



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN - MONS

Louvain School of Management

« Audit d'une culture d'entreprise dans un contexte de changement : le cas Belfius. »

Promoteur
Monsieur Philippe Scieur

Mémoire présenté par :
Othman Krim
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 120 en sciences de gestion

Année académique 2012-2013

Résumé

Dans un environnement économique qui évolue constamment, les entreprises doivent sans cesse se remettre en question et s'adapter pour assurer une certaine pérennité. La revue de la littérature met régulièrement en évidence l'importance de la culture d'entreprise durant ces phases de changement. Mais il est également opportun de se demander quel est l'impact de ce processus de mutation d'un point de vue culturel.

Tout au long de notre mémoire, nous allons donc tenter d'analyser l'évolution de la culture d'entreprise durant les différentes étapes de transformation d'une organisation. Pour y parvenir, nous avons donc décidé de nous pencher sur le cas d'une entreprise ayant été confronté à des multiples facteurs de changement. La banque Belfius nous semblait être un sujet d'étude correspondant parfaitement avec nos critères de recherche. En effet, celle-ci a dû faire face à des événements tels que : des fusions-acquisitions, un changement d'appellation, un démantèlement, etc. La richesse historique de cette institution financière a conduit à la naissance de deux réseaux d'agences distincts, l'un salarié issu du mouvement ouvrier chrétien et l'autre indépendant hérité du Crédit Communal. Notre étude se focalisera donc sur ces deux entités.

La première étape de notre travail a consisté à définir un cadre théorique de référence afin de mieux comprendre la notion de culture d'entreprise et les enjeux qui en découlent.

Une fois le cadre théorique posé, nous avons pu opter pour une méthodologie adaptée à notre problématique. Nous avons choisi de combiner plusieurs approches. Nous avons effectué une enquête qualitative auprès des collaborateurs des deux réseaux d'agences en utilisant un guide d'entretien semi-directif construit autour de thèmes abordés dans notre revue de littérature. Pour compléter ces données primaires, nous nous sommes reposés sur l'analyse documentaire en nous basant notamment sur les discours des dirigeants, sur des études, sur des interviews, sur des magazines internes à la banque, etc.

Notre recherche fait état de plusieurs constats. Premièrement, nous avons observé une corrélation entre la mutation de la culture d'entreprise et les phases de transformation de l'organisation ainsi que l'existence de plusieurs sous-cultures au sein de l'institution financière. Deuxièmement, nous avons identifié une désintégration culturelle au sein de la banque marquée par une volonté de la part des collaborateurs salariés de changer la culture d'entreprise. Enfin, nous avons mis en avant les difficultés que risquent de rencontrer la banque lors de la création d'une nouvelle culture d'entreprise commune.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement mon promoteur, Monsieur Philippe Scieur, pour son soutien permanent, pour la richesse de ses apports et pour sa disponibilité.

Merci également aux différents interviewés pour leur disponibilité et la qualité de leur engagement dans ce travail, ainsi que toutes les personnes rencontrées lors des recherches que j'ai effectuées et qui ont accepté de répondre à mes interrogations avec attention.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma compagne, ma famille, mes amis pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mon cursus universitaire.

Table des matières

Introduction générale.....	1
PARTIE THEORIQUE	3
Chapitre 1 : La culture d'entreprise : formulation d'un cadre théorique de référence	3
Introduction.....	3
1. La recherche d'une définition de la culture d'entreprise	3
1.1 Théories de la culture provenant de l'anthropologie	4
1.2 Théories de la culture d'entreprise dans la perspective du management.....	5
1.2.1 Quelles sont les théories de la culture d'entreprise là où le management applique des vues classiques d'anthropologie?	5
1.2.2 L'entreprise A ou EST une culture	5
1.2.3 Théorie de la différenciation selon Frost.....	6
1.2.4 Evolution de l'approche de la culture	6
1.3 Essai d'une définition de la culture d'entreprise	7
2. Les sources de la culture d'entreprise	8
2.1 La culture nationale	8
2.2 La contingence institutionnelle	10
2.3 La culture professionnelle	11
2.4 La personnalité des fondateurs.....	12
3. Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise.....	12
3.1 Les rôles externes de la culture d'entreprise	13
3.2 Les rôles internes de la culture d'entreprise	13
4. Les types de cultures d'entreprise	14
5. Démarches pour mettre en évidence la culture d'entreprise	18
5.1 Les processus d'inculcation de la culture	18
5.2 Questions méthodologiques sur la recherche de la culture d'entreprise	19
5.3 Première étape : la collecte des informations	19
5.3.1 Les fondateurs et les circonstances de la fondation de l'entreprise	20
5.3.2 L'histoire de l'entreprise	20
5.3.3 Le métier.....	21
5.3.4 Les valeurs	22
5.3.5 Les signes et les symboles	23
5.4 Deuxième étape : La recherche des hypothèses de culture	24
5.5 Troisième étape : la validation des hypothèses.....	24
6. Culture et changement.....	25
6.1 L'organisation en tant que « institution culturelle »	25
6.2 Le changement au sein de l'organisation.....	27
6.3 Culture : source de changement	28
6.4 Conditions d'une intervention.....	30
6.5 Les facteurs de changement de la culture	30
6.5.1 Le rôle des leaders dans le changement de culture	31
6.5.2 Le poids des événements	31
6.5.3 Les crises	33

6.6 Conclusion.....	33
PARTIE PRATIQUE.....	34
Chapitre 2 : la méthodologie.....	34
Introduction.....	34
1. Présentation et historique de l'entreprise.....	35
1.1 D'une coopérative ouvrière à la création d'une banque: l'histoire de BACOB.....	35
1.2 Du Crédit Communal à Dexia Banque	37
1.3 Belfius : nouvelle marque.....	40
2. Présentation de la démarche empirique.....	41
2.1 Récolte de données primaires : l'enquête qualitative.....	41
2.2 Récolte de données secondaires : l'analyse documentaire.....	44
2.3 Les limites méthodologiques	45
3. Conclusion.....	46
Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats.....	48
Introduction.....	48
1. Description des données.....	48
1.1 Le recrutement.....	48
1.2 La formation.....	50
1.3 Les valeurs.....	52
1.4 Les signes.....	55
1.5 Les symboles.....	56
1.6 Le métier	60
1.7 La Communication.....	64
1.8 Le changement	65
1.9 Les fondateurs	67
2. Analyse des résultats	68
2.1 Mise à jour de la culture d'entreprise	68
2.1.1 Les fondateurs et la fondation.....	69
2.1.2 L'histoire	70
2.1.3 Le métier.....	74
2.1.4 Les valeurs.....	76
2.1.5 Les symboles	79
2.1.6 Le type de culture d'entreprise	81
2.2 Les facteurs de changement de la culture.....	82
2.2.1 Le réseau d'agences indépendant.....	83
2.2.2 Le réseau d'agences salarié.....	84
2.3 Création d'une nouvelle culture d'entreprise : où en est Belfius ?	87
3. Conclusion.....	89
Conclusion générale	90
Bibliographie	94
PARTIE ANNEXES	97

Introduction générale

« Dans un environnement qui change, il n'y a pas de plus grand risque que de rester immobile. »¹ Cette citation d'un célèbre Président français nous éclaire sur la nécessité des entreprises à devoir sans cesse évoluer, s'adapter, anticiper les mouvements du marché dans un environnement économique de plus en plus changeant.

Les modifications opérées par les organisations entraînent fatalement des bouleversements au niveau structurel, organisationnel, stratégique. Le corps social est donc constamment confronté au changement. Selon un responsable de la communication, ce n'est que pendant ces phases de changement que l'on peut mesurer l'importance de la culture d'entreprise.²

Le Crédit Communal en est un bel exemple. Cette petite institution publique de crédit née en 1860 va progressivement grandir et évoluer pour devenir 140 ans plus tard un groupe financier européen de première importance avant de tomber dans la tourmente quelques années plus tard et d'être démantelée pour donner naissance à Belfius Banque.

Cette organisation a donc été confrontée à des multiples facteurs de changement : fusions, absorptions, acquisitions, privatisation, cotation en bourse, changement d'appellation, démantèlement.

Travaillant auprès de cet organisme financier depuis huit ans, nous avons été témoins des bouleversements qui ont eu lieu récemment et nous sommes conscients du rôle de la culture d'entreprise dans la reconstruction de l'identité de la banque.

Il était donc opportun de pouvoir analyser l'évolution de la culture d'entreprise durant les différentes étapes de mutation de l'institution bancaire, Belfius.

La première partie de notre mémoire consiste à définir un cadre théorique de référence afin de mieux comprendre la notion de culture d'entreprise et les enjeux qui en découlent. Nous allons d'abord tenter de dégager une définition de la culture d'entreprise qui soit le fruit d'une

¹ Chirac J. (1992), *Une nouvelle France*, Paris, Nil Eds.

² Van Den Nieuwenhuijzen J. (2005), « dossier culture d'entreprise », Revue Scoop sur l'homme et le travail, Année 3, N°11.

synthèse des approches de l'anthropologie et du management en nous basant sur les travaux de Mr Maurice Thévenet. Ensuite, nous allons identifier ses différentes sources, son rôle ainsi que les types de culture d'entreprise qui existent. Il était également essentiel de s'intéresser aux modèles théoriques élaborés pour mettre à jour la culture d'une organisation. Enfin, le dernier point de notre démarche conceptuelle traite de l'approche de la culture et du changement.

La seconde partie de notre travail est composée de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons vous exposer l'approche méthodologique qui a été mise en place afin de répondre au mieux à notre problématique. Cette démarche se décompose en deux parties. Tout d'abord, afin de collecter les données empiriques primaires, nous allons effectuer une enquête qualitative sur base d'un entretien semi-directif auprès des collaborateurs du réseau d'agences salarié et des directeurs du réseau indépendant. En effet, pour des raisons qui vous seront exposées ultérieurement dans le travail, notre analyse ne portera que sur le réseau d'agences. Ensuite, afin de compléter notre étude, nous allons utiliser des données existantes en effectuant une analyse documentaire de la littérature « grise ». Au préalable, afin de bien cerner la complexité organisationnelle de la banque et les enjeux liés à notre problématique, il était essentiel de vous présenter l'historique des deux institutions à l'origine des deux réseaux d'agences.

Le second chapitre consistera à présenter et à analyser les résultats obtenus lors de notre étude de recherche. Dans un premier temps, l'exposition des données sera effectuée de manière factuelle. Cet exposé sera construit sur base d'extraits prélevés du corpus dans le but de conserver l'authenticité des propos des interviewés. Ensuite, nous tenterons de mettre à jour les différentes cultures d'entreprise qui se sont succédé durant la vie de l'organisation. Cette analyse nous permettra également de détecter les facteurs à l'origine de ces changements. Enfin, nous nous poserons la question de savoir où en est Belfius au niveau de sa culture d'entreprise.

Lors de la conclusion générale, nous résumerons brièvement l'objet de la recherche, la démarche méthodologique mise en place ainsi que la présentation et l'analyse critique des résultats. Ensuite, nous vous exposerons les conclusions clés de notre étude ainsi que les perspectives de recherche.

PARTIE THEORIQUE

Chapitre 1 : La culture d'entreprise : formulation d'un cadre théorique de référence

Introduction

La synthèse de la revue de littérature est une étape cruciale afin de définir un cadre théorique de référence pour répondre au mieux à notre problématique. En effet, il est indispensable de pouvoir se familiariser avec les concepts et les théories élaborés par divers auteurs, sociologues ou scientifiques pour les comparer aux résultats de notre étude. Dans ce chapitre, nous allons donc présenter les recherches et les études menées notamment par les sociologues Renaud Sainsaulieu, Philippe Bernoux, le docteur en Sciences de Gestion Maurice Thévenet ainsi que l'auteur Eric Godelier. Notre revue de littérature est bien évidemment complétée par d'autres auteurs.

Afin de présenter le concept de la culture d'entreprise de la manière la plus cohérente et la plus complète possible, notre premier chapitre est construit autour de six points : la recherche d'une définition de la culture d'entreprise, les sources de la cultures d'entreprise, les rôles de la culture d'entreprise, les types de culture d'entreprise, la démarche pour mettre en évidence une culture d'entreprise, et la culture et le changement.

1. La recherche d'une définition de la culture d'entreprise³

Partant d'une multiplicité de définitions, provenant de différences dans les fondements théoriques, qu'ils soient ceux de l'anthropologie culturelle en général ou de l'application au management en particulier, provenant du point de vue particulier des chercheurs, ou encore provenant d'une perception qui varie selon les acteurs (salariés, actionnaires, managers), il s'agira de dégager une définition de la culture d'entreprise qui soit le fruit d'une synthèse des approches et qu'il conviendra de confronter avec des questions concrètes concernant la culture.

³ Thévenet M. (2010), La culture d'entreprise (6ème éd.), Paris, Que sais-je ?, pp 32.

1.1 Théories de la culture provenant de l'anthropologie⁴

Sackman⁵ identifie cinq grands courants de théories de la culture chez les anthropologues :

1. Pour l'*évolutionnisme culturel*, la culture se laisse appréhender, dans sa matérialisation, sous forme d'ensemble de comportements et de créations humaines, et selon une évolution qui passe des sociétés les plus primitives aux sociétés les plus évoluées ou cultivées.
2. Pour le *particularisme historique*, à l'intérieur d'une même société, la culture est le déploiement de spécificités matérielles et historiques, aptes à influencer les comportements et à soumettre les individus.
3. Pour le *fonctionnalisme*, la culture est vue comme un ensemble de règles visant à satisfaire les besoins des individus pour que le groupe puisse fonctionner comme système harmonieux.
4. Pour le *matérialisme culturel*, la culture est comprise tel un phénomène collectif rassemblant des comportements observables, véhiculés par les individus, et dont l'origine et le développement doivent beaucoup à des facteurs liés à l'environnement.
5. Pour l'*idéalisme culturel*, la culture est un ensemble cohérent auquel se rattachent des personnes dont l'action est dirigée par des connaissances communes, des références partagées et des symboles communs.

Comme on le voit, toutes les approches anthropologiques de la culture portent sur de petites sociétés humaines, où les individus se trouvent confrontés aux besoins premiers de la vie, aux étapes de l'existence et à l'histoire du groupe. Elles se penchent sur un matériau fait de comportements, de langages, de rites et de créations. Elles cherchent à élucider, par la culture, des caractères propres au groupe qui ne se résument point à la somme des parties. Selon les approches, l'influence du collectif ou de l'individuel domine, la personne est davantage créatrice ou réceptrice de culture, celle-ci est soumise à des forces extérieures ou affirme son indépendance, et son impact sur le fonctionnement social est plus ou moins souligné.

⁴*Ibidem*, pp 33-35.

⁵Sackman S.A. (1991), *Cultural knowledge in organizations*, Newbury Park, Sage.

1.2 Théories de la culture d'entreprise dans la perspective du management⁶

1.2.1 Quelles sont les théories de la culture d'entreprise là où le management applique des vues classiques d'anthropologie?⁷

1. Dans la ligne de l'*évolutionnisme culturel*, se détachant de modèles d'organisation qui sont archaïques, l'entreprise dite cultivée réussit parce qu'elle se veut souple et ouverte, apte à saisir des stratégies actuelles de succès.
2. Dans la ligne du *particularisme historique*, il est précieux de retrouver les spécificités fondatrices et historiques de l'entreprise.
3. Dans la ligne du *fonctionnalisme*, l'accent est mis sur les règles qui permettent à tous les membres d'une entreprise de coexister en vue du bon fonctionnement de celle-ci.
4. Dans la ligne du *matérialisme culturel*, sont relevés les rites et les valeurs d'une entreprise, souvent considérée dans sa dépendance envers l'environnement ou le milieu interculturel.
5. Dans la ligne de l'*idéisme culturel*, se fait une « recherche des représentations, des références et des hypothèses de base » que partagent les membres d'une entreprise, le terme d'« ethnographie des organisations » étant parfois utilisé à ce propos⁸

Remarquons que certaines théories peuvent contenir et puiser dans plusieurs de ces théories. La définition de la culture élaborée par Schein corrobore avec ces propos, « la culture correspond à la fois à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements individuels. »⁹

1.2.2 L'entreprise A ou EST une culture

1. La théorie selon laquelle *l'entreprise a une culture* considère que la culture a pour fonction d'unifier et d'orienter ses membres vers les buts de l'organisation et qu'elle interagit avec d'autres variables, internes, comme la structure et le système de gestion, et externes, comme le secteur d'activités, les métiers et la culture nationale. Il s'agit alors le cas échéant, de savoir comment créer, renforcer ou modifier pareille culture d'entreprise¹⁰.
2. La théorie selon laquelle *l'entreprise est une culture* est d'ordre métaphorique et permet que cette entreprise soit, comme toute société humaine, étudiée anthropologiquement, la

⁶Thévenet M., op. cit., pp 35-45.

⁷*Ibidem*, pp 33-35.

⁸*Ibidem*, p. 36.

⁹Schein E. (2004), *Organizational culture and leadership* (3^{ème} éd.), San Francisco, Jossey-Bass.

¹⁰Thévenet M., op cit.

culture jouant le rôle de paradigme, c'est-à-dire de modèle privilégié de recherche. Pour Smircich¹¹ l'approche peut d'ailleurs varier et, par exemple, soit être *cognitive*, quand elle recherche les représentations et les croyances partagées par les membres, leur permettant de fonctionner dans l'entreprise ; soit être *symbolique*, quand elle recherche le sens qui, donné aux faits et aux événements, témoigne d'une communauté ; soit être *psycho-dynamique*, quand, supposant qu'il y a une psychologie collective, elle recherche, plus profondément que les causes et les effets visibles, les forces et la logique en jeu en tant que structurées par l'histoire de l'entreprise et les interactions entre ses membres.

1.2.3 Théorie de la différenciation selon Frost

Au début des années quatre-vingt-dix, l'évolution que connaissent les théories de la culture d'entreprise se laisse apercevoir dans leur *nouvelle typologie*, telle qu'elle fut proposée par Frost¹². D'après celui-ci, la culture d'entreprise pourrait se caractériser selon trois perspectives : *l'intégration*, la *différenciation* ainsi que la *fragmentation*. On parle d'*intégration*, quand les membres agissent en fonction d'un patrimoine commun et d'un projet bien expliqué ; de *différenciation*, quand apparaissent différentes sous-cultures, n'ayant pas nécessairement de cohérence entre elles, et enfin la *fragmentation* implique une certaine ambiguïté dans les manifestations culturelles où coexistent et évoluent au rythme des transformations de l'organisation les cohérences et les incohérences.

1.2.4 Evolution de l'approche de la culture

Aux approches fondamentalistes, qui faisaient de la culture « un matériau sur lequel agir » succèdent aujourd'hui des vues plus pragmatiques sur la culture comprise comme facteur de la « réalité organisationnelle ».¹³

Auparavant, la conviction était qu'il existait une « bonne définition de la culture », que celle-ci fût restreinte à ses manifestations les plus apparentes, fût ramenée au patrimoine de l'entreprise, ou même fût considérée comme l'« âme »¹⁴ ou la personnalité collective de celle-ci, et qu'il pouvait exister une « bonne culture d'entreprise », faite de civilité et de flexibilité, grâce, éventuellement, à des changements culturels. Dorénavant, sans toutefois

¹¹ Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, n°28.

¹² Frost P. et al. (1991), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Sage.

¹³ Thévenet M., op cit., pp 40-42.

¹⁴ Etchegoyen A. (1989), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, Editions François Bourin.

rejeter les acquisitions d'approches fonctionnalistes ou constructivistes¹⁵ ni les recherches de définition, des questions concrètes de culture organisationnelle sont posées, telles que l'impact de la culture sur l'innovation¹⁶, sur les liens dans l'entreprise¹⁷, sur le fonctionnement de celle-ci et sur sa capacité de changement¹⁸.

1.3 Essai d'une définition de la culture d'entreprise¹⁹

L'auteur de *La culture d'entreprise*, Maurice Thévenet, propose une définition de la culture d'entreprise, qui est structurée par le *contenu* spécifique à chaque entreprise, ainsi que par le *mode de description* auquel une grille de lecture peut soumettre cette société particulière qu'est l'organisation.

Pour ce qui est du contenu, la culture se définit alors comme « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise »²⁰.

Au nombre des *références*, on peut compter la vision de l'homme, le sens de l'activité humaine, la détermination des buts et des stratégies, les relations humaines, la répartition des tâches, les rapports avec l'extérieur, la manière de concevoir la temporalité, etc. Dans la manière de percevoir les phénomènes comme dans celle de réagir aux situations, les membres d'une organisation se trouvent sollicités par des références qui paraissent évidentes, mais qui, parce qu'elles ne sont pas aussi conscientes que des opinions, demandent à être décodées pour permettre une meilleure compréhension des actions. Notons qu'une difficulté peut apparaître lorsque les références de certains acteurs diffèrent de celles d'autres acteurs de la même entreprise. Par exemple, la direction d'une entreprise d'Etat pourra vouloir se référer à la notion de concurrence, alors que la base plaidera pour le maintien de la notion de monopole.

Or, précisément, la culture d'entreprise suppose des *références partagées dans l'organisation*. Soucieux du bon fonctionnement de son entreprise, le vœu du manager est que tous les membres de celle-ci partagent les objectifs qu'il lui assigne, les références communes favorisant pareille situation. Certes, les références partagées dans l'entreprise n'excluent

¹⁵Ravasi D. et Schultz M. (2006), *Responding to organizational threats :exporing the role of organizational culture*, Academy of Management Journal, Vol. 49, n°3, pp. 433-458.

¹⁶ Price R. (2007), *Infusion Innovation into Corporate Culture*, Organizational Dynamics, Vol. 36, n°3.

¹⁷Beugelsdisjk S. et al. (2006), *Organizational culture and relationships skills*, Organization Studies, 27(6).

¹⁸Godelier E. (2009), *La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie ?*, Revue Française de Gestion, n°192, pp. 95-111

¹⁹*Ibidem*, pp 45-50.

²⁰*Ibidem*, p. 46.

nullement des facteurs de culture qui soient externes à celle-ci, par exemple la culture nationale, les traits propres à un secteur d'activités, la voix des consommateurs, les réglementations légales. Elles n'excluent pas non plus des sous-cultures à l'intérieur de l'entreprise. Néanmoins, la thèse défendue est que, consciemment ou inconsciemment, aussi bien chez les membres possédant une belle culture générale que chez les autres, une culture globale d'entreprise influence les actions de tous les membres et, au-delà des personnes, traverse même la production, l'organisation et la gestion.

Enfin, les références se construisent *tout au long de l'histoire de l'entreprise*, dans la mesure où elles sont à la fois des schèmes mentaux établis en réponse aux problèmes que celle-ci rencontre dans son contact avec l'extérieur et en réponse aux difficultés propres qu'elle connaît, en tant que société humaine particulière et originale.

Parce que la culture d'entreprise ne se définit pas seulement par son contenu, mais aussi par son mode de description, il faut aussi la considérer comme un modèle, un paradigme, un mode d'approche de l'organisation, lequel implique un regard qui recherche davantage le sens des phénomènes que les phénomènes eux-mêmes, qui tienne compte de toute l'histoire de l'entreprise plutôt que de certaines de ses séquences, et qui soit attentif moins à l'individu qu'au groupe en son passé comme en son présent.

2. Les sources de la culture d'entreprise

2.1 La culture nationale²¹

L'influence de la culture nationale sur les formes d'action en organisation a été évoquée pour la première fois en France par le sociologue, Michel Crozier²². Suite à ses études sur l'administration française et sur les comportements au travail, il a mis en évidence un type de modèle bureaucratique “à la française” caractérisé par un formalisme et une forte centralisation des structures correspondant vraisemblablement à un désir de la société française à vouloir centraliser et uniformiser toutes sortes de mode de pouvoir au niveau de l'Etat mais aussi au niveau des entreprises. Pour défendre sa théorie, l'auteur s'appuie sur une étude traitant de l'individualisme, de la centralisation et du formalisme mettant en exergue une série d'éléments dévoilant des concordances entre différentes organisations.

²¹Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'entreprise* (2^{ème} éd.), Paris, Dalloz.

²² Crozier M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.

Mais c'est grâce au travail conséquent élaboré par G. Hofstede²³ que l'on peut mesurer l'ampleur de l'influence de la culture nationale sur les organisations d'entreprise. Il évoque ainsi le terme de culture et de sous-cultures. La culture qualifie des nations alors que les sous-cultures sont propres aux entreprises locales, aux organisations, aux métiers.

Une vaste étude menée sur les filiales d'une multinationale ont permis à Hofstede de comparer les traits culturels dans les établissements nationaux du groupe en dégagant quatre types d'attitude mentale collective: "Distance au pouvoir", "Refus de l'insécurité", "Masculinité" et "Individualisme". La notion de "Programme mentale" apparaît. Selon lui, la culture d'origine inculque aux individus une série d'aptitudes à se comporter de telle et telle manière, dont l'intérêt essentiel est de permettre la vie sociale. Un programme mental propre à chaque pays a pu être déterminé sur base d'un scoring calculé par pays sur chacune de ces dimensions. On notera par exemple l'importance de l'individualisme en Suède et dans les pays anglo-saxons alors que la hiérarchie et la sécurité constituent des éléments forts en France. Ces résultats permettent également de mettre en évidence la corrélation entre le programme mental d'une population donnée et le type d'organisation implanté dans un pays. Par exemple, une organisation pyramidale classique, comme on en rencontre en France, est caractérisée par un indice élevé au niveau de la distance au pouvoir et du refus d'insécurité.

Ce qui ressort de cette analyse de grande ampleur, c'est que la culture nationale des acteurs d'une organisation est un élément prépondérant de la diversification des comportements organisationnels.

Philippe d'Iribarne²⁴ propose le concept de pacte social pour faire le lien entre la culture nationale et celle de l'organisation. Selon le sociologue, "il existe dans chaque société une certaine manière d'arbitrer entre la liberté de chacun et sa sécurité, de privilégier certaines formes de liberté et certaines formes de sécurité, d'instituer certains types d'instances qui assurent le respect des règles, une manière d'articuler ce qui est attendu d'une autorité organisée et de ce qui relève de la morale et de la pression informelle des paris."²⁵

²³Hofstede G. (1974), *Conséquences culturelles*, Paris, Editions Moderne d'entreprise.

²⁴Iribarne P. (1985), *Pacte social, vie des entreprises et performances économiques*, Revue française de gestion.

²⁵*Ibidemp* 171.

Son étude portant sur des établissements d'une multinationale situés dans des pays différents montre la diversité de manières collectives à gérer le pacte social. A titre d'exemple, l'auteur constate des différences dans la gestion des heures supplémentaires d'un pays à l'autre. Au Etats-Unis, on se base sur des règlements stricts privilégiant l'ancienneté tandis qu'en France ce problème se résout de manière informelle entre les différentes parties concernées.

“Ce sera donc dans la culture nationale que les travailleurs trouveront naturellement une sorte de schéma général de consensus pour la régulation de leurs rapports en organisation.”²⁶

2.2 La contingence institutionnelle

De nombreuses études comparatives internationales montrent qu'il existe quatre processus d'interdépendance entre la structure d'organisation du travail et les types d'institutions régulant les grandes fonctions sociétales. Il y a l'éducation, la formation, les relations industrielles et l'Etat. « Cette intégration des contingences institutionnelles fait partie des opérations culturelles de base de l'entreprise. »²⁷

Dans le cadre d'un colloque tenu à Montréal en 1995, des nombreux sociologues se sont réunis pour débattre sur “ le développement différentiel des entreprises dans divers contextes de société”²⁸. Une des conclusions indique que les cultures nationales ne sont pas les seuls éléments qui influencent les variations organisationnelles. En effet, on souligne le rôle prépondérant de l'interdépendance entreprise et institutions sociétales dans les originalités observées par pays, et donc l'importance pour l'organisation de tenir compte des contraintes institutionnelles dans son processus de rationalisation²⁹.

Ces spécialistes du domaine vont encore plus loin dans leur analyse et ouvrent une perspective de recherche sur des contingences institutionnelles plus localisées. L'avenir d'une entreprise peut être influencé par des éléments plus spécifiques comme les crises de l'emploi, les structures familiales, les collectivités locales, les centres de formations, etc.³⁰

²⁶Sainsaulieu R., op cit., p 173.

²⁷*Ibidem*, p 176.

²⁸ Colloque AISLF et HEC, Université de Montréal, sous la direction de Jean-François Chantal, août 1995.

²⁹Sainsaulieu R., op cit. p 185.

³⁰*Ibidem*, p 185.

Il est également important de pouvoir détecter via l'analyse culturelle des ensembles organisés le degré de dépendance de chaque structure organisationnelle par rapport aux structures sociales qui l'entourent: syndicats, règles étatiques, administrations, système d'éducation et de formation, etc. Plus l'essor de l'entreprise repose sur le fonctionnement social d'un système ouvert à ses divers environnements, plus elle doit tenir compte de la contingence culturelle (pacte social et institutions) dans son processus rationalisateur.³¹

2.3 La culture professionnelle³²

O. Meier souligne que la culture d'entreprise est aussi « le reflet d'un passé professionnel en commun qui unit les individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et expériences équivalentes. La culture professionnelle se présente par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail. »³³

Dans le cadre de ses recherches, R. Sainsaulieu démontre que le rapport au travail définit en partie l'identité d'un individu. Il définit l'identité professionnelle comme « la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes »³⁴.

Peter Berger et Thomas Luckmann qualifient la construction de l'identité professionnelle comme une socialisation secondaire, basée sur « l'incorporation de savoirs spécialisés construits en référence à un champ d'activités donné (savoirs professionnels), vecteur d'un langage spécifique (expressions, formules, propositions, procédures) et d'un univers symbolique (valeurs, références, modèles) à part. »³⁵

Selon O. Meier, l'identité au travail se forge à travers trois dimensions : « la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir ».³⁶

³¹ *Ibidem*, p 185.

³² Meier O. (2006), *Management interculturel*(2^{ème} éd.), Paris, Dunod.

³³ Meier O., op cit., p 27.

³⁴ Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.

³⁵ Berger P. et Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday.

³⁶ Meier O., op cit. p 27.

L'activité professionnelle peut influencer le comportement de l'individu au niveau de sa manière de penser, d'agir, de s'exprimer. Le statut et la reconnaissance sociale, obtenus sur son lieu de travail, forgent également l'identité des individus.

2.4 La personnalité des fondateurs³⁷

La personnalité des dirigeants peut également avoir une influence sur la culture d'entreprise. En effet, selon Schein, le fondateur joue un rôle essentiel en véhiculant des croyances et des valeurs. Les membres de l'organisation peuvent le percevoir comme un symbole, une référence. Au delà de l'aspect économique, le fondateur va faire transparaître ses croyances, ses aspirations, sa personnalité à travers la création et le développement de son entreprise.

Toute entreprise doit faire face à un moment donné à diverses contraintes de marché (nouveaux concurrents, innovation, etc.) et doit généralement revoir ou du moins adapter son modèle économique pour survivre. Donc, au delà du fondateur, ses successeurs peuvent également marquer l'histoire de l'organisation en prenant des décisions stratégiques cruciales pour garantir la pérennité de l'entreprise et insuffler de nouvelles valeurs et de nouveaux principes.

3. Les rôles externes et internes de la culture d'entreprise³⁸

Selon E. Schein³⁹, le rôle de la culture d'entreprise est en partie de faire face à deux types de problèmes qui, une fois résolus, permettent de garantir le développement de l'entreprise. Le premier est d'ordre externe et répond à la problématique liée à la relation de l'organisation avec son environnement, et sa capacité d'adaptation avec celui-ci. Le second concerne les relations de travail entre les membres au sein même de l'entreprise et est par conséquent d'ordre interne.

³⁷ *Ibidem*, pp. 29-30.

³⁸ Meier O., op cit., p 16.

³⁹ Schein E., op cit.

3.1 Les rôles externes de la culture d'entreprise

« La culture d'entreprise se présente comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement ». ⁴⁰ En effet, celle-ci va permettre à l'organisation de se créer une identité propre et donc de se démarquer des autres entreprises. D'après Rocher ⁴¹, les individus, après avoir adhéré aux principes, aux règles et aux références transmises par la culture d'entreprise, vont se distinguer en tant que collectivité particulière. Une fois formée, celle-ci permet de répondre efficacement aux contraintes et à la complexité de l'environnement. Par conséquent, la culture participe à définir l'entreprise, son rôle et sa position par rapport à l'environnement.

3.2 Les rôles internes de la culture d'entreprise

Grâce à la culture d'entreprise, des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents peuvent travailler et collaborer au sein d'une même entreprise. En effet, celle-ci va permettre de renforcer les éléments de convergence et de réduire les points de divergence.

“La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et à mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale.” ⁴²

Elle crée un socle sur lequel repose des fondements communs qui vont permettre aux individus de coopérer au-delà des différences. Elle a donc un rôle important à jouer dans l'intégration des nouveaux salariés qui doivent apprendre rapidement les méthodes et les pratiques de l'entreprise pour être opérationnels le plus vite possible et ainsi collaborer de manière efficace avec les autres membres de l'organisation.

La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

O. Meier insiste donc sur l'importance du rôle de la culture d'entreprise dans la gestion d'une entreprise et dans les choix et la mise en oeuvre de ses décisions stratégiques.

⁴⁰ Allouche J. et Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Paris, La Découverte.

⁴¹ Rocher G. (1968), *Introduction à la sociologie générale*, Montréal, HMH.

⁴² Meier O., op cit., p 16.

4. Les types de cultures d'entreprise

I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde distingue cinq types de culture d'entreprise⁴³ :

L'entreprise duale⁴⁴

Dimension de l'analyse	modalités
Contraintes de l'environnement	Variable en intensité et en nature
Forme de la structure	Structure simple centralisée Structure lourde mécaniste ou professionnelle
Mode d'organisation du travail	Organisation duale rationnelle /flexible Organisation duale personnalisée/flexible
Mode de gestion des hommes	GRH statutaire ou individualisée
Système de relations entre acteurs	Domination ou antagonisme
Culture d'entreprise	Dualité culturelle : • identité professionnelle/réglementaire • identité professionnelle/de service public

Ce sont généralement des entreprises du secteur tertiaire opérant essentiellement sur le marché des particuliers (secteur éducatif, services techniques, médicaux, administratifs).

L'entreprise bureaucratique⁴⁵

Dimension de l'analyse	modalités
Contraintes de l'environnement	Etablissement protégé Contraintes techniques et sociopolitiques
Forme de la structure	Structure mécaniste
Mode d'organisation du travail	Organisation rationnelle Organisation différenciée rationnelle/flexible ou personnalisée
Mode de gestion des hommes	Gestion des statuts
Système de relations entre acteurs	Le pacte L'ajustement hiérarchique
Culture d'entreprise	Dualité culturelle : statut comme protection ou accès à l'ascension sociale

On peut distinguer deux formes de bureaucratie : la première est dite « ouverte » et tient compte des évolutions de l'environnement et des pressions extérieures dans ses modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Par contre, la seconde est peu

⁴³ Francfort I. et al. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

⁴⁴ Godelier E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte, p 102.

⁴⁵ *Ibidem*, p 103

réceptive aux mouvements externes. Les membres de l'organisation prônent avant tout la qualité de vie au travail. Généralement, dans ce type d'organisation, on retrouve des collaborateurs avec une grande ancienneté.

L'entreprise modernisée⁴⁶

Dimension de l'analyse	modalités
Contraintes de l'environnement	Pressions d'environnements multiples Contraintes techniques et sociopolitiques
Forme de la structure	Structure entrepreneuriale Structure professionnelle
Mode d'organisation du travail	Organisation différenciée : Emergence d'une nouvelle logique métier Professionnelle de procès/flexible
Mode de gestion des hommes	Gestion individuelle et collective multiforme
Système de relations entre acteurs	Transformation négociée
Culture d'entreprise	Culture d'entreprise : la corporation professionnelle Désintégration culturelle : l'innovation contre la tradition professionnelle

On se retrouve surtout devant des entreprises industrielles traditionnelles dont l'existence est remise en cause. La survie de l'entreprise demande une implication de l'ensemble des acteurs autour d'un projet de changement majeur de technologie, de culture ou d'organisation au travail tout en conservant ou en améliorant la gestion du capital humain.

L'entreprise en crise⁴⁷

Dimension de l'analyse	modalités
Contraintes de l'environnement	Pressions d'environnements multiples Contraintes techniques et sociopolitiques
Forme de la structure	Structure entrepreneuriale ou mécaniste
Mode d'organisation du travail	Coexistence : Organisation duale rationnelle/flexible Organisation duale rationnelle/personnalisée Organisation duale rationnelle/artisanale
Mode de gestion des hommes	Gestion évolutive des relations sociales
Système de relations entre acteurs	Antagonisme
Culture d'entreprise	Désintégration culturelle Innovation contre tradition professionnelle

⁴⁶ Godelier E., op cit., p 103.

⁴⁷ *Ibidem*, p 104.

L'entreprise en crise se situe entre la forme traditionnelle et la forme duale. Ce type de culture est caractérisé par une désintégration culturelle causée par une remise en cause du passé glorieux et de la domination d'une partie des acteurs sur les autres. On constate généralement un affaiblissement du syndicat et un changement dans le type de management provoqués par une modification des rapports sociaux. Contrairement au modèle présenté précédemment, le changement est difficilement accepté par les acteurs et des confrontations apparaissent entre niveaux hiérarchiques et entre groupes. Même si en interne la crise est montrée du doigt comme étant la principale raison du changement, une transition entre le passé, le présent et l'avenir n'est pas mise en place après transformation. Des processus d'apprentissage ne peuvent pas s'instaurer étant donné que le changement n'est pas appliqué à l'ensemble des membres de l'organisation mais est mis en œuvre de manière sélective. La solution au déblocage de cette situation peut venir de formation ou de tutorat.

L'entreprise communautaire⁴⁸

Dimension de l'analyse	modalités
Contraintes de l'environnement	Menace du marché Pressions d'environnement multiples
Forme de la structure	Structure simple Structure entrepreneuriale
Mode d'organisation du travail	Organisation flexible
Mode de gestion des hommes	Gestion des parcours professionnels
Système de relations entre acteurs	Consensus
Culture d'entreprise	Culture commune

Ce sont souvent des PME familiales dont le fondateur occupe une place centrale dans l'entreprise. L'organisation ne repose pas sur des règles formelles et privilégie le capital humain au capital technique. Elle s'appuie sur une reconnaissance et une valorisation des compétences, de l'autonomie et offre des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. La sécurité de l'emploi assure un turn-over limité.

Charles Handy⁴⁹ nous propose quant à lui quatre catégories de culture : la culture de pouvoir (Power Culture), la culture de rôles (Role Culture), la culture orientée tâches (Task Culture) et la culture orientée individu (Person Culture).

Selon ce scientifique américain, une grande partie des organisations peuvent se classer dans une de ces catégories.

⁴⁸ *Ibidem*, p 105.

⁴⁹ Handy C. (1976), *Understanding Organizations*, Oxford, University Press.

La culture de pouvoir correspond à des entreprises de type familial qui sont souvent marquées par une concentration du pouvoir autour d'une personnalité clé. Il définit cette culture comme « une toile » où la structure du pouvoir est construite autour des membres de la famille ou des personnalités plutôt qu'à des compétences. Il est donc difficile pour les autres membres de l'organisation d'influencer les décisions et la stratégie mises en place par le « cercle familial ». La capacité de la culture de pouvoir de s'adapter à l'évolution de l'environnement dépendra fortement de la capacité d'analyse et de perception de la personne dirigeante. Si elle estime que le changement n'est pas nécessaire, l'avenir de l'organisation peut être en péril. Selon les propos de Vloeberghs, « le maintien d'une culture de pouvoir entraîne des coûts élevés, de plus ce type de culture est entaché de manière inhérente d'une lenteur et d'une rigidité importante. »⁵⁰

La culture orientée « rôles » insiste sur l'accomplissement des fonctions. La description de poste occupe le premier plan et les prises d'initiatives personnelles ne sont pas encouragées. On peut l'assimiler à une structure de type « bureaucratique ». D'après Handy, ce type de culture correspond à des organisations qui évoluent dans un environnement stable et qui ne sont donc pas vouées à des changements réguliers. Le professeur Vloeberghs⁵¹ nomme comme exemple : la police, l'armée, les anciens ministères hyper-compartmentés, le secteur public en général.

La culture axée sur les tâches concerne des organisations ayant des activités de recherche et qui sont soumises à des développements importants. L'information et l'expertise sont des éléments clés dans cette culture. Des équipes, composées de membres ayant des spécialisations identiques, sont formées. On est dans un environnement plus dynamique, plus innovant. De par ses caractéristiques, l'organisation peut prévoir les changements futurs et s'adapter en conséquence.

Dans la culture orientée individu, la personne prend la place de l'organisation au centre des préoccupations. Les membres de l'entreprise privilégient avant tout leurs objectifs personnels et rejettent la hiérarchie formelle. Le professeur Vloeberghs⁵² prend comme exemple les cabinets d'avocats et les bureaux de conseil en management.

⁵⁰Van Den Nieuwenhuijzen J., op. cit., p5.

⁵¹*Ibidem*, p 5.

⁵²*Ibidem*, p 5.

5. Démarches pour mettre en évidence la culture d'entreprise

5.1 Les processus d'inculcation de la culture

D'après Sainsaulieu⁵³, nous pouvons observer trois modes de production sociale de la culture : la transmission par les anciens, l'apprentissage issu de l'expérience professionnelle ou la prescription idéologique.

Afin de vérifier l'existence d'une dimension culturelle de l'entreprise, il est donc essentiel d'apprécier la réalité d'un tel processus de socialisation qui donne aux individus « les capacités symboliques de s'intégrer aux milieux sociaux de travail. »⁵⁴

Par transmission, l'auteur entend « une série de pratiques d'informations, de formation et de communications destinées à faire prendre conscience des valeurs, modèles et normes en vigueur dans l'entreprise. »⁵⁵ Cette démarche permet aux nouveaux collaborateurs de comprendre le mode de fonctionnement des groupes déjà formés et donc de permettre une meilleure intégration des nouveaux arrivants. Cela dépendra généralement de la qualité de l'accueil, des méthodes de recrutement, de la mise en place d'un parcours de formation, etc.

Par l'appris, le sociologue fait référence à l'apprentissage culturel issu de l'expérience professionnelle acquise au quotidien par les acteurs. Nous nous retrouvons donc dans un autre procédé que le transmis. Ce processus peut soit conforter les individus dans les principes déjà intégrés, soit les influencer, voire les modifier. Cette apprentissage culturel est donc essentiel parce qu'il montre que la socialisation des individus évolue dans le temps.

La prescription idéologique se traduit à travers les chartes, les projets, les discours des dirigeants, les brochures mais également les comptes rendus des négociations avec les syndicats, la position de l'entreprise par rapport à l'innovation, etc. Tout ce qui donne une projection de l'avenir.

⁵³Sainsaulieu R., op. cit., pp 249-250.

⁵⁴*Ibidem*, p 249.

⁵⁵*Ibidem*, p 250.

5.2 Questions méthodologiques sur la recherche de la culture d'entreprise⁵⁶

Maurice Thévenet consacre un chapitre de son livre aux questions méthodologiques de la description et de l'analyse de la culture d'entreprise. Rappelons qu'à partir d'un « ensemble de références », la culture propre à une organisation nous entraîne dans un processus symbolique ; qu'au-delà des débats théoriques, il s'agit d'analyser les « lignes de force » ; et que, pour tenir compte de la spécificité de la culture d'entreprise, les catégories provenant de l'anthropologie culturelle doivent s'intégrer aux théories du management. Si nous considérons l'entreprise comme une organisation fonctionnant comme une société humaine particulière, à partir de la description des traits de culture, un regard d'ethnographe peut révéler le sens collectif qui sous-tend et structure les actions, selon une démarche, toujours inachevée, de description et d'analyse. Il faudrait que l'observation soit munie d'une méthodologie aussi rigoureuse que possible pour traduire aussi objectivement que possible les traits principaux qui structurent la culture d'une entreprise. Ceci est loin d'être aussi simple qu'on pourrait le penser puisque nous avons affaire à des situations humaines personnelles ou sociales toujours bien concrètes. Si l'on n'y prend garde, l'observateur pourrait être tenté de prendre appui sur sa propre intuition, au risque de faire montre de partialité et de laisser s'échapper les contenus de sens à dimension collective. Il pourrait aussi projeter sur la culture d'entreprise sa propre vision du management, éventuellement conforme aux vues de la direction, et exprimant davantage les craintes de celle-ci que les traits objectifs de culture. Ceci dit, l'auteur divise le travail de mise en évidence de la culture d'entreprise en trois étapes : la collecte des informations ; la recherche des hypothèses et la validation de ces hypothèses.

5.3 Première étape : la collecte des informations⁵⁷

Il s'agit d'abord de recueillir des informations dans les cinq domaines d'empreintes culturelles que sont : les fondateurs et la fondation, l'histoire, le métier, les valeurs et les symboles. A propos de chacun de ces domaines, l'auteur examine l'intérêt des informations qui y font figure d'empreintes, les questions auxquelles répondre et la détermination éventuelle d'une grille d'évaluation et les sources à utiliser ainsi que des remarques sur la mise en œuvre de l'analyse.

⁵⁶Thévenet M., op. cit., pp 55-60.

⁵⁷*Ibidem*, pp 61-76.

5.3.1 Les fondateurs et les circonstances de la fondation de l'entreprise⁵⁸

A. Qu'il s'agisse d'une figure personnelle de fondateur ou qu'il s'agisse de circonstances de création, la fondation est bien ce qui donne à une entreprise ses premières empreintes, lesquelles marqueront son développement ultérieur, sans pour autant le déterminer totalement.

B. Une approche *historique* va pouvoir présenter la personnalité, l'éducation, les convictions, les expériences et les relations du fondateur, s'interroger sur l'originalité de la fondation par rapport aux caractéristiques de l'époque et retrouver quels grands principes ont présidé à la naissance de l'entreprise. Une approche *symbolique* pourra montrer comment, à chaque époque et surtout à l'époque actuelle, le corps social de l'entreprise garde, en lui faisant subir des interprétations, le souvenir du fondateur et de la fondation, lequel acquiert une signification communément partagée.

C. Les recherches sur la fondation doivent corriger ou dépasser les histoires écrites, souvent à la demande de l'entreprise elle-même, par des proches ou des successeurs du fondateur, en tenant compte de sources externes d'information et en replaçant les faits dans leur contexte politique, économique et social.

5.3.2 L'histoire de l'entreprise⁵⁹

A. Bien qu'elle fasse l'objet d'une recherche toujours à compléter, l'histoire de l'entreprise, dorénavant souvent confiée à des historiens de profession, est un facteur important pour analyser la culture, laquelle répond à un apprentissage qui s'échafaude au fil du temps. Même les symboles qui soudent entre eux les membres de l'entreprise ont acquis, progressivement, leur précision et leur fonction fédératrice. Une place peut être accordée à l'histoire événementielle, rendant justice aux décisions individuelles, une autre place à l'histoire structurelle qui met en lumière les structures et les scénarios qui sous-tendent le développement de l'entreprise, une autre place encore à l'histoire générale, politique, économique ou sociale, afin de replacer cette entreprise dans son environnement et dans un monde ouvert.

B. L'histoire peut donner lieu soit à une approche factuelle soit à une approche symbolique. L'*approche factuelle* recherche les repères historiques, propres à différents champs d'intérêt, pour mettre en évidence leurs logiques sous-jacentes. Ainsi pourra-t-on étudier le champ des

⁵⁸*Ibidem*, pp 61-65.

⁵⁹*Ibidem*, pp 65-69.

produits et des activités, tout au long de l'histoire de l'entreprise, en veillant à déceler les facteurs qui ont justifié leur conception ; le champ des technologies créées, utilisées, transformées, abandonnées, en y adjoignant les compétences *ad hoc* ; l'évolution de l'organisation et des fonctions dans l'entreprise ; l'évolution des structures externes, avec achats, fusions, filiales, etc. ; les portraits des dirigeants de l'entreprise, avec, éventuellement, apparition de traits dominants communs ; les stratégies qui se sont succédées, etc.

L'approche *symbolique* relève quelle signification le corps social de l'entreprise donne aux événements de l'histoire de celle-ci qu'il garde en mémoire comme étant les plus marquants.

C. Parce que les témoignages recueillis sur l'histoire de l'entreprise sont souvent partiels et subjectifs, le chercheur aura intérêt :

- a) à retrouver des documents, issus de cette entreprise, qui décrivent les grandes décisions qui y ont été prises et qui expliquent quelles en ont été les motivations ;
- b) à recourir aux témoignages de personnes ayant quitté l'entreprise ou à ceux de personnes qui, tout en étant extérieures à celle-ci, ont un avis sur elle ;
- c) à affiner son propre regard critique grâce à la richesse de ses connaissances touchant aux différents aspects du monde du travail et, en particulier, de l'entreprise.

5.3.3 Le métier⁶⁰

A. L'activité propre à une entreprise donne lieu à des références acquises en fonction d'informations sur le métier, lesquelles ont un intérêt à la fois stratégique et culturel. L'attention portée au métier rejoint l'activité autour de laquelle s'est structurée l'organisation et se sont établis les objectifs de celle-ci. Garant du produit à faire ou de l'activité à exercer, le métier est la capacité de se diriger dans la résolution de problèmes ; il est une compétence ou un « savoir-faire validé » ; il est la faculté de pouvoir agir collectivement dans la gestion ou la production ; et il correspond à une vision particulière du monde qui tient lieu de culture.

B. L'approche du métier peut mettre l'accent sur le métier dans son rapport à tel ou tel *produit* ou à telle ou telle activité, propre à une profession ou à une entreprise. Elle peut aussi en relever le *savoir-faire*, lequel entre, par exemple, dans la fabrication, dans la technologie, dans la distribution, etc. Elle peut encore être ramenée à une *façon de faire*, impliquant une relation de force entre des fonctions telles que le marketing et le commercial, la production et le commercial, la recherche et la réalisation.

⁶⁰*Ibidem*, pp 69-72.

C. Aux analyses stratégiques de l'entreprise, il convient d'ajouter des enquêtes portant sur les tensions et les résolutions de conflits entre fonctions, et il est utile de savoir recouper ce que disent les experts présents à chaque niveau de l'organisation.

5.3.4 Les valeurs⁶¹

A. Une fois qu'aura été recueilli « le matériau marqué par l'empreinte de la culture », le chercheur s'attachera à « repérer les traits de culture » qui le sous-tendent, à faire apparaître les valeurs qui ont cours dans une entreprise est essentiel. En effet, chaque être humain prend des décisions et accomplit des actions en se référant, consciemment ou non, à un code des valeurs, renvoyant à une vision du bien et du mal. En outre, les membres de tout groupe humain établissent leurs valeurs en fonction des valeurs collectives créées ou reconnues par le groupe, en fonction de codes externes, en fonction de convictions personnelles et en fonction d'expériences vécues, personnellement, par eux au sein du groupe. Si nous considérons maintenant une entreprise, nous pouvons remarquer que les objectifs poursuivis, les comportements attendus ou effectifs, le système de rémunérations, la gestion, etc. supposent des valeurs, tantôt *déclarées*, quand elles expriment officiellement la politique de l'entreprise, tantôt *opérantes*, quand, à titre de références, elles fondent la gestion et influencent les comportements.

B. L'approche des valeurs :

- 1) prendra en compte les valeurs déclarées dont l'importance symbolique est indiscutable et dont il peut être intéressant de suivre l'évolution ;
- 2) cherchera à découvrir les valeurs opérantes, notamment celles qui sous-tendent les systèmes de gestion, que ce soit au niveau des choix ou au niveau des évaluations;
- 3) passera par des enquêtes auprès de personnes à qui, une fois précisé ce qu'on entend par « bon » et par « mauvais », on demandera, tout en faisant valoir le droit à la discrétion, de caractériser un bon et un mauvais produit, objectif, atelier, dirigeant, etc.

C. Parce que le système de gestion paraît souvent aller de soi à l'intérieur d'une entreprise, il sera utile de le comparer avec celui d'autres entreprises. Pour ce qui est des enquêtes menées auprès des membres d'une entreprise sur ce qui est bon ou mauvais, il conviendra de dépasser

⁶¹*Ibidem*, pp 72-75.

les pseudo-évidences et les logiques mécanistes en demandant aux interlocuteurs de décrire des situations concrètes.

5.3.5 Les signes et les symboles⁶²

A. La culture d'entreprise se cristallise largement autour des signes et des symboles, dans la mesure où ils sont porteurs de sens et se retrouvent dans les logos, marques de représentation, récits plus ou moins mythiques, héros de référence, modes de comportement, rites et langages.

B. Il convient à l'analyste de relever, avec nuance et souplesse, ce qui, en des champs différents, lui paraît jouer le rôle de signes et de symboles. Ainsi pourra-t-il mentionner et analyser le sens :

- de l'organigramme qui fait ressortir le type de rationalité prévalant dans la répartition des tâches ;
- des marques de différenciation dans les fonctions qui révèlent certaines conceptions sociétales et hiérarchiques;
- des images qui servent de vitrine à l'entreprise et qui dévoilent son mode de communication à l'extérieur ;
- des discours que l'entreprise tient sur elle-même pour perpétuer son mythe et unifier ses membres ;
- des codes de comportement interne qui dévoilent ce que sont les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise.

C. L'étude des signes et des symboles demande beaucoup plus d'esprit d'observation et d'esprit de finesse qu'il n'y paraît. En particulier, il importe de déceler les signes et les symboles véritablement porteurs de sens pour l'entreprise, et non pas les signes aussi superficiels qu'abondants, simplement bizarres ou provenant d'autres domaines que les entreprises, sans avoir pris sens en celles-ci.

⁶²*Ibidem*, pp 75-76.

5.4 Deuxième étape : La recherche des hypothèses de culture⁶³

Une fois qu'aura été recueilli « le matériau marqué par l'empreinte de la culture », le chercheur s'attachera à « repérer les traits de culture » qui le « sous-tendent »⁶⁴. Ceux-ci constitueront des hypothèses de culture d'autant plus solides qu'on les retrouvera non dans une, mais dans plusieurs des catégories d'information que nous avons évoquées (fondation, histoire, métier, valeurs et symboles), et, de préférence, à titre principal, régulier ou récurrent.

Si, pour découvrir les traits de culture de telle ou telle entreprise, le chercheur fait appel à des typologies qui systématisent des catégorisations de la culture d'entreprise, il doit être conscient de leur caractère fragmentaire, correspondant à la vision et à l'expérience de tel ou tel auteur. Si, dans le même but, il fait appel à des questionnaires d'opinion, il doit savoir que ceux-ci nous apprendront plus sur le climat de l'entreprise que sur sa culture proprement dite. Dans les analyses de culture qu'il a lui-même menées, Maurice Thévenet a relevé, dans le cadre des cinq domaines du matériau d'information, trois catégories permanentes :

- la manière de concevoir la raison d'être et l'activité de l'entreprise, telle qu'elle se manifeste en particulier dans le métier et dans l'histoire ;
- la conception de la personne, ses droits et ses devoirs vis-à-vis de l'entreprise, tout comme les droits et les devoirs de celle-ci envers la personne, ce qui se manifeste, en particulier, dans l'histoire, dans les valeurs et dans les symboles.

Remarquons que d'autres catégories seraient envisageables, par exemple le temps, le changement, le caractère de service public.

5.5 Troisième étape : la validation des hypothèses⁶⁵

Parce que la culture est davantage d'ordre qualitatif que quantitatif et parce qu'elle suppose la construction progressive de logiques propres, il serait périlleux de ne la soumettre qu'à des procédés de mesure ou de la confondre avec la vision personnelle du chercheur. Voilà pourquoi l'auteur fait valoir que le bon sens exige que les hypothèses avancées soient confrontées à la réalité pour bien voir où elles peuvent être retenues, qu'elles soient remplacées par d'autres hypothèses en tenant compte d'entreprises comparables, ou encore

⁶³*Ibidem*, pp 76-79.

⁶⁴*Ibidem*, p 76.

⁶⁵*Ibidem*, pp 79-80.

qu'elles fassent l'objet d'informations, grâce auxquelles elles pourront être précisées ou modifiées.

6. Culture et changement

6.1 L'organisation en tant que « institution culturelle »

Les recherches sur la dynamique culturelle des organisations effectuées par Renaud Sainsaulieu⁶⁶ lui a permis de constituer cinq mouvements de régulations institutionnelles : adaptation sociétale, interdépendances institutionnelles, communautés professionnelles, apprentissage et confrontations culturelles.

Le premier mouvement se traduit par une transmission de la culture de la société globale vers l'entreprise donnée par le double processus du mental programming⁶⁷ et des interdépendances institutionnelles.

Le second mouvement décèle les mécanismes d'apprentissage et de confrontations culturelles établis au niveau de la structure sociale de l'organisation en fonction des groupes et des relations pouvant mener à une certaine cohésion sociale.

Le troisième mouvement a pour but de stabiliser les communautés en analysant les résultats en termes de reproduction sociale des régulations institutionnelles et systèmes de valeurs antérieurs.

Le quatrième mouvement effectue la même analyse que le point précédent mais cette fois-ci en termes de créativité et d'innovations dans une démarche similaire aux régulations institutionnelles, c'est à dire dans l'ordre des valeurs.

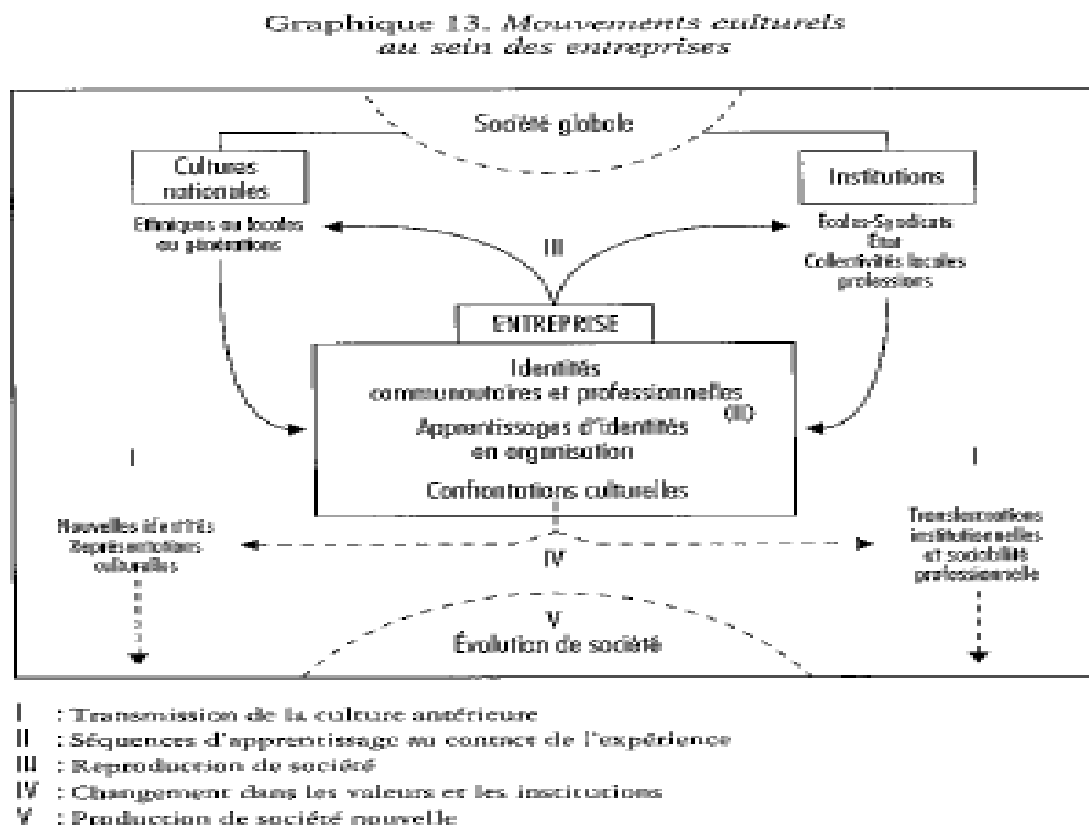
Le développement de ce dernier mouvement d'innovation peut conduire à une cinquième phase dans le cas où la création de cette nouvelle interdépendance entre valeurs et institutions donne naissance à une société différente.

⁶⁶Sainsaulieu R., op. cit., pp 259-260.

⁶⁷*Ibidem*, p 259.

L'ensemble du processus devrait représenter la dynamique culturelle de tout système social faisant preuve de suffisamment d'autonomie pour s'adapter aux pressions de son environnement. Les différentes étapes de cette démarche sont reprises dans le schéma intitulé « Mouvements culturels au sein des entreprises » repris ci-dessous.

Figure 1 : Mouvements culturels au sein des entreprises⁶⁸



Dans la mesure où de tels processus sociaux ayant une influence sur les mentalités collectives sont observés il est important que les entreprises de nos jours soient conscientes de leur fonction identitaire dans la société⁶⁹. Le sociologue, Renaud Sainsaulieu, définit donc l'entreprise comme étant une véritable institution sociale au même titre que l'Eglise, l'Ecole ou l'Etat.

⁶⁸ Sainsaulieu R., op. cit. p 250.

⁶⁹ Larçon J-P et Reitter R. (1979), *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan ; Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, op cit. ; Hofstede C., *Les conséquences culturelles*, op. cit.

6.2 Le changement au sein de l'organisation

« Le changement dans une organisation, qu'il vienne des mouvements de la société (élévation du niveau des connaissances, transformation des rapports d'autorité, etc.), de contraintes externes (concurrence, innovations, technologie, etc.), qu'il soit impulsé par la hiérarchie ou par la direction, est un apprentissage de nouvelles manières de faire, de nouvelles règles. Qu'il soit imposé d'en haut, ou de l'extérieur, qu'il soit le résultat de conflits sociaux, il ne peut avoir lieu que s'il y a construction de nouvelles relations. Il est un apprentissage par assimilation de nouvelles régulations, c'est à dire de règles au sens large ». ⁷⁰

L'auteur souligne donc l'importance de l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils octroient aux décisions liées au changement. Dans cette perspective, l'interaction entre les acteurs occupe un rôle central. Une autonomie réelle des acteurs est évidemment présumée. Lors de ses nombreuses recherches, Philippe Bernoux a exploré les zones d'autonomie que se donnent les acteurs. Il en ressort que les acteurs acceptent des changements lorsqu'ils en comprennent la logique, si ça donne un sens à leur activité et lorsqu'ils sont en mesure de les négocier, les modifier.

Selon Maurice Thévenet ⁷¹, trois enseignements peuvent ressortir des nombreuses études qui ont été effectuées sur le changement.

Premièrement, *il n'y a pas de résistance au changement*. D'après des recherches sur le sujet, la résistance au changement serait assimilée à la perception des acteurs face à l'intérêt réel de changer. C'est une précision importante car la résistance au changement laisse penser qu'il existerait « un gène universel de réticence au changement » ⁷². Donc ça viendrait à dire que même si le changement est « rationnellement » nécessaire, les personnes s'opposeraient à sa mise en oeuvre.

Deuxièmement, *c'est passer d'un état à un autre*. « Le changement est un passage d'un état de compétences, mentalités, représentations, à un autre état de compétences et de

⁷⁰Bernoux P. (2010), *Sociologie du changement* (3^{ème} éd.), Paris, Editions du Seuil.

⁷¹Thévenet M., op. cit., pp. 109-111.

⁷²*Ibidem*, p 109.

représentations. Le vrai processus de changement est celui qui s'accompagne de l'état A à l'état B et pas celui qui fait comme si A n'existait pas. »⁷³

Troisièmement, *la ressource comme question clé du changement*, Les questions qui ressortent généralement des études sur le changement sont: le QUOI et le COMMENT.

Le QUOI aborde ce qu'il faut modifier.

LE COMMENT étudie la méthode de changement.

Par contre, la ressource est très peu étudiée ; pourtant lors d'un changement organisationnel sans ressource on ne peut pas accomplir le changement même si les bonnes décisions ont été prises et que la méthode a été identifiée.

On a tendance à lier la réussite du changement uniquement à la capacité du leader à prendre des décisions bénéfiques pour l'organisation. Or détecter et utiliser les forces d'une situation peuvent être très profitables. D'ailleurs, la culture est une de ces ressources à disposition.

6.3 Culture : source de changement

Philippe Bernoux⁷⁴ considère la culture comme un processus en constante mutation. Il suppose également que chaque changement est perçu comme une évolution, dans une dynamique de construction, et non comme une rupture ou un acte définitif. Pour l'auteur, l'introduction du changement dans une entreprise demande de considérer les cultures antérieures et s'appuyer sur elles. En effet, il considère l'organisation comme un processus inachevé dans une construction dynamique avec une culture qui a pour rôle de la compléter et non de la détruire.

En considérant la culture comme élément évolutif, non seulement elle n'est pas opposée au changement mais elle en est une source.

⁷³*Ibidem*, p 110.

⁷⁴Bernoux P., op cit., p 176.

Certains imaginent de manière réductrice qu'on peut instaurer une nouvelle culture à l'aide de formation et de communication. Wines et Hamilton⁷⁵ ont une approche plus recherchée en travaillant sur le management symbolique pour créer une nouvelle vision commune.

Maurice Thévenet se pose la question de savoir si on peut changer une culture d'entreprise.

« La culture est un ensemble d'hypothèses fondamentales qui structurent l'ensemble des comportements de gestion dans l'entreprise, il serait donc présomptueux de la changer ou de lui imprimer une direction donnée. »⁷⁶

D'après l'auteur, pour obtenir un changement de culture important, il faut remplir trois conditions :

La survie de l'entreprise est en jeu, elle se trouve dans une situation très délicate.

L'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise est persuadé de cette situation. Ayant une vision de l'intérieur du système, il est très difficile se rendre compte et d'admettre la situation. Cette caractéristique est donc très dure à remplir.

Un message faisant part de la situation et offrant des solutions concrètes est transmis par une direction au corps social dans l'attente. Evidemment, ce message doit être concrétisé en actes, en favorisant le dialogue, la participation et la confrontation.

On imagine très bien que ces conditions ne sont pas évidentes à remplir. De plus, malgré un changement profond et rapide, des traits de la culture antérieure resteront et la culture nouvelle ne coïncidera pas nécessairement à l'idéal que le leader souhaitait atteindre.

L'information, la formation, le changement de technologie ou d'activité, le changement de dirigeants sont toutes des actions qui peuvent avoir un impact sur la culture d'entreprise mais sans vraiment la modifier profondément.

⁷⁵ Wines W.A. et Hamilton J.B. (2009), « *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies : The Power of Stories* », Journal of Business Ethics, (89).

⁷⁶Thévenet M., op cit., p 113.

Pour résoudre une situation, au lieu d'être changée, la culture doit être considérée comme une ressource qui peut être améliorée en renforçant ses points forts. C'est de là que découle le vrai changement.

6.4 Conditions d'une intervention⁷⁷

En se basant sur des opérations réussies en matière de culture, l'auteur dégage certaines caractéristiques communes :

Ce sont des interventions effectuées sur une longue durée.

Ce sont des interventions implantées par étapes.

Consultant et entreprise travaillent conjointement.

Le changement de culture n'est pas la finalité attendue en termes de résultat.

Les résultats obtenus apparaissent sous forme de description de la culture actuelle, de perspectives d'évolution, de moyens de changement, de plans d'actions concrets.

Les conditions à remplir avant d'intervenir autour ou sur la culture d'entreprise :

L'entreprise doit être consciente et sensibilisée à ce qui va découler de cette approche culturelle.

Une étude doit être effectuée au préalable sur la culture existante. Celle-ci servira de base pour l'intervention.

L'objectif d'une intervention n'est pas nécessairement de changer la culture mais peut également travailler sur les forces de la culture existante.

6.5 Les facteurs de changement de la culture⁷⁸

Le changement de la culture peut être causé par deux facteurs :

- Le premier facteur concerne les leaders.
- Le second concerne le poids des événements qui bascule l'entreprise dans une situation délicate.

⁷⁷ Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Editions d'organisation.

⁷⁸ *Ibidem*, pp 178-184.

6.5.1 Le rôle des leaders dans le changement de culture

« Les leaders sont les seuls véritables créateurs de culture dans une entreprise ». ⁷⁹ En se référant aux propos de Schein, on peut affirmer que le leader a un rôle capital dans le changement de la culture.

Le leader a un rôle déterminant durant les différentes phases d'évolution de l'entreprise. Lors de la création de l'organisation, il va transmettre sa vision du projet en insufflant un certain dynamisme auprès du corps social pour obtenir un équilibre social et émotionnel.

C'est en phase de développement que la culture joue un rôle plus dynamique : elle crée les modes de décisions, de fonctionnement et de politiques. Une analyse doit être effectuée régulièrement par le leader pour s'assurer que les traits de la culture sont toujours en adéquation avec le projet de l'entreprise. Selon Schein, dans le cas contraire, le leader doit être capable d'apporter les changements nécessaires.

Le leader a donc un rôle d'observateur par rapport à la culture, il va pouvoir la développer, utiliser ses forces et être attentif à la déviation qu'elle pourrait emprunter suite à des influences de l'environnement.

Lorsque l'entreprise atteint sa phase de maturité, la culture remplit complètement son rôle. Si celle-ci ne permet pas à l'organisation de relever les défis fixés face à son environnement et son organisation, le leader doit alors impulser la culture d'entreprise vers de nouvelles directions en s'assurant que les membres soient impliqués dans ces décisions et sécurisés.

6.5.2 Le poids des événements

Fusion, absorptions, rapprochement... La vie d'une organisation est marquée par ce type d'événement et demande une attention particulière sur trois points :

- La création de valeur suite au rapprochement.
- La capacité à créer une nouvelle stratégie en fusionnant les forces.
- La capacité à faire face au phénomène du choc des cultures.

⁷⁹ Schein, op cit.

C'est sur ce dernier point que notre attention va se porter. La fusion de deux cultures débouche au mieux vers un changement des deux cultures en trouvant un compromis, au pire vers une adaptation d'une seule culture.

Selon Gordon Walter⁸⁰, on peut différencier plusieurs sortes de rapprochements :

- L'intégration verticale de deux organisations se manifeste le plus souvent par un conservatisme renforcé.
- L'intégration horizontale de deux entreprises conduit généralement l'acquéreur à imposer ses valeurs culturelles à l'autre entreprise.

D'après Connolly, S. et Klein, L.⁸¹, le taux de réussite d'une opération de fusion est de seulement 50%, et deux sur trois ne permettent pas d'atteindre la création de valeur espérée.

Le cabinet AT Kearney en 1998-1999 ayant mené une enquête mondiale sur 115 opérations de fusion, les résultats montrent que la première cause de ces échecs est liée à la mauvaise gestion du capital humain et de la culture d'entreprise⁸².

Les recherches de P. Shrivastava⁸³ rejoignent cette étude, après avoir identifié trois sortes d'intégration dans le cadre d'une fusion : l'intégration procédurale (les systèmes d'information et de gestion), l'intégration physique (les locaux) et l'intégration socio-culturelle (les valeurs) ; il souligne qu'on ne tient pas suffisamment compte de l'intégration socio-culturelle contrairement aux deux autres qui sont étudiées de manière approfondie dans la littérature économique et managériale.

J. Igalens⁸⁴ donne deux raisons fondamentales pour justifier la possibilité d'éviter un choc des cultures. Premièrement, un compromis peut toujours être trouvé sur certains points d'entente car les valeurs de deux organisations ne sont pas complètement inconciliables. D'autre part,

⁸⁰ Walter G. (1985), *Culture collisions in mergers and acquisitions in Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publication Inc.

⁸¹ Connolly S. et Klein L. (2002), « *The impact of a merger on Novell's KM efforts* », *KM review*, 5(4), pp 20-23

⁸² Barel Y., « *Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures* », *La Revue Des Sciences de Gestion*, n° 218, p 54.

⁸³ Shrivastava P. (1986), « *Post merger integration* », *Journal of business strategy*, vol. 7, n°1, pp 65-76.

⁸⁴ Igalens J. (2008), *Audit Social : meilleurs pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles.

l'entreprise acquise peut apporter considérablement à l'acquéreur par ses valeurs transmises à travers son image, sa notoriété, ses compétences.

6.5.3 Les crises

Chaque entreprise traverse à un moment donné des périodes difficiles qui peuvent remettre en cause sa survie ou du moins sa capacité à exercer correctement son métier.

Pour passer à travers ce genre d'événement, l'entreprise doit puiser dans ses valeurs profondes pour être capable de mettre en place des actions futures.

La présence d'un leader fort est indispensable dans ces situations. Il doit pouvoir transmettre et mettre en place un projet, une direction afin de rassurer les autres membres de l'organisation sur leur capacité à relever les défis auxquels ils font face. Le succès d'une renaissance d'une entreprise fait toujours état d'un leader.

6.6 Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons pu mobiliser les connaissances théoriques et comprendre les enjeux liés au concept de la culture d'entreprise. Grâce à cette première partie, un essai de définition a été proposé, les éléments constitutifs de la notion ont été abordés, les rôles ainsi que les différentes formes de culture d'entreprise ont été présentés, le lien avec le changement a été clairement démontré et enfin une méthode pour effectuer l'audit d'une culture au sein d'une organisation a été proposée. Ce dernier point sera très utile dans le cadre de notre chapitre suivant sur la méthodologie ainsi que dans l'analyse des résultats. En effet, cette technique élaborée par Maurice Thévenet nous aidera dans la mise en évidence des différentes cultures d'entreprise du Crédit Communal à Belfius.

PARTIE PRATIQUE

Chapitre 2 : la méthodologie

Introduction

Dans cette partie du mémoire, nous allons vous exposer la démarche méthodologique qui a été utilisée pour récolter l'information relative à notre problématique qui est liée à l'évolution de la culture d'entreprise à travers les différentes phases de transformation d'une organisation. Pour concrétiser cette étude, nous allons l'appliquer à un cas concret qui est la banque Belfius. En effet, celle-ci a subi durant sa vie d'entreprise plusieurs phases de changement marquées par des fusions, des restructurations et un changement d'appellation.

Tout d'abord, afin de récolter les données empiriques primaires, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. La technique utilisée a été l'entretien individuel semi-directif, le but étant dans un premier temps d'explorer l'objet étudié.

Ensuite, afin de compléter notre analyse, nous allons également collecter des données secondaires en recueillant et en traitant de la littérature « grise » comprenant des documents internes, des discours, des notes de services, des études, etc. Nous allons nous baser également sur une étude quantitative effectuée par la banque auprès de ses collaborateurs dont le but était de situer le corps social par rapport à la culture d'entreprise. L'avantage d'utiliser ces deux approches dans le cadre de notre enquête, c'est qu'elles sont complémentaires. En effet, cela permettra de vérifier si les résultats obtenus de part et d'autres corroborent.

Avant de vous exposer la démarche méthodologique, il serait opportun de vous présenter au préalable l'historique de la banque afin de mieux comprendre les enjeux de notre étude.

Le chapitre sera donc articulé de la manière suivante : l'historique de la banque Belfius, la présentation des démarches empiriques et la description des données.

1. Présentation et historique de l'entreprise

Pour mieux cerner la problématique proposée dans le cadre de notre mémoire, il est opportun de situer Belfius Banque dans son contexte historique. En effet, cette organisation qui a fait l'objet de toutes les attentions récemment a un passé chargé en événements : fusions, démantèlement organisationnel, changement d'appellation. Certains de ces faits ont laissé une trace au niveau organisationnel. C'est la raison pour laquelle l'institution financière Belfius possède en son sein un réseau d'agences salariées hérité de la banque Bacob et un réseau d'agences indépendantes issu du Crédit Communal.

Etant donné que notre étude se focalise uniquement sur le réseau d'agences, nous avons décidé de nous concentrer sur la présentation du Crédit Communal et de la COB, puis d'introduire brièvement Belfius Banque.

1.1 D'une coopérative ouvrière à la création d'une banque: l'histoire de BACOB⁸⁵

*« BACOB, successeur de la COB, voit le jour après la Première Guerre Mondiale en tant que caisse d'épargne du mouvement ouvrier chrétien. Ses racines plongent dans une tradition remontant à la fin du dix-neuvième siècle. A cette époque, ce sont les organisations sociales catholiques et socialistes qui canalisent l'épargne des classes laborieuses ».*⁸⁶

On peut donc trouver les origines de la BACOB, successeur de la COB, dans la Banque d'Epargne des Ouvriers Chrétiens, créée en 1925 et également dans d'autres petites caisses d'épargne régionales.

Suite à la crise économique et à la politique déflationniste rigoureuse mise en place par le gouvernement, une importante crise de liquidité frappe les établissements financiers belges au début des années 30. L'Etat belge décide donc en 1934 d'établir une nouvelle législation bancaire qui consiste entre autres à distinguer les banques de dépôts et les caisses d'épargne. Cela oblige les caisses ouvrières à s'adapter et à procéder à des opérations de fusion. C'est

⁸⁵ Gérard E. et al. (1995), *Une coopérative ouvrière devient une banque : l'histoire de BACOB*, Tielt, Editions Lannoo.

⁸⁶ *Ibidem*, p 15

ainsi qu'en 1935, l'Antwerpse Volksspaarkas, la Banque Ouvrière de Bruxelles, la Banque d'Épargne des Ouvriers ainsi que d'autres caisses de taille moins importante se regroupent pour former la COB Caisse Centrale de Dépôts. Cela permet à l'épargne ouvrière chrétienne de ne pas devoir faire appel à une aide financière pour sa survie.

Le mouvement ouvrier chrétien, dont la promotion de l'épargne est considérée comme un élément important de sa mission éducative, assure via une propagande menée au sein de ses différentes sections l'accroissement des dépôts d'épargne auprès de la COB.

La COB développe une stratégie de croissance basée sur la création d'un réseau dense afin d'avoir une section d'épargne dans chaque paroisse. Entre 1950 et 1959, on assiste alors à une augmentation impressionnante du nombre de points de vente sur le territoire. En tant que bénévole, celui que l'on appelle le "caissier", doit être un militant du mouvement ouvrier chrétien ou du pendant flamand avant d'être un technicien. Il est responsable de la récolte et du remboursement des dépôts d'épargne. Ce sont les sociétés coopératives régionales qui sont responsables de la sélection, de la formation et de l'information des caissiers.

Les liens avec les organisations sociales s'intensifient, la COB gère de plus en plus régulièrement les opérations financières des organisations du MOC et offre en échange des avantages à son personnel auquel elle propose des comptes spéciaux assortis de conditions exceptionnelles pour l'organisation elle-même. Ces liens se resserrent de nouveau lorsqu'en 1947 l'Alliance Nationale des Mutualités Chrétiennes ainsi que les trois branches principales du mouvement ouvrier chrétien prennent une participation en commun dans le capital de la COB. Entre 1950 et 1967, le banquier officiel du mouvement ouvrier chrétien est sans aucun doute la COB. Le MOC/ACW

En 1967, le statut des caisses d'épargne est adapté et ajusté à celui du secteur bancaire ce qui va amener à une déspecialisation des différentes catégories d'établissements de crédit. La COB doit se diversifier et s'adapter à l'environnement externe. Elle va élargir sa gamme de produits notamment avec l'introduction en 1968 du bon de caisse, en 1967 du compte-virements. Au début des années 80, la banque va également proposer les Organismes de Placements Collectifs, les OPC. Début des années 90, les Sicavs apparaissent sur le marché belge et seront aussi proposées à la clientèle. A partir de 1968, on peut également observer une multiplication des formes de crédits proposées aux particuliers. Au milieu des années 80,

la COB va également se tourner vers des activités internationales et vers de nouveaux segments comme le Corporate et les PME. Par la suite, sera mis en place une collaboration avec les assurances populaires afin de pouvoir proposer des produits d'assurance à sa clientèle.

Pour faire face à la multiplication des services offerts à la clientèle, la COB a dû progressivement remplacer son réseau de caissiers par des agences polyvalentes. A partir de 1970, les agences apparaissent au détriment des bureaux conventionnés et des sièges régionaux voient le jour. En 1974, on inaugure le premier guichet. L'apparence des agences tend vers un concept standardisé. En 1985, les premiers appareils automatisés apparaissent.

Afin d'être reconnue pour son professionnalisme et pour être en adéquation avec sa nouvelle stratégie, la COB décide le 1er janvier 1994 d'adopter le statut de banque. Pour marquer ce changement, le logo et la dénomination sont modifiés. La COB devient BACOB.

1.2 Du Crédit Communal à Dexia Banque⁸⁷

Le samedi 24 novembre 1860, Maître Bourdin, notaire à Bruxelles se prépare à établir l'acte de constitution d'une société anonyme ayant une structure financière et une structure juridique les plus saugrenues qui soient.

Il s'agit de créer une banque qui permettrait aux communes de se financer plus facilement mais en contrepartie celles-ci devront acheter des actions pour un montant équivalent à au moins 5% du montant de l'emprunt. Via ce montage juridique, les communes seraient alors elles-mêmes actionnaires de la banque.

Cette forme exclusive de société permet d'allier des pouvoirs publics par les liens de la coopération au coeur d'une société à forme commerciale. Cette première mondiale est mis en place par des financiers et hommes d'Etat dont le ministre très charismatique Frère-Orban. Le Crédit Communal est donc la première institution publique de crédit ayant la forme d'une société anonyme. Désormais cette nouvelle banque va pouvoir pallier aux difficultés rencontrées par les petites communes à se financer.

⁸⁷Meuwissen E. (2000), *François Narmon un baron de la banque*, Bruxelles, Dexia Banque.

Jusqu'en 1902, l'activité principale du Crédit Communal consistait à la mise en oeuvre de la formule financière susmentionnée. Ce n'est qu'à partir de cette date que l'institution va également proposer des prêts à court terme.

En 1911, la banque met en place son réseau d'intermédiaires responsables de la récolte des capitaux, via le placement de titres, qui sert à financer les investissements des administrations locales. L'émission de bons de caisse devient sa spécialité.

Après la première guerre mondiale, la banque décide de diversifier ses opérations et fait appel à tous les moyens mis en place pour récolter des capitaux: les émissions d'obligations long terme, celles de bons de caisse et la réception de dépôts à terme. Elle invente le bon de caisse de capitalisation et le bon de croissance.

A partir de 1947 le Crédit Communal commence à développer son réseau d'agences et lance le carnet de dépôt, le compte à vue et un peu plus tard la carte de garantie. Elle peut dès lors récolter directement l'épargne auprès du public.

C'est en 1960 que l'on observe un véritable tournant dans l'histoire du Crédit Communal lorsque l'on décide de professionnaliser le réseau qui, jusque là, était assuré en province par des agents non professionnels. Cela va lui permettre de diversifier ses opérations et de fidéliser sa clientèle en lui proposant une gamme de produits et de services plus large.

En 1970, le réseau d'agences comprend plus de 330 agences et atteint en 1978 le nombre impressionnant de 950. Les montants récoltés par celles-ci dépassent le besoin de financement des communes. On décide donc par la suite de diversifier ses opérations en octroyant des crédits aux clients particuliers.

En 1991, la banque franchit un cap vers son expansion internationale en rentrant dans le capital de la BIL, la Banque Internationale à Luxembourg. Le Crédit Communal s'ouvre ainsi à l'internationale.

En 1993, l'institution financière atteint le cap des 1000 milliards de bons de caisse en circulation et confirme sa place de leader incontestable dans ce marché avec un tiers de l'encours total en Belgique.

En 1996, on a assisté à la naissance de la banque Dexia suite à l'alliance entre le Crédit Communal et le Crédit Local de France. Suite à ce rapprochement, la banque devient un groupe européen.

En 1999, Dexia est coté en bourse et continue à se développer en acquérant différentes filiales spécialisées dans la banque privée et la gestion d'actifs. Elle augmente également sa participation dans la BIL pour atteindre 98,8% du capital. Le groupe souhaite croître rapidement.

En 2000, le groupe bancaire prend une autre dimension en rachetant la société d'assurances américaine Financial Security Assurance (FSA). En effet celui-ci devient le leader mondial en financement public.

2001 est marqué par l'acquisition d'Artesia Banking Corporation, un groupe bancaire qui exerce notamment des activités de banque de détail (Bacob). Suite à cette fusion, naît la Dexia Banque Belgique.⁸⁸

En 2002, on intègre le réseau d'agences Bacob non sans douleur. Une partie des agences est fermée pour éviter les "doublons".

En 2006, Denizbank est rachetée par le groupe qui souhaite étendre ses activités.⁸⁹

En 2008, suite à la crise financière, Dexia se retrouve en difficulté et est obligé de demander l'aide des Etats belge, français et luxembourgeois pour éviter la faillite. Le groupe décide en 2009 de mettre en place un plan de restructuration et de se recentrer sur ses activités de base.⁹⁰

Le 4 octobre 2011, toujours victime de problèmes de liquidités et de créances douteuses, le groupe Dexia annonce son démantèlement qui va consister en la création d'une "badbank" pour stocker ses actifs toxiques et à la séparation des autres entités.⁹¹

⁸⁸ Wikipédia. (2012). Dexia. En ligne <http://fr.wikipedia.org/wiki/Dexia>, consulté le 15 avril 2013.

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ *Ibidem*.

⁹¹ *Ibidem*.

Le 10 octobre 2011, après de longues négociations, Dexia Banque Belgique est nationalisé pour un montant de 4 milliards d'euros. Le 1 mars 2012, la banque change officiellement de nom et devient Belfius Banque.⁹²

1.3 Belfius : nouvelle marque

« Désormais, Dexia Banque Belgique poursuivra sa route sous la marque Belfius Banque et Assurances. Avec ce nouveau nom, c'est une page que nous tournons »⁹³. Voilà comment Jos Clijsters, le nouveau Président du comité de direction de Belfius Banque, a commencé sa conférence de presse lors de l'annonce du nouveau nom de l'institution bancaire.

Le changement de marque a été décidé pour éviter l'amalgame avec le dossier Dexia et pour rompre avec le passé.

La banque est dès lors un groupe bancaire et d'assurances entièrement détenu par l'Etat fédéral belge qui exerce son activité sur le marché domestique. Sous la surveillance de la Commission Européenne, sa structure, sa taille, sa stratégie et ses activités ont dû être adaptées. Elle ne fait plus partie d'un groupe international et elle n'est plus cotée en bourse.

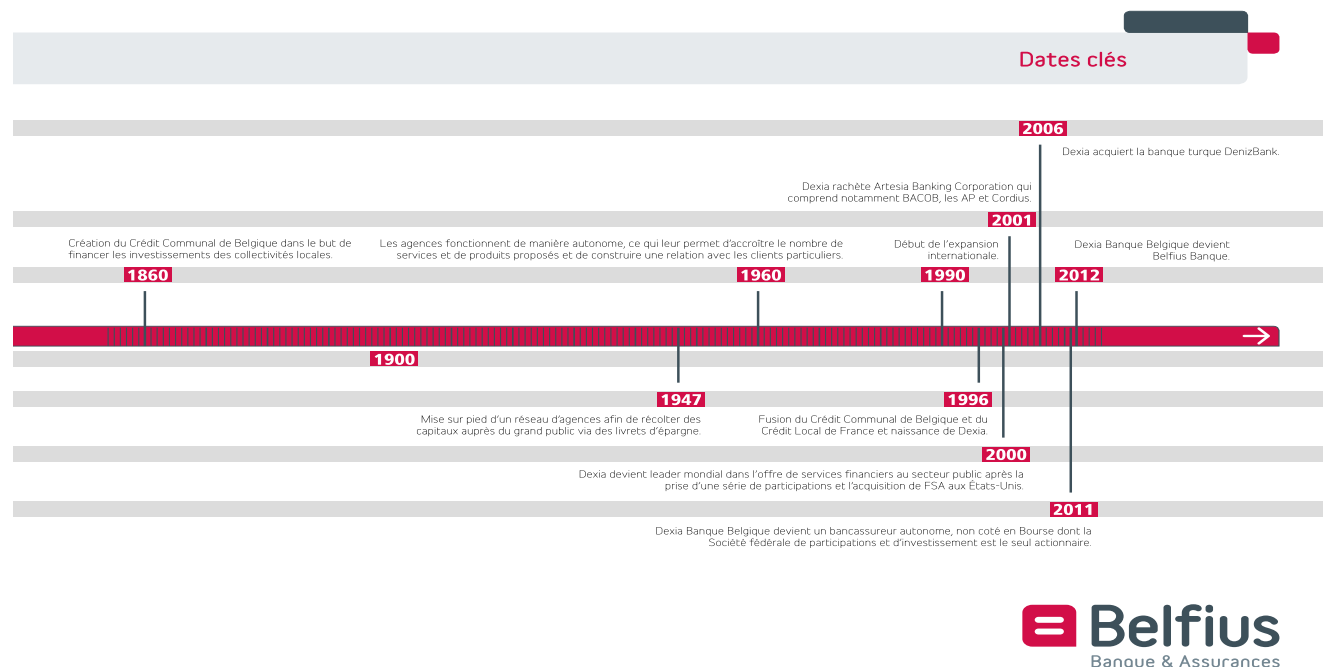
Parmi ses activités commerciales, nous retrouvons la banque de détail et commercial, le segment du secteur Public et Social Profit dont elle est toujours leader du marché et les assurances. Avec quatre millions de clients, elle fait partie des trois principales banques de Belgique au niveau du retail banking. Elle compte à l'heure actuelle 7189 collaborateurs hors réseaux indépendants et 804 agences⁹⁴. Suite aux pressions économiques et afin de satisfaire aux conditions imposées par l'Europe, une restructuration a été mise en place et touchera tous les services de la banque.

⁹² *Ibidem*.

⁹³ Belfius (2012). En ligne <http://intradexia-net.dbb.dexwired.net>, consulté le 25 février 2013.

⁹⁴ *Ibidem*.

Vous trouverez ci-dessous les dates clés qui ont marqué la banque⁹⁵ :



2. Présentation de la démarche empirique.

2.1 Récolte de données primaires : l'enquête qualitative.

Comme précisé dans l'introduction, parmi les nombreuses techniques de collecte de données qualitatives, nous avons opté pour l'entretien semi-directif car il est largement reconnu comme « un outil de prédilection, pour la phase exploratoire d'une enquête »⁹⁶. Ce mode recueil de données est largement utilisé en sciences de gestion. Ayant également décidé de dévoiler l'objet de la recherche, l'entretien individuel semi-directif semble le mieux adapté.

L'entretien peut être qualifié comme « une conversation avec un objectif »⁹⁷, « un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre de la recherche »⁹⁸.

⁹⁵ Belfius (2012), En ligne <http://belfius.be>, consulté le 26 février 2013.

⁹⁶ Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes*, Paris, Nathan.

⁹⁷ Kahn R.L. et Cannell C.F. (1957), *The dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases*, New York, Wiley&Sons.

⁹⁸ Freyssinet-Dominjon J. (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Montchrestien, coll. AES.

Afin de mener notre entretien, nous avons élaboré un guide d'entretien⁹⁹ en nous basant sur la revue de littérature et notamment sur la méthode d'audit d'entreprise élaboré par Maurice Thévenet¹⁰⁰. De ce fait, les thèmes abordés sont les suivants : le recrutement et la formation, les valeurs, les signes, les symboles, le métier, la communication et le changement. Chaque thème est alors subdivisé en sous-questions ouvertes.

Nous avons mené six entretiens auprès de collaborateurs de tous niveaux de fonction et ayant pour certains occupé différents postes au sein de la banque. Les caractéristiques retenues pour établir l'échantillonnage sont : l'ancienneté, les origines des membres de l'entreprise et le lieu de travail.

L'ancienneté : étudiant l'évolution de la culture d'entreprise durant les différentes étapes de la vie de la banque, nous nous focalisons sur les acteurs ayant connu toutes ces étapes avec au minimum une ancienneté de 25 ans.

Les origines des travailleurs : voulant également comparer les individus issus de la COB et ceux issus du Crédit Communal, notre échantillonnage reprend donc trois collaborateurs ex-COB ou ex-BACOB et trois anciens directeurs indépendants du Crédit Communal.

Le lieu de travail : pour garder une certaine cohérence dans le propos, dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de nous concentrer uniquement sur le réseau d'agences, et de ne pas tenir compte des collaborateurs du siège central de Bruxelles, développant une culture d'entreprise propre ou du moins plus spécifique.

⁹⁹ Annexe n° 1

¹⁰⁰ Thévenet M., op. cit., pp 55-80

L'échantillon de l'étude est le suivant :

Nom	Statut	Fonction actuelle	Origine	Ancienneté	Age
Desplanque Marcel	Cadre	Private banker	COB	29 ans	52 ans
Verhelle Ghislain	Cadre	Chargé de relations	COB	27 ans	51 ans
Vandermael Patrick	Cadre	Directeur d'agence	COB	31 ans	59 ans
Boudry Jean-Francois	Indépendant	A la retraite depuis 2008	Crédit Communal	Rentré en 1975	63 ans
Paeme André	Indépendant	Directeur d'agence (réseau salarié)	Crédit Communal	33 ans	64 ans
Hennot Jean-Marie	Indépendant	A la retraite depuis 2008	Crédit Communal	Rentré en 1973	65 ans

Nous devons juste préciser qu'au niveau des indépendants ex-Crédit Communal, Mr Boudry Jean-François et Mr Hennot Jean-Marie n'exercent plus leur métier de banquier car ils sont tous les deux à la retraite et, concernant Mr Paeme André, il est devenu directeur d'agence mais dans le réseau salarié suite à la restructuration des agences en janvier 2010.

Les entretiens ont été menés sur le lieu de travail des interviewés ou à leur domicile (pour les personnes à la retraite) et la durée moyenne par entretien était d'une heure. Chaque entretien a été retranscrit de manière intégrale pour garder l'authenticité des propos ; pour cela ils ont été enregistrés sur un magnétophone. Les personnes interrogées n'ont pas souhaité être couvertes par l'anonymat c'est la raison pour laquelle les noms et prénoms des intéressés sont mentionnés.

L'analyse des données qualitatives a été effectuée manuellement et non en utilisant un logiciel spécialisé.

Comme le souligne Saunders, « du fait de leur nature complexe et non standardisée, les données que vous avez collectées nécessiteront probablement une classification en catégories avant de pouvoir être analysées de manière significative »¹⁰¹. En ce sens, les informations récoltées lors des entrevues avec nos interlocuteurs ont fait l'objet d'une analyse thématique.

¹⁰¹ Saunders M., Lewis P. et Thornhill A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Essex, Pearson Education.

Cette analyse a été élaborée « a priori »¹⁰², c'est-à-dire « à partir des thèmes préalablement déterminés et qui ont par exemple donné lieu aux rubriques du guide d'entretien »¹⁰³. Dans notre cas, nous nous sommes effectivement basés sur les différents thèmes repris dans notre guide d'entretien.

L'approche analytique des données du corpus est effectuée de manière verticale dans un premier temps, c'est-à-dire que chaque entretien individuel est analysé séparément afin de pouvoir « se saisir et s'imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chaque répondant »¹⁰⁴, et dans un second temps de manière horizontale, ce qui correspond à une analyse inter-interview dont le but est de détecter les similitudes et les discordances dans les propos des personnes interrogées par rapport aux différents thèmes abordés.¹⁰⁵

L'analyse verticale est construite à l'aide d'une grille d'analyse reprenant les informations suivantes : le thème, le (ou les) sous-thème(s) identifié(s) et les extraits du corpus correspondant.

L'analyse transversale est également effectuée à l'aide d'une grille d'analyse commune dont les extraits des interviews sont résumés par des mots ou des phrases clés. Celle-ci sert donc de base dans l'élaboration du travail d'analyse dans le chapitre suivant.

2.2 Récolte de données secondaires : l'analyse documentaire.

L'analyse documentaire est une technique de récolte de données existantes se basant soit sur la collecte de documents littéraires soit sur des documents chiffrés de type statistique. Cette méthode est notamment appropriée pour « l'analyse du changement dans les organisations ou l'étude des idéologies, des systèmes de valeurs et de la culture dans son sens le plus large »¹⁰⁶. Elle convient donc parfaitement à notre sujet d'étude : la culture d'entreprise dans un contexte de changement.

¹⁰²Gavard-Perret M.L. et al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson France.

¹⁰³*Ibidem*, p 290

¹⁰⁴*Ibidem*, p 291

¹⁰⁵*Ibidem*, p 291

¹⁰⁶Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales (4^{ème} éd.)*, Paris, Dunod.

Dans notre cas, notre analyse porte sur des documents internes tels que : des notes de service, des discours, des folders, des interviews, des études internes, des journaux d'entreprise, des publications, des communiqués de presse, etc.

Afin de pouvoir consulter une grande partie des documents historiques, nous avons dû nous rendre au service « archivage » de la banque qui se trouve à Bruxelles au bâtiment Pacheco. Ce service répertorie toutes les archives du Crédit Communal à Dexia.

Nous avons également eu l'opportunité d'avoir accès à une étude quantitative¹⁰⁷ effectuée au cours de l'été 2012 auprès de 3000 collaborateurs travaillant au siège et dans les réseaux d'agence dont l'enquête portait sur la culture d'entreprise. Cette étude est composée de deux parties. La première phase demande d'évaluer Belfius Banque sur les six dimensions suivantes en fonction de votre perception de la situation actuelle : caractéristiques dominantes, leadership organisationnel, gestion du personnel, ciment de Belfius Banque, accents stratégiques et critères de succès. La seconde étape consiste à effectuer le même exercice mais en partant de la situation future souhaitée pour Belfius Banque.

L'enquête est basée sur un modèle standard international reprenant quatre types de culture d'entreprise : une culture hiérarchique, une culture de marché, une culture familiale et une adhocratie. Les résultats de cette étude récente ont été publiés via le magazine en ligne interne de la banque, « le ForwardMag ».

2.3 Les limites méthodologiques

La première limite concerne l'accès aux documents historiques de la COB. En effet ceux-ci sont archivés et classés depuis quelques années au Kadoc, le centre de documentation et de recherche, situé à Leuven. Afin de pouvoir les consulter, il faut avoir une autorisation émanant du Président du comité de direction de Belfius Banque, Jos Clijsters, permission que malheureusement nous n'avons pu obtenir. Afin de compenser cette lacune, nous avons obtenu deux ouvrages retraçant l'historique de la banque COB et reprenant des discours de l'époque.

¹⁰⁷ Annexe

La limite suivante se rapporte à l'étude quantitative effectuée par la banque Belfius auprès de ses collaborateurs. Nous avons pu obtenir le questionnaire envoyé à chaque collaborateur mais l'accès aux réponses et aux résultats de l'enquête nous ont été refusés. Par contre, nous avons été orientés vers le responsable du magazine en ligne interne à la banque, « ForwardMag », qui avait rédigé un article complet sur les résultats de l'étude.

La langue constitue également une limite dans le cadre de l'enquête qualitative. Pour éviter des problèmes de compréhension ou de traduction, nous nous sommes focalisés sur le réseau d'agences francophones.

Enfin, concernant l'étude qualitative, nous avons rencontré des difficultés à trouver des directeurs du réseau indépendant remplissant les conditions établies au préalable au niveau de l'ancienneté. C'est pourquoi nous avons décidé de nous tourner vers des anciens collaborateurs ayant pris leur pension récemment ou ayant été transférés dans le réseau salarié lors de la restructuration du réseau en 2010.

3. Conclusion

Grâce à la présentation de l'historique de l'entreprise, nous avons pu mettre en évidence les différentes origines des organisations antérieures à Belfius Banque. Nous avons d'une part le réseau d'agences salarié qui trouve ses fondements dans la Caisse Ouvrière Belge avec évidemment un ancrage social et coopératif important, d'autre part, le réseau d'agences indépendant issu du Crédit Communal qui avait des liens étroits avec les pouvoirs communaux.

La présentation de la démarche empirique nous a permis de montrer la construction de notre raisonnement dans le cadre de la récolte de données et de préciser les différentes techniques utilisées ainsi que les liens avec notre revue de littérature présentée dans le chapitre précédent. Il était aussi essentiel de pouvoir expliquer et décrire de manière exhaustive la mise en œuvre de la méthodologie choisie.

En nous basant sur des éléments théoriques, nous avons pu également justifier nos choix méthodologiques.

Enfin, il était important de souligner les limites méthodologiques rencontrées lors de notre étude et de montrer la manière dont nous avons pu en minimiser les effets.

Maintenant que le cadre méthodologique est mis en place, nous pouvons passer au chapitre suivant qui traite de l'analyse des résultats.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats.

Introduction

Maintenant que le cadre conceptuel et le guide méthodologique sont définis, nous pouvons aborder la dernière partie de notre mémoire. Celle-ci consiste à présenter et à analyser les résultats de notre étude empirique effectuée auprès de la banque Belfius.

Tout d'abord nous vous exposerons les résultats obtenus lors de notre enquête qualitative selon les différents thèmes que nous avons sélectionnés pour élaborer notre guide d'entretien. Afin de garder l'authenticité des données, nous avons décidé de vous les présenter sous forme d'extraits.

Ensuite nous passerons à la partie analytique des données où nous allons utiliser l'un ou l'autre modèle théorique afin de l'appliquer au matériau en vue de dégager une certaine généralité dans les résultats.

Ce chapitre nous permettra de mettre à jour les différentes cultures d'entreprise qui se sont succédé durant la vie de l'organisation. Nous allons également identifier les facteurs à l'origine de ces changements. Enfin, nous ferons le point sur la situation actuelle de la banque au niveau de sa culture d'entreprise.

1. Description des données¹⁰⁸

1.1 Le recrutement

Nous constatons que les étapes de recrutement étaient assez longues à l'époque de la Caisse Ouvrière Belge. Après la sélection sur base du curriculum vitae, la première étape consistait en des tests techniques et des tests psychotechniques. Ensuite, si cette étape était franchie avec succès, le candidat était convié à un entretien avec le responsable commercial et le

¹⁰⁸ Interview réalisée de Mr Desplanque M. le 22 mars 2013 ; interview réalisée de Mr Verhelle G. le 22 mars 2013 ; interview réalisée de Mr Boudry J.F. le 2 avril 2013 ; interview réalisée de Mr Hennot J.M. le 3 avril 2013 ; interview réalisée de Mr Vandermael P. le 5 avril 2013 ; interview réalisée de Mr Paeme A. le 26 avril 2013.

responsable du personnel dont le but est de connaître les motivations, la personnalité, les aptitudes relationnelles, etc. Mr Verhelle G. décrit cet entretien comme : « *Très simple (...) C'était une discussion de savoir...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.* » Enfin, la dernière étape, une visite du secrétaire coopératif et de l'inspecteur accompagnés d'une psychologue était programmée au domicile du postulant. D'après Mr Desplanque M., « *Ils essayaient, à mon avis, de voir à travers ton environnement, qui tu étais... 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.* » Ce dernier entretien qui marque la particularité du recrutement montre bien que les exigences au niveau du recrutement du personnel n'étaient pas axées sur le diplôme mais bien sur la personnalité de l'individu. Mr Vandermael P. décrit le profil comme « *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.* ».

Au niveau du Crédit Communal, c'était assez différent, le parcours de sélection était assez court et surtout, dans la plupart des cas, les candidats étaient désignés soit par leur prédécesseur soit pour leur statut au sein de la communauté. Le lien familial et la pénétration sociale jouaient un rôle important à l'époque, comme peut en témoigner Mr Hennot J-M, « *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.*» Au tout début du Crédit Communal, lorsqu'on travaillait encore avec un réseau non-professionnel, Mr Boudry J-F raconte que « *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. » Un autre critère qui démontre l'importance de la proximité était l'obligation de se domicilier dans le lieu où se situait l'agence.

Par la suite, le Crédit Communal a changé son fusil d'épaule concernant ses exigences en matière de recrutement. En effet, la banque a commencé tout doucement à donner un certain poids au diplôme des candidats et surtout à rechercher des universitaires. Mr Paeme A. confirme ces propos : *« 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. »* Mais apparemment, cette approche orientée universitaire a vraiment pris de l'ampleur au moment de Dexia, c'est le ressenti en tout cas de Mr Hennot J-M : *« ...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. »* Mais aussi de Mr Boudry J-F qui confirme que *« Oui, au temps de Dexia, on engageait plus que des universitaires ou au pire au minimum des gradués. »*

De manière générale, au fur et à mesure des années, le diplôme a pris de plus en plus d'importance. Lorsque la COB est passée à BACOB, le minimum exigé en matière de diplôme était le graduat. Au temps de Dexia, comme susmentionné, on recherchait des profils universitaires pour le réseau d'agences indépendant et au minimum des personnes ayant un graduat à orientation économique pour le réseau salarié.

1.2 La formation

Au niveau de la formation, on retrouve énormément de points communs entre les deux organisations. Lors de l'entrée à la banque, un parcours de formation était mis en place avant de pouvoir exercer en agence pour permettre aux nouveaux arrivants de pouvoir se familiariser avec les nombreuses notions bancaires et acquérir un certain bagage technique.

Cette formation était assez longue, complète et pointue comme en témoigne les différents interviewés : *« ...on avait une formation de trois mois qui se déroulait à Bruxelles...Formation assez pointue.», « 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... », « C'est que, bon, lorsqu'on arrivait, on avait un cursus hyper, hyper complet... »*. De plus, des évaluations intermédiaires devaient être réussies par les candidats. Le niveau était tellement élevé et le cursus complet que les formations étaient reconnues par le secteur. D'ailleurs, certains concurrents n'hésitaient pas à démarcher les personnes ayant acquis cette formation. Mr Paeme A. se souvient : *« 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 (...) Oui, un point tel que les autres banques attendaient les jeunes formés pour pouvoir les recruter. »*

Que ce soit au Crédit Communal ou à la COB, après la formation technique, les participants devaient effectuer un stage dans plusieurs agences. Celles-ci devaient être différentes de celles où ils allaient exercer leur métier par la suite. Par contre, une différence subsiste entre les deux banques, d'un côté le stage à la COB avait une durée de plus ou moins trois mois et était donc déterminé, et de l'autre celui-ci avait une durée indéterminée et dépendait de l'ouverture d'une place au sein du réseau. D'ailleurs, Mr Boudry J-F souligne l'impatience de certains stagiaires dans ses propos : *« 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,... »* En attendant de pouvoir reprendre une agence en tant qu'indépendant, il avait un statut particulier de salarié qu'on appelait « ASI », agent stagiaire intérimaire.

Par la suite, au temps de Dexia, un changement s'est fait ressentir dans l'offre de formation et au niveau des stages en agence. La banque appliquait une autre politique au niveau de son réseau salarié comme le souligne Mr Desplanque M. : *« 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. » Effectivement, la formation était effectuée de manière pratique sur le terrain. « 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. » On n'investissait plus de manière systématique sur le personnel mais plutôt par des blocs de formation au fur à mesure de son évolution. « 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. » Pour le directeur de l'agence de Comines, ça pose des problèmes au niveau de l'organisation au sein des agences : « 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. » Donc, chaque employé est formé selon la fonction qu'il occupe et ne reçoit plus un cycle de formation complet.

1.3 Les valeurs

Tout d'abord, concernant la COB, les valeurs qui ont été mises en avant lors de nos interviews sont l'esprit coopératif, la culture familiale, la proximité mais aussi les liens forts avec les mouvements sociaux. Mr Desplanque M. qualifie la banque comme : « 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 (...) Voilà, c'était vraiment familial, c'était quelque chose d'extraordinaire à l'époque. On sentait qu'on travaillait pour quelque chose de noble. » Certains ajoutent que « 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, ... », « Je dirais des valeurs aussi, en tant que caisse coopérative ouvrière belge issu du MOC (...) 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. » Ces témoignages montrent bien les valeurs défendues par la COB et caractérisées par ses liens étroits avec le Mouvement Ouvrier Chrétien.

Les valeurs du Crédit Communal énoncées lors des entretiens se rapprochent de celles que nous venons de citer. Tout d'abord, la proximité et l'approche client étaient des valeurs essentielles comme l'explique un des directeurs indépendants pensionné : *« D'abord, au Crédit Communal, les valeurs essentielles,... C'était l'approche du client, (...) 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. »* Nous pouvons également reprendre une phrase de Mr Boudry J-F qui décrit bien l'importance de la famille pour la banque à l'époque : *« Ils s'intéressaient beaucoup aux enfants. (...) Oui, à la famille. La première chose qui demandait : comment vont les enfants, et votre épouse ça va ? »*

Ces valeurs ont de part et d'autre changé ou du moins évolué lors des différentes phases de transformation de la banque. D'après les différents intervenants, l'apparition des actionnaires au sein de l'institution financière qu'était Dexia a fortement joué un rôle. *« 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. » « 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 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. »* Ces deux avis, provenant de collaborateurs ayant pourtant des origines organisationnelles différentes, se rejoignent.

La notion de rentabilité prend donc de plus en plus de place et ça se ressent au quotidien à travers la rémunération, les objectifs ou les accords annuels. Que ce soit au Crédit Communal ou à la COB, les objectifs étaient quasi inexistants, ou du moins non chiffrés. Un ancien directeur indépendant interrogé décrit cette évolution de manière très explicite : *« 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.» Mr Hennot compare les objectifs de l'époque à un simple bulletin qui donnait droit en cas d'appréciation favorable à une prime d'émulation. Ensuite les objectifs se sont multipliés et d'année en année la banque est devenue de plus en plus exigeante en termes de chiffres à atteindre. Une pression commerciale s'est installée progressivement, comme relate Mr Boudry : *« Après, s'est devenu vraiment des grandes réunions où on ne se gênait pas pour désigner nommément les vendeurs « zéros » comme ils les appelaient (...) 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. »*

La rémunération variable ainsi que les accords annuels n'existaient pas au temps de COB, elles sont apparues beaucoup plus tard. Les commissionnements liés à l'activité des agents indépendants ont suivi l'évolution des produits proposés par la banque. Lorsque la banque a commencé à s'ouvrir sur d'autres marchés et à commercialiser des produits de plus en plus sophistiqués mais surtout de plus en plus rentables, les rémunérations variables ont été adaptées comme l'explique Mr Boudry : *« 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. »* Cette politique de commissionnements axés sur ces produits complexes poussait certains indépendants à effectuer des opérations sans tenir compte du 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. »*

Les outils de transmissions utilisés pour véhiculer ces valeurs ont évidemment évolué avec le temps. Nous pouvons citer les discours, les notes de service, les réunions, les formations. A l'époque de la COB, on profitait à l'occasion de certaines formations de transmettre des messages aux employés. *« 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. »* La caisse d'épargne avait également mis en place un magazine qui véhiculait les valeurs familiales de l'entreprise. Mr Verhelle G. nous donne quelques précisions : *« 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,...»* Par la suite, avec l'apparition de l'informatique et d'internet, des nouveaux outils sont apparus comme l'intranet, les emails, etc.

1.4 Les signes

Au niveau des signes, nous remarquons une différence entre les deux réseaux. D'un côté, le réseau salarié qui a toujours connu et appliqué le tutoiement. De l'autre, un réseau indépendant qui, déjà du temps du Crédit Communal, ne dérogeait pas au vouvoiement. D'ailleurs, Mr Paeme A. était très à cheval sur ce principe et a eu beaucoup de mal à s'adapter au tutoiement lorsqu'il est passé dans le réseau salarié en janvier 2010 : *« 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 (...), 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. »*

Concernant le code vestimentaire, le costume cravate était porté pendant très longtemps. « *On nous l'a jamais imposé parce que c'était la mode. On aurait jamais vu un banquier sans costume cravate c'était inimaginable.* » Ensuite, liée à un phénomène de mode, la cravate est parfois tombée. Donc il fallait être présentable mais aucune tenue n'a jamais vraiment été imposée, c'était naturel de porter le costume. Maintenant, en tant que directeur indépendant, il pouvait imposer des règles plus strictes à son personnel. En ce sens, Mr Paeme A. nous fait part d'une petite anecdote sur un ton humoristique : « *Il était hors de question de déroger à un code vestimentaire très strict. A un point tel qu'une de mes anciennes employés, qui était au demeurant très mignonne, s'est amenée 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.* »

Les pin's ou autre badge ont toujours existé mais n'ont jamais vraiment été imposés. Apparemment du temps de Dexia Banque, on demandait aux collaborateurs de mettre leur pin's pour représenter la société mais si on ne le portait pas ce n'était pas préjudiciable. Cependant, Mr Desplanque M. souligne le fait que depuis le changement de nom, la direction insiste fortement pour que l'on arbore fièrement notre pin's : « *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.* »

1.5 Les symboles

En interrogeant les différents répondants, que ce soit des ex-COB ou des ex-Crédit Communal, nous nous sommes rendu compte que certains grands événements organisés au niveau national par l'une ou l'autre banque avaient marqué les esprits. « *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.* » « *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. »

Au Crédit Communal, comme mentionné plus haut, la notion de famille était importante pour la direction. C'est pourquoi, régulièrement, des activités où l'on passait un moment en famille étaient organisées. *« 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 (...) 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. »*

Par la suite les fêtes se sont raréfiées, les budgets étaient plus limités. Actuellement il n'existe plus que la fête pour les vœux de début d'année qui s'organise une fois par an mais qui n'est plus aussi attractive qu'à l'époque. Mr Desplanque M. regrette d'ailleurs ce changement de mentalité : *« 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. »* On privilégie à l'heure actuelle des évènements de type « teambuildings » organisés au niveau régional.

Avec l'apparition des objectifs chiffrés, des systèmes de récompense ont été mis en place. Les incentives, mises en place au temps de la banque BACOB, ont marqué les esprits des chanceux qui ont pu y participer. Mr Desplanque M. fait partie de ces privilégiés : *« 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 (...) 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. » Dexia Banque a continué à garder un système de récompense pour son réseau salarié mais qui était de plus en plus dur à gagner et dont les conditions n'étaient pas aussi favorables qu'avant la fusion. « 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. »

Dexia a quand-même proposé des récompenses intéressantes pour son réseau indépendant. « Le "Gold Club" a été érigé par les indépendants et depuis longtemps on a instauré le "Gold Club" en 1990. » « 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 (...) Au début non mais par la suite les conjoints étaient invités (...) Mais souvent c'était les mêmes grosses agences qui gagnaient. Moi, j'ai eu un coup de chance. »

Le « Gold Club » est toujours resté d'application pour les deux réseaux mais les conditions ont changé avec le temps. Belfius a mis en place récemment un nouveau système de récompense basé sur des points à récolter lors de campagnes commerciales, la « Salesleague ». Ces points cumulés pendant l'année permettent par région de choisir des activités dans un catalogue : bowling, restaurant, etc. C'est plus considéré par les collaborateurs comme des teambuildings.

A l'époque de la COB et de la banque BACOB, la direction était attentive à son personnel et elle était présente lors des moments importants de la vie de ses collaborateurs. Mr Verhelle G. nous donne quelques exemples : « 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 (...) 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. »

Certains rites sont toujours d'application à l'heure actuelle mais d'après Mr Desplanque M., le cœur n'y est plus : *« 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 »*

Il y a également les rites mis en place de manière informelle par les agences. *« Ce qu'on a toujours fait, c'est qu'en fin de semaine, on buvait un verre ensemble, histoire de... On souffle (...) 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...»*

Du côté des agents indépendants, le constat est identique, ils déplorent un manque de reconnaissance de la part de la direction actuelle. D'ailleurs, il n'existe plus d'initiative de ce genre venant de leur part. *« 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. (...) 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. »*

1.6 Le métier

Au niveau du réseau salarié, à l'époque, il y avait une certaine proximité avec la direction, les managers comme le fait remarquer Mr Verhelle G. : *« 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. »* Bien sûr, la structure de la banque a fortement évolué de la petite caisse ouvrière à la grande banque internationale. Cette évolution a évidemment eu un impact sur l'organisation, celle-ci a été de plus en plus marquée par une hiérarchisation importante. *« 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 (...) 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. »* De plus, étant donné que la structure de la banque était plus petite, tout le monde se connaissait et des liens se tissaient avec certains collaborateurs du siège. *« 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. »*

Des nombreuses fonctions ont été créées au fil des années et les collaborateurs ont dû se spécialiser de plus en plus. Des niveaux cadres et employés ont été définis. Selon Mr Desplanque M., cette catégorisation des fonctions a créé à certains moments des fossés entre les collaborateurs. *« 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 (...) 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. »

Depuis que Dexia Banque Belgique est devenu Belfius, les collaborateurs ressentent un retour en arrière. « 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 (...) Ici on est une banque belge donc il y a moins d'échelons. On est dans une structure beaucoup plus simple. »

L'organisation du réseau salarié a également évolué durant toutes ces années. « Au niveau de l'organisation, au départ, on travaillait par agence...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... »

Concernant le réseau d'agences indépendant, le grand changement au niveau organisationnel a été le passage en étoile. « Au niveau de l'organisation, le plus grand changement a été la mise en place de l'étoile (...) La création des SCRL, allez ça remonte à 1998-1999. Toutes les SCRL ont été créées en 2001, ... 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 t'associer avec ton concurrent, tu dois partager le pouvoir avec ton concurrent et on doit désigner à l'intérieur des concurrents un chef. » Cette révolution au niveau de l'organisation n'a pas été facile à faire accepter par certains indépendants comme Mr Boudry J-F ; il s'en explique : « 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. (...) 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. »

Au niveau métier, l'évolution technologique a évidemment joué un rôle. *« 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 (...) Et puis, est arrivé aussi le système informatique, qui a eu un avantage, quand même, de nous faire gagner du temps (...) 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 (...) 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. »*

Mr Paeme A. souligne en effet la distance qui s'installe entre le client et la banque. Les multicanaux mis à disposition des clients lui permettent d'effectuer toutes ses opérations courantes à distance, ils se rendent donc moins souvent en agence. *« 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. »* Mr Verhelle G. confirme les propos de son collègue : *« 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°. »*

La crise passant par là, la concurrence de plus en plus présente, le client davantage informé, l'évolution des mentalités, l'évolution technologique sont autant de facteurs qui ont changé la relation du client avec son banquier. Les quelques extraits suivants traduisent nos propos : *« 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... », « 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... », « . 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. », « 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... », « ... 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. », « 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. »

« 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. » Voilà comment un des anciens agents indépendant du Crédit Communal décrit avec une certaine fierté, la stratégie déployée à l'époque.

Mr Verhelle G. parle de la mission de départ de la COB avec un brin de nostalgie : *« 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. »* Lorsque la Caisse Ouvrière Belge est devenue une banque à part entière, la banque BACOB, la stratégie de la direction a été adaptée ; la banque s'est ouverte à d'autres marchés, à ciblé d'autres segments de clients, comme en témoigne ce même collaborateur : *« 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 (...) 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. » Après la fusion avec Dexia, cette stratégie s'est accentuée. Donc, le rôle sociétal de départ du Crédit Communal et de la COB a évolué vers une entreprise dont la stratégie était d'augmenter son profit et de grandir à tout prix. « Chez Dexia, il y a surtout eu une volonté de grandir très vite... 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... Du Corporate... le Premier Métier (...) on voulait manger à tous les râteliers. »

Le premier élément qui était cité lorsque j'évoquais l'évolution du métier lors des différentes entrevues était le produit. En effet la gamme des produits proposée à la clientèle s'est multipliée au fil des années et au fil des transformations subies par l'organisation. Un ancien collaborateur de la banque BACOB nous explique cette transition : *« chez BACOB, c'était livrets d'épargne, bons de caisse, prêts hypothécaires, un petit peu de prêts à tempérament,...Après, ils ont eu deux ou trois Sicav (...) 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. »* Les produits sont devenus aussi de plus en plus sophistiqués, comme le déplore Mr Verhelle G. : *« 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, avec la crise de 2008...ça s'est calmé un peu, mais ça revient à une vitesse « vv prime ».*

1.7 La Communication

Les moyens de communication utilisés au sein de la banque ont évolué en fonction des avancées technologiques. Dans un premier temps, on communiquait par courrier via notamment des notes de service. Lorsqu'il y avait des grandes modifications, on organisait des réunions. Il y avait bien évidemment le téléphone, le fax. Au Crédit Communal, un système téléphonique automatique avait été mis en place comme l'explique Mr Hennot J-M :

« 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... » Puis, il y a eu les ordinateurs, internet, etc. Internet qui est la principale source d'informations comme le précise Mr Verhelle : *« 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. »*

Un autre constat évoqué par Mr Paeme A. est la multiplication des réunions avec le temps : *« 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. »*

Selon l'agence, un briefing est programmé entre les collaborateurs pour s'échanger des informations comme c'est le cas à l'agence de Comines par exemple : *« Moi, j'organise encore tous les jours un petit briefing d'un quart d'heure. Ca 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. »*

Une autre précision apportée par Mr Vandermael P. est que l'information est maintenant distillée par domaine d'activité, par spécialisation.

1.8 Le changement

Ce qui a été frappant, lorsque nous avons interviewé les différents intervenants au sujet de la fusion, c'est les ressentis de part et d'autre complètement opposés. En effet, les employés ex-BACOB ont mal vécu la situation pour plusieurs raisons, comme l'explique Mr Verhelle G. :

« BACOB, Dexia, évidemment, on était tous très choqué. On avait travaillé comme ça pendant... Donc moi, 1987, ça faisait quinze ans... 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 qu'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... Lors de la première restructuration, on a laissé la moitié de nos collègues sur le carreau quand-même(...) 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 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. »

Nous pouvons également ajouter à cela un vrai choc des cultures comme en témoigne ces quelques extraits tirés des propos tenus par des employés du réseau salarié : « 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. », « Après, au niveau idéologie, c'était diamétralement opposé, ça, c'est très clair. », « 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. »,

D'ailleurs, les deux réseaux n'ont aucun contact et se considèrent en tant que concurrents, comme le précise un représentant de chaque réseau : « 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. », « 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. »

« 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. » Cette phrase de Mr Paeme A. résume bien la perception différente vécue par le réseau d'agences indépendant. Evidemment, il y avait également des aprioris concernant les employés du réseau salarié : *« Maintenant, il y avait les bêtes moqueries car Bacob n'était pas réputé pour avoir une clientèle haut de gamme (...) 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. »*

Il nous semble intéressant de vous faire part d'un dernier passage de l'interview d'un collaborateur du réseau salarié qui traduit les dégâts laissés par les événements récents : *« 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 ? »*

1.9 Les fondateurs

Ce dernier thème a été ajouté car il sera très utile dans le cadre de l'analyse. Certains interviewés ont parlé spontanément d'un dirigeant qui avait marqué l'histoire de son organisation. Au niveau du Crédit Communal, Mr Narmon est considéré comme une figure qui a dynamisé la banque, comme en témoigne ces propos : *« On avait un excellent patron qui s'appelait François Narmon, il avait tout compris ce qu'il fallait faire pour... Faire grandir la banque, hein. Il avait... Il a eu de très bonnes idées (...) 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 (...) 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. 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. »

Les employés du réseau salarié ont régulièrement cité Mr Detremmerie comme étant quelqu'un de simple et de proche de son personnel qui représentait les valeurs morales de la banque : «...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 humaine (...) 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. »

2. Analyse des résultats

2.1 Mise à jour de la culture d'entreprise

Afin de définir la culture d'entreprise de la banque, nous allons nous baser sur la méthode établie par le sociologue Maurice Thévenet¹⁰⁹. Comme présenté dans le chapitre 1, la première étape consiste à recueillir des données dans les cinq domaines d'empreintes culturelles que sont : les fondateurs et la fondation, l'histoire, le métier, les valeurs et les symboles. Pour cela, nous allons utiliser les informations récoltées lors de notre enquête qualitative mais également nous appuyer sur des éléments recueillis lors de notre analyse documentaire.

¹⁰⁹Thévenet M., op. cit.

2.1.1 Les fondateurs et la fondation

Comme indiqué au chapitre précédent dans le point traitant l'histoire de la banque, elle fut créée en 1860 par Walthère Frère-Orban. Il fut le premier à concevoir une institution publique de crédit ayant la forme d'une société anonyme. Cette particularité d'allier une coopérative de pouvoirs publics et une société commerciale était un événement dans le monde financier et économique.¹¹⁰

Donc ce qui est important de retenir au niveau de notre analyse des circonstances de création du Crédit Communal, c'est l'originalité de sa forme juridique et économique. « *Et de fait, cette société est la première au monde à unir des pouvoirs publics par les liens de la coopération et ce au sein d'une société à forme commerciale* »¹¹¹. Bien évidemment, nous devons également souligner un élément déterminant, son but sociétal qui au départ est de faciliter l'accès au crédit des communes. « *Désormais, grâce au Crédit Communal, des centaines d'écoles, d'églises, de bâtiments de toutes espèces vont pouvoir être édifiés. Des centaines de communes vont pouvoir être éclairées au gaz, plus tard à l'électricité, pourvues de distribution d'eau. Des milliers de kilomètres de routes construites et régulièrement entretenues* »¹¹². Ces propos décrivent bien le rôle sociétal et l'impact d'un tel organisme sur le développement des petites entités communales qui, avant la création de cette institution de crédit, éprouvaient des difficultés à se financer.

Walthère Frère-Orban¹¹³ est né le 24 avril 1812. Possédant un doctorat en droit il exerça en tant qu'avocat à la Cour d'appel et à la Commission des hospices civils de Liège. Mais c'est surtout sa carrière politique qui marqua les esprits. Il créa en 1846 le parti libéral et il occupera la fonction de président du parti jusqu'à son décès. Il fut ministre des finances et il occupa à deux reprises le poste de Premier ministre. Qualifié comme étant un ministre des Finances visionnaire, c'est durant cette période qu'il décida de créer le Crédit Communal. Son parcours politique est marqué par des accomplissements sociaux et économiques favorisant le libéralisme économique. C'est un élément important qui a influencé la gestion du Crédit Communal durant toutes ces années. Dans son autobiographie, « Au fil d'une carrière de 38

¹¹⁰ Meuwissen E., op. cit.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 11

¹¹² *Ibidem*, p. 16

¹¹³ Wikipédia. (2009). Walthère Frère-Orban. En ligne http://fr.wikipedia.org/wiki/Walthère_Frère-Orban, consulté le 16 mai 2013.

ans au Crédit Communal de Belgique »¹¹⁴, Mr Van Audenhove Marcel dit les mots suivants : « les innombrables gestionnaires qui se sont succédés au Crédit Communal depuis 1860 sont restés imprégnés de la conception originelle qui dès sa constitution a régi son activité. Le Fondateur, Frère-Orban, l'avait concrétisée de façon lapidaire en ces quelques mots : « C'est une société et non une administration qu'il convient de créer ». De façon consciente ou non, le Crédit Communal a été géré de tous les temps comme une entreprise »¹¹⁵. Cette phrase qui pourrait paraître anodine pour certains a eu une influence importante sur la manière de gérer l'organisation. Frère-Orban, en tant que fervent défenseur du libéralisme économique, ne souhaitait pas que l'institution publique de crédit qu'il avait créée soit gérée de manière bureaucratique comme une administration mais bien comme une entreprise.

Comme le souligne Mr Van Audenhove dans un exposé : « En plein 19ème siècle capitaliste et libéral, à l'initiative d'un personnage adhérent pourtant pleinement aux vues économiques et sociales de l'époque, fut créée une institution financière à caractère nettement collectiviste. »¹¹⁶ La démarche de Frère-Orban fut d'ailleurs décriée et certains le traitèrent de socialiste à l'époque.

2.1.2 L'histoire¹¹⁷

A. Parmi les dirigeants qui ont marqué l'histoire du Crédit Communal, nous pouvons citer sans hésitation Mr Marcel Van Audenhove. Né à Diest, issu d'une famille modeste, il sort diplômé de la prestigieuse université Solvay en 1934. Il rentre au Crédit Communal en 1941 où il va faire une carrière complète de 38 ans dont 20 années à la plus haute fonction de l'institution. En 1960, Il prend une des décisions les plus importantes de sa carrière au sein la banque : il décide de professionnaliser son réseau d'agences qui, jusque-là, était tenu par des amateurs dont la mission se limitait à la vente de bons de caisse. Il décide de confier la récolte des capitaux à un réseau constitué d'indépendants travaillant à la commission. Cette stratégie s'avéra payante. Il déclara en 1987 : « je me suis employé pendant vingt ans à bâtir notre

¹¹⁴ Van Audenhove M. (1979), *Au fil d'une carrière de 38 ans au Crédit Communal de Belgique*, Bruxelles, Crédit Communal de Belgique.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 120

¹¹⁶ Cfr annexe n°4: discours, interviews des dirigeants. p 336.

¹¹⁷ Meuwissen E., op. cit.

*réseau d'agences. Ce fut sans doute la politique la plus efficace. »*¹¹⁸ Dans les années 70, il est également à l'origine de la diversification des activités. Dès lors, le Crédit Communal peut vendre des crédits aux particuliers. Il va aussi participer à l'informatisation de la banque.

Il a donc réussi à transformer un petit établissement en une institution financière belge de premier ordre.

L'ère Van Audenhove est marquée par trois événements importants qui marquent l'histoire de du Crédit Communal :

- La professionnalisation du réseau d'agences
- Le développement informatique
- La diversification des activités

Il est décrit par Mr Boudry J-F comme étant : *« C'était fort paternaliste, fort familial. C'était du temps de Mr Van Audenhove qui était le directeur du Crédit Communal à l'époque (...) 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 ? »*¹¹⁹

D'ailleurs, lors d'un discours, il a les mots suivants : *« 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. »*¹²⁰ Il était donc convaincu de l'efficacité de la structure mise en place et ne souhaitait pas la changer.

François Narmon est l'autre figure emblématique du Crédit Communal qui a fait de l'institution financière de crédit un groupe international.

Diplômé de l'université de Solvay, il est repéré par un certain Mr Van Audenhove, qui voit en lui l'avenir de la banque et décide de le prendre sous son aile. Il rentre donc au sein de l'institution financière en 1955 en tant que stagiaire universitaire et partira par la grande porte

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 36

¹¹⁹ Cfr annexe n°2 : retranscription des interviews

¹²⁰ Cfr annexe n°4: discours, interviews des dirigeants. p 377

en pleine gloire en 1999. Quarante ans de carrière marqués par une expansion fulgurante de la banque.

Les anciens agents indépendants ne tarissent pas d'éloges à son sujet comme le confirme ces quelques extraits : « *On avait un excellent patron qui s'appelait François Narmon, il avait tout compris ce qu'il fallait faire pour... Faire grandir la banque, hein. Il avait... Il a eu de très bonnes idées (...) C'était un visionnaire, hein, c'est quelqu'un que j'appréciais beaucoup (...) 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. 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.* »¹²¹ Il est donc perçu comme la personne qui a dynamisé la banque, comme un visionnaire qui a pris les bonnes décisions au bon moment. Mais certains temporisent quand-même leurs dires avec le recul Mr Boudry estime : « *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.* »¹²²

Il devient directeur gérant en 1979 et succède à son mentor Mr Van Audenhove. Sous l'ère Narmon, beaucoup de choses vont évoluer. Dans les années 80, il souhaite continuer à diversifier les activités de l'institution financière en s'attaquant à la clientèle privée et aux PME. Un premier tournant pour certains : « *le changement fondamental est la diversification des produits et la multiplication des sources de distribution de l'argent récolté.* »¹²³ Pour faire face aux profonds changements du monde financier à l'aube des années 90, il décide de recourir à une société de consultance très connue, dénommée McKinsey. Son objectif : définir la nouvelle stratégie du Crédit Communal pour augmenter sa rentabilité. Elle met notamment en place un programme spécial nommé « Impact » destiné à son réseau d'agences. C'est le deuxième événement marquant de l'époque Narmon. Le responsable du projet Impact à l'époque, Gabriel Pierret, nous en parle : « *un électrochoc pour notre réseau d'indépendants. Imaginez-vous le défi. Il s'agissait de modifier la culture du réseau (plus de mille agences). Mais aussi d'améliorer les résultats du réseau d'agences sur trois ans. L'objectif étant de permettre à chaque agent participant d'augmenter de 40% son commissionnement annuel en*

¹²¹ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

¹²² *Ibidem.*

¹²³ *Ibidem.*

trois ans. »¹²⁴ Le but de ce processus est bien de modifier la culture du réseau et de s'orienter vers la rentabilité. C'est un élément important à prendre en considération dans l'évolution de la culture d'entreprise au sein du réseau d'agences indépendant. Nous avons eu la chance de retrouver dans un magazine interne à la banque un dossier consacré à ce projet avec le titre évocateur, « Impact ou le marketing ciblé », qui traduit bien le changement radical dans l'approche de la clientèle. Voici un court extrait : « *Une nouvelle politique commerciale a été mise en place...Son objectif est d'assurer à notre banque, une rentabilité et position concurrentielle à long terme (...) Elle se traduit par une approche différenciée de la clientèle et la concentration sur des produits et marchés rentables (...) Le principe central du nouveau système de commissionnement est la « qualité des ventes », de laquelle dépend la rentabilité.* »¹²⁵ Cette dernière phrase met en évidence l'objectif de la banque de lier le système de commissionnement et la rentabilité des produits. Ce changement d'optique avait été soulevé par les interviewés lors de nos entrevues : « *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.* »¹²⁶

François Narmon décide de créer, avec son partenaire en assurance la SMAP, deux filiales pour pouvoir proposer via son réseau d'agences des produits d'assurance à sa clientèle privée. Il continue donc à diversifier la gamme des produits offerts aux clients et devient par la même occasion le deuxième bancassureur du pays en 1995.

« *Ma plus grande satisfaction professionnelle au cours de ces dix dernières années, ce fut l'acquisition de la BIL en 1991.* »¹²⁷ Voilà comment qualifie Mr Narmon l'achat de la Banque International à Luxembourg. Il commence à avoir des envies d'étendre les activités de la banque au niveau international. D'ailleurs, c'est dans ce sens qu'il justifie cette opération auprès du Conseil d'administration à l'époque : « *la disposition d'une filiale à l'étranger est un point de passage obligé pour toute institution financière belge qui veut être active sur le*

¹²⁴ Meuwissen E., op. cit. p. 77.

¹²⁵ Crédit Communal (1989), « Impact ou le marketing ciblé », Team, (2), p 3.

¹²⁶ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

¹²⁷ Meuwissen E., op. cit. p. 95.

*marché internationale. De toutes les grandes banques, le Crédit Communal est la seule qui ne dispose pas encore d'une telle filiale. »*¹²⁸

1996 est une date importante dans l'histoire de la banque. Elle marque la création du groupe Dexia et le début d'un groupe financier de dimension européenne. La volonté de ce dirigeant à vouloir s'ouvrir à l'international a réussi.

Afin de pouvoir continuer à développer sa stratégie d'expansion internationale, les communes ne sont plus l'actionnaire majoritaire du Crédit Communal, une première depuis 1860. En 1999, Dexia groupe est coté en bourse. Un tournant important au niveau de la culture d'entreprise de la banque comme l'explique Mr Narmon lui-même : *« L'aventure la plus passionnante de ces dix dernière années aura été Dexia. Après 135 ans d'existence, c'était la mise en bourse, qui donnait aussi lieu à une nouvelle culture, celle de l'actionnaire. »*¹²⁹

Cette analyse nous permet de confirmer le rôle crucial de Mr Narmon dans l'évolution de la banque et par la même occasion dans l'évolution de la culture d'entreprise.

2.1.3 Le métier

En tant que coopérative des pouvoirs publics, la mission fondamentale du Crédit Communal est de récolter des capitaux et de financer les pouvoirs publics locaux. Les acteurs du réseau en étaient conscients et en étaient fiers : *« 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. »*¹³⁰

Dans un premier temps, l'institution n'émettait que des obligations auprès des communes. Ensuite elle s'est diversifiée et elle est devenue une véritable banque d'épargne pour les collectivités locales. Finalement elle a décidé de s'ouvrir au marché des particuliers et de diversifier ses activités.

¹²⁸ *Ibidem*, p. 97.

¹²⁹ *Ibidem*, p. 152.

¹³⁰ Cf annexe n°2: retranscription des interviews.

Ensuite le mot d'ordre de la banque était « diversification ». En plus d'être la banque des communes, elle s'est déspecialisée pour s'ouvrir au marché des particuliers et des PME. Elle a commercialisé des nouveaux produits et elle a proposé des produits d'assurance. *« Donc, le changement fondamental est la diversification des produits et la multiplication des sources de distribution de l'argent récolté. »*¹³¹ Un changement important au niveau du métier selon Mr Boudry J-F : *« 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 (...) 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. »*¹³² Les produits étaient de plus en plus complexes.

*« En effet, l'année 1989 apporte au monde financier de profonds changements : il y a les nouveaux produits financiers tels que les sicavs et les euro-obligations. Il y a les nombreuses alliances entre institutions bancaires européennes, l'amenuisement des frontières entre banques et assurances...sans oublier la libre circulation des capitaux à partir du 1^{er} juillet 1990. »*¹³³

La multiplication des produits est donc un élément essentiel à prendre en compte dans l'évolution du métier. Mr Desplanque M. nous en fait part : *« 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 (...) 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. »*¹³⁴

L'avancée technologique est évidemment un élément important à prendre en compte dans l'évolution du métier et qui a influencé également la relation clientèle, comme en témoigne Mr Vandermael P. : *« Tout était lié à l'évolution technologique aussi bien du côté client que*

¹³¹ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

¹³² *Ibidem*.

¹³³ Meuwissen E., op. cit., p. 74.

¹³⁴ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

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. »¹³⁵

Mr Paeme mentionne un autre élément qui a influencé le métier en agence: « 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. »¹³⁶

Il y a de plus en plus de spécialisation, précise Mr Vandermael 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. »¹³⁷

2.1.4 Les valeurs

La proximité, le service offert aux clients, le côté familial, la sécurité, le respect et la loyauté envers le personnel sont autant de valeurs qui ont été perçues par les acteurs au temps du Crédit Communal.

Ces valeurs étant notamment véhiculées via les discours des dirigeants, nous avons analysé un discours de Mr Van Audenhove¹³⁸ où il explique la philosophie de l'organisation à des futurs cadres : plusieurs valeurs sont alors mises en avant :

¹³⁵ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews

¹³⁶ *Ibidem*

¹³⁷ *Ibidem*

¹³⁸ Cfr annexe n°4: discours, interviews des dirigeants pp 357-383

- Objectif social : *« Notre maison joue un rôle décisif, je crois, dans un des grands problèmes de l'humanité,..., par sa fonction même, par la nature de ses investissements qu'il finance, il collabore au rétablissement de l'équilibre entre cette consommation effrénée que nous connaissons tous ,..., et les services publics (...) Nous ne faisons des crédits qu'aux pouvoirs publics, crédits qui tous sont destinés à améliorer les services collectifs que les pouvoirs 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, (...) c'est une grande satisfaction de pouvoir travailler à cette œuvre collective (...) le Crédit Communal est un instrument anticonjoncturel de la plus haute importance. »*
- L'intégrité : *« C'est certainement très désagréable pour les gens auxquels nous soumettons ces disciplines mais...c'est absolument essentielle...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. »*
- La sécurité : *« 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. »*
- La transparence : *« 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. »*
- L'importance du personnel : *« 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 ...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. »*
- La notion de famille est exprimée à travers le lexique utilisé par l'orateur, par exemple au lieu d'utiliser le mot « organisation » ou « entreprise », il utilise « la maison ».

- La proximité : *« Ce que nous pouvons faire pour que nos services soient 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. »* Cette approche du recrutement correspond tout à fait aux résultats obtenus lors de nos entrevues avec les collaborateurs : formation solide, liens de proximité.

- Autonomie : *« Cette structure (société anonyme capitaliste) lui a assuré une grande autonomie et de larges possibilités d'initiative parce qu'elle est soumise comme les institutions privées aux lois du marché, aux mêmes contraintes et que partant, elle doit faire, en concurrence, usage de leurs méthodes de travail. »*¹³⁹ La direction a toujours voulu proclamer la gestion du Crédit Communal comme une entreprise et non comme une bureaucratie publique.

Au niveau des valeurs du Crédit Communal, nous pouvons également citer son rôle dans la culture et les arts depuis 1960. Elle crée le Centre Culturel « Pro Civitate »¹⁴⁰ qui organise notamment des concours de musique et d'arts plastiques, qui publie des ouvrages sur les communes, etc. Elle participe aussi à des expositions d'arts, des expositions sur l'histoire des communes, etc.

Donc le Crédit Communal a des valeurs fortes dues à une richesse historique et un rôle sociétal très prononcé. Nous pouvons également constater que les acteurs de l'organisation adhèrent à ces valeurs. D'ailleurs, il y a une concordance entre les valeurs déclarées et les valeurs opérantes.

Les valeurs ont commencé à évoluer vers les années 90 au moment de l'intervention de la société de consultance américaine, McKinsey. Les acteurs interrogés ont ressenti cette évolution à travers l'apparition des objectifs chiffrés, la mise en place d'un nouveau système de commissionnement basé sur la rentabilité et la vente de nouveaux produits, les exigences en matière de diplôme ont pris de plus en plus d'ampleur.

¹³⁹ Van Audenhove M., op. cit. p. 147

¹⁴⁰ *Ibidem*, p. 114

La banque Dexia a lancé plusieurs projets concernant les valeurs à adopter et à appliquer au sein du Groupe dont celui lancé en 2007. Trois notions sont mises en avant : le respect, l'ambition et la passion. Dans une interview accordée à D-zine, le magazine interne de la banque de l'époque, Stefaan Decraene, le président du comité de direction exerçant à ce moment-là, nous décrit brièvement ces trois concepts : *« Je vois le respect dans une perspective à 360 degrés. Cela signifie qu'il faut respecter tout et tout le monde... Pour moi, l'ambition, c'est la volonté de relever des défis... La passion ? Faire votre travail avec plaisir, venir travailler avec entrain. »*¹⁴¹ Même si plus loin dans l'entrevue, le DRH, Mr Leyssens R.¹⁴², déclare que « les valeurs » et « la valeur » (sous-entendu pour les actionnaires) ne s'opposent pas mais sont complémentaires, il y a quand-même un gap entre ces valeurs déclarées et les valeurs perçues par les collaborateurs. En effet, dans notre analyse qualitative, celles citées de manière quasi unanimes par les interviewés sont la rentabilité, la vente, le produit, donc tout ce qui fait référence à « la valeur ». D'ailleurs, un collaborateur nous fait part de son sentiment concernant cette initiative : *« 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. »*¹⁴³

La proximité, un objectif sociétal et la transparence sont les valeurs qui ont été présentées par Belfius lors de la présentation de son « rebranding ». Ces valeurs se rapprochent très fortement de celles déclarées par le Crédit Communal à l'époque. On sent une volonté de la part de la direction de revenir aux sources.

2.1.5 Les symboles

Au niveau des symboles, il serait intéressant d'ajouter des éléments qui n'ont pas encore été cités ou du moins développés par les différents répondants. Pour cela, nous allons nous baser sur la recherche documentaire.

¹⁴¹ Cfr annexe n°4: discours, interviews des dirigeants

¹⁴² *Ibidem*

¹⁴³ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

Le Crédit Communal a été marqué par des grandes fêtes prévues pour des événements particuliers. Nous souhaitons nous attarder sur celle qui a été la plus prestigieuse de l'époque et qui a été organisée pour le centenaire de la banque. En effet, celle-ci était très représentative de l'aura de la banque à cette période-là. Ce prestigieux banquet rassembla tous les bourgmestres de Belgique et surtout un invité de marque le roi Baudoin, accompagné pour la première fois par la future reine Fabiola. Mr Van Audenhove entretient le mythe dans sa biographie : *« Ce que fut le banquet est à peine imaginable quand on ne l'a pas vécu. L'enthousiasme fut indescriptible et pendant de longues années les bourgmestres qui y participèrent m'en reparlèrent comme d'un événement sans précédent. Ce fut l'occasion pour toutes les autorités du pays de faire preuve de leur loyalisme au souverain. »* Pour rajouter un peu plus de piment à cette soirée légendaire, il fait part de quelques anecdotes : *« Tard dans la nuit, d'éminents édiles furent aperçus faisant la tournée des grands ducs dans « Brussels by night ». On les reconnut à leur écharpe mayorale, portée parfois de façon peu réglementaire en bandoulière ou en foulard. Le très sévère et conformiste commissaire de police de Bruxelles en fut avisé. Il m'apostropha avec quelque aigreur le lendemain : il y avait de quoi ; des membres de son personnel avaient dû prêter assistance à divers personnages décorés d'écharpes mayorales qui s'étaient trouvés en difficultés à divers endroits de la capitale. »*¹⁴⁴

Dans le même registre, dans ses discours, Mr Van Audenhove soulignait régulièrement le mythe autour de la constitution du Crédit Communal : *« Nous sommes la première coopérative des pouvoirs publics du monde...il y a une dizaine 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. »*¹⁴⁵

Mr François Narmon, dont nous avons évoqué le parcours et l'influence importante sur l'évolution de la banque ci-dessus, a souvent fait l'objet de légendes, de mythes, de petites histoires. Par exemple, celle évoquant l'intervention personnelle de Mr Van Audenhove auprès du commandant de l'Ecole d'artillerie de Campagne, où Mr Narmon effectuait son service militaire, pour lui obtenir un congé exceptionnel dans le but de passer les épreuves du Crédit Communal. Une autre concernant sa nomination à la tête de l'institution publique de

¹⁴⁴ Van Audenhove M., op. cit. p. 91

¹⁴⁵ Cfr annexe n°4: discours, interviews des dirigeants

crédit, il était le premier à occuper la plus haute fonction dans une telle organisation sans appartenir à un parti politique. A peine nommé, il rentrait déjà dans la légende. Comme nous avons pu le constater dans nos entretiens, il est considéré comme un véritable héros aux yeux des collaborateurs.¹⁴⁶

Ce genre de symboles n'a pas été identifié au temps de Dexia. Même si, des grands événements ont été organisés aussi pendant cette période-là, ils se font de plus en plus rares et, d'après les collaborateurs, l'engouement, l'esprit de convivialité n'étaient plus de la partie.

2.1.6 Le type de culture d'entreprise

Après avoir défini les traits des différentes cultures d'entreprise qui se sont succédé au sein de l'organisation, nous pouvons clairement identifier deux types de culture d'entreprise. Ne pouvant pas me raccorder aux concepts théoriques développés dans mon premier chapitre, nous nous sommes basés sur le modèle standard international utilisé lors de l'étude quantitative¹⁴⁷ effectuée récemment auprès des collaborateurs à l'initiative de la banque.

Il distingue quatre types de culture¹⁴⁸ :

- Une culture hiérarchique : *« 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. »*
- Une culture de marché : *« dans une culture de marché, la réalisation du travail et des objectifs constitue le principal souci. Les collaborateurs sont très compétitifs et orientés résultats. La direction impose également de fortes exigences et met l'accent sur les performances. Il est important de gagner. »*
- 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*

¹⁴⁶Meuwissen E., op. cit.

¹⁴⁷Cfr annexe n°5: enquête interne culture d'entreprise Belfius.

¹⁴⁸*Ibidem*

le souci de la personne sont importants. La direction joue surtout un rôle de parrainage, de facilitateur et de stimulateur.

- Une adhocratie : *« 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. »*

Les traits de culture dégagés lors de l'audit de la culture d'entreprise de la banque se rapprochent fortement de la culture familiale au temps du Crédit Communal du moins jusqu'à une certaine période qu'on identifiera au point suivant et tendent ensuite vers les caractéristiques d'une culture de marché.

Lorsque la direction a effectué une enquête quantitative auprès des collaborateurs de la banque concernant la culture d'entreprise de l'organisation en 2012, la tendance était très claire pour les employés des agences ; ils perçoivent la culture d'entreprise comme « une culture de marché », ce qui corrobore parfaitement notre analyse.

2.2 Les facteurs de changement de la culture.

Comme nous venons de l'exposer, nous avons décelé une évolution dans la culture d'entreprise de la banque. A présent, il est important dans le cadre de notre étude d'évoquer les événements qui ont marqué l'histoire de la banque et par la même occasion modifié au du moins influencé la culture d'entreprise.

Afin de définir les éléments qui ont été déterminants dans l'évolution de la culture d'entreprise, nous allons nous baser sur les événements marquants de la banque. Pour cela, nous allons utiliser les informations récoltées lors de notre enquête qualitative mais également nous appuyer sur des éléments recueillis lors de notre analyse documentaire.

Etant donné que l'historique du réseau salarié et du réseau indépendant sont différents, nous allons les traiter distinctement.

2.2.1 Le réseau d'agences indépendant

Le rôle des leaders

Lors de notre audit de la culture d'entreprise, nous avons mis en lumière le rôle prépondérant du dirigeant François Narmon dans l'évolution fulgurante de la banque et également dans le changement de la culture d'entreprise.

Nous avons identifié plusieurs faits marquants qui ont influencé la culture :

- Le projet « Impact » : celui-ci a été élaboré par une société de consultance dont l'objectif premier était d'augmenter la rentabilité. Dans ce sens, des séminaires, des plans d'actions, un nouveau système de commissionnement ont été mis en place au niveau du réseau d'agences indépendant.
- La stratégie du dirigeant de vouloir se développer à l'international et former un groupe financier à dimension européenne.
- La privatisation de la banque.
- La mise en bourse du groupe.

Le poids des événements

La fusion avec le Crédit Local de France n'a pas vraiment eu d'impact sur le réseau d'agences. En effet, dans cette opération, les deux entités ont été conservées de manière distincte en maintenant leur identité et leur autonomie. « *La fusion est très bien perçue par le corps social des deux banques. Car selon la formule de Narmon : il s'agissait d'une fusion de croissance et non de rationalisation.* »¹⁴⁹ D'ailleurs, cette opération permettra au groupe d'augmenter ses effectifs de 200 à 300 personnes. D'après Narmon, « *sans notre mariage, c'est l'inverse qui se serait produit.* »¹⁵⁰

Par contre, cette alliance débouchera sur deux événements qui auront toute leur importance : la cotation du groupe bancaire en bourse et la privatisation de la banque. Afin de pouvoir continuer à développer sa stratégie d'expansion internationale et afin de simplifier sa

¹⁴⁹ Meuwissen E., op. cit. p. 130

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 130

structure, l'Assemblée générale vote la fin du contrôle majoritaire des communes sur Dexia Belgium, une première depuis 1860. En 1999, Dexia groupe est coté en bourse. C'est un tournant important au niveau de la culture d'entreprise de la banque, comme l'explique Mr Narmon lui-même : « *L'aventure la plus passionnante de ces dix dernière années aura été Dexia. Après 135 ans d'existence, c'était la mise en bourse, qui donnait aussi lieu à une nouvelle culture, celle de l'actionnaire.* »¹⁵¹

Cette phase de transformation de l'organisation aura un impact important sur la culture d'entreprise de la banque. Elle accentuera un peu plus la tendance enclenchée depuis quelques années, c'est-à-dire une culture basée sur la rentabilité.

Comme nous avons pu le constater lors nos interviews effectuées auprès des anciens agents indépendants, la fusion avec le groupe Artesia-Bacob ne s'est pas fait sentir. « *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.* »¹⁵² Cette phrase de Mr Paeme A. résume bien l'indifférence vécue par le réseau d'agences indépendant. Par contre, comme nous allons le constater, ce fut un véritable choc pour le réseau salarié.

2.2.2 Le réseau d'agences salarié

Le passage de la COB à BACOB : d'une caisse d'épargne à une banque

Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, la COB, la Caisse Ouvrière Belge, est issue de la Banque d'Epargne des Ouvriers Chrétiens. Sa mission fondamentale était de conscientiser et de permettre aux classes ouvrières d'épargner, d'emprunter. Cette approche sociale était très bien perçue par les collaborateurs, comme le confirme ces propos : « *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 (...) 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,*

¹⁵¹ *Ibidem*, p. 152

¹⁵² Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

en véhiculant un esprit fantastique qu'est l'esprit coopératif. »¹⁵³ La COB avait véritablement une image de marque d'institution sociale. Les valeurs sociales défendues par la caisse d'épargne ainsi que sa stratégie à caractère sociétal et ses liens forts avec les mouvements sociaux ont évidemment influencé la culture d'entreprise de l'organisation.

Un premier événement est à souligner : le passage de la caisse d'épargne à la banque en 1994. En effet, cette première transformation a certainement eu une influence sur l'organisation et les acteurs qui la composent, comme le fait remarquer à juste titre un directeur d'agence : *« 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. »*¹⁵⁴

D'ailleurs, les activités de la banque s'élargissent et sa stratégie devient de plus en plus orientée résultat. Dans un article du journal *Le Soir*¹⁵⁵, Dirk Bruneel souligne que le bénéfice de BACOB doit doubler d'ici trois ans. La banque commence à se développer et va acquérir Paribas Belgique en 1997. *« En achetant Paribas Belgique, Bacob complète sa gamme d'activités (Paribas Belgique a une salle de marché très performante et se positionne dans le marché des fusions-acquisitions, introductions en bourse, la gestion de fortune, etc.) ainsi que ses segments de clientèle (avec le « haut de gamme »).* »¹⁵⁶ On est très loin du métier de base de la caisse d'épargne ouvrière.

Comme le confirme à l'époque, Rik Branson, président du groupe Arco, *« Vu la différence de culture, d'un côté une banque d'origine ouvrière, de l'autre une banque « aristocratique », les deux entités seront gérées de manière indépendante. »*¹⁵⁷ La fusion, proprement dite, n'aura pas d'impact sur la culture du futur réseau salarié.

¹⁵³ *Ibidem.*

¹⁵⁴ *Ibidem.*

¹⁵⁵ Delvaux B. (1995), BACOB veut doubler son bénéfice en trois ans. Disponible à l'adresse : <http://archives.lesoir.be>, consulté le 16 mai 2013.

¹⁵⁶ Delvaux B. (1997), La finance belge en pleine mutation le monde bancaire en fusion. Disponible à l'adresse : <http://Archives.lesoir.be>, consulté le 16 mai 2013.

¹⁵⁷ Delvaux B. (1997), BACOB monte en grade avec Paribas. Disponible à l'adresse : <http://Archives.lesoir.be>, consulté le 16 mai 2013.

La fusion avec Dexia : le choc des cultures

C'est le deuxième tournant, dans l'évolution de la culture d'entreprise du réseau salarié. Les collaborateurs de Bacob, ont fait face à un vrai choc des cultures. *« 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. »*¹⁵⁸

En effet, comme vu précédemment, la culture du réseau d'agences indépendant avait déjà été fortement modifiée avec la mise en place du projet «Impact » et la privatisation du groupe bancaire.

La banque a toujours souhaité garder deux réseaux distincts et elle a toujours fait en sorte d'éviter les contacts entre les deux types d'agence. Une concurrence est même née entre eux, comme l'explique Mr Vandermael 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. »*¹⁵⁹

D'ailleurs, Guido Mertens, responsable de la communication interne chez Dexia Banque à l'époque, explique dans une interview datant de fin 2005 que « sur le plan de la culture, Dexia navigue pour ainsi dire entre deux eaux. »¹⁶⁰ Selon lui, cette constatation est due au fait que la banque a fait l'objet de plusieurs fusions et donc que plusieurs cultures différentes se sont rencontrées, mais que progressivement une nouvelle culture commune se formera. Il raconte également que la direction, suite à une étude qualitative auprès du personnel, s'est rendu compte que les collaborateurs n'étaient pas fiers de la nouvelle organisation. Ils étaient fort attachés au passé et ne croyaient pas dans la stratégie et l'avenir de la banque. Suite à ce

¹⁵⁸ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

¹⁵⁹ *Ibidem.*

¹⁶⁰ Mertens G. (2005), « dossier culture d'entreprise », Revue Scoop sur l'homme et le travail, Année 3, N°11.

constat, elle a évidemment essayé de mettre en place des initiatives pour créer des valeurs communes et insuffler une nouvelle mentalité. Mais nous pensons que ça n'a pas été suffisant. De plus, la crise financière et la débâcle de Dexia sont arrivées quelques années plus tard, ce qui a eu évidemment un impact sur les perceptions des acteurs sur l'organisation.

Donc, finalement, même s'il existe une culture d'entreprise commune au sein de la banque, nous pensons qu'au point de vue du réseau, deux sous-cultures coexistent. Leur historique, les événements, leur statut différent sont sûrement à l'origine de ce phénomène. Comme le souligne Mr Tévenet, « L'entreprise est aussi un rassemblement de sous-cultures correspondant à des groupes sociaux qui la composent. »¹⁶¹

2.3 Création d'une nouvelle culture d'entreprise : où en est Belfius ?

En l'espace de quelques années, la banque a dû faire face à des événements exceptionnels tels que la crise financière, la chute de la banque, le rachat de la branche belge du groupe par l'Etat belge, le changement d'appellation. Tous ces changements ne sont pas sans conséquence. Il est donc légitime de se demander où en est Belfius Banque actuellement ?

En nous basant sur les cinq types de culture d'entreprise établis par Francfort et al., nous pouvons caractériser Belfius comme « une entreprise en crise ». En effet, après la chute de Dexia et avec le démantèlement de la banque qui a suivi, les collaborateurs se sont sentis trahis et le passé glorieux de la banque a été remis en cause par les acteurs, ce qui a pour conséquence une désintégration culturelle. Ce témoignage, déjà repris plus haut, en dit long sur les sentiments actuels des employés : *« 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 ressenti, 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 donnait 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*

¹⁶¹Thévenet M., op. cit. p. 35

*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 ? »*¹⁶²

La direction est consciente de ce problème et elle souhaite au plus vite y remédier en créant une nouvelle culture d'entreprise. Pour y arriver, un projet a été mis en place mais cela ne se fera pas du jour au lendemain, comme nous l'affirme la responsable du projet, Mme Marchal « *Ce qui est le plus important c'est clairement tout ce qui est culture d'entreprise (...) Il faut faire renaître Belfius. Ce n'est plus Dexia le contexte est complètement différent il faut repositionner tout ça et que ça soit clair dans la tête des gens. Il faut que ça soit clair aussi en termes d'attente, ce qu'on attend du personnel de Belfius maintenant. On va monter un groupe travail pour essayer de créer des initiatives concrètes sur le terrain. Des slogans c'est bien mais il faut que ça vive sur le terrain. L'idée c'est de lancer à grande échelle et de faire une communication sur la campagne culturelle relayée sur l'intranet avec des jeux, faire des workshops, etc. Faut vraiment que ça vive et que ça perdure! Ca c'est la première chose, créer ce sentiment d'appartenance, de bien-être ... Mais je pense qu'il est important que l'on puisse dire Belfius est tel qu'il est maintenant voilà vers quoi on va on a des objectifs très clairs, on a une vision. On peut y arriver mais c'est grâce à vous et allons-y tous ensemble. C'est un moteur qu'on doit insuffler à nos collaborateurs. De nouveau, une culture d'entreprise ne se fait pas en un jour il faudra quelques années. »*¹⁶³

D'après Maurice Thévenet¹⁶⁴, pour traverser ce genre d'événements, la direction doit effectivement pouvoir transmettre et mettre en place un projet, donner une direction aux membres de l'organisation afin de les rassurer sur leur capacité à relever les défis auxquels ils doivent faire face. Or, à l'heure actuelle, l'organisation est en pleine restructuration. Le corps social doit faire face à des réductions d'effectifs, à des changements organisationnels et à une remise en cause de ses acquis sociaux. Le projet de la banque ne donne aucune perspective d'avenir et se limite à un plan allant jusqu'à fin 2016. Dans ces conditions, comment insuffler un nouvel élan à l'entreprise et créer une nouvelle culture d'entreprise ?

¹⁶² Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

¹⁶³ Interview réalisée de Mme Marchal B., le 19 novembre 2012.

¹⁶⁴ Thévenet M., op. cit.

3. Conclusion

Dans un premier temps, la présentation des résultats de l'étude qualitative nous a permis de mettre en évidence la perception des différents acteurs par rapport aux thèmes abordés lors des entretiens. La richesse des propos récoltés nous a apporté des éléments essentiels dans le cadre de la recherche. Les nombreuses similitudes décelées lors de l'analyse transversale nous ont confortés dans la qualité des données collectées.

Dans un second temps, l'utilisation des données existantes via l'analyse documentaire a étoffé notre étude. Les discours, les autobiographies des dirigeants ainsi que les articles provenant notamment des magazines internes à la banque ont été complémentaires aux résultats de notre enquête auprès des collaborateurs.

Grâce aux multiples sources d'informations, nous avons mis à jour les différentes cultures d'entreprise qui se sont suivies, voire même à certains moments entrechoquées durant la vie de l'institution financière. Cette démarche, en plus de mettre en lumière les facteurs clés de changement, a mis en évidence l'existence de sous-cultures qui coexistent au sein de l'organisation.

Enfin, lors de notre questionnement sur la situation actuelle de la banque d'un point vue culturel, nous avons observé une volonté de la part de l'ensemble collaborateurs salariés de changer de culture d'entreprise et de la faire évoluer vers quelque chose de plus familial et de moins orienté résultats. Nous avons vraiment l'impression que les individus concernés souhaitent un retour aux sources.

Conclusion générale

A travers ce mémoire, nous nous sommes intéressés à la problématique de la culture d'entreprise dans un contexte de changement. Une situation de plus en plus courante dans un environnement qui ne cesse d'évoluer. En vue d'étudier ce phénomène, nous nous sommes penchés sur le cas Belfius. En effet, cette organisation a dû faire face à de nombreux événements durant 153 ans d'existence. Elle est passée par plusieurs phases de transformation qui ont inévitablement eu un impact sur la culture d'entreprise de la banque.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons d'abord essayé de mieux comprendre les concepts théoriques liés à la notion de la culture d'entreprise. Pour cela, nous avons parcouru avec attention la revue de la littérature traitant de ce domaine particulier. Dans un premier temps, nous avons tenté de trouver une définition en nous basant sur l'approche de l'anthropologie et sur celle du management. Nous nous sommes aperçus de la complexité qui entoure cette notion. C'est pourquoi nous avons décidé de nous reposer sur la définition élaborée par Maurice Thévenet¹⁶⁵, qui est pour nous la plus aboutie. Ensuite, notre démarche nous a permis d'identifier les origines de la culture d'entreprise ainsi que le rôle qu'elle remplit au sein de l'entreprise. Nous avons également eu l'occasion de nous familiariser avec une méthode d'audit de culture d'entreprise qui nous a été très utile dans le cadre de la partie analytique. Les différents types de culture ont évidemment été abordés dans cette partie du travail, mais ont difficilement été applicables à la réalité et aux résultats obtenus lors de notre analyse. C'est pourquoi nous avons décidé de nous appuyer en complément sur un modèle standard international utilisé par la banque lors d'une étude quantitative effectuée récemment auprès des collaborateurs. Enfin, nous avons appréhendé ce concept face au changement. Grâce à cette démarche conceptuelle, nous avons pu par la suite faire des liens avec les résultats obtenus dans le cadre de notre étude de cas.

Une fois le cadre théorique posé, nous avons pu opter pour une méthodologie adaptée à notre problématique. Nous avons choisi de combiner plusieurs approches. Premièrement, nous avons effectué une enquête qualitative auprès des collaborateurs des deux réseaux d'agences en utilisant un guide d'entretien semi-directif construit autour de thèmes abordés dans notre revue de littérature. Pour compléter ces données primaires, nous nous sommes reposés sur

¹⁶⁵ Thévenet M., op. cit.

l'analyse documentaire en nous basant notamment sur les discours des dirigeants, sur des études, sur des interviews, sur des magazines internes à la banque, etc. Pour une meilleure compréhension du contexte organisationnel de l'institution financière, nous avons présenté l'historique des banques qui sont à l'origine des deux réseaux d'agences, c'est-à-dire la COB d'un côté et le Crédit Communal de l'autre. Ce plongeon dans l'histoire nous a éclairés sur les fondements et les valeurs profondes des deux entités, et surtout nous a aidés à mieux comprendre les enjeux liés à notre étude.

En appliquant le modèle d'audit de Maurice Thévenet, nous avons mis à jour l'évolution de la culture d'entreprise du Crédit Communal à aujourd'hui. Nous pouvons retenir deux constats importants. Le premier consiste à valider l'hypothèse qu'il existe une corrélation entre la mutation de la culture d'entreprise et les phases de transformation de l'organisation. Cela conforte l'idée des nombreux travaux du sociologue Sainsaulieu ¹⁶⁶ qui démontre que l'organisation est une institution culturelle. Deuxièmement, même si une culture d'entreprise commune est bien présente au sein de l'organisme financier, deux sous-cultures sont apparues lors de la fusion avec la banque BACOB. Les propos d'un collaborateur du réseau d'agences salarié résument bien la situation, « *c'est deux mondes différents qui vivent côte à côte mais en concurrence.* » ¹⁶⁷ Une étude récente effectuée par la banque révèle clairement qu'il existe un mal-être chez les collaborateurs salariés, aujourd'hui ils souhaitent de manière quasi-unanime changer l'approche culturelle de la banque et revenir à des valeurs qui leur correspondent plus. L'opposition qui existe entre les deux réseaux montre que seuls les indépendants cadrent avec la philosophie développée actuellement par la banque c'est-à-dire basée uniquement sur les résultats et la vente.

Si la banque Belfius souhaite insuffler un nouvel esprit positif à son corps social, il est essentiel qu'elle trouve des solutions à ce mal-être perceptible. La direction en est parfaitement consciente et elle souhaite tout mettre en œuvre pour arriver à créer une culture d'entreprise avec une totale adhésion de ses membres. Dans une interview, Jos Clijsters, le Président du Comité de Direction de la banque, a été interpellé sur cette problématique, sa réponse a été sans détour : « *Pour moi, il s'agit d'un deuxième moment clé. Je ne l'ai pas vécu avec vous, mais nous sortons d'une décennie difficile. Avec la fusion de Dexia et d'Artesia et le groupe Dexia où nous ne sommes finalement pas parvenus à instaurer une culture*

¹⁶⁶ Sainsaulieu R., op. cit.

¹⁶⁷ Cfr annexe n°2: retranscription des interviews.

*d'entreprise commune. A présent, nous devons saisir l'opportunité de créer, avec Belfius Banque & Assurances, non seulement une société au sens juridique, mais également une réelle communauté motivant, respectueuse et stimulante, un groupe bancaire et d'assurances meilleur et différent possédant une identité dont nous sommes fiers. En dépit des efforts qui restent à faire, notre marge de manœuvre est plus large que nous le pensons. Nous avons un nouveau nom. Nous ne devons plus être la première ou la plus grande banque, mais nous avons la possibilité d'être nous-mêmes et de mettre l'accent sur la Belgique et l'économie locale, les relations transparentes et honnêtes avec les clients et notre rôle sociétal. »*¹⁶⁸

Maintenant, il faut joindre les gestes à la parole. Comme expliqué précédemment, un projet a été mis sur pieds par la banque, des initiatives sont sur la table, mais est-ce que ça sera suffisant ?

Nous avons quand même relevé durant notre analyse de nombreuses difficultés pour la création d'une nouvelle culture d'entreprise. Premièrement, nous avons constaté que la banque à l'heure actuelle se rapproche fortement des caractéristiques de « l'entreprise en crise » identifiée notamment par le sociologue Sainsaulieu. Ce type d'entreprise est caractérisé par une désintégration culturelle. Les collaborateurs ont vécu des moments très difficiles depuis une décennie et comme évoqué, plus haut il y a un sentiment de mal-être par rapport à tous ces événements. Deuxièmement, l'entreprise est en pleine restructuration. Des licenciements, une baisse générale des salaires ainsi que la remise en cause de certains avantages sont annoncés. Ce processus a évidemment des conséquences négatives sur le personnel et il provoque de plus en plus de tensions entre les membres du corps social, au point d'attiser de nouveau les différences historiques qui existent entre les groupes sociaux qui composent la banque. Les surnoms de « ex-BACOB », « ex-Crédit Communal », « New Dexia » font de nouveau partie du quotidien. La direction est occupée de subir le revers de sa passivité face à la gestion du personnel lors de la fusion de 2002 en ne créant pas une culture d'entreprise commune et en n'uniformisant pas les statuts. La réussite de ce projet est selon nous un élément crucial pour assurer l'avenir de la banque.

¹⁶⁸ Mertens G. (2013), Forward Mag, n° 119, article 1, Bruxelles, Dexia Banque.

Il serait donc intéressant d'effectuer un audit de la culture d'entreprise dans quelques années pour vérifier qu'une nouvelle culture d'entreprise commune a émergé et a réussi à gommer toutes les différences qui existent à l'heure actuelle.

Nous sommes conscients d'avoir réalisé une étude sur une seule facette de la banque : le réseau. Il serait opportun d'effectuer une démarche similaire pour l'ensemble des membres du personnel et donc d'étendre cette recherche aux collaborateurs des sièges.

Nous pouvons également suggérer un projet d'étude : l'impact de la création d'une nouvelle culture d'entreprise sur la motivation des collaborateurs de l'institution financière.

Bibliographie

Ouvrage

- Allouche J. et Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Paris, La Découverte.
- Berger P. et Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday.
- Bernoux P. (2010), *Sociologie du changement* (3^{ème} éd.), Paris, Editions du Seuil.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes*, Paris, Nathan.
- Chirac J. (1992), *Une nouvelle France*, Paris, Nil Eds.
- Crozier M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Etchegoyen A. (1989), *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, Editions François Bourin.
- Francfort I. et al. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Freyssinet-Dominjon J. (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Montchrestien, coll. AES.
- Frost P. et al. (1991), *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park, Sage.
- Gavard-Perret M.L. et al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson France.
- Gérard E. et al. (1995), *Une coopérative ouvrière devient une banque : l'histoire de BACOB*, Tielt, Editions Lannoo.
- Godelier E. (2006), *La culture d'entreprise*, Paris, Editions La Découverte
- Handy C. (1976), *Understanding Organizations*, Oxford, University Press.
- Hofstede G. (1974), *Conséquences culturelles*, Paris, Editions Moderne d'entreprise.
- Igalens J. (2008), *Audit Social : meilleurs pratiques, méthodes, outils*, Paris, Eyrolles.
- Kahn R.L. et Cannell C.F. (1957), *The dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases*, New York, Wiley&Sons.
- Larçon J-P et Reitter R. (1979), *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan
- Meier O. (2006), *Management interculturel* (2^{ème} éd.), Paris, Dunod.
- Meuwissen E. (2000), *François Narmon un baron de la banque*, Bruxelles, Dexia Banque.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales* (4^{ème} éd.), Paris, Dunod.
- Rocher G. (1968), *Introduction à la sociologie générale*, Montréal, HMH.
- Sackman S.A. (1991), *Cultural knowledge in organizations*, Newbury Park, Sage.

Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.

Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'entreprise* (2^{ème} éd.), Paris, Dalloz.

Saunders M., Lewis P. et Thornhill A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Essex, Pearson Education.

Schein E. (2004), *Organizational culture and leadership* (3^{ème} éd.), San Francisco, Jossey-Bass.

Scieur P. (2008), *Sociologie des organisations* (2^{ème} éd.), Paris, Armand Colin Editeur

Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Editions d'organisation.

Thévenet M. (2010), *La culture d'entreprise* (6^{ème} éd.), Paris, Que sais-je ?

Van Audenhove M. (1979), *Au fil d'une carrière de 38 ans au Crédit Communal de Belgique*, Bruxelles, Crédit Communal de Belgique.

Walter G. (1985), *Culture collisions in mergers and acquisitions in Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage Publication Inc.

Revue et article

Barel Y., « *Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures* », La Revue Des Sciences de Gestion, n° 218, p 54.

Belfius (2012), Source interne

Beugelsdisjk S. et al. (2006), *Organizational culture and relationships skills*, Organization Studies, 27(6).

Colloque AISLF et HEC, Université de Montréal, sous la direction de Jean-François Chantal, août 1995.

Connolly S. et Klein L. (2002), « *The impact of a merger on Novell's KM efforts* », KM review, 5(4), pp 20-23

Godelier E. (2009), *La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie ?*, Revue Française de Gestion, n°192, pp. 95-111

Iribarne P. (1985), *Pacte social, vie des entreprises et performances économiques*, Revue française de gestion.

Mertens G. (2013), Forward Mag, n° 119, article 1, Bruxelles, Dexia Banque.

Price R. (2007), *Infusion Innovation into Corporate Culture*, Organizational Dynamics, Vol. 36, n°3.

Ravasi D. et Schultz M. (2006), *Responding to organizational threats :exporing the role of organizational culture*, Academy of Management Journal, Vol. 49, n°3, pp. 433-458.

Schriavastava P. (1986), « *Post merger integration* », Journal of business strategy, vol. 7, n°1, pp 65-76.

Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, n°28.

Van Den Nieuwenhuijzen J. (2005), « *dossier culture d'entreprise* », Revue Scoop sur l'homme et le travail, Année 3, N°11.

Wines W.A. et Hamilton J.B. (2009), « *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies : The Power of Stories* », Journal of Business Ethics, (89).

Source internet

Belfius (2012), En ligne <http://belfius.be>, consulté le 26 février 2013.

Belfius (2012). En ligne <http://intradexia-net.dbb.dexwired.net>, consulté le 25 février 2013.

Delvaux B. (1995), BACOB veut doubler son bénéfice en trois ans. Disponible à l'adresse : <http://archives.lesoir.be>, consulté le 16 mai 2013.

Delvaux B. (1997), BACOB monte en grade avec Paribas. Disponible à l'adresse : <http://Archives.lesoir.be>, consulté le 16 mai 2013.

Delvaux B. (1997), La finance belge en pleine mutation le monde bancaire en fusion. Disponible à l'adresse : <http://Archives.lesoir.be>, consulté le 16 mai 2013.

Wikipédia. (2009). Walthère Frère-Orban. En ligne http://fr.wikipedia.org/wiki/Walthère_Frère-Orban, consulté le 16 mai 2013.

Wikipédia. (2012). Dexia. En ligne <http://fr.wikipedia.org/wiki/Dexia>, consulté le 15 avril 2013.

Cours universitaire

Scieur P. (2010), *Sociologie des organisations*, UCL Mons.

Créviaux C. (2011), *Gestion des ressources humaines*, UCL Mons.

Taskin L. et Dion D. (2012), *Enjeux, Stratégies et Développement des Ressources Humaines*, UCL Mons.

PARTIE ANNEXES

Annexe 1 : le guide d'entretien.....	98
Annexe 2 : la retranscription des interviews.....	101
Annexe 3 : les grilles d'analyse.....	278
Annexe 4 : les discours, interviews des dirigeants.....	335
Annexe 5 : enquête interne culture d'entreprise Belfius : questionnaire+résultats..	386