A. La ristourne du trop-perçu.

Cette conception touche de très près celle de la formation du capital ou, en termes plus généraux, des moyens propres de l'entreprise. Dans l'esprit des fondateurs des premières coopératives de consommation la ristourne aux associés qui sont en même temps les usagers, du bénéfice de l'exploitation répondait à une conception d'illicéité morale du profit de la production ou de la distribution. Il fallait donc s'empressement de redistribuer le bénéfice aux usagers.

Quelles étaient à cet égard les conceptions des fondateurs du Crédit Communal ? Ceux-ci ne considéraient certainement pas la formation de profits comme illicite. Mais, faisant preuve d'un sens élevé de l'intérêt public, estimaient qu'il convenait de soustraire l'exploitation du crédit aux communes à la spéculation privée.

Si à l'origine ils estimèrent qu'il convenait de créer des moyens propres au Crédit Communal, c'est qu'ils désiraient garantir les porteurs des obligations du Crédit Communal contre toute défaillance communale. C'est pourquoi le capital de la société avait été très judicieusement lié à l'ampleur de ses opérations actives puisqu'il devait s'élever au minimum à 5 % des prêts consentis. Les emprunteurs incluaient simplement cette fraction dans le montant de leur emprunt, pour souscrire au capital social. A l'origine ces souscriptions étaient intégralement libérées. Mais il apparut bientôt que les opérations actives de la société se révélaient d'une sécurité telle que le fonds de garantie, le capital, devint trop important. Les communes délèguèrent en effet au Crédit Communal une quotité de leur participation dans le fonds communal de l'époque qui se révéla suffisante à couvrir les charges d'emprunt. Elles disposaient au surplus, en leur qualité de pouvoirs publics, de la possibilité de créer par l'impôt les ressources nécessaires au respect de leurs engagements.

D'un autre côté, l'obligation pour la société de rémunérer son capital statutaire à concurrence de 5 % devint bientôt trop lourde, les taux d'intérêt de l'époque ne s'élevant qu'à 4,5 % entre 1862 et 1879, à 4 % entre 1880 et 1885 et à 3 % entre 1886 et 1912. Aussi, dès 1911, la société décida-t-elle de ne plus appeler que 10 % des actions souscrites. Le Conseil d'administration envisagea même sérieusement de rembourser le capital avec les réserves constituées à cette époque, une partie de celles-ci ayant d'ailleurs été redistribuée annuellement aux actionnaires entre les années 1880 et 1912. Enfin, l'obligation de souscrire au capital proportionnellement au crédit consenti fut supprimée, si ma mémoire est bonne, en 1948.

Ce fut là une décision illogique. Aussi longtemps que le Crédit Communal se limita à consentir des prêts à long terme financés par le produit de ses propres emprunts obligataires de même terme, il s'imposait à peine de constituer un capital de quelque importance. En effet, ses emprunteurs ne possaient pas de problème de solvabilité pour les raisons que je viens d'évoquer.

D'autre part, la société pouvait se contenter d'un fonds de roulement et d'une trésorerie extrêmement réduits puisque les échéances de ses engagements étaient connues de façon précise et que les moyens d'y faire face étaient versés par anticipation par ses débiteurs. Or, ce fut précisément aux environs de l'année 1948 que la société fut amenée à changer fondamentalement ses techniques financières. Se trouvant dans l'impossibilité de financer ses prêts à long terme par des emprunts de même durée, elle dut recourir à des moyens de financement à moyen, voire à court terme, ce qui rendait indispensable l'existence d'un fonds de roulement. Des moyens de trésorerie importants s'imposaient d'autant plus qu'au même moment elle intensifia son activité bancaire au bénéfice des pouvoirs et administrations publics.

En conclusion, le capital du Crédit Communal fut considéré pendant une longue période comme un fonds de garantie que l'on s'ingénia à diminuer, dès le moment où il apparut que cette fonction ne s'imposait pas. On supprima malencontreusement toute nouvelle formation de capital au moment même où son existence se révéla indispensable en raison de la modification de la structure financière de la société.

Au surplus jusqu'en ces dernières années, les responsables de la gestion perdirent quelque peu de vue les autres fonctions du capital social : celles qui

- 1) d'une part, consistent à assurer à la société une contrepartie pour certains placements à caractère plus ou moins spéculatif ;
- 2) d'autre part, et surtout à lui assurer des capitaux, dits "à risques", dont la rémunération peut varier en fonction de la rentabilité des opérations.

Le seul placement du Crédit Communal auquel on pourrait reconnaître un certain caractère spéculatif ou de rentabilité insuffisante, est constitué par ses investissements immobiliers : le siège social dont la rentabilité est manifestement insuffisante en raison de son caractère prestigieux, les agences dont la rentabilité est indirectement peut-être suffisante mais dont le revenu direct ne l'est pas ; nos hôtels et notre complexe sportif dont la rentabilité est négative.

Voilà une première raison pour laquelle il convient de constituer un capital et des moyens propres en rapport avec nos investissements immobiliers. Ces derniers absorbent d'ailleurs une fraction importante de notre capital et de nos réserves.

Au 31 décembre 1969, la valeur d'acquisition de l'ensemble du patrimoine immobilier de la société s'élevait à 2.310 millions, amortis à concurrence de 926 millions, ce qui laisse comme valeur d'inventaire 1.384 millions en regard des moyens propres, abstraction faite des amortissements ci-dessus, de 2.223,5 millions. On voit ainsi qu'une grande partie de ces moyens propres est absorbée par nos immobilisations.

La deuxième raison qui doit conduire notre Conseil d'administration à former des moyens propres en rapport avec notre activité, réside dans le fait que ces moyens, et principalement l'épargne interne que la société est en mesure de secréter elle-même, sont soit gratuits soit affectés d'un taux de rémunération peu élevé. Cette dernière considération nous amène à nous pencher sur la composition de nos moyens propres de même que sur la politique qui doit régir leur alimentation.

En étudiant le bilan à fin décembre 1969 on verra que le capital statuaire s'élève à 700 millions.

l'ensemble des réserves disponibles et indisponibles à	2.105 millions
les amortissements (sur immeubles) à	1.045 millions
les réserves non apparentes au niveau du portefeuille,	
qui s'élèvent sur base de la valeur boursière à	306 millions
sur base de la valeur d'acquisition à	765 millions
sur base de la valeur de remboursement à	987 millions

Suivant l'option prise en matière de valeur de portefeuille, le total des moyens propres est de 4.156 - 4.615 et 4.837 millions.

A cet égard on a parfois estimé, et je suis de ceux qui ont partagé cet avis, que le capital statuaire de 700 millions peut paraître petit au vu de l'énorme masse d'engagements de la société qui s'élèvent actuellement à 145,5 milliards. Ce point de vue est inspiré par des considérations de prestige et par l'idée que l'on peut se faire des devoirs de la société envers ses actionnaires.

En ce qui concerne les considérations de prestige elles n'ont à la réflexion qu'une importance mineure. Qui parmi les lecteurs du bilan du Crédit Communal s'intéresse à la forme que prennent les moyens propres de la société ? Les spécialistes sont indifférents à ce problème, seule l'importance des moyens propres et non la forme qu'ils ont prise ayant à leurs yeux quelque importance.

D'ailleurs, le capital statuaire du Crédit Communal supporte honorablement la comparaison avec celui des autres institutions publiques de crédit.

En ce qui concerne les droits des actionnaires, les considérations suivantes peuvent être développées. Ils sont indiscutablement propriétaires des moyens propres accumulés par le Crédit Communal et ils ont par conséquent un droit à une rémunération décente de leur avoir. On doit toutefois tenir compte, dans une certaine mesure, du fait que la plus grande partie des capitaux a été formée par épargne interne, et n'a demandé aucun accroissement de la part des actionnaires. On peut encore ajouter que si ceux-ci réclamaient d'importants dividendes ils seraient amenés à payer vraisemblablement des taux d'intérêt plus élevés.

Dans un système coopératif, plus la ristourne (= dividende) devient importante, plus la marge entre le coût et le prix des services prestés doit être accrue.

Malgré l'impératif de se constituer des moyens propres, la société doit maintenir son capital statuaire à son volume actuel à défaut de quoi elle se trouverait dans l'obligation de consacrer une partie plus importante de

ses bénéfiques à la rémunération du capital et ce au dépens de la formation de son épargne interne.

Le Conseil d'administration a admis cette conception et a décidé de constituer des moyens propres relativement importants. Il s'est posé comme objectif de porter ceux-ci à 2 % des engagements à court terme.

Or, nous nous écartons depuis quelque temps de plus en plus de cet objectif de 2 % : au 31 décembre 1965 le rapport des moyens propres au passif exigible était de 1,501 %. Il n'était plus que de 1,447 % au 31 décembre 1969 en dépit du bénéfice brut de 1 milliard que le Conseil d'administration a été amené à consacrer pour une large part à d'importants amortissements plutôt qu'à la formation de réserves.

Pour conclure ces considérations on peut en fin de compte se demander si une politique d'autofinancement (= mise en réserve) n'est pas un sacrifice imposé aux utilisateurs (= emprunteurs) actuels pour sauvegarder leurs intérêts à long terme (maintien de taux réduits grâce à la constitution de moyens bon marché - fonds propres). Ainsi donc l'esprit coopératif est sauf ! !

Dès que se pose le problème de la constitution de moyens propres plus ou moins importants on débouche sur celui de la rémunération des services rendus à la clientèle. Cette rémunération doit évidemment permettre la formation de profits suffisants pour permettre la constitution de réserves.

## B. L'amélioration des prestations.

Nous nous trouvons ainsi confrontés avec le deuxième aspect financier de la fonction coopérative : "produire ou distribuer entre les associés des biens ou services aux conditions les meilleures".

Qui ne voit qu'il peut y avoir opposition entre cet objectif et la constitution de réserves ? Il est de tradition au Crédit Communal, conformément à l'esprit coopératif qui régit sa gestion, de prêter ses services au prix de revient majoré d'une fraction suffisant à la couverture des frais généraux et

d'une fraction longtemps insuffisante à la constitution de quelques maigres réserves. D'après le dernier rapport de M. de Ghellinck, notre reviseur, la formation de réserves n'intervint en 1969 qu'à concurrence de 0,14 % dans la formation du taux d'intérêt débiteur moyen qui pour cette année s'est élevé à 6,33%.

La question se pose très sérieusement de savoir si cette pratique ne doit pas être fondamentalement revue pour les raisons essentielles que voici :

- le Crédit Communal récolte ses moyens d'action sur le marché aux conditions de celui-ci mais les réemploie en crédits aux communes à des conditions inférieures.

Il a pu le faire jusqu'ici pour deux raisons :

1. Il dispose heureusement de capitaux dont le prix de revient est relativement peu élevé : les dépôts de administrations publiques, les dépôts en carnets et quelques autres moyens d'action de moindre importance ;
2. Il finance ses prêts à long et à moyen termes avec des capitaux à terme plus court réalisant ainsi pleinement ses fonctions de banquier et de financier véritable créateur de durée financière.

Ce système a donné pleine satisfaction aussi longtemps que les taux du marché restaient relativement modérés et n'étaient l'objet que de fluctuations limitées.

Il n'en est plus ainsi depuis le dernier cycle économique qui a vu une majoration stupéfiante des taux d'intérêt. S'ajoute à ce phénomène que, pendant le même temps, nos encours de crédit ont augmenté de façon extraordinaire et qu'ils ont été couverts par des capitaux extrêmement chers.

Or, ici gît le point délicat : le Crédit Communal continuera à supporter pendant un à douze ans cette charge extrêmement lourde alors que peut-être dans un avenir plus ou moins rapproché nous assisterons à une baisse des taux sur le marché. Nos emprunteurs à ce moment n'auront-ils pas tendance à exiger de leur banquier institutionnel un alignement sur ces taux nouveaux ?

Je voudrais rapidement esquisser les moyens dont nous disposons pour parer à cette éventualité :

- faire un effort accru pour collecter l'épargne bon marché ;
- centraliser au maximum les ressources des administrations publiques affectées de coûts peu élevés ;
- rentabiliser les dépôts en comptes orange par la multiplication de ceux-ci et la rationalisation de leur gestion ;
- multiplier dans la mesure du possible les placements à rentabilité élevée tels que portefeuille, financement à taux élevés des investissements rentables etc. . .
- reviser, le moment venu, la politique qui consiste à cliquer lors de chaque modification de taux ceux appliqués à nos diverses catégories de prêts : par exemple, lors d'une éventuelle baisse sur le marché des taux d'intérêt débiteurs, suivre le marché pour les nouveaux prêts et cliquer les taux des prêts anciens.

Telles sont les grandes options avec lesquelles notre société se trouve ou se trouvera confrontée et qui l'amèneront peut-être à reviser sa politique traditionnelle et de donner un style nouveau à son caractère coopératif.

L'énoncé des moyens dont nous disposons pour résoudre un problème que je n'hésite pas à traiter d'angoissant montre que tous nos services opérationnels, crédits, comptes des particuliers et administrations publiques, gestion du portefeuille, trésorerie, devront être extrêmement attentifs et faire constamment preuve d'imagination pour collecter les fonds les moins coûteux et pour améliorer la rentabilité de nos emplois.

### Quelles sont maintenant les perspectives de développement qui s'offrent au Crédit Communal ?

Dans l'avenir, l'activité de la société sera de plus en plus conditionnée par la politique des gouvernements, visant le double objectif :

- de promouvoir une production nationale et un degré d'emploi optimum,
- de neutraliser dans la mesure du possible les excès des cycles économiques.

Les investissements des autorités locales joueront en ces matières un rôle de plus en plus important. Si dans le passé nos gouvernements ont parfois employé cet instrument anticyclique de façon quelque peu désordonnée il semble qu'au cours du cycle actuel ils aient pu l'appliquer à bon escient. Il est à peine besoin de dire qu'au fur et à mesure que les autorités publiques en Belgique et à l'étranger maîtriseront les techniques anticycliques, dans lesquelles les investissements des autorités locales jouent un rôle si important, celles-ci seront de plus en plus utilisées soit pour tempérer la conjoncture soit pour lui insuffler un élan nouveau.

Cette politique suppose en termes clairs que le Crédit Communal étende de plus en plus son financement en période de basse conjoncture et le restreigne en période de haute conjoncture, tout en veillant en toutes circonstances à ce qu'un volume suffisant de travaux publics soit exécuté, à défaut de quoi l'infrastructure du pays risquerait d'être en retard sur l'expansion économique, à défaut de quoi également cette branche extrêmement importante de l'activité économique qu'est la construction pourrait se trouver en difficulté.

Une telle politique n'est pas toujours des plus simples à réaliser malgré qu'en théorie on devrait y parvenir de manière quasi automatique, de façon quasi naturelle :

- en période de haute conjoncture les capitaux étant rares et chers la réduction des financements devrait intervenir quasi spontanément ;
- en période de basse conjoncture, tout au moins à ses débuts, les capitaux sont plus abondants et moins chers et un renouveau des investissements se manifeste quasi naturellement en raison des lois du marché.

Quoi qu'il en soit il semble que le Crédit Communal ait échappé au cours du cycle actuel à cette loi économique. En cette période de haute conjoncture il a recueilli plus d'épargne que jamais et celle-ci a à peine suffi à couvrir la demande de capitaux dont il fut saisi, et ce malgré le contingentement de crédit que la société s'est imposée conformément à la politique gouvernementale.

Il est vrai que la hausse minime des taux d'intérêt pratiqués par le Crédit Communal, n'a pas influencé la propension des autorités locales à entreprendre des travaux.

Ce qui doit en tout état de cause retenir l'attention de nos jeunes cadres et de nos futurs cadres c'est que l'ampleur des financements futurs tels que nous pouvons dès à présent les estimer est telle que la génération montante peut s'attendre à un effort financier d'une envergure inimaginable il y a quelques années à peine pour la génération actuelle. Certains d'entre vous savent que, d'après une récente étude de notre service de Documentation, basée sur les prévisions du bureau de programmation et sur l'expérience des dix dernières années, les investissements communaux passeront de 25,2 milliards en 1968 à 65 milliards en 1975 dont 60 % soit 39 milliards devront être financés par le Crédit Communal de Belgique. En 1961, il en finança 18,5 milliards.

C'est vous dire que pour suffire à cette tâche énorme la société devra faire usage de sa pleine capacité de collecte des capitaux, qu'il faudra qu'elle garde tout son dynamisme et améliore sans cesse son organisation interne et externe.

Tels sont en gros les problèmes actuellement connus que nous aurons à résoudre. Pour y arriver, nous devons, principalement sur le plan de nos opérations passives, entretenir toute notre "compétitivité". Pour maintenir et renforcer celle-ci nous devons, dans tous les domaines, tendre de tous nos efforts à rester à la pointe des progrès techniques en matière d'organisation, à garder tout notre dynamisme. Vous avez émis le désir que chacun des membres du Comité de direction, se basant éventuellement sur mon exposé général, vous fasse un exposé plus détaillé de ses propres préoccupations, et qu'enfin chaque chef de service puisse par la suite vous montrer sur le terrain comment tous ces problèmes sont traités ou le seront à l'avenir. De mon côté je ne ferai qu'énoncer tous les problèmes qui devront retenir au cours des années toute notre attention.

Tout d'abord le problème de la diversification de nos opérations :

Nous assistons depuis quelques années à une véritable mutation de notre appareil bancaire et financier :

- multiplication des interventions financières des banques, caisses d'épargne privées, institutions publiques de crédit, ou plutôt prolifération de leurs prises de contact avec le public ;
- tendance universelle des intermédiaires financiers à exécuter toutes les opérations actives et passives, conséquence du recours de plus en plus grand à la monnaie scripturale et aux formes modernes de crédit ;
- accès des classes populaires à ces techniques monétaires et financières nouvelles.

( le problème se pose en Belgique avec une acuité plus grande en raison de notre retard dans l'usage de la monnaie scripturale).

Ce problème est d'une importance telle que les instances les plus élevées, Conseil des Institutions publiques de crédit - Conseil supérieur des finances - Commission bancaire - Nouvelle Commission de Voghel - Ministère des Finances, l'étudient sous la pression des caisses d'épargne privées, du Crédit Communal et même des banques qui s'estiment défavorisées, notamment dans le domaine des taux d'intérêt.

Pour le Crédit Communal la diversification deviendra à plus longue échéance une question vitale.

Nous sommes en effet du point de vue des opérations actives l'institution la plus spécialisée de Belgique et nous nous trouvons dans l'impossibilité de donner à notre clientèle d'épargnants le service en retour, sous forme de crédits hypothécaires et à tempérament, auxquels cette clientèle recourra de plus en plus.

Au début, la structure du Crédit Communal était fort simple : une institution d'émission d'emprunts dont le produit était réparti entre les communes qui demandaient un emprunt. Jusqu'en 1902 il n'accorda que des crédits à 66 ans et à 33 ans, remboursables par annuités constantes. En 1902 débuta l'octroi de prêts à court terme, remboursables d'abord par tranches égales, et à partir de 1912 également par remboursement global à une échéance fixe. C'est de ce moment que la société commença ses émissions de bons de caisse.

C'est à partir de cette époque également que le Crédit Communal ouvrit des comptes courants aux communes, alimentés au début par le produit de ses propres emprunts et par ses dividendes. Ce ne fut qu'à partir de 1921 que le Gouvernement admit le principe de la centralisation au Crédit Communal de toutes les sommes que l'Etat devait aux communes. Il fallut donc 10 ans pour faire de notre société une banque de dépôts et lui faire pratiquer une nouvelle opération active que ceci entraîna : les ouvertures de crédit.

La société s'ingénia pendant et après la guerre 1914-18 à diversifier ses émissions de bons de caisse pour les adapter de la façon la plus étroite au goût du jour : bons de caisse de 1 à 10 ans, bons de caisse à taux progressif, bons de caisse à 3 et à 6 mois, ce qui est impensable pour le moment, bons de caisse à terme indéterminés remboursables 6 mois à 12 mois après la conclusion de la paix et j'en passe.

Un peu avant la guerre de 1914-1918, la société se vit pratiquement contrainte sous la pression de ses porteurs d'obligations à faire des avances sur ses propres titres. On trouve ici à plus d'un demi siècle de distance une première revendication de "service en retours" de la clientèle.

Enfin en 1947 et 1967, nous parvînmes à créer un service de carnets de dépôts et de comptes orange, le premier moyen de collecte d'épargne n'ayant pas peu contribué à l'expansion de notre société au cours des 20 dernières années.

J'ai tenu à faire ce bref historique parce qu'il montre que sous la pression des circonstances une certaine diversification de nos opérations a déjà été réalisée.

Dans le domaine des opérations passives nous sommes vraisemblablement l'institution belge la plus diversifiée, obligations - obligations à lots - bons de caisse de toutes espèces - carnets de dépôts - comptes orange - comptes à terme.

Il incombera au service Emissions et aux services Comptes d'accroître encore cette diversification.

Dans le domaine des services ordinaires, notre société, de longue date déjà, s'est équipée pour faire face aux principaux besoins de la clientèle : émission des emprunts publics, service financier des emprunts, paiement des compensations, ordres de bourse, change. En cette dernière matière, des perfectionnements s'imposent encore mais nous y arriverons je pense sans trop de difficultés en collaboration d'ailleurs avec les autres institutions publiques de crédit.

Notre grande lacune réside dans l'absence de crédit aux particuliers et principalement à nos épargnants.

Ce sera une de nos principales préoccupations de combler cette lacune dans les prochaines années, soit par voie directe, soit à l'intervention d'autres institutions. Vous savez que nous sommes entrés dans cette voie.

#### Organisation interne.

Il est à peine besoin de répéter que tous les services opérationnels devront faire preuve de dynamisme et d'imagination pour suivre le "trend" aidés en cela par les services de l'organisation et de la mécanographie qui devront mettre tout en oeuvre pour rationaliser sans cesse nos méthodes de travail. Dans les années à venir nous assisterons à une mécanisation toujours plus poussée de nos opérations, à l'extension de la lecture optique, au teleprocessing, à la suppression maximum du papier envahissant grâce à l'application de systèmes les plus perfectionnés de microfilmage etc.

Mon vœu le plus ardent serait qu'à la faveur de toutes ces innovations nous puissions éviter la prolifération du personnel appelé à faire des tâches fastidieuses et que les effectifs en personnel n'atteignent pas un nombre excessif, ce qui rendrait les contacts humains plus difficiles.

### Organisation extérieure.

Le Crédit Communal a acquis sur le marché des capitaux une place que toutes les autres institutions lui envient. En dégagant les causes de ce succès nous montrerons dans quelle mesure, dans quelle voie nous devons persévérer :

#### 1. Notre réseau d'agences.

On devrait un jour faire l'histoire du développement de notre réseau d'agences. On découvrirait sans doute que ses origines remontent au premier emprunt du Crédit Communal, celui de 1861, au placement duquel participèrent les secrétaires et receveurs communaux de toutes les administrations intéressées à l'emprunt. Notre réseau semble avoir pris une certaine extension vers les années 1912-1914 pour s'amplifier après la première guerre sous l'impulsion des inspecteurs de l'époque, tous anciens militaires. Ce n'est qu'après la guerre de 1940 qu'un nouveau cadre d'inspecteurs lui insuffla un sang nouveau, surtout à partir du moment où l'on décida de professionnaliser la fonction. C'est évidemment dans le sens de cette évolution qu'il conviendra de poursuivre notre action. M. Roelants sera appelé à vous donner de plus amples détails à ce sujet.

#### 2. La décentralisation.

L'extension de nos affaires, la différenciation des opérations que nos agents sont et seront amenés à traiter, les besoins de la publicité

à caractère régional, nous ont obligés de décentraliser certains de nos services. Cette décentralisation porte essentiellement sur le marketing, la promotion de nos agences, leur implantation, le recrutement, la formation et le recyclage des agents, la publicité et last but not least le contrôle des agences. Ce sont donc en ordre principal les services Agences et Publicité qui sont intéressés par cette décentralisation. En ce qui concerne le contrôle, qui a été organiquement confié au service Agences, il devra prendre un développement considérable au cours des années à venir. Il sera organisé en étroite collaboration avec l'Inspection générale qui assume en la matière une responsabilité particulièrement lourde.

Mais le service Bâtiments est également appelé à décentraliser certaines de ses fonctions, afin d'éviter l'éparpillement des efforts du bureau central.

Quelles sont les activités qui pourraient encore être décentralisées à l'avenir :

- je me hâte de déclarer qu'à mes yeux tout au moins, je ne vois pas comment on pourrait justifier du point de vue de la rationalisation des opérations et des équilibres financiers la décentralisation des opérations actives de la société. Il me paraît à moi impossible de démontrer qu'en décentralisant ces opérations on puisse prétendre les simplifier.
- par contre certaines autres activités, telles que les prêts aux particuliers (surtout si le Crédit Communal était habilité à les pratiquer directement) devraient être décentralisées.
- on imagine également qu'une certaine décentralisation de la trésorerie au niveau des agences pourrait présenter des avantages tant pour les agents que pour les administrations publiques locales et régionales.
- nous avons, enfin, envisagé à un certain moment la décentralisation de l'informatique dans le domaine de la province et de la commune. Il n'est pas exclu que nous puissions y arriver, encore que ce soit peu probable, de nombreuses initiatives ayant été prises à cet égard en dehors du Crédit Communal.

3. Quand on parle de relations extérieures on ne peut passer sous silence l'action qu'exercent nos services de Documentation, de Culture et Pro Civitate et de Presse.

La Bibliothèque, les publications et les travaux du service documentation doivent de plus en plus être mis à la disposition du public.

J'aimerais m'arrêter un instant à l'activité déployée par Pro Civitate qui, au cours de ses 10 années d'existence, a réalisé un travail culturel, artistique et scientifique qui, j'ose le dire, a suscité l'admiration des milieux intéressés. D'aucuns se sont parfois demandé pourquoi une institution bancaire et financière du secteur public s'est emparée d'une telle activité. Je crois que l'occasion est bonne pour expliquer l'attitude du Crédit Communal :

- 1) A l'occasion du 100<sup>e</sup> anniversaire de la société, le Conseil d'administration a estimé qu'il fallait marquer cet événement par la constitution d'un Centre culturel dont le but serait de faire mieux connaître les institutions provinciales et communales ;
- 2) D'autres préoccupations s'y ajoutèrent, notamment le souci de favoriser le développement de la vie culturelle des citoyens au moment où leurs besoins purement physiques se trouvent de plus en plus assouvis ou tout au moins sur le point de l'être ;
- 3) J'ajoute quant à moi une 3<sup>e</sup> considération inspirée de conceptions économique-philosophiques. Je crois très fermement que dans l'actuelle société où toutes les entreprises poussent à la consommation de produits, souvent superflus, et réalisent à cette occasion des profits, elles devraient consacrer une partie de ceux-ci au développement culturel de nos populations afin de faire face aux besoins culturels d'une nouvelle civilisation, celle des loisirs.
- 4) Enfin faut-il encore souligner qu'au point de vue du rayonnement de la société le "prestige Pro Civitate" a joué un rôle décisif. Notre société ne serait certes pas connue ni appréciée comme elle l'est actuellement dans le grand public comme dans les milieux artistiques et intellectuels, sans l'activité culturelle qu'elle déploie depuis 10 ans.

Il me reste à exprimer un voeu : c'est que le Service Culturel et Pro Civitate s'intègrent étroitement aux autres services, que notamment les services Etudes et Documentation, Agences, Publicité et Presse, collaborent régulièrement avec Pro Civitate qui de son côté devrait s'attacher à intéresser d'autres services à son action.

Telles sont en gros les considérations générales que l'on peut développer au sujet des relations extérieures, des Relations publiques de notre maison. A ce dernier égard j'aimerais insister sur le fait que les meilleures "public relations" sont celles qui ne disent pas leur nom et qui se réalisent spontanément ou qui en donnent tout au moins l'impression. Ce "label" de qualité ne peut, je crois, être obtenu que si de nombreux éléments de la maison collaborent à cette activité.

x  
x x

Je crois avoir fait ainsi un tour d'horizon assez complet, encore que très général, de tous les grands problèmes qui se posent à notre société et qui se poseront avec une acuité accrue à l'avenir, sur le plan des opérations passives et actives et sur celui de nos relations avec l'extérieur. Si j'ai omis de parler de certaines questions que vous aimeriez voir plus amplement éclairées n'hésitez pas à le dire au cours des discussions qui suivront.

Il me reste à soulever la très importante question du cadre social dans lequel doit à mes yeux s'inscrire le développement futur de la société.

Après avoir parlé des Publics relations je soulève maintenant le problème des "human relations".

Le Crédit Communal est resté longtemps une petite maison, non par l'ampleur de ses opérations mais eu égard à celle de ses effectifs. Cela tenait à la nature même de ses opérations : l'émission d'emprunts obligataires sur le marché à l'intervention des banques dont le produit était simplement réparti entre les communes emprunteuses. En 1914, l'effectif se composait de 14 employés. En 1940, il était d'environ 200 pour retomber à environ 180 vers 1948 sous les effets de la mécanisation de nos opérations laquelle n'en était pourtant qu'à ses débuts.

Faut-il dès lors s'étonner de ce que les relations humaines aient été fort aisées jusqu'à une époque très récente. Tout le monde connaissait tout le monde. Il régnait dans l'ensemble de la maison une grande camaraderie, un véritable esprit de corps qui maintenait une grande cohésion entre les membres du personnel.

Actuellement celui-ci dépasse 800 membres. Combien serons-nous en 1975 : 1.000 ou 1.500 et qu'en sera-t-il alors des relations au sein de l'entreprise quand on sait que celles-ci ont tendance à se déshumaniser au fur et à mesure que l'entreprise se développe et que ses effectifs s'accroissent.

Nous débouchons ainsi sur le problème de la participation du personnel à la vie de la société.

Nous avons eu d'excellentes relations sociales aussi longtemps qu'elles naissaient spontanément des rapports directs que rendaient possibles les effectifs limités du personnel.

Maintenant que ces rapports directs deviennent de plus en plus difficiles d'un service à l'autre, il a fallu organiser les relations sociales au sein de notre maison, afin d'éviter l'indifférence du personnel à l'égard du développement de celle-ci mais au contraire de l'y intéresser, de susciter un esprit d'appartenance à l'institution dans laquelle nous passerons tous la partie la plus importante de notre vie.

Le Conseil d'administration et la Direction de la société ont été extrêmement attentifs à ce problème et dès 1968, au lendemain de la vague de contestations qui déferla sur l'Occident, ils s'ingénièrent à rencontrer les aspirations du personnel, compte tenu de la véritable mutation que la société subissait, mutation qui allait apparaître de façon plus précise au moment de son installation dans ses nouveaux locaux.

C'est sans hésitation que le Conseil d'administration confirma presque solennellement que l'institution devait de plus en plus être structurée comme une véritable entreprise, en opposition avec la méthode de gouvernement bureaucratique. Il reste donc entendu que le Crédit Communal continuera à être géré selon les méthodes de management moderne lui assurant la compétitivité indispensable sur le marché libre des capitaux.

La haute gestion au Crédit Communal est, sur la base de l'expérience que j'en ai, assumée avec souplesse et une grande autorité par le Conseil d'administration et par la Direction. Cette dernière dispose de pouvoirs considérables qui lui permettent d'agir rapidement dans tous les secteurs de l'activité.

D'autre part, le contrôle des opérations sociales est organisé, mieux qu'ailleurs, par notre Collège des Commissaires aidé par le Reviseur et par le service de l'Inspection générale qui assume dans la maison des responsabilités de tout premier plan qui ne feront que s'étendre à l'avenir.

A ce propos nous pouvons nous réjouir d'avoir un statut d'entreprise et de ne pas être soumis à des contrôles tâtilons de la part de l'Etat.

Mais le point essentiel en cette matière réside dans les relations sociales au niveau du personnel dans son ensemble.

Je crois pouvoir prétendre que dans l'ensemble le climat social est bon au Crédit Communal. Cela résulte de la première enquête sociologique faite en 1964. J'espère que la nouvelle enquête le confirmera après l'expansion considérable de nos effectifs et compte tenu du fait que la moyenne d'âge de notre personnel se situe légèrement au-dessus de 30 ans. Cela tient sans doute au statut du personnel qui, dans l'ensemble, supporte la comparaison avec le statut des établissements comparables. Peut-être cela tient-il aussi du souci d'objectivité dans les nominations et promotions et dans l'effort qui est fait pour intégrer le personnel dans l'entreprise.

Si ce climat est bon, il est néanmoins perfectible et il s'impose de toute évidence d'organiser au mieux les relations professionnelles et humaines dans la maison.

Dès 1968, la Direction a rendu le Conseil d'administration attentif à la nécessité d'organiser des relations sociales harmonieuses par la voie de l'information du personnel, de la consultation, de la concertation voire de la co-gestion dans certains domaines.

Le Conseil d'administration l'a parfaitement compris et a chargé le Comité de Direction, constitué par la même décision, d'organiser cette forme avancée de participation.

### Information.

Les décisions du Conseil d'administration et du Comité de Direction sont maintenant diffusées par les chefs de service dans toute la maison. Périodiquement les chefs de service et par eux le personnel sont avisés de la politique générale et du déroulement des affaires sociales. Le rapport trimestriel est largement diffusé.

Les deux organes représentatifs du personnel, le Conseil d'entreprise et la Comité de Sécurité et d'Hygiène sont de leur côté saisis régulièrement du déroulement des affaires de la société par des exposés périodiques et par l'accès des membres du Conseil d'entreprise aux rapports trimestriels.

Bref, tous les dispositifs ont été mis en place pour assurer au personnel une large information sur l'activité de l'entreprise qui l'emploie.

### Consultation, concertation et cogestion.

Le droit à la consultation et à la concertation, reconnu par la loi de 1948 aux organes représentatifs du personnel, pour tout ce qui touche à son statut et à ses conditions de travail, et qui n'avait pas toujours été exercé de façon systématique fut précisé avec l'accord du Conseil d'administration.

A part quelques petits incidents, que je crois pouvoir qualifier de mineurs, nous sommes hardiment entrés dans la voie de la consultation et de la concertation. Le Conseil d'entreprise s'est saisi des problèmes essentiels, tels que la charte du travail, le régime de pension et celui des examens tout en résolvant de façon correcte les problèmes courants.

Enfin, tout ce que l'on appelle couramment les oeuvres sociales (expression qui me paraît démodée) instituées par l'ent reprise pour le bien-être de son personnel sont maintenant sinon gérées du moins supervisées par le Conseil d'entreprise.

Je crois que dans l'ensemble tout cela marche bien après quelques anicroches au départ.

Communication de M. Van Audenhove aux candidats  
aux examens de cadre - 4/10/73

---

Vous me demandez une grosse épreuve en faisant cette communication parce que je n'ai pas voulu improviser et j'ai dû préparer un peu cette communication afin de ne pas oublier un certain nombre de choses essentielles qui vous intéressent sans doute. Je voudrais que cette communication prenne plutôt l'aspect d'une conversation; je ne voudrais pas, comme je l'ai fait pendant des années, parler ex cathedra; l'ex cathedra n'est plus à la mode; il faut de la participation et cette participation ne peut se faire que par un dialogue, par des questions, par des observations, par des critiques et vous ne pourriez pas me rendre un plus grand service qu'en critiquant ce que je vais vous dire parce qu'en même temps vous critiquez le Crédit Communal et pour moi il est de la plus haute importance de connaître la réaction des jeunes qui connaissent déjà maintenant la maison, de connaître cette réaction parce qu'elle peut éventuellement infléchir la gestion générale de notre honorable établissement.

Je ne sais pas de combien de temps vous disposez mais je crois que j'en ai pour une bonne heure à vous parler. Si vous voulez cesser après cette heure, il faudra faire une deuxième réunion pour autant bien entendu que vous la souhaitez, mais je suis à votre disposition pour avoir une deuxième séance au cours de laquelle vous pourriez parler, discuter, critiquer et faire toutes vos observations et faire un travail constructif tous ensemble.

Mon exposé comportera trois ou quatre parties. Tout d'abord, je crois que je ferais bien de vous parler de la philosophie générale:

- j'emploie le mot "philosophie", je ne sais pas si c'est le mot qui est exact, je n'ai jamais su ce qu'était la "philosophie", - .... mais je suis en tout cas allergique à tout ce qui est philosophique et enfin "philosophie" est un mot qui passe partout - donc la philosophie qui imprègne l'activité du Crédit Communal, sa structure, la façon dont elle réagit dans le complexe économique et social et financier du pays. Je vais vous parler d'autre part des structures de la société, d'abord de sa structure juridico - économique, de la structure comptable également, parce qu'enfin l'un entraîne un peu l'autre.

Je voudrais vous parler également de la politique générale de la maison, vue d'en haut, bien sûr, la politique que nous devons suivre d'une façon permanente, la politique à moyen terme également et enfin pour autant que possible la politique à long terme et là nous sommes dans le domaine des perspectives d'avenir.

Quand j'ai dit tout à l'heure que je voulais vous parler de la philosophie de la maison, je dis encore, je ne sais pas si c'est le terme approprié, je me suis dit que pour vous donner vraiment cette philosophie, il faudrait d'abord que je commence par définir la fonction générale remplie par le Crédit Communal, parler de ses formes juridiques, et de vous parler également de sa spécialisation. Pour situer cette philosophie, je vais d'abord vous donner une espèce de définition de la fonction du Crédit Communal au sens le plus large. Le Crédit Communal est à la fois une banque et une société financière. Cela paraît très simple mais c'est extrêmement important. Banque au sens juridique le plus large (quand je dis sens juridique le plus large, c'est le sens juridique belge bien entendu) et qui a été déterminé en 1935 après la grande crise économique par la réforme de notre système bancaire qui a été réalisée par l'arrêté royal n° 185 le 9 juillet 1935. Je connais cela par coeur parce que je viens de la Commission Bancaire, il y a 32 ans mais enfin ça m'est quand même resté. Qu'est-ce qu'une banque dans l'esprit de cette législature ? C'est une institution qui collecte des moyens monétaires principalement à savoir des dépôts à vue à très court terme et qui les ré-emploie dans des activités de crédit qui sont également à court et à moyen terme. Jusqu'après la guerre, les banques belges (et à peu près 80 banques belges étaient littéralement spécialisées dans cette fonction) depuis lors comme vous le savez elles se sont également diversifiées, elles se sont mises à récolter des dépôts d'épargne, à émettre des bons de caisse et à faire des opérations de crédit à moyen et même à long terme. Mais si je vous parle de banque, c'est parce que la fonction bancaire est de créer de la monnaie scripturale, en réalité les banques battent monnaie et l'employer dans des opérations de crédit également appropriées à court et à moyen terme. Le Crédit Communal d'autre part est une société financière qui collecte l'épargne, c'est-à-dire l'argent qui reste disponible pendant un certain temps, notamment en carnets de dépôts et par l'émission à court, moyen et à long terme de bons de caisse qui sont en réalité autant d'expressions de l'épargne collectée.

Donc d'une part fonction bancaire, d'autre part fonction financière mais il va sans dire que tout cela s'imbrique étroitement et qu'il y a interpénétration des 2 fonctions; j'y reviendrai quand je vous parlerai de la structure financière, comptable de la maison.

Deuxième aspect de la société qui détermine la philosophie générale de son activité, c'est sa forme juridique et sa structure administrative. L'a-t-on assez dit, vous l'avez vu sans doute dans tous les petits papiers que l'on a écrit à ce sujet, le Crédit Communal est une association libre de toutes les provinces et communes du pays; j'insiste sur le mot "libre" parce que rien n'a été concerté, rien n'a été obligatoire. Une association libre mais sous forme de société anonyme de droit commun et ici je m'arrête un moment. Toutes les règles qui régissent le Crédit Communal sont celles de la société anonyme de droit commun avec une seule restriction à savoir que l'on a spécialement légiféré pour assurer le contrôle du Crédit Communal, et je crois que je vais un tout petit peu m'étendre sur cet aspect du problème. Le contrôle du Crédit Communal était assuré antérieurement par deux commissaires du gouvernement, mais qui étaient également des commissaires du gouvernement de droit commun. Vous devez savoir qu'en 1860 le Crédit Communal a été constitué sous l'égide de la loi du statut Napoléon des sociétés anonymes et d'après ce statut (ça paraît assez bizarre pour le moment) les sociétés anonymes étaient créées par arrêté royal et prévoyaient toutes la présence d'un commissaire du gouvernement; c'est ainsi que la Société Générale qui est notre plus ancienne société financière qui vit toujours, les autres ont disparu dans le cours des temps, avait à l'époque un commissaire du gouvernement. Donc jusqu'en 1959, date à laquelle notre statut a expiré, nous étions vraiment de droit commun. Maintenant nous sortons légèrement du droit commun, tout simplement parce qu'il a fallu légiférer (il n'y a pas eu moyen de la faire autrement, nous n'aurions pas pu le faire de façon statutaire) pour assurer le contrôle du gouvernement sur l'activité de la société, et ce contrôle étant tout de même assez légitime puisque nous faisons du crédit à toutes les autorités locales du pays, et que c'était assez normal que ce fut contrôlé.

J'ajoute immédiatement que toutes les autres institutions bancaires et financières, et je parle des institutions publiques bien sûr, des banques, des caisses d'épargne, voire même des sociétés d'assurances sont également contrôlées;

dans certains cas elles le sont par une loi générale, je parle des banques, l'arrêté royal 185 dont je vous ai parlé tout à l'heure, les caisses d'épargne privées qui sont contrôlées par une législation sui generis, les institutions publiques de crédit qui elles ont un statut légal propre comportant un contrôle sui generis également et je crois que je n'en n'oublie pas, tout cela est différent du contrôle du Crédit Communal qui s'applique à une société anonyme de droit commun mais qu'il a fallu contrôler par une loi spéciale. La différence est extrême parce que, par exemple prenons la CGER; elle a son statut légal propre comportant un contrôle mais elle est une espèce de service décentralisé de l'Etat, elle fait partie carrément de l'Etat; il en est de même pour la CNCP, pour l'OCCH, pour l'INCA, pour le DuCroire; il n'en n'est pas de même pour la Banque Nationale, la SNCI et la SNI qui sont des organismes autonomes qui ont toutes pris soit la forme de société coopérative, je crois comme la SNI et encore non c'est une société anonyme et pour la Banque Nationale et la SNCI qui sont des sociétés anonymes. La différence est énorme ne fut-ce que pour la raison que le Crédit Communal échappe ainsi à la législation des contrôles générales des organismes à caractère public qui a été instaurée en Belgique sous le gouvernement Van Houtte par la loi du 13 ou 15 mars 1964. Et cette obédience à cette législation particulière entraîne toute une série de contraintes, notamment dans le statut du personnel, statut pécuniaire et d'ailleurs également organigramme du personnel. Voilà la nature juridique de la maison mais voyons maintenant quelle est la nature économique de fait de la maison.

Là, on l'a aussi assez dit, le Crédit Communal est une coopérative, une coopérative de pouvoirs publics, phénomène assez extraordinaire, nous sommes la première coopérative des pouvoirs publics du monde et dernièrement encore dans le cadre de certaines manifestations du CERIEC, ce fait a été mis en exergue;

c'est une chose qu'en Belgique on ignore généralement mais il y a des dizaines de professeurs d'économie politique qui enseignent à l'étranger dans leur cours que c'est un phénomène comparable à celui de la création de la première coopérative de consommateurs par les "Equitable Pioneers of Rochdale" dont je présume que dans tous les cours vous avez entendu parler de ce phénomène. Or, qu'est-ce qu'une coopérative au point de vue de sa fonction économique. Je vous ai dit qu'en 1860 il n'existait pas encore de statut organique de coopérative en Belgique; il n'a été créé qu'en 1873.

Mais au point de vue purement économique, "une coopérative (et je lis ici le petit ouvrage que j'ai connu en 1943 et cela sort de la littérature relative aux Coopérateurs) est une association de personnes physiques ou morales créée dans le but de fournir des produits à leurs membres seuls associés ou de leur rendre des services et ce aux meilleurs conditions, le bénéfice résultant éventuellement de cette activité devant soit leur être ristourné, j'attire votre attention sur ce dernier mot, soit être affecté à améliorer les conditions dans lesquelles les produits sont livrés ou les services rendus aux associés".

Donc je résume c'est une association de personnes privées ou publiques, c'est le cas du Crédit Communal, dans le but de rendre des services à ses membres, aux meilleures conditions et pour que ce soit aux meilleures conditions le résultat d'exploitation quand il est bénéficiaire est réparti sous forme de trop-perçu au prorata des services rendus. On peut également envisager d'affecter ce trop-perçu à améliorer les services rendus aux associés; nous y reviendrons tout à l'heure quand nous parlerons de la structure financière de la maison. Vous pouvez disséquer cette définition comme vous le voulez, nous sommes une coopérative de fait alors que nous sommes une société anonyme de droit.

Quelle est la conséquence de toutes ces définitions, d'abord la définition de la fonction, d'autre part la définition juridique, et enfin la définition de fait ?

Je voudrais vous rappeler un mot de Frère-Orban, vous le rappeler pour autant que vous le connaissiez, Frère-Orban qui était un monsieur extraordinaire a dit en son temps: "c'est une société qu'il faut constituer et non une administration".

Et cette forte parole qui n'a l'air de rien a déterminé le fonctionnement de la maison, sa structure, son esprit pendant bientôt maintenant 113 ans.

Comme le disait Frère-Orban, il faut constituer une société; nous interprétons qu'il faut constituer une entreprise, une entreprise par opposition à administration, c. à. d. par opposition à une bureaucratie.

Et ici je voudrais émettre quelques considérations personnelles qui me sont venues ainsi à l'esprit sur les deux notions, bureaucratie d'une part, entreprise de l'autre; on a écrit des livres énormes à ce sujet; le Professeur Philippe De Woot, je crois de Louvain, a consacré un livre sur ces questions.

Qu'est-ce qu'une bureaucratie? Une bureaucratie est une administration, fortement organisée, fortement hiérarchisée, très souvent fortement teintée politiquement, présentant très peu de mobilité dans les cadres et le personnel, administrations dans lesquelles les carrières sont bien déterminées à l'avance, où la créativité je ne dirai pas est inexistante mais n'est certainement pas encouragée et les organisations sont très souvent clichées et où le dernier mot appartient très souvent au pouvoir politique. Je ne sais pas si dans la définition j'ai oublié l'un ou l'autre aspect, mais enfin cela vous donne l'atmosphère générale de ce que l'on entend par bureaucratie et c'est de toute façon la manière que j'ai trouvée pour vous l'expliquer et de vous le montrer d'une façon ramassée si je puis dire.

Quand Frère-Orban disait qu'il s'agissait de créer donc une société, une entreprise, cela a entraîné au moment même que la seule véritable entreprise qui existait à l'époque dans son esprit était une société anonyme. Il fallait donc constituer certainement pas une société en nom collectif, ou toute autre société, la société coopérative n'existant pas encore, mais une société anonyme de droit commun, droit commun de l'époque de toute façon, avec tous les organes de gestion afférant à une telle entreprise, avec des organes de contrôle, avec des organes de direction journalière, entreprise maîtresse de son sort, soumise aux lois de marché et où la direction et le Conseil d'Administration sont responsables à l'égard de l'Assemblée Générale des propriétaires. Vous trouvez ici carrément une formule capitaliste, Frère-Orban ne s'étant certainement pas rendu compte à l'époque qu'il venait de constituer la première entreprise collectiviste au monde.

Il est bien entendu que le Crédit Communal de par sa fonction publique, de par le fait qu'il appartient aux autorités locales, se trouve quelque peu sur la frontière de l'administration vue dans son cadre général et de l'entreprise proprement dite, mais les caractéristiques de l'entreprise sont, au Crédit Communal, absolument dominantes, déterminantes.

Tout d'abord elles sont déterminantes au point de vue de l'organisation interne de la société. Quelle est en effet cette organisation? Tout d'abord, le pouvoir suprême est exercé par l'assemblée générale des actionnaires. Et on a souvent une tendance à sourire quand on parle des pouvoirs d'une assemblée générale d'actionnaires;

en effet, dans le secteur privé elles sont très souvent totalement édulcorées, elles sont totalement noyautées par une petite minorité d'actionnaires qui imposent leur loi, mais enfin il n'empêche que juridiquement les assemblées générales détiennent le pouvoir suprême.

Et ici au Crédit Communal, comment ces pouvoirs se manifestent-ils ?

Tout d'abord, et ceci est extrêmement important, j'insiste là-dessus, et je ne me fais aucune illusion, sur l'importance de cette situation: l'assemblée générale a seule le droit de nommer les administrateurs et les commissaires. Et c'est ce qui fait la toute grosse différence avec les autres institutions publiques de crédit.

Dans toutes les autres, ce sont des nominations politiques pures, émanant de l'Etat, émanant du gouvernement et changeant d'ailleurs suivant la composition du gouvernement.

Au Crédit Communal, les administrateurs et commissaires sont également des hommes politiques. Mais la façon dont les nominations se pratiquent est totalement différente; on a voulu une fois pour toutes, et pour la dernière fois en 1964, éviter l'arbitraire, on a organisé un gentleman agreement entre les partis politiques pour faire le partage des mandats, qui a tenu compte de la contexture politique de l'époque et qui tient compte également d'une certaine répartition linguistique, bien entendu dans notre pays, et géographique.

Il y a donc un gentleman agreement qui accorde aux partis politiques suivant leur importance un certain nombre de mandats qui sont distribués alors en fonction de considérations d'ordre politique et linguistique. Mais la façon dont se font ces nominations est totalement différente de ce que l'on pourrait croire. Les partis politiques ne nomment pas n'importe qui; les partis politiques font des nominations sur proposition du conseil d'administration, en quelque sorte ce sont des membres du conseil qui se cooptent et ceci est extrêmement important parce qu'aucun membre du conseil d'administration n'a intérêt à coopter un ignorant ou un déficient ou quelqu'un qui ne convient pas.

Il est arrivé que les partis politiques disaient non, cela ne nous convient pas pour telle ou telle raison et que le conseil d'administration lui disait, nous cela nous convient, ne fut-ce que parce que nous avons besoin de quelqu'un disons de Liège ou de Namur, parce qu'il y a une répartition géographique que nous devons absolument respecter.

Je ne sais pas si vous avez assisté à l'assemblée générale de l'année passée, où plusieurs actionnaires ont prétendu modifier cette répartition géographique;

celà a été de la part du conseil d'administration un non possibus c. à d. non, nous respectons cette répartition géographique qui est équitable et qui a été établie une fois pour toutes sur la base d'ailleurs du nombre d'habitants et de l'actionnariat de nos provinces.

La politique règne donc au niveau des conseils d'administration et du collège des commissaires.

D'un autre côté, l'action de l'assemblée générale et je l'ai vécu maintenant pour la 32ème fois, s'exerce par la vérification de la politique générale de la maison et par la vérification des comptes. Et là je dois tout de même vous rendre attentifs au fait que notre assemblée générale a ceci de particulier: elle est composée exclusivement d'hommes politiques et de mandataires communaux qui sont directement intéressés à la gestion du Crédit Communal parce que le Crédit Communal est leur fournisseur de crédit. Et il est arrivé à de nombreuses reprises que des représentants des communes nous critiquaient sur le plan du taux d'intérêt par exemple, sur le plan des restrictions de crédit et surtout sur le plan de la répartition géographique des mandats. Et si en 1964 nous avons établi la répartition actuelle, c'est justement parce que l'assemblée générale avait été secouée par des représentants d'une province qui n'était pas représentée au sein du conseil.

Il y a un autre aspect à ces représentants des autorités locales. Ce sont des hommes politiques qui généralement connaissent les problèmes municipaux mais ce sont des hommes politiques habitués à critiquer, à débattre certains problèmes, qui aiment comme tous les hommes politiques à se faire voir, à se rendre intéressants et ce sont très souvent des hommes qui ont de l'ambition. Par conséquent, ce sont toutes qualités ou petits défauts qui les poussent à s'intéresser très fort à la gestion de notre maison. Et c'est la raison pour laquelle le conseil d'administration gère dans la clarté - je peux peut-être provoquer certains petits sourires quand je dis que le Crédit Communal est une maison de verre mais j'affirme que le Crédit Communal est une maison de verre et que tous ceux qui veulent lire attentivement le rapport que le conseil d'administration fait à l'assemblée générale savent ce qui se passe dans la maison et le savent bien.

D'un autre côté la loi, les statuts et les règlements dans la maison ont organisé pour cette assemblée générale et en deuxième ligne pour le conseil d'administration voire en troisième ligne pour le comité de direction, un quadruple contrôle : d'abord un contrôle par la loi, c. à. d. les commissaires du gouvernement qui contrôlent si le conseil d'administration respecte la loi, les statuts, l'intérêt des provinces, des communes, voire de l'Etat; un contrôle organisé par les statuts, à savoir le contrôle du collège des commissaires; généralement ces contrôles sont extrêmement superficiels, je puis vous assurer qu'au Crédit Communal ils ne le sont pas et cette profondeur du contrôle a été systématiquement organisée par deux contrôles supplémentaires: celui du réviseur d'entreprise, alors que le Crédit Communal en est exempté de par la loi (nous ne sommes pas obligés d'en avoir un) et d'autre part par le contrôle interne de l'inspection générale qui assiste le collège des commissaires et le réviseur.

Si bien que ce contrôle même statutaire des commissaires est un contrôle extrêmement sérieux et extrêmement sévère.

Parlons maintenant de la gestion, des organes de gestion :

il y a d'abord le conseil d'administration, qui est donc un organe teinté politiquement. Je peux vous dire une chose - cela vous intéresse certainement - qu'au sein du Conseil d'Administration, jamais la moindre décision n'a eu un caractère politique. Pour le Conseil d'Administration, une commune est une commune et jamais, c'est presque impensable, la moindre faveur n'a été faite pour des raisons d'ordre politique à qui que ce soit ici au Crédit Communal, tout simplement parce que c'est l'esprit de la maison et qu'il ne pourrait pas en être autrement. Vous imaginez difficilement le Crédit Communal donnant de préférence un crédit à une commune socialiste, libérale ou catholique, voir d'un autre parti, c'est impossible, c'est impensable, ça ne s'est jamais fait.

D'un autre côté c'est un Conseil d'Administration totalement différent de ceux que l'on rencontre dans les banques privées.

Le Conseil d'Administration dans les banques privées est un organe qui se réunit de temps en temps, trois, quatre, cinq, six fois, douze fois par an éventuellement et qui entend un beau discours de la part du président du Comité de Direction.

Je peux vous dire qu'ici le Conseil d'Administration suit de très près la gestion journalière;

il suffit de lire les procès verbaux du Conseil d'Administration pour se rendre compte que tous les problèmes internes de la maison, de politique de cette maison, de structure comptable, de nomination, de formation des cadres, etc. passent devant le conseil d'Administration qui tient en réalité le milieu entre le Conseil d'Administration classique qui supervise la politique générale et le comité de direction qui a la gestion courante. Aussi notre Conseil d'Administration se réunit souvent, tous les quinze jours et de temps en temps même plus souvent. D'ailleurs, ce conseil d'administration a les prérogatives les plus larges, il se les a attribuées, il en a délégué certaines au comité de Direction, au Directeur-gérant, mais ce dernier en tout cas soumet au Conseil d'Administration tout ce qui est digne d'être pris en considération. Il a des prérogatives extrêmement larges en matière de recrutement de cadre, de personnel, de fixation du cadre organique de la maison, il a la possibilité de créer au sein même de ce cadre une grande mobilité; il ne dépend de personne pour fixer l'ampleur du cadre, ce qui fait que le Crédit Communal, par ce fait même est beaucoup plus rattaché au secteur privé qu'au secteur public.

Entre parenthèse soit dit cela se répercute même dans une assez large mesure dans la fixation des rétributions ; bien sûr, nous n'avons pas la liberté qu'aurait la Société Générale, mais vous savez maintenant que le statut pécuniaire de la maison se copie sur celui de la Banque Nationale, qui copie son statut sur celui des banques privées, tout au moins pour le personnel d'exécution et pour une partie des cadres, parce que pour les cadres il y a des règles plus strictes. Il est un fait certain que les directeurs du Crédit Communal ne sont pas rétribués comme ceux de la Kredietbank; il suffit de voir dans le rapport annuel de cette société pour voir qu'il n'y a aucune commune mesure; enfin là, c'est une chose admise, c'est une chose contre laquelle il n'y a plus moyen de réagir.

Parlons un moment des cadres. Je crois pouvoir affirmer que dans notre maison, les cadres - surtout les cadres supérieurs - ont de très larges prérogatives de gestion de leur service.

Il faut avoir connu les grands services des institutions bancaires privées et surtout des institutions publiques de crédit pour savoir que les cadres n'y ont certainement pas les mêmes prérogatives et les mêmes responsabilités que chez nous. On a organisé une très large compétitivité pour le recrutement des cadres et ici je touche vraisemblablement un point assez sensible; nous avons un recrutement sévère, c'est une chose absolument certaine.

Je crois que cette sévérité est peut-être excessive; il y aura peut-être ultérieurement certains accommodements. C'est certainement très désagréable pour les gens auxquels nous soumettons ces disciplines mais je tiens à vous dire que c'est une chose absolument essentielle, non seulement pour la formation des cadres mais surtout pour les protéger contre l'extérieur, pour les protéger contre les influences politiques, pour les protéger contre les parachutages. C'est notre seule arme à la direction pour pouvoir dire "NON" devant les interventions les plus haut placées; pour pouvoir dire "envoyez votre candidat, mais il passera l'examen comme les autres" et je vous assure que quand on ne réussit pas l'examen, nous sommes inexorables et c'est vraiment une mesure de défense du cadre lui-même contre l'extérieur.

D'un autre côté, je crois pouvoir dire, surtout quand je confronte notre organisation avec celles que je connais à l'extérieur, c'est que le cadre dans la maison bénéficie depuis quelques années tout au moins - cela doit remonter à 1958 - d'une très large information de ce qui se passe dans la maison, information d'ailleurs que le cadre a le devoir de répercuter à l'intérieur des services. De temps en temps, les stagiaires se sont plaints qu'ils étaient insuffisamment informés de ce qui se passe quant à la marche de nos affaires; ce genre de choses doit être dénoncé parce que c'est un devoir pour les cadres d'ailleurs d'informer leurs collègues et d'informer même leur personnel. Nous avons voulu organiser de façon systématique par cette voie la participation des cadres et du personnel à l'activité de la maison.

Une des conséquences encore de notre statut d'entreprise est que nous avons eu au cours des siècles, du siècle pardon, une large possibilité d'évoluer. Il ne faut jamais oublier que le Crédit Communal est parti d'un statut d'institution d'émission d'obligations pour compte des communes et pendant 40 ans ou à peu près le Crédit Communal n'a rien fait d'autre. Cela demandait d'ailleurs très peu de travail; on émettait une ou deux fois par an un emprunt et le profit de cet emprunt était réparti entre les communes et c'était tout. En 1914, au début de 1914, il y avait au Crédit Communal 13 employés, sans le directeur-gérant, mais avec le dernier des huissiers, il ne devait y en avoir qu'un seul. Et nous avons eu grâce à notre caractère d'entreprise cette mobilité pendant la guerre de 14-18 durant laquelle d'ailleurs notre société a connu une explosion véritable parce que le gouvernement s'étant retiré au Havre, les seules autorités publiques qui étaient restées dans le pays étant les communes, il a fallu les nourrir en

capitaux, surtout des capitaux pour la consommation - p. e. qu'il n'était plus question d'investissements à ce moment-là.

Les communes avaient besoin d'argent pour administrer, pour intervenir dans la misère générale et nous avons connu une véritable explosion et nous avons pu le faire grâce à cette possibilité d'entreprise; nous avons émis des emprunts à tour de bras pour des montants qui, transposés en monnaie actuelle, sont absolument astronomiques. Nous avons pu le faire d'ailleurs à la faveur d'un phénomène qu'on ne connaissait pas encore, à savoir l'inflation de la guerre qui créait des surplus de monnaie qui ne demandaient pas mieux que de s'investir en fonds du Crédit Communal. Mais, par la suite, du côté des opérations actives, nous nous sommes mis à faire du crédit à court terme au profit des communes, les ouvertures de crédit, les escomptes ou subventions, etc. Nous avons commencé à recevoir des fonds à vue et à terme des communes, même du public parce que notre mobilité à l'époque était tellement grande que pendant la guerre de 14-18 le Crédit Communal a purement et simplement collecté des fonds du public à vue et à très court terme, ce qui par la suite a été abandonné malheureusement. Petit à petit nous sommes devenus d'institution d'émission d'obligations à long terme (il s'agissait d'obligations à 66 ans et à 33 ans) une véritable banque d'épargne pour ne pas employer le mot "caisse" d'épargne qui est protégé par la loi comme vous le savez, en ce sens que nous nous sommes mis à collecter des dépôts d'épargne sous forme de carnets de dépôts, des bons de caisse à court, moyen, voire même à plus ou moins long terme. Et vous savez que maintenant, confrontés avec le problème général de la diversification, nous avons diversifié également dans d'autres directions, ce qui est devenu indispensable. Cela nous a demandé quelques batailles avec les ministres des finances parce que généralement les ministres des finances sont banquiers et par conséquent sont un peu concurrents du Crédit Communal; ils ne mettent pas de l'huile dans les engrenages quand il s'agit de rendre service à notre maison.

Je crois également que je peux pas passer sous silence la mobilité dont bénéficient en principe tout au moins, le personnel et les cadres. Dans ce domaine-là, je crois qu'il y a encore beaucoup à améliorer, mais vous connaissez notre explosion actuelle et nous devons parer au plus pressé. Toujours est-il que le Comité de Direction est vraiment préoccupé par ce problème de la mobilité pour diverses raisons : parce que la mobilité entraîne la créativité et que d'un autre côté il ne faut pas cliquer ainsi la carrière d'un homme, ou d'une femme bien entendu, d'un être humain disons au cours

d'une carrière qui peut atteindre 40 ans. En effet, si vous décidez un jour d'entrer au Crédit Communal, il y a de fortes chances que vous y soyez pendant 40 ans et alors je crois qu'il est tout de même très intéressant et très important du point de vue de la "joie de vivre" de pouvoir changer de temps en temps de job, d'atmosphère, de collègues etc. Mais là je dois vraiment vous reconnaître que nous ne sommes pas encore arrivés au stade que nous souhaiterions et j'espère qu'un certain freinage dans l'explosion du Crédit Communal nous permettra de remédier à un certain nombre d'imperfections.

Telles sont, je crois, dans les grandes lignes (évidemment on pourrait parler longtemps de ce sujet et j'espère que nous le ferons après vos remarques, vos critiques, vos observations) les formes juridiques et les structures administratives qui régissent l'activité du Crédit Communal et qui en font, j'insiste, une véritable entreprise. Et alors, je ne peux pas m'empêcher de ressentir un petit sentiment que je ressentirais certainement plus fort en me trouvant à votre place : je crois que vous pourriez vous dire en m'entendant que je me gargarise de tout ce qui a été fait au Crédit Communal "tout le monde il est gentil, tout le monde il est bon". Je n'ai pas cette naïveté; je connais pas mal d'imperfections dans notre maison et il est extrêmement important de les connaître mais tous les principes dont je vous ai parlé sont des principes qui sont inscrits, déposés soit dans la loi qui reconnaît que le Crédit Communal est une banque - puisque l'arrêté royal 185 dit que ces dispositions ne sont pas applicables au Crédit Communal, c'est donc que le Crédit Communal devait en être exonéré en sa qualité de banque - donc je dis tous ces principes sont inscrits dans la loi, dans nos statuts, dans les règlements écrits ou non écrits de la maison - jusqu'à présent il y a très peu de règlements écrits (il faudra peut-être également veiller à mettre fin à cette imperfection) - mais ce qui est essentiel dans tout cela c'est d'avoir la conviction que ces principes, que ces structures sont bonnes et je vous dirai peut-être dans la discussion si elles le sont ou si elles ne le sont pas. Si elles le sont, c'est surtout d'avoir la ferme résolution de les maintenir, c'est surtout de les faire respecter et de les appliquer. Quand je dis de les faire respecter, c'est peut-être cela l'essentiel parce que nous aurons encore au cours de l'existence du Crédit Communal à livrer de très importantes batailles contre l'envahissement de l'Etat, l'envahissement de l'administration.

Je répète que tout ne soit pas parfait, que certaines scléroses finissent toujours par s'établir. Ce n'est pas à moi qu'il faut le dire, j'ai déjà une petite expérience en la matière; mais c'est à nous tous, et surtout à vous à l'avenir qu'il incombera le soin d'avoir la volonté d'appliquer ces principes s'ils se révélaient bons bien entendu et à dénoncer les routines, à dénoncer les scléroses, les inventorier d'abord, de les connaître et de les combattre. Et malheureusement, je dis malheureusement parce que c'est une vue tout à fait personnelle, pendant un quart de siècle, j'ai vécu en osmose directe avec le personnel parce que nous n'étions que 20 ou 30, et j'ai toujours encouragé tout le monde à lutter contre les papiers, si envahissants, les pratiques sclérosées et ma porte a toujours été ouverte à tous ceux qui voulaient faire des remarques et des réorganisations à ce point de vue. Il faudra que nous nous organisions pour que chacun d'entre nous puisse trouver le chemin du centre de décision où d'éventuelles scléroses peuvent être dénoncées et combattues.

Autre aspect de la philosophie du Crédit Communal: c'est son objectif. Entreprise bancaire et financière appartenant exclusivement aux autorités locales, chargée de leur assurer les crédits indispensables d'abord à leur gestion, d'autre part à la création de leur infrastructure, le Crédit Communal exerce incontestablement une activité à caractère public.

Je dirais tout d'abord - et ça peut faire plaisir à certains, en son temps cela m'a fait plaisir - étant donné que nous sommes une organisation publique et malgré notre forme capitaliste, toute notre activité se développe évidemment sans but de lucre. Cela peut paraître désagréable à d'aucuns de travailler pour les dividendes des autres; c'est une chose qui certainement n'existe pas au Crédit Communal, puisque nous ne poursuivons aucun but de lucre.

Mais - et là c'est aussi un peu philosophique et vous me croirez peut-être un peu naïf - un peu "tout le monde est beau, tout le monde il est gentil" - notre maison joue un rôle décisif, je crois, dans un des grands problèmes de l'humanité, qui n'existe pas à l'échelon belge bien entendu, c. à. d. que par sa fonction même, par la nature des investissements qu'il finance, il collabore au rétablissement de l'équilibre entre cette consommation effrénée que nous connaissons tous, à laquelle nous n'échappons pas, équilibre entre cette consommation et les services publics.

En effet, que faisons-nous ? Nous ne faisons des crédits qu'aux pouvoirs publics, crédits qui tous sont destinés à améliorer les services collectifs que les pouvoirs publics rendent à la population, services publics qui finissent tout de même par rétablir dans une certaine mesure l'équilibre qui a été rompu par cette folie de la consommation, suivie de la folie de la production et qui a comme conséquence la pollution, l'épuisement des réserves naturelles, etc. qui sont un des grands problèmes, peut-être pas de notre génération, plutôt de la vôtre, mais qui sont certainement le point crucial pour vos enfants, sinon pour les enfants de vos enfants; il n'y a pas à y échapper. Ne croyez pas que je sois traumatisé par le groupe de Rome ni par M. Galbraith, je suis intimement persuadé de cela et le fait de travailler à améliorer ce manque d'équilibre, cette situation qui finira peut-être par diminuer notre véritable bien-être, pour moi c'est une grande satisfaction de pouvoir travailler à cette oeuvre collective.

D'un autre côté et c'est aussi tout de même une oeuvre extrêmement importante qui nous est assignée, le Crédit Communal est un instrument anti-conjoncturel de la plus haute importance.

En effet, cela s'est déjà passé plusieurs fois dans le courant des dernières années en période de haute conjoncture nous accumulions un volant dit conjoncturel de projets de travaux publics que nous réalisions, financions en période de basse conjoncture, évitant ainsi que les crises économiques ne soient trop graves, que l'emploi soit plus ou moins constant, bref qu'il y ait un meilleur équilibre dans le déroulement économique de l'activité de notre pays ..

Si je vous dis tout cela c'est peut-être parce que je suis sensible à cela. Je sais que vous êtes tous ici pour gagner votre vie en ordre principal, de la gagner le mieux possible, de la façon la plus agréable possible dans les postes qui vous intéressent le plus, mais enfin je considère qu'il est tout de même indispensable pendant les quarante années que vous allez passer ici de savoir que vous travaillez pour quelque chose d'intéressant, quelque chose qui est peut-être vital du point de vue de la civilisation. J'emploie de grands mots, je ne crois pas que j'exagère en disant que vous travaillez dans une entreprise où règnent une certaine éthique économique et un certain humanisme. J'ai l'impression que c'est une chose qui peut être dite de temps en temps.

Et j'arrive ainsi à la deuxième partie de mon exposé, à savoir les structures financières. J'ai oublié de vous le dire, vous auriez dû vous munir d'un rapport du Crédit Communal; cela aurait facilité les choses, mais enfin vous avez sans doute déjà eu l'occasion de renifler ce rapport à diverses reprises. Je voudrais vous montrer dans ce rapport comment se situe cette double fonction, d'abord bancaire et d'autre part financière, les deux s'imbriquant assez fortement; d'ailleurs dans le petit ouvrage "Le Crédit Communal et l'autonomie" il y a un exposé à ce sujet, mais je voudrais renouveler cela sur la base des chiffres actuels. J'ai devant moi le bilan de 1972, vous pouvez voir dans ce bilan que l'activité bancaire s'exprime au passif par un total de moyens d'action de 56 milliards 600 millions à peu près, comportant donc tous les comptes à vue ou qui sont quasi à vue : les comptes à préavis, les comptes courants débiteurs, etc. Et à l'actif cela se concrétise par des postes qui s'élèvent au total à 62 milliards 800 millions, comportant en ordre principal les comptes courants débiteurs, les débiteurs divers, les crédits ouverts disponibles à vue.

Je vous dis immédiatement que ce dernier poste "crédits disponibles à vue" se trouve aussi bien à l'actif et au passif, c'est un peu du trompe l'oeil. Ce ne sont ni des moyens d'action d'une part ni des réemplois d'autre part, ce sont tout simplement les engagements que nous avons pris et qui doivent normalement être concrétisés mais qui ne sont pas de véritables moyens d'action, ni de véritables crédits. Ce sont simplement des promesses de crédit qui sont compensées au passif par les engagements que nous avons pris à l'égard des provinces et des communes.

Donc, en gros, nous avons les moyens d'action qui alimentent cette activité bancaire qui s'exerce exclusivement au profit des provinces et des communes et des intercommunales qui s'élèvent à 56 milliards et demi contre des réemplois de 62 milliards 800 millions. Vous me direz immédiatement que ces deux chiffres ne "cloppent" pas. Tout simplement parce que - je vous ai parlé tout à l'heure de l'interpénétration des deux secteurs bancaire et financier et l'explication se trouve dans cette interpénétration.

Le secteur financier, au passif il figure pour un montant global de 146 milliards 800 millions, en ordre principal nos bons de caisse, nos carnets de dépôts, nos bons de capitalisation, nos obligations et à l'actif dans les prêts à long terme 131 milliards 7; les deux chiffres ne se couvrent pas également et pour les mêmes raisons parce que nous avons dans nos bilans du côté du passif un certain nombre de postes pour un mon-

tant d'environ 30 milliards à fin 1972 composés en ordre principal des carnets de dépôts (il y en avait pour 22 milliards), des titres et intérêts échus et non acquis, qui sont en vérité des moyens d'action qui nous sont laissés par les négligents qui ne viennent pas encaisser leurs coupons, les moyens propres qui s'élèvent aux environs de 4 milliards, les amortissements, les productions diverses, etc. Ce secteur là est commun aux deux activités bancaire et financière; et alors bien sûr à l'actif vous avez des postes correspondants : la caisse, les placements provisoires, le portefeuille, etc. pour un montant de l'ordre de 42 milliards.

.... Mais les deux fonctions, la bancaire et la financière, s'interpénètrent pour faire une seule entreprise et je serais d'ailleurs fort en peine de faire deux bilans du Crédit Communal, un bilan bancaire et un bilan financier parce que cela n'est pratiquement pas possible à cause de cette interpénétration.

Mais dans cette structure comptable et financière il y a une chose essentielle tout de même que je voudrais vous dire. Le Crédit Communal de plus en plus est une entreprise et doit se comporter de plus en plus comme une entreprise bancaire et financière et la décision a été prise il y a tout un temps déjà ici au Crédit Communal que nous devons essayer de nous appliquer - même si nous n'y sommes pas tenus par la législation ou par la réglementation de l'Etat - que nous devons essayer de nous astreindre aux mêmes disciplines que les banques privées. Et cela se manifeste de deux façons différentes. Tout d'abord, nous tenons, et essentiellement à maintenir au Crédit Communal alors que les risques que nous courons sont quasi nuls puisque nous ne prêtons qu'à des administrations publiques et que nous prélevons purement et simplement sur les recettes de ces administrations publiques pour nous rembourser. Le risque des opérations actives au Crédit Communal est quasi nul, cela est une chose absolument différente et cela fait notre grosse différence avec les banques, il faut bien le reconnaître, quoiqu'il ne faille pas exagérer le risque que les banques courent; cela représente un fiffrelin dans le taux d'intérêt qu'elles demandent à leurs clients. Mais il est bon d'avoir dans l'administration financière un certain nombre de devoirs et nous avons instauré la notion de coefficient de liquidité au Crédit Communal comme il existe dans les banques. Il est calculé autrement parce que notre structure est différente et au 30 juin de cette année-ci, ce coefficient de liquidité était de l'ordre de 50 %. Quel est ce coefficient de liquidité ?

C'est le rapport entre tous les moyens liquides dont nous disposons à l'actif, caisse, placements provisoires, etc. par rapport aux engagements qui peuvent nous être retirés, aux obligations que nous avons à l'égard des gens qui nous prêtent leur argent. Chacune des catégories d'engagement est affectée d'un coefficient de pondération, par exemple nous savons que les dépôts à vue doivent être beaucoup plus liquides que les bons de caisse à 10 ans bien entendu. Nous calculons ce coefficient - je ne sais pas si on vous a mis au courant de cela -, nous avons voulu établir ce coefficient de liquidité parce que nous voulons avoir les mêmes disciplines que les entreprises privées. Ce coefficient de liquidité de 50 % est beaucoup moins élevé que celui des banques mais nous avons des moyens d'action, c. à d. des engagements à l'égard du public, qui nécessitent beaucoup moins de liquidité que dans les banques. D'un autre côté, et cela se fait d'une façon concertée, dans le cadre d'une politique, nous avons tenu à constituer un portefeuille de fonds d'Etat extrêmement important qui est donc de l'ordre de 30 milliards au 31/12/72 et qui est maintenant de l'ordre de 35 ou 36 milliards, tout simplement parce que c'est notre position, notre deuxième position de liquidité. Le portefeuille a été aménagé par M. Reckelbus d'une façon telle qu'il a été vraiment bien équilibré et qu'il est vraiment assuré d'une liquidité extrêmement grande. Discipline générale : liquidité; ce n'est pas le même processus que dans les banques, ce ne serait d'ailleurs pas possible, ni nécessaire mais cette préoccupation de liquidité imprègne réellement les préoccupations du Conseil d'Administration et de la direction de la maison et je puis vous dire qu'il n'en va pas de même partout dans le secteur public. Nous avons une deuxième préoccupation et là je dois m'attarder une seconde : c'est avoir un coefficient de solvabilité.

Coefficient de solvabilité, vous savez ce que c'est, c'est le rapport entre les moyens propres et certains éléments du passif ou de l'actif. On peut le calculer de diverses façons de sorte que la société, l'entreprise, dispose de moyens propres qui soient susceptibles d'être employés si un risque important arrivait. Je ne sais pas si vous le savez, mais la Commission bancaire qui contrôle les banques veille à ce qu'il y ait un rapport, variable d'ailleurs, suivant l'importance des banques, entre les moyens propres apparents ou non et un certain nombre d'éléments de l'actif également pondérés suivant la longueur de leur échéance. Mais ces moyens propres ont une autre fonction. Dans les banques cela s'établit aux environs de 5 %; nous avons décidé que cela devrait s'établir au Crédit Communal aux environs de 2%.

Non pas le rapport entre les moyens propres et certaines parties de l'actif mais entre les moyens propres et les engagements à l'égard du public (c'est une conception plus ancienne mais qui va très bien au Crédit Communal). Nous voudrions qu'au Crédit Communal ce coefficient soit de l'ordre de 2 %, nous ne parvenons pas à y arriver. Et là je m'arrête un instant parce que tout à l'heure je vous ai fait une belle description des beautés de l'idée coopérative, mais c'est cette idée coopérative qui nous a conduit au cours des temps, à ne pas avoir assez de moyens propres; c'est extrêmement difficile de remonter le courant. Je vous ai dit, en effet, qu'une des caractéristiques de la coopérative est de redistribuer le trop-perçu; c'est ce qui a été fait au Crédit Communal pendant 3/4 de siècle d'une façon systématique.

Rappelez-vous, à l'origine le Crédit Communal émettait des emprunts, on répartissait le produit entre les communes et exigeait de chaque commune qu'elles souscrive au capital de la société à concurrence de 5 % de l'emprunt accordé: vraiment une formule coopérative à l'état pur. Les statuts prévoyaient que les bénéfices étaient distribués entre les actionnaires au prorata de leur actionnariat et donc au prorata des emprunts que les communes avaient reçus. Je dois vous dire que ces dividendes étaient fixés statutairement à 5 % mais régulièrement dans le passé, vers la fin du siècle, on a réparti purement et simplement les réserves qui s'étaient malgré tout constituées.

Si bien que le Crédit Communal est arrivé aux temps modernes, sans la moindre réserve, ou avec des réserves tout à fait insignifiantes, alors que par exemple dans une institution concurrente à l'heure actuelle les moyens propres de la CGER frisent les 30 milliards, accumulés ainsi au cours des ans.

Si l'on veut vraiment appliquer au Crédit Communal la notion d'entreprise, il faut appliquer les méthodes propres à l'entreprise. Une entreprise a besoin de moyens propres pour assurer d'abord sa solvabilité - ce qui au Crédit Communal n'est peut-être pas essentiel - mais surtout pour disposer de moyens d'action gratuits, parce que les réserves sont là et elles sont gratuites. Ce sont des capitaux gratuits et à ce titre dans le cadre de l'idée coopérative, elles peuvent être défendues parce que ces réserves peuvent servir à améliorer les services rendus aux coopérateurs, ne fut ce que par la réduction des taux d'intérêts débiteurs qu'elle rend possible.

Mais il est extrêmement difficile de revenir sur des errements du passé parce que des habitudes se sont établies, surtout des idées se sont établies. Nous sommes maintenant obligés d'aller raconter aux communes que nous ne leur fournissons plus les crédits au prix de revient pur et simple mais que dans ce prix de revient il faut prévoir une marge relativement importante de taux pour constituer des réserves. Il y a très peu d'administrateurs communaux qui comprennent la nécessité de ces réserves et cependant elles sont indispensables parce qu'il peut arriver au Crédit Communal des accidents. Et d'ailleurs il nous en est arrivé un en 1969 ou 70 quand un ministre de l'Intérieur a mis son veto contre l'augmentation des taux d'intérêts débiteurs du Crédit Communal. S'il avait maintenu ce veto, si nous n'avions pas complètement changé notre politique, notamment en augmentant sensiblement notre portefeuille de fonds publics pour améliorer les résultats de notre compte d'exploitation, nous aurions très bien pu avoir, grâce à ce décret du ministre de l'Intérieur, un bilan déficitaire.

Cela serait évidemment catastrophique parce que le peu de gens qui lisent le bilan verraient que le Crédit Communal n'a pas une structure aussi forte qu'il y paraît et que par conséquent ils feraient bien d'investir leur épargne ailleurs.

Vous voyez donc qu'il a fallu tout de même un peu accommoder cette idée de coopérative aux impératifs du moment; c'est d'ailleurs parce que les coopératives de consommation dans notre pays ne l'ont pas fait qu'elles sont en train de disparaître. C'est une chose absolument évidente, les sociétés coopératives ont effectivement distribué le trop-perçu et n'ont pas eu le capital nécessaire pour combattre les Sarma et autres grands magasins. C'est vraiment le fond du problème, les coopératives socialistes, les coopératives démocrates chrétiennes ont voulu fournir au prix de revient avec des ristournes, avec toutes sortes d'avantages, n'ont pas constitué de capital, et elles sont en train d'en mourir; c'est une chose qui est bien connue.

Troisième partie de mon exposé : ce sont les grandes lignes de la politique que nous devons suivre dans notre maison. Et vous savez, je n'invente rien dans ce domaine-là, cela se trouve dans l'atmosphère de la maison, c'est le simple bon sens mais cela doit être constamment présent quand on prend des décisions, quand on fait une organisation, quand on prend des mesures.

Il y a d'abord, bien sûr, une politique permanente. Dans la politique que nous devons poursuivre d'une façon permanente, il y a certainement une préoccupation essentielle;

s'il se révèle - et j'y crois - que notre structure est la bonne - il faut la maintenir. La Palisse aurait trouvé cela mais ce n'est pas toujours aussi simple. Il faut donc maintenir notre structure d'entreprise, éviter la bureaucratisation de notre maison. Et cela a entraîné d'ailleurs des décisions parfois pénibles. La dernière en date est la suivante : après avoir remué ciel et terre, remué le Parlement en tout cas, après avoir obtenu le vote d'une loi, nous avons accepté d'être alignés au point de vue de l'impôt sur les sociétés avec les entreprises privées, alors que nous avions cependant un argument vraiment très important pour le refuser.

Cet argument vous le connaissez vraisemblablement, nos actionnaires, à savoir les communes, ne peuvent pas bénéficier du crédit d'impôt, par conséquent, se justifiait pleinement de ne payer que la moitié de l'impôt sur les sociétés. Mais nous l'avons accepté quand même pour avoir à l'égard du Gouvernement, de l'Etat, du Parlement, cette position très forte : à devoirs égaux, droits égaux. Et ceci est extrêmement important pour soutenir notre politique de diversification.

Je crois, d'autre part, qu'il est extrêmement important de maintenir et surtout d'améliorer nos techniques de participation des cadres et du personnel à la gestion de la maison. Bien sûr, il est impossible que tout le monde gère la maison sur le plan le plus élevé, mais je crois que tout le monde a droit à savoir pourquoi il travaille et a droit de connaître la politique générale et les résultats de cette politique et de ne pas les connaître au bout de quelques mois, voire de l'année, à la lecture du rapport à l'assemblée générale. Je crois vraiment qu'il y a là un droit de la part de chacun de savoir ce qui se passe dans une entreprise. Et là, je crois que les instruments existent: les cadres viennent de créer l'association des cadres; il existe un conseil d'entreprise; il existe une commission de sécurité et d'hygiène. Et puis, on a imposé aux cadres le devoir -j'insiste là-dessus- d'abord à la direction: c'est le Conseil d'Administration qui a imposé à la direction le devoir d'informer les cadres de tout ce qui se passe dans la maison; et on a imposé aux cadres le devoir de le répercuter dans leur service. Et ceci ne sont pas de vaines paroles, très souvent c'est moi-même qui donne l'information aux cadres, ce n'est pas compliqué : il y a une liste et cette liste comporte généralement toutes les décisions qui ont été prises par le Conseil d'Administration et par le comité de Direction, à l'exception de quelques rares décisions ou projets de décisions, qui sont secrets. Même une entreprise a son intimité qui doit être sauvegardée pendant un certain temps tout au moins.

Et alors là, je sais très bien que de temps en temps, cela ne se fait pas. Je crois que la Direction remplit ses devoirs, mais je ne suis pas certain que les cadres le font toujours et là je voudrais que les intéressés, aussi bien les cadres en formation que le personnel réagissent parce que si les incidents ne sont pas dénoncés, la Direction ne peut pas réagir.

D'un autre côté, dans notre politique permanente, nous devons évidemment veiller à assurer les meilleurs services à la clientèle d'épargnants et d'emprunteurs. Et cette dernière considération m'amène d'ailleurs à vous parler de notre politique à court et à moyen terme. Et je veux d'abord vous parler des services qui doivent toujours être meilleurs à l'égard de nos emprunteurs; je parle donc maintenant des opérations actives, celles qui figurent à l'actif de notre bilan. Et ici, il y a un aspect tout à fait propre au Crédit Communal: nous avons une clientèle qu'aucuns disent obligée, d'autres disent institutionnelle et je crois qu'il faut dire institutionnelle parce que nous ne disposons pas d'un monopole juridique. Vous le savez, nous avons un monopole de fait qui est partiellement organisé par la loi puisque nous centralisons les recettes communales et provinciales, ce qui est évidemment un très très grand privilège mais il n'empêche que les provinces, les communes, tout ce qui entoure les provinces et les communes et en ordre principal les intercommunales, peuvent parfaitement s'adresser à d'autres bailleurs de fonds que le Crédit Communal et d'ailleurs, à l'occasion, ils ne s'en privent pas.

Mais notre devoir à nous c'est évidemment de garder cette espèce de privilège, de garder cette clientèle, de garder ce quasi-monopole parce qu'enfin c'est cela notre matière première, ce sont les crédits aux communes. Et si nous avons un quasi-monopole, c'est parce que nos services sont meilleurs, parce qu'aussi non les communes vont ailleurs. Il y a certains cas que nous connaissons où le Crédit Communal ne pouvant fournir tel service à une commune ou que la concurrence fournissait un meilleur service, la commune est allée ailleurs. Par conséquent, là nous devons être attentifs à une chose : je crois que nous avons une situation privilégiée; nous devons la maintenir et ne pas nous endormir sur notre quasi-monopole de fait, offrir aux autorités locales tous les services possibles, les améliorer sans cesse. Cela peut se faire notamment par les conditions des crédits - je crois que du point de vue des taux d'intérêts nous n'avons rien à craindre parce que notre taux se situe toujours 1 ou 2 % en dessous du taux du marché mais il faudra peut-être imaginer des services nouveaux.

Tout spécialement il en est un qu'il est indispensable d'introduire, c. à. d. qu'il faut fournir aux receveurs communaux une trésorerie sur place, par exemple chez nos agents, ce qui suppose que bientôt nous devrons sans doute ouvrir une catégorie de comptes particuliers de façon à assurer la petite trésorerie de caisse des communes. Mais il est évident que nous devons revoir sans cesse ces méthodes de travail, nous ne pouvons pas - je le répète - nous reposer sur nos lauriers et pour le moment d'ailleurs il y a un groupe qui s'occupe très activement de rechercher quels sont les besoins nouveaux et quelles seraient éventuellement les revendications principales des hauts fonctionnaires communaux afin que nous puissions y faire face et les satisfaire.

Et alors enfin, et cela est l'essentiel, il faut que nous trouvions à tout moment un montant de capitaux suffisant pour couvrir les besoins des communes et cela m'amène directement à vous parler de nos opérations passives, de notre contact avec la clientèle d'épargnants. C'est là-dessus que doit évidemment porter l'essentiel de notre effort actuel et futur et cela ne peut se faire que par quelques voies bien déterminées; si vous en découvrez d'autres, je vous en serai extrêmement reconnaissant. Tout d'abord par l'amélioration incessante de notre réseau d'agents, par l'amélioration incessante des services que nous rendons à la clientèle, par l'amélioration incessante également de l'organisation interne ici au Crédit Communal, au siège pour faciliter le travail des agents et leur permettre de travailler mieux encore l'épargne et alors une chose qui sera vraisemblablement un peu décevante, la recherche de services passifs ou actifs nouveaux. Là il faut faire preuve de créativité, il faut peut-être trouver de nouvelles formes d'épargne, je dois dire qu'ici au Crédit Communal nous avons été à l'avant-garde pour tout cela dans le passé mais je ne crois pas qu'il soit possible d'inover encore beaucoup dans ce domaine. Toujours est-il que cela doit être présent dans notre esprit et que nous ne devons pas non plus nous reposer sur nos lauriers. Je vous signale que les bons de caisse un an, deux ans et trois ans ont été inventés au Crédit Communal avec ou sans coupons, que le bon de caisse de croissance pour l'appeler par son nom est né au Crédit Communal également, nous avons fait preuve de créativité dans le passé et il faut essayer de persévérer.

L'amélioration de notre réseau d'agents. C'est la préoccupation constante des gens qui s'occupent de cela. Le réseau doit être amélioré par la multiplication des points de vente, la professionnalisation incessante des agents qui ne sont pas encore profes-

sionnels, par la formation de ces agents, par l'étude systématique du marché et les possibilités d'implantation de nouvelles agences et là nous allons disposer bientôt d'un instrument extrêmement précis, quasi scientifique, c'est la carte de chacune des provinces qui nous permettra de faire une espèce de micro-marketing, qui nous permettra de voir quelle est la véritable production de chaque agent dans sa commune, en dehors de la commune, voir ce que la commune rapporte en fonction non seulement des habitants mais des revenus de ses habitants, etc. Nous allons bientôt disposer de cet instrument et nous pourrions améliorer largement notre réseau d'agents par la multiplication des points de vente notamment parce que jusqu'à présent nous tapions un peu dans le vide, cela marchait un peu au pifomètre, dorénavant nous aurons ce système de micro-marketing qui nous permettra de voir beaucoup plus clair. Je ne sais pas si M. Roelants ou M. Hautecler ont déjà fait un exposé ici. Ils l'ont fait. Et est-ce qu'ils ont eu l'occasion de vous en parler de cet aspect du problème ? C'est assez récent, je dois dire ... Non. Enfin ils vous ont certainement fait un exposé sur les préoccupations d'ordre commercial que nous avons en ce qui concerne nos appels à l'épargne.

Nous devons améliorer les services en retour à la clientèle. Peut-être sous forme de nouvelles formes d'épargne, mais là je dois vraiment vous dire que l'imagination aussi féconde qu'elle soit, arrive à un moment donné devant un mur mais il n'empêche que de nouvelles imaginations peuvent surgir et trouver des formes nouvelles.

Je dois dire aussi que là nous sommes confrontés avec un problème extraordinairement décevant.

Toute nouvelle forme d'épargne doit être soumise à toute une série d'instances différentes. Tout d'abord, quand il s'agit d'une institution publique de crédit, elle doit aller devant le Conseil des institutions publiques de crédit. Celui-là peut la renvoyer devant le comité de concertation des intermédiaires financiers. A remarquer que ces deux conseils sont composés exclusivement de concurrents qui ne sont jamais enchantés quand quelqu'un trouve quelque chose qui au point de vue concurrentiel peut leur faire du tort. En fin de compte, en ce qui concerne les institutions publiques de crédit, le ministre des Finances doit encore se prononcer. Je peux vous dire que le calvaire que personnellement j'ai gravi pour faire passer les bons de croissance est assez remarquable: cela a duré des mois et des mois de discussions et alors une fois que l'on a gagné, trois mois après, tout le monde vous imite, ce qui est évidemment assez décevant. Aussi je crois que c'est plutôt dans le domaine du service en retour que nous devons essayer de bander nos efforts et trouver des solutions aux problèmes que nous connaissons dès à présent.

Le service en retour, c.à.d. à l'égard de la clientèle d'épargnants, leur donner donc des crédits, est en voie de réalisation. Vous savez que nous l'avons déjà réalisé dans le domaine du crédit hypothécaire et que nous allons sans doute le faire très bientôt dans le domaine du crédit personnel et du financement des ventes à tempérament. Et ici je vous dois peut être un mot d'explication.

Pourquoi ne le faisons-nous pas directement ? Pourquoi le faisons-nous à l'intervention de l'OCCH et des comptoirs d'escompte pour les crédits hypothécaires et à l'intervention des comptoirs d'escompte pour les prêts personnels ? Tout simplement parce que vous savez tous que nous sommes dans une période de croissance vraiment inouïe au Crédit Communal. Nous avons toutes les peines du monde à tenir la tête hors de l'eau ne fut ce que sur le plan du recrutement de personnel, des cadres, formation personnel et cadres. Ceci est une première raison. Et c'est la raison pour laquelle nous nous sommes adressés une première fois à l'OCCH pour faire les crédits hypothécaires. Il y avait également une raison politico-statutaire; nos statuts ne prévoyaient pas et comme nous voulions démarrer, ~~admirer~~ nous nous sommes adressés à l'OCCH parce qu'il ne nous aurait pas été possible de le faire autrement étant donné que nos statuts ne permettaient pas de le faire et que le ministre des Finances ne nous permettait pas de modifier immédiatement nos statuts. Mais nous persévérons néanmoins parce que pour entreprendre une activité nouvelle il faut un savoir-faire et qu'acquérir ce savoir-faire, cela demande à nouveau un effort considérable de recrutement de personnel et alors au niveau le plus élevé parce que il faut aller débaucher du monde dans les entreprises qui pratiquent déjà ce genre d'opération et il faut évidemment l'entourer. Or, il s'agissait d'un problème extrêmement important, tout de même en 2, 3 ans de temps il ne faut pas oublier que sans faire la moindre publicité nous avons fait pour 1 milliard de crédits hypothécaires. Cela représente quelque chose comme 1.000 opérations si ma mémoire est bonne. Je suis quasi persuadé que nous aurions été dans l'impossibilité de le faire sans créer de très graves problèmes. D'autre part en s'adressant à d'autres institutions spécialisées, tout d'abord on ne s'alourdit pas administrativement parce qu'enfin ici au Crédit Communal ces 1000 opérations de crédit hypothécaire (je ne parle pas de toutes celles qui sont à l'étude) ont été traitées par un petit groupe de 3 employés, je crois, et là je veux vous signaler que au point de vue du prix coûtant, il y a également un problème extrêmement important. Je peux vous le démontrer par l'exemple de l'OCCH, l'OCCH est un organisme qui est bien administré, qui est extré-

mement spécialisé, qui n'a pas connu une très grande croissance pour des raisons diverses sur lesquelles je ne puis pas m'étendre maintenant, et nous représentons maintenant pour l'OCCH le tiers de leurs opérations. L'OCCH a 60 employés et je crois me rappeler que les frais généraux s'élèvent à un montant de l'ordre de 70 millions (il suffit de lire le rapport de l'OCCH et on peut le voir). Je rapproche ces 60 employés et ces 60 à 70 millions de frais généraux de la toute petite cellule qui traite ces opérations au Crédit Communal et qui évidemment nous allège. Et le problème est exactement le même qui concerne les prêts personnels, le financement des ventes à tempérament. Nous n'avons aucune pratique là-dedans. Ici le problème sera beaucoup plus lourd pour la simple raison qu'il s'agit d'une multitude de petits crédits. Par conséquent là l'octroi de ces crédits est beaucoup plus important encore et nous avons préféré également, temporairement tout au moins, confier cela également aux deux comptoirs d'escompte de Roulers et de Liège qui ont voulu se séparer de la CGER, qui voulait les absorber comme tous les autres comptoirs d'escompte.

Il est prévu également dans nos statuts que le Crédit Communal peut s'intéresser ou même créer toute entreprise susceptible de faire ce genre d'opérations. Il n'est pas du tout exclu qu'à l'avenir nous nous intéressions à une entreprise qui soit spécialisée dans ce genre d'opérations ou même que nous en créions une.

Je crois qu'il y a de fortes raisons de penser que d'ici 5 à 10 ans c'est dans cette direction-là que nous irons. Nous avons paré au plus pressé : offrir le service en retour à la clientèle sous forme de prêts hypothécaires et de prêts de toutes sortes. Mais, il n'est pas du tout exclu qu'un jour nous nous créions une filiale à côté de nous pour faire ce genre d'opérations, une filiale parce que celle-la disposera de toute la liberté voulue et personne ne pourra plus venir la brimer, l'empêcher de faire telle ou telle opération, par exemple des opérations de change, etc. que nous faisons encore d'une façon relativement maladroite.

Je voulais aussi parler de l'amélioration de nos opérations passives qui devait se faire par plusieurs voies, améliorer l'organisation interne de la maison. Là, il y a des problèmes extrêmement importants qui se posent, vous les connaissez vraisemblablement déjà parce que beaucoup d'entre vous s'y sont frottés. D'abord l'amélioration de la gestion de nos agences, cela se fait encore toujours d'une façon un peu archaïque, mais il ne faut pas oublier d'où on est parti. Il y a une dizaine d'années, tous nos agents étaient des amateurs, des part-time, des gens qui travaillaient très très bien

mais dont la fonction essentielle se limitait à vendre des bons de caisse. Je crois que le chemin que nous avons parcouru jusqu'à présent est énorme parce que tout de même maintenant je ne connais pas le nombre exact, nous avons tout de même quelque chose comme 700 ou 800 agents professionnels que nous avons pu constituer en un minimum de temps. Il est évident que la gestion de nos agences nous pose un problème évident.

Je vous ai parlé tout à l'heure des problèmes de marketing qui doivent mieux nous faire connaître les possibilités qu'ont les agences et qui doivent nous faire connaître également les lacunes qui existent dans le territoire, de façon à implanter des agences nouvelles. Nous devons certainement faire un effort de publicité considérable parce qu'il suffit d'ouvrir les journaux un jour ou deux jours de suite pour voir que les places sont chères en Belgique sur le plan financier et bancaire, c'est vraiment la lutte à couteaux tirés et dans ce domaine-là nous nous heurtons à une difficulté très grande. M. Roelants vous en a sans doute parlé : nous vendons exactement les mêmes produits que les autres institutions. Par conséquent, il faut trouver des formules qui donnent l'illusion aux gens que nos produits sont les meilleurs. Ce que nous pouvons faire c'est que nos services soient les meilleurs dans les agences, pour cela il faut non seulement bien organiser les agences mais veiller à ce que nos agents soient des gens bien formés et qui au point de vue des public relations soient triés sur le volet.

Vous savez que l'on travaille à tout cela; le stade final de cette meilleure organisation des agences, ce sera le téléprocessing, mais nous en sommes très loin. J'ai devant moi toute une série de personnes qui sont dix fois mieux informées que moi sur ce genre de problème, je sais simplement qu'il existe et qu'il est urgent de le réaliser.

Tout cela sous-entend un travail énorme de conception et d'exécution. Et cela demande un personnel toujours de plus en plus nombreux et qualifié. Et c'est sur VOUS que va bientôt reposer la responsabilité de réaliser tout cela, d'améliorer et d'organiser nos services, nos agences.

Et malheureusement, (je dis malheureusement parce que j'ai la nostalgie d'un petit Crédit Communal - petit par le nombre de ses employés mais grand par ses actions bien entendu) - j'ai la nostalgie de cette étape parce que cela permettait des contacts humains beaucoup plus faciles que ce n'est le cas pour le moment. Je crois que, si vraiment nous voulons maintenir cette espèce d'humanisme de l'entreprise, nous devons faire de très grands efforts surtout dans les cadres pour maintenir, voire améliorer la qualité des relations humaines au sein de notre société.

## Interview de Stefaan Decraene et Roger Leyssens réalisé en 2007

### **Les valeurs : notre boussole**

**« Respect, ambition et passion », voilà les valeurs qui sont désormais de mise dans toutes les entités du Groupe. Elles détermineront le cap et fonderont la réalisation de la stratégie. Elles assurent la continuité non seulement pour l'entreprise mais aussi pour les clients. Mais elles ne peuvent pas rester lettre morte. Il faut les appliquer. C'est également l'avis du président de notre comité de direction, Stefaan Decraene. Ce n'est donc pas un hasard s'il a décidé d'accorder cette interview sur les valeurs de Dexia en compagnie du directeur de la GRH, Roger Leyssens.**

**En juin 2007, le Groupe Dexia a fait connaître ses valeurs. S'appliquent-elles également à Dexia Banque ?**

**Stefaan Decraene :** « Evidemment. Toutes les entités du Groupe adoptent ces valeurs. Elles ne sont d'ailleurs pas neuves pour Dexia Banque. Les valeurs de respect, d'ambition et de passion ont le même contenu que les principes d'E.N.J.O.Y. Je dirais même que nous avons donné aux valeurs d'E.N.J.O.Y. une dimension de groupe. Elles indiquent comment la banque et ses collaborateurs veulent réaliser la stratégie choisie. Chacun au sein du Groupe raisonnera et agira donc en termes de respect, d'ambition et de passion.

Je vois le respect dans une perspective à 360 degrés. Cela signifie qu'il faut respecter tout et tout le monde. Cela concerne parfois de très petites choses, comme le respect du mobilier mais aussi le respect mutuel de la hiérarchie et des collaborateurs et, bien sûr, le respect du client. Pour moi, l'ambition c'est la volonté de relever des défis. Voyez votre fonction comme un défi. Regardez vers l'avant, placez sans cesse la barre plus haut, soyez créatif, participez à la réflexion et faites tout pour satisfaire le client. Je ne considère pas du tout que l'ambition consiste à grimper plus vite dans la hiérarchie.

La passion ? Faire votre travail avec plaisir, venir travailler avec entrain. Malgré mon agenda chargé, je trouve tous les jours une raison de rire un bon coup. C'est relaxant, surtout maintenant que les marchés sont particulièrement tendus. »

**Quelle est l'importance de ces valeurs pour Dexia ?**

**S.D. :** « Ces valeurs sont très importantes. Elles déterminent notre cap et sont notre point d'appui. En tant qu'entreprise, nous entendons toujours aller plus loin dans l'intérêt de nos clients. Nous essayons d'optimiser nos processus, d'offrir de meilleurs services à nos clients et de travailler plus efficacement. Ceci entraîne des changements et nécessite donc des adaptations de la part des collaborateurs. Mais nous restons attachés à nos principes, nos valeurs. Quel que soit le rôle que vous jouez dans le Groupe, vous pourrez toujours compter sur le respect, trouver partout un environnement où votre ambition sera appréciée et où il sera agréable de travailler. Le client saura lui aussi ce qu'il est en droit d'attendre. Il ne sera pas déçu. Nous avons traduit ces principes en attitudes pour notre personnel dirigeant. Les valeurs et le modèle de leadership sont nos deux piliers. »

**Dexia est une entreprise cotée en bourse. Comment combiner « la valeur » et « les valeurs » ?**

**Roger Leyssens :** « La banque crée cette valeur grâce à ses collaborateurs. La valeur et les valeurs se renforcent mutuellement. Les valeurs nous servent de boussole pour l'exécution de notre stratégie. Cette interaction crée une valeur pour nos actionnaires. La valeur et les valeurs ne s'opposent donc pas. Elles sont complémentaires et essentielles à leur réalisation réciproque.

Les valeurs prennent d'ailleurs de plus en plus d'importance à notre époque de transparence. Les entreprises sont condamnées sur leur double morale, c'est-à-dire quand elles ne respectent pas les

principes qu'elles publient. En 2000, le fournisseur d'énergie Enron écrivait dans son rapport annuel qu'il travaillait ouvertement, honnêtement et sincèrement avec les clients et les prospects. A la fin de 2001, le cheval de bataille du secteur des entreprises américaines faisait faillite par cause de fraude comptable et 20 000 personnes ont perdu leur emploi. L'opinion publique avait retourné les valeurs d'entreprise contre Enron à la manière d'un boomerang.

**E.N.J.O.Y. a connu un départ enthousiaste mais n'a jamais vraiment pris racine.**

**S.D.** « Ce dernier avons travaillé d'arrache-pied à une mission, une vision, une stratégie, des valeurs et un modèle de leadership. Tous ces éléments contribuent à une nouvelle culture, à une identité propre. Mais cela n'arrive pas par un coup de baguette magique. Il faut du temps. Nos dirigeants jouent un grand rôle dans ce processus d'intégration. Moi en premier lieu. Dans tout ce qu'ils font ou disent, les dirigeants doivent faire référence à nos valeurs et au lien avec la stratégie. C'est pourquoi la GRH a prévu dans le programme d'accueil un exposé sur la mission, la stratégie, les valeurs et le modèle de leadership. Je suis heureux que la GRH m'ait récemment demandé d'expliquer nos valeurs et notre modèle de leadership aux universitaires qui viennent d'être engagés. Mais il ne faut naturellement pas en rester à cette seule journée. Tout le monde connaît la force de la répétition. Plus le message sera simple et clair, plus nous aurons de chances de réussir. »

**Les valeurs ne doivent pas être de vains mots. Comment les concrétiser ?**

**Roger Leyssens :** « Les valeurs reflètent la manière dont vous envisagez les relations avec les autres. Elles sont donc liées au modèle de leadership. Par leur attitude, les dirigeants doivent inspirer les valeurs. Il ne s'agit pas de mettre une couche de vernis. Nous donnons aux dirigeants un scénario pour les aider à rendre les valeurs visibles dans l'organisation, les exprimer dans l'attitude souhaitée. Chaque équipe doit établir une charte prévoyant des accords concernant la manière de traduire ces valeurs. Il revient aux dirigeants de piloter ce processus ».





Au cours de l'été, plus de 3000 collaborateurs ont participé à une enquête sur notre culture d'entreprise. Nous vous en remercions ! Les principales conclusions : qu'ils soient employés, cadres ou cadres de direction, qu'ils travaillent dans la division x, y ou z, au siège ou dans les réseaux : tous les participants demandent un changement en profondeur et, en majeure partie, dans la même direction.

En première instance, on vous demandait comment vous percevez Bellius **actuellement**. Ensuite, on vous demandait comment vous souhaiteriez que Bellius évolue à l'**avenir** pour réussir. Les questions se basaient sur un modèle standard international qui établit une distinction entre quatre cultures d'entreprise qui n'apparaissent jamais à 100% dans la réalité mais qui permettent de déduire les principales caractéristiques de la culture d'une entreprise.

## Choix parmi quatre types de culture

Une « **culture hiérarchique** » est caractérisée par une direction rigide, structurée, des règles et processus formels. L'accent est mis sur le maintien de ce qui existe, la stabilité, l'efficacité, une organisation qui tourne de

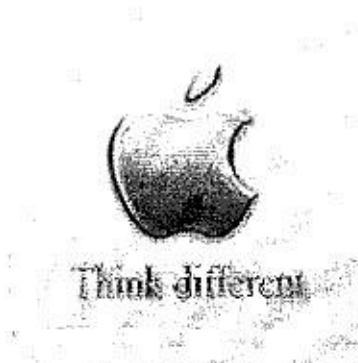
manière souple, maîtrisable et fiable.



Dans une « **culture de marché** », la réalisation du travail et des objectifs constitue le principal souci. Les collaborateurs sont très compétitifs et orientés résultat. La direction impose également de fortes exigences et met l'accent sur les performances. Il est important de gagner.



Dans une « **culture familiale** », l'accent est mis sur la collaboration, la participation, la solidarité, les valeurs et les normes. Elle ressemble beaucoup à une grande famille. Les collaborateurs sont loyaux, engagés et ils se font confiance. Le développement et le souci de la personne sont importants. La direction joue surtout un rôle de parrainage, de facilitateur et de stimulateur.



Enfin, dans une « **adhocratie** », terme difficile s'il en est, l'esprit d'entreprise, l'envie d'innover, la liberté et le dynamisme sont primordiaux. Les collaborateurs et la direction sont prêts à « se mouiller » et à prendre des risques. Ils veulent jouer un rôle prépondérant et novateur en termes de produits et de services, essayer des nouveautés et ils cherchent les opportunités.

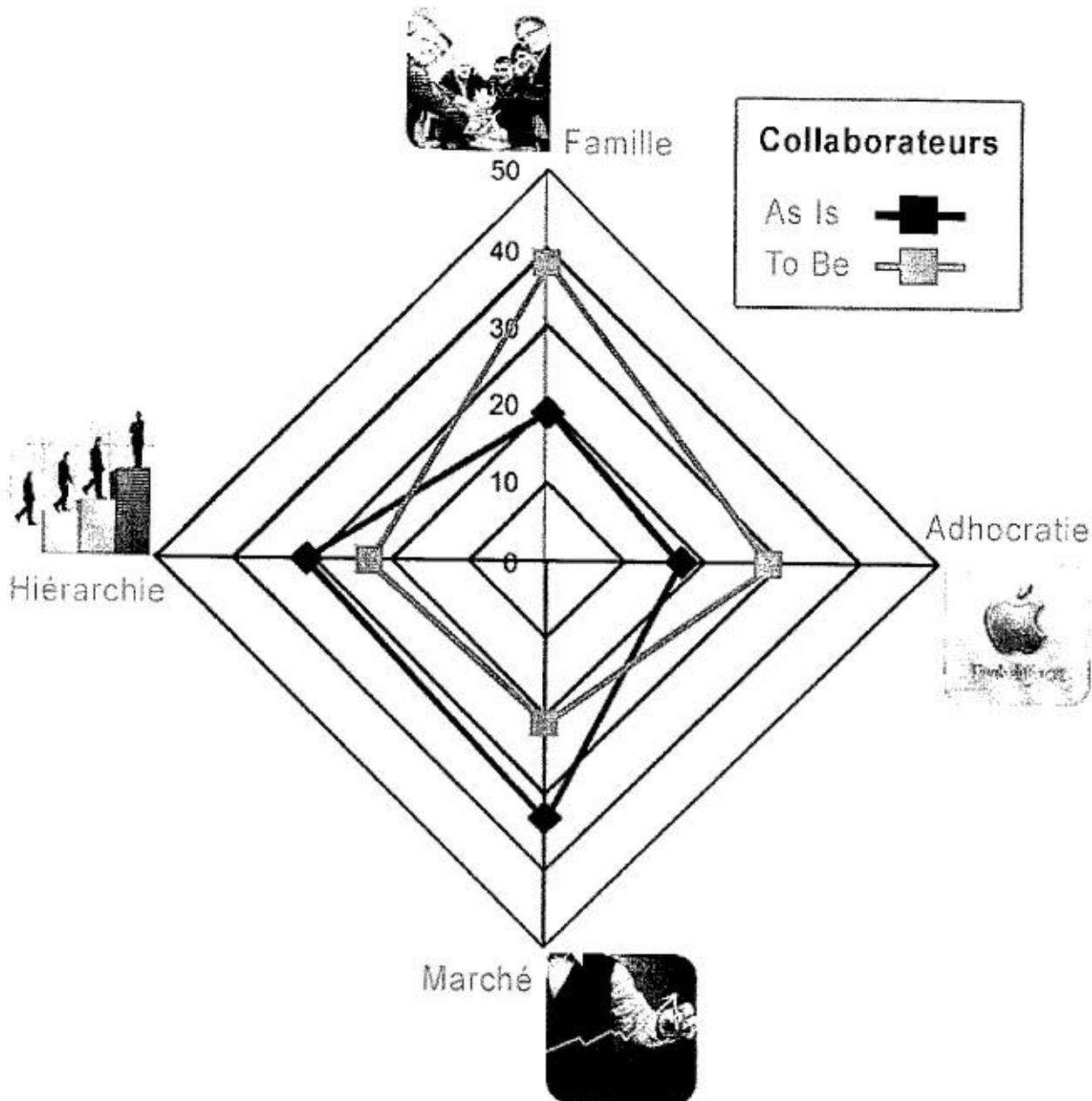
## Et les résultats du jury Belfius sont.

Il existe une large unanimité sur la façon dont vous percevez notre banque actuellement (le « as is »). Selon vous, Belfius est fortement caractérisée par une **culture hiérarchique et de marché**. Il n'existe guère de différences significatives entre directions, employés et cadres, siège et réseau. Les employés et les collaborateurs des agences soulignent un peu plus de culture de marché, et les cadres des sièges plus de culture hiérarchique.

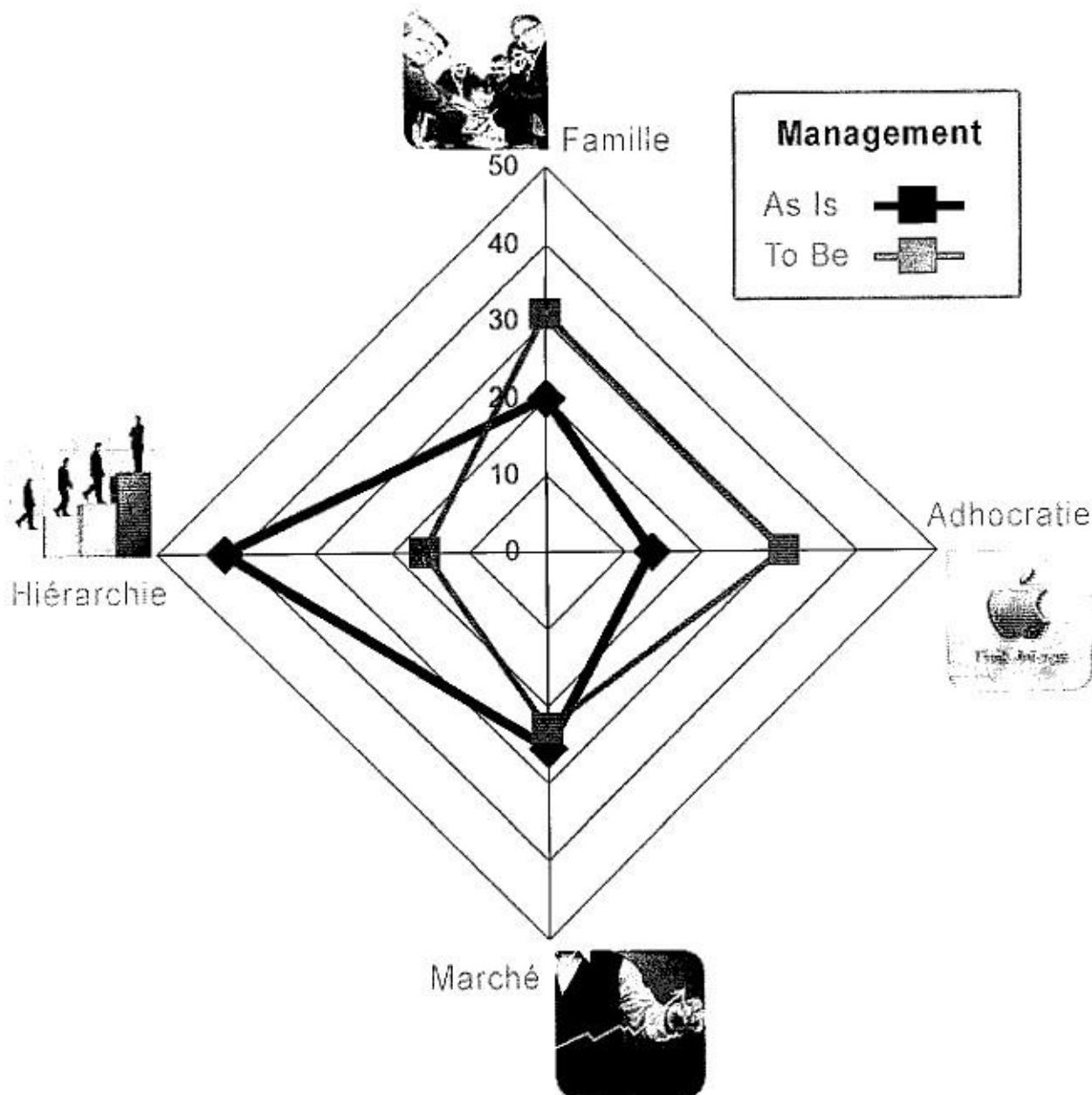
De même, à propos de la « culture d'entreprise » à l'avenir (le « to be »), l'unanimité est très grande. Non seulement, nous souhaitons tous une **autre culture d'entreprise**, mais nous souhaitons également la voir évoluer dans la **même direction** :

- moins orientée sur les règles, procédures (culture hiérarchique)
- moins orientée sur la compétition, les résultats purs et durs (culture de marché)
- plus orientée sur la collaboration, les valeurs et les normes, la solidarité (culture familiale)
- plus orientée sur l'innovation, l'esprit d'entreprise (adhocratie)

Les différences entre employés et cadres sont négligeables. Le réseau d'agences aspire un peu plus à une culture familiale.



De même, si nous comparons les résultats de cette enquête auprès des collaborateurs à ceux d'une enquête similaire réalisée en juin auprès des **senior et key executives**, les tendances sont étonnamment identiques. Les deux groupes souhaitent un changement dans la même direction mais pas dans une mesure identique. Le senior management et les autres collaborateurs sont principalement en désaccord quant au niveau de « culture de marché », les premiers préférant plus ou moins un statu quo entre la situation actuelle et future et les derniers optant clairement pour moins de « culture de marché ».

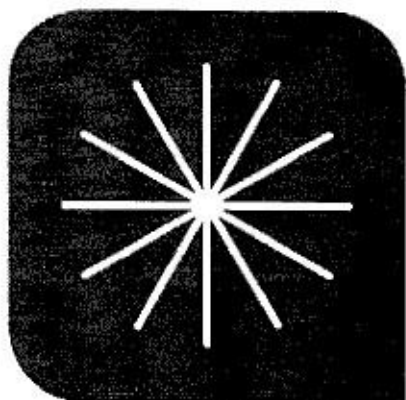


## L'étincelle.

Entre-temps, plusieurs collègues de la banque et des assurances ont déjà pris part à des workshops au cours desquels ils ont tenté de concrétiser les changements souhaités dans la culture d'entreprise sous forme de mots-clés et d'attentes, afin de les ancrer ensuite dans notre approche RH. L'intention est d'ailleurs de **vous impliquer étroitement dans ce processus.**

La réalisation d'une nouvelle culture d'entreprise au sein de Belfius n'est possible qu'avec un soutien suffisant et des faits et gestes concrets, et surtout si elle est confirmée par la façon dont nous nous comportons entre nous et avec nos clients et dont nous réalisons nos objectifs. Mais comme l'a dit un collègue au cours d'un des workshops : « Il y a beaucoup d'énergie au sein de notre banque. Il ne nous manque qu'une étincelle pour allumer le feu ».





nombre de lectures : 1061

[Recommander cet article](#) [Réagir](#)

Rédaction : Guido Merlens

Graphic design : Dominique Pireyn - Layout : Dieter Bevers - Webdesign-Programming : David Waiengnier

Copyright © 2013 Dexia Banque

## Page 1

### Evaluation AS IS

Dans cette première partie nous vous demandons d'évaluer Belfius Banque sur les six dimensions en fonction de votre perception de la situation actuelle.

## Page 2

### \* 1. Caractéristiques dominantes

- A. Belfius Banque est un environnement très personnel. C'est un peu comme une famille élargie. Les gens semblent partager beaucoup de choses en commun.
- B. Belfius Banque est un environnement très dynamique et favorise l'initiative. Les gens sont prêts à prendre des risques.
- C. Belfius Banque est très orientée résultats. La préoccupation majeure est d'accomplir le travail. Les gens sont très compétitifs et souhaitent obtenir des résultats.
- D. Belfius Banque est un environnement très contrôlé et structuré. Des procédures formelles régissent en général ce que les gens font.

Valeur restante

## Page 3

### \* 2. Leadership organisationnel

- A. Le leadership chez Belfius Banque incarne généralement le rôle de mentor, de facilitateur et d'incitateur.
- B. Le leadership chez Belfius Banque incarne généralement l'entrepreneuriat, l'innovation et la prise de risques.
- C. Le leadership chez Belfius Banque fait preuve généralement de bon sens et d'une orientation résultats.
- D. Le leadership chez Belfius Banque fait preuve généralement de coordination et d'organisation et semble gérer les choses avec souplesse et efficacité.

Valeur restante

## Page 4

### \* 3. Gestion du personnel

- A. Le style de management de Belfius Banque se caractérise par le travail en équipe, le consensus et la participation.
- B. Le style de management de Belfius Banque se caractérise par la prise de risque individuelle, l'innovation, la liberté et l'unicité.
- C. Le style de management de Belfius Banque se caractérise des exigences élevées et une orientation résultats.
- D. Le style de management de Belfius Banque se caractérise par la garantie d'emploi, la conformité, la prévisibilité et la stabilité des relations.

Valeur restante

## Page 5

#### \* 4. Ciment de Belfius Banque

- A. Le ciment de Belfius Banque est la loyauté et la confiance. L'engagement vis-à-vis de l'organisation est élevé.
- B. Le ciment de Belfius Banque est l'engagement en termes d'innovation et de développement. L'accent est mis sur le fait d'être à la pointe.
- C. Le ciment de Belfius Banque est un accent sur les résultats et la réalisation des objectifs. Gagner est important.
- D. Le ciment de Belfius Banque est le respect de règles strictes. Le maintien d'une organisation souple est important.

Valeur restante

### Page 6

#### \* 5. Accents stratégiques

- A. Belfius Banque met l'accent sur le développement humain. Une confiance élevée, l'ouverture d'esprit et la participation sont des éléments clés.
- B. Belfius Banque met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources tout en créant de nouveaux défis. L'essai de nouvelles choses et la prospection des opportunités sont estimés.
- C. Belfius Banque met l'accent sur les résultats. Des objectifs ambitieux et des positions gagnantes sur le marché sont essentiels.
- D. Belfius Banque met l'accent sur la permanence et la stabilité. Efficacité, maîtrise et souplesse d'exécution sont importantes.

Valeur restante

### Page 7

#### \* 6. Critères de succès

- A. Belfius Banque définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, du travail d'équipe, de l'engagement des employés et de l'intérêt pour l'humain.
- B. Belfius Banque définit le succès en tant que la disponibilité de produits et services aussi uniques ou récents que possibles. Elle est reconnue comme innovante et ses produits donnent le ton.
- C. Belfius Banque définit le succès comme le fait de dominer le marché et de surpasser la concurrence. Le leadership concurrentiel est un élément clé.
- D. Belfius Banque définit le succès sur la base de l'efficacité. Une livraison fiable, une organisation souple et de faibles coûts de production sont essentiels.

Valeur restante

### Page 8

#### Evaluation TO BE

Dans cette deuxième partie nous vous demandons de refaire le même exercice, mais cette fois en partant de la situation future souhaitée pour Belfius Banque.

### Page 9

### \* 7. Caractéristiques dominantes

- A. Belfius Banque est un environnement très personnel. C'est un peu comme une famille élargie. Les gens semblent partager beaucoup de choses en commun.
- B. Belfius Banque est un environnement très dynamique et favorise l'initiative. Les gens sont prêts à prendre des risques.
- C. Belfius Banque est très orientée résultats. La préoccupation majeure est d'accomplir le travail. Les gens sont très compétitifs et souhaitent obtenir des résultats.
- D. Belfius Banque est un environnement très contrôlé et structuré. Des procédures formelles régissent en général ce que les gens font.

Valeur restante

## Page 10

### \* 8. Leadership organisationnel

- A. Le leadership chez Belfius Banque incarne généralement le rôle de mentor, de facilitateur et d'incitateur.
- B. Le leadership chez Belfius Banque incarne généralement l'entreprenariat, l'innovation et la prise de risques.
- C. Le leadership chez Belfius Banque fait preuve généralement de bon sens et d'une orientation résultats.
- D. Le leadership chez Belfius Banque fait preuve généralement de coordination et d'organisation et semble gérer les choses avec souplesse et efficacité.

Valeur restante

## Page 11

### \* 9. Gestion du personnel

- A. Le style de management de Belfius Banque se caractérise par le travail en équipe, le consensus et la participation.
- B. Le style de management de Belfius Banque se caractérise par la prise de risque individuelle, l'innovation, la liberté et l'unicité.
- C. Le style de management de Belfius Banque se caractérise des exigences élevées et une orientation résultats.
- D. Le style de management de Belfius Banque se caractérise par la garantie d'emploi, la conformité, la prévisibilité et la stabilité des relations.

Valeur restante

## Page 12

#### \* 10. Ciment de Belfius Banque

- A. Le ciment de Belfius Banque est la loyauté et la confiance. L'engagement vis-à-vis de l'organisation est élevé.
- B. Le ciment de Belfius Banque est l'engagement en termes d'innovation et de développement. L'accent est mis sur le fait d'être à la pointe.
- C. Le ciment de Belfius Banque est un accent sur les résultats et la réalisation des objectifs. Gagner est important.
- D. Le ciment de Belfius Banque est le respect de règles strictes. Le maintien d'une organisation souple est important.

100 Valeur restante

### Page 13

#### \* 11. Accents stratégiques

- A. Belfius Banque met l'accent sur le développement humain. Une confiance élevée, l'ouverture d'esprit et la participation sont des éléments clés.
- B. Belfius Banque met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources tout en créant de nouveaux défis. L'essai de nouvelles choses et la prospection des opportunités sont estimés.
- C. Belfius Banque met l'accent sur les résultats. Des objectifs ambitieux et des positions gagnantes sur le marché sont essentiels.
- D. Belfius Banque met l'accent sur la permanence et la stabilité. Efficacité, maîtrise et souplesse d'exécution sont importantes.

100 Valeur restante

### Page 14

#### \* 12. Critères de succès

- A. Belfius Banque définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, du travail d'équipe, de l'engagement des employés et de l'intérêt pour l'humain.
- B. Belfius Banque définit le succès en tant que la disponibilité de produits et services aussi uniques ou récents que possibles. Elle est reconnue comme innovante et ses produits donnent le ton.
- C. Belfius Banque définit le succès comme le fait de dominer le marché et de surpasser la concurrence. Le leadership concurrentiel est un élément clé.
- D. Belfius Banque définit le succès sur la base de l'efficacité. Une livraison fiable, une organisation souple et de faibles coûts de production sont essentiels.

100 Valeur restante

### Page 15

13. Décrivez avec vos propres mots ce que vous attendez de la "nouvelle Belfius" (en tant que collaborateur, en tant que client, dans vos relations avec vos collègues et votre hiérarchie) et de quelle manière vous pourriez vous-même y contribuer.

### Page 16

Encore quelques questions pour mieux comprendre vos réponses.

\* 14. Où travaillez-vous?

- Belfius Banque - siège
- Belfius Bank - réseau agences
- Belfius Lease
- Belfius Autolease
- Belfius Lease Services
- Belfius Commercial Finance
- Autre, prière de spécifier

🚩 Ga naar pagina 17 als

🚩 14. Où travaillez-vous?

🚩 is gelijk aan *Belfius Banque - siège*

🚩 Anders ga naar pagina 18

## Page 17

\* 15. Quel membre du Comité de Direction est responsable pour votre direction?

- Jos Clijsters
- Ann De Roeck
- Dirk Gyselinck
- Eric Hermann
- Marc Lauwers
- Roger Leyssens
- Dirk Vanderschrick
- Johan Vankelecom
- Luc Van Thielen
- Autre, prière de spécifier

## Page 18

\* 16. Vous êtes

- ouvrier
- employé
- cadre
- Autre, prière de spécifier

17. Depuis combien de temps travaillez-vous chez Belfius Banque?

- moins d'1 an
- 1 à 5 ans
- 5 à 10 ans
- 10 à 15 ans
- 15 à 20 ans
- plus que 20 ans

