

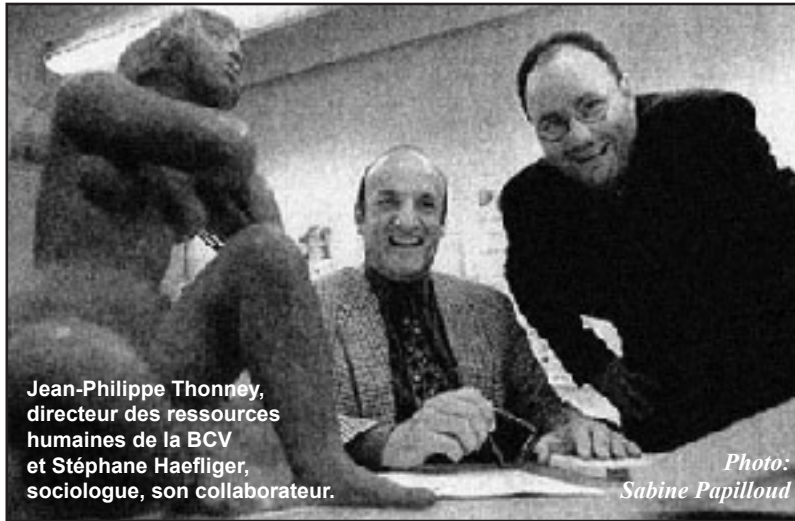
# Comment la BCV et le Crédit Foncier ont marié deux cultures très différentes

Réunir sous un même toit et en un temps record quatre établissements différents les uns des autres - et jusqu'alors concurrents entre eux - pour créer une entité harmonieuse, la nouvelle Banque Cantonale Vaudoise, pouvait tenir de la gageure. Pari relevé il y a un peu plus de deux ans, pari gagné aujourd'hui! A l'heure où l'UBS et la SBS se fondent en une mégabanque, avec son cortège de suppressions d'emplois, de licenciements et de déconvenues personnelles, la BCV, elle, accomplit sa grande mutation en douceur. Ce qui n'empêche pas le cours de son action, stable jusqu'à l'automne, de prendre irrésistiblement l'ascenseur.

Le nombre de points bancaires établis dans le canton a été réduit de moitié - il y en a environ septante à l'heure actuelle par suppression des doublons. Sur les quatre banques, quelque 600 emplois ont été retranchés en souplesse - il en reste environ 2000 à l'heure actuelle - par le biais des départs naturels non remplacés et des mises à la retraite anticipée. Faire cohabiter des employés et des cadres n'ayant pas la même culture bancaire - banques régionales, banque de crédit hypothécaire et banque universelle - a exigé du doigté, de la persuasion, et... beaucoup d'heures supplémentaires de la part de tous ceux qui ont mené à bien l'opération. Dont Jean-Philippe Thonney, directeur des ressources humaines de la BCV.

## Nombreuses mutations

«Nous nous sommes trouvés confrontés à l'alternative de toutes les entreprises qui fusionnent: doit-on licencier pour réduire les coûts et accroître la rentabilité, ou, au contraire, devons-nous créer les conditions cadres qui visent à n'exclure personne? Nous avons répondu à cette question en partant du principe suivant: une entreprise qui licencie provoque de facto une démotivation du personnel (absentéisme, stress, discussions dans les couloirs, etc.), donc des pertes de productivité supérieures aux économies qui seraient réalisées par la diminution des effectifs, explique Jean-Philippe Thonney. La BCV a choisi clairement de ne pas licencier, et, se faisant, elle a sécurisé la très grande majorité de son personnel.» Certes, de nombreuses mutations sont intervenues, surtout lors de la centralisation des tâches administratives au CAB (Centre administratif bancaire) à Prilly.



Jean-Philippe Thonney, directeur des ressources humaines de la BCV et Stéphane Haefliger, sociologue, son collaborateur.

Photo: Sabine Papilloud

Il y a eu quelques transferts, des chefs d'agence se sont retrouvés subordonnés à d'autres chefs d'agence, la règle étant de privilégier les qualifications, l'expérience et les relations établies par l'agent dans sa région. A l'intention des collaborateurs, le discours a été grosso modo le suivant: «Nous ne pouvons pas vous garantir le même poste de travail que vous occupiez jusqu'à présent. Mais nous vous assurons un emploi qui se rapproche le plus près possible de vos capacités professionnelles. Et nous vous demandons de l'assumer jusqu'à ce que se libère le job correspondant à vos aspirations.» La BCV a demandé à ses collaborateurs d'être mobiles, les transferts d'une agence à l'autre, d'un poste de travail à l'autre ont été nombreux, mais tout s'est déroulé de façon humaine, assure Jean-Philippe Thonney; on a tenu compte, dans la mesure du possible, des obligations personnelles et des contraintes familiales des uns et des autres.

C'est peut-être parmi les collaborateurs les plus âgés, qui occupaient généralement un poste de cadre dans leur «ancienne» banque, que la fusion des établissements a été le plus délicate à mener. Les employés qui souhaitent partir à la retraite à l'âge de 57 ans ont pu le faire avec une pension intéressante. En ce qui concerne les salaires il y avait parfois de sensibles différences entre le CFV et la BCV, le principe suivant a été retenu: les collaborateurs dont le salaire est au-dessus de la fourchette appliquée dans la nouvelle BCV voient leur rémunération «gelée» jusqu'à ce qu'elle se retrouve au niveau de la norme. Quant à ceux qui bénéficiaient d'un traitement «manifestement trop élevé», ils voient leur rémunération corrigée sur plusieurs années. Une cinquantaine de personnes se sont trouvées dans ce dernier cas.

Au-delà de ces contingences matérielles, il s'agit de marier deux cultures d'entreprises différentes l'une de l'autre. La culture de la BCV était celle d'une banque universelle, largement ouverte aux vents du large, rompue à la concurrence, mais dans laquelle d'aucuns décelaient un brin d'arrogance. Le Crédit Foncier, lui, était profondément enraciné dans le terroir vaudois qui lui procurait l'ensemble de sa clientèle. Il était très proche d'elle, un peu comme les Banques Raiffeisen, sans agressivité, ni esprit de conquête. «Ses collaborateurs s'identifiaient fortement au Crédit Foncier, qui jouissait d'une grande richesse culturelle», constate Jean-Philippe Thonney.

## Plans de formation

«Même si la résistance au changement est inéluctable et parfaitement naturelle, même si la BCV faisait quelque peu figure de Goliath face à l'établissement de la place Chauderon, les gens du Crédit Foncier ont joué le jeu de façon extraordinaire.» Mais, pour que la «banque universelle et de proximité» réussisse son envol, il a fallu organiser des plans de formation considérables, touchant l'ensemble des collaborateurs de la nouvelle Banque Cantonale Vaudoise. Les divers métiers du nouvel établissement ont été soigneusement définis, l'évolution des collaborateurs à l'intérieur de ces métiers a été planifiée, et, surtout, à l'aide de tests, les connaissances techniques, l'aptitude à la vente et le comportement de chacun sont régulièrement évalués; ils permettent d'établir la prochaine étape du plan de formation de l'employé et de l'accompagner dans sa carrière.

La formation n'est pas la seule mesure qui permet de «fondre» les quelque 2000 collaborateurs de la BCV dans le même moule. Nous avons parlé ici même (24 Heures des 20-21 décembre) de la valorisation des performances qui constitue l'un des piliers de la culture de la banque. Ajoutons-y - et ce ne sont pas des détails - la création d'une nouvelle caisse de pension et d'un règlement du personnel qui se veut avant-gardiste, ainsi que la mise en place d'un système de communication interne très actif, qui favorise l'identification de l'ensemble du personnel à son entreprise.

Etienne Opliger