

## NEW B : valeurs d'aujourd'hui face à l'Histoire

### Éclairage historique à partir de la Banque Belge du Travail et de l'Union Coopérative (Liège)

Par **Jean Mertens**, membre de *Mémoire de Neupré*<sup>1</sup>  
[jean.mertens@yahoo.fr](mailto:jean.mertens@yahoo.fr)  
[www.editionsdenullepart.info](http://www.editionsdenullepart.info)

« Il vaut mieux enseigner les vertus que condamner les vices. »

BARUCH SPINOZA

## Introduction

« Le projet New B renoue avec l'utopie des origines : s'il faut s'organiser à l'intérieur de l'économie de marché – puisque nous y sommes jusqu'à nouvel ordre –, il n'est pas obligatoire de se laisser contaminer par ses valeurs. L'engouement rencontré par ce nouveau projet est vraiment rafraîchissant : et si un autre monde, en plus d'être désirable, était vraiment possible ? »<sup>2</sup>

### UN POINT COMMUN : LA COOPÉRATIVE

New B, cette coopérative qui pourrait devenir une banque coopérative, et l'Union coopérative de Liège (UC)<sup>3</sup> ont toutes deux choisi d'être une Société Coopérative. Moins connue que la SPRL, la scop (société coopérative) est pourtant une autre forme d'organisation de société commerciale régie par une législation spécifique.

La relation entre « investisseurs » (les coopérateurs) est strictement égalitaire, quel que soit le montant du capital investi. Un seul vote par coopérateur. Dans une Société Anonyme cotée en bourse, les droits de vote sont proportionnels aux actions détenues. Les petits se font écraser : ce n'est pas aux petits porteurs<sup>4</sup> de certaines banques pris dans la tourmente il y a quelques années que cela doit être démontré...

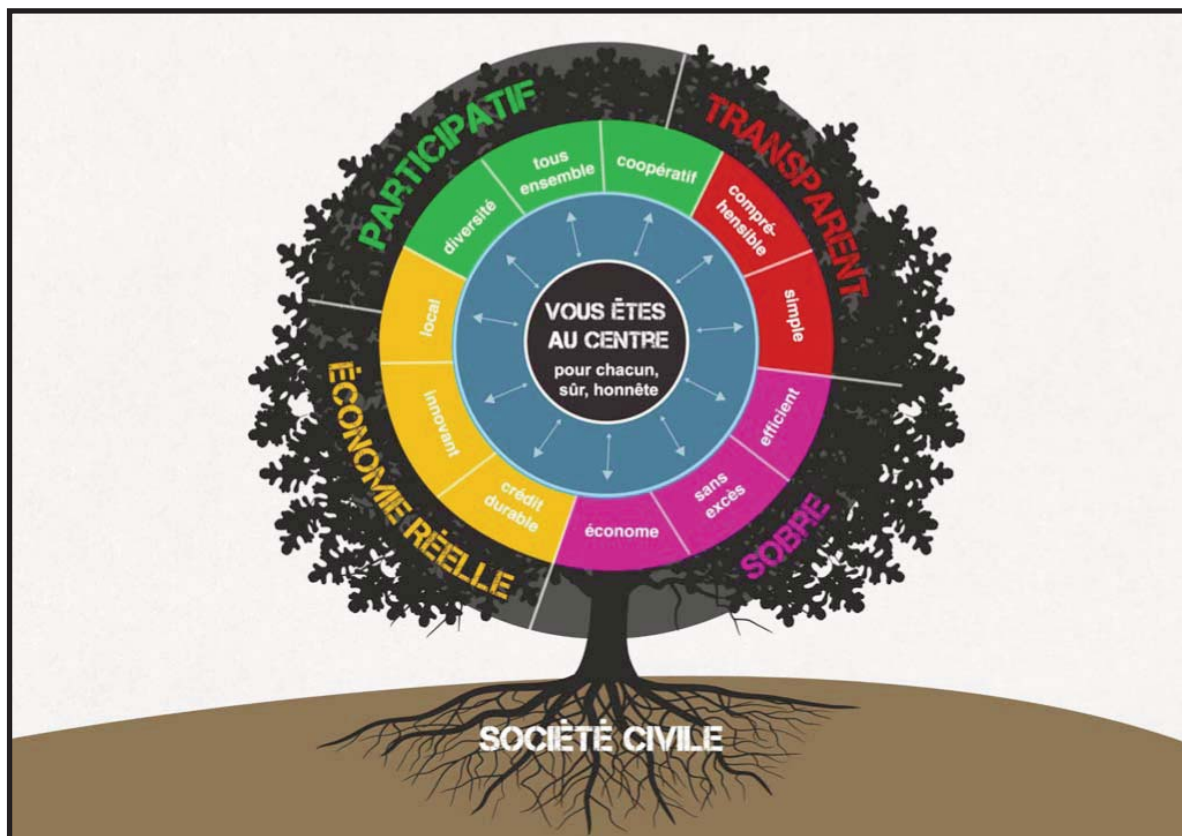
La rémunération du capital investi (maximum 6% dit New B, de 0 à 6 donc) sera limitée afin de ne pas alourdir le « plan de vol »... À l'UC, les *ristournes* de fin d'année payées aux coopératrices n'ont jamais dépassé les 3% dans les meilleures années. Elles ont le plus souvent plafonné à 2% avant d'être supprimées dans les dernières années de (sur)vie de l'UC.

<sup>1</sup> Et lecteur assidu auprès de la bibliothèque de l'IHOES !

<sup>2</sup> Henri Goldman, *Politique*, mai-juin 2013, n°80, p 3.

<sup>3</sup> Créée en mai 1918 pour une durée de trente ans, six mois avant la fin de la Première Guerre mondiale, elle fusionne nonante sociétés coopératives existantes de la province de Liège. L'objectif est d'être plus efficace dans la distribution alimentaire – dont le pain – et de biens de consommation courants. Sa durée de vie s'échelonne sur plus de soixante ans : elle a prolongé deux fois son existence – 1948 et 1978 – avant de devenir une société coopérative en « restructuration des activités commerciales » au début des années 1980. Elle a alors pour objectif unique, avec un personnel très réduit, de vendre ses actifs – immeubles – pour rembourser les nombreuses dettes contractées et lever une à une les hypothèques.

<sup>4</sup> La langue française rend la gestion du masculin/féminin incommode : l'auteur a choisi de varier le genre.



Source : New B (formation des ambassadeurs).

Je me suis servi d'une synthèse graphique extraite de la campagne médiatique extrêmement forte mise en place par la coopérative New B plutôt que d'aborder ses douze valeurs fondatrices de façon analytique (cette démarche a été entreprise et figure sur mon site<sup>5</sup>).

Les valeurs mises en avant par la coopérative New B sont médiatisées de façon plus analytique dans un dépliant publicitaire au printemps 2013 et dans *Imagine - Demain le monde* n° 97, mai-juin 2013, p. 2<sup>6</sup>.

J'ai voulu confronter ces valeurs regroupées en quatre grands thèmes synthétiques à l'histoire d'une coopérative de production et de consommation, l'Union Coopérative de Liège. J'en dépouille depuis plus de trois ans les archives détenues par l'IHOES<sup>7</sup>, à raison de deux ou trois heures par semaine.

#### PREMIÈRE VALEUR SYNTHÉTIQUE : LA PARTICIPATION

Trois valeurs ont été rassemblées par New B sous le vocable « participation » : l'insertion sociale, la participation proprement dite au fonctionnement de la coopérative et l'inclusion (services bancaires pour tous).

#### L'INSERTION SOCIALE

New B compte, début juillet 2013, 101 associations et quelque 43 300 coopérateurs sur 11 076 847 habitants en Belgique<sup>8</sup>. Cela représente 3,9 % de l'ensemble de la population belge. L'adhésion est remarquable, mais il ne faut pas rêver non plus.

#### HISTOIRE :

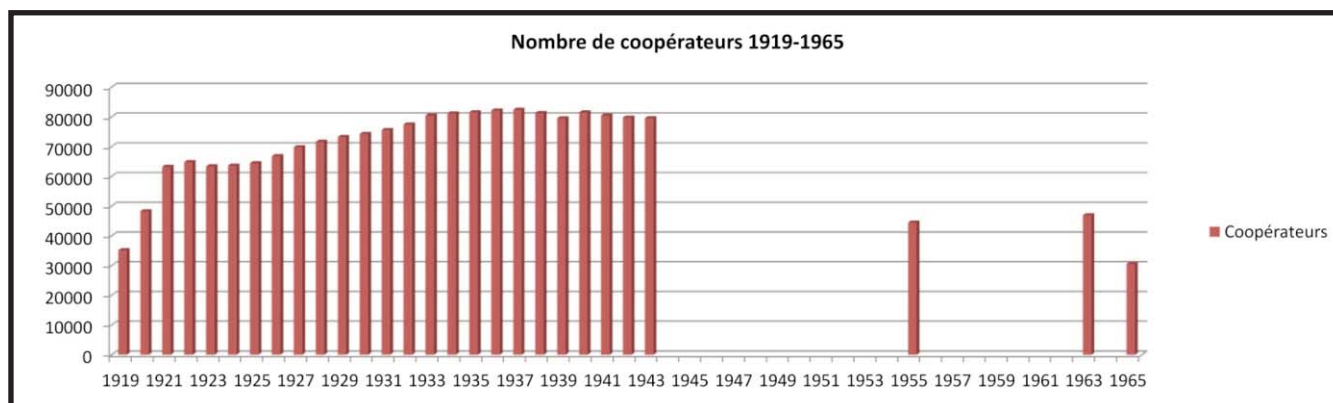
La fluctuation du nombre de coopérateurs est une constante dans la vie de l'*Union coopérative (UC)*. Le comité directeur s'en inquiète quand le nombre chute, il suit ces données avec précision en essayant de déterminer l'un ou l'autre malaise caché. Des analyses fines (pour l'époque) sont présentées, permettant éventuellement d'inverser des chutes dans certaines régions, etc. Des comparaisons sont aussi faites avec d'autres coopératives de consommation et de production. Dès la fin des années de la Seconde Guerre mondiale, l'âge moyen des coopératrices augmente, à mesure que celles-ci vieillissent. La plupart des enfants de coopérateurs ne le deviennent pas.

<sup>5</sup> <http://tinyurl.com/nullepart1363>.

<sup>6</sup> <http://tinyurl.com/imaginemag111>.

<sup>7</sup> <http://www.ihoes.be>.

<sup>8</sup> <http://tinyurl.com/pdata23>.



Graphique 1 : Nombre de coopérateurs à l'Union coopérative entre 1919 et 1965

Une seconde notion est le taux de pénétration des magasins traditionnels de l'Union coopérative par rapport aux autres commerces de détail durant la Deuxième Guerre mondiale.

La direction sociale de l'Union coopérative entreprend en pleine guerre de rendre visite à un certain nombre de comités locaux. Les notations qui apparaissent ne sont pas systématiques; la sélection se concentre sur 25 communes pour lesquelles les relevés sont complets.

C'est la seule fois entre 1938 et 1982 que des calculs aussi précis sont mentionnés dans les procès-verbaux des comités directeur et exécutif.

Le tableau 1 page suivante permet de constater la force de l'Union coopérative pour vendre à la population des marchandises rationnées de première nécessité dans cette époque troublée : en effet, la moyenne sur ces 25 communes, comptant 65 082 habitants, est de 30,1%. Septante ans plus tard, on l'a vu, New B a rassemblé 3,9‰ de la population belge sur son projet.

Les deux situations ne sont pas tout à fait comparables puisque ces données concernent des zones géographiques différentes (le pays ou une région ciblée) et des contextes différents (en temps de guerre et en temps de crise).

### La PARTICIPATION des clients coopérateurs, qui occuperont le siège du conducteur lors des assemblées générales

La **démocratie coopérative** devra jouer à plein au sein de la banque coopérative à venir pour que chacun ait plus que l'impression nominale d'être consulté une fois par an dans des votes cadencés par le conseil d'administration, le comité de gestion, voire même dans le pire des cas l'administrateur-général s'il se révèle être un autocrate, comme c'est le cas dans trop de coopératives, ceci au nom de l'efficacité de gestion...

L'expression *siège du conducteur* dans l'intitulé de la valeur est une forme d'esbroufe marketing; c'est une faiblesse. L'intention exprimée de s'atteler à la définition d'une plateforme sociale est de nature à garnir cette formule un peu creuse de contenus précis.

#### HISTOIRE :

Le concept de *démocratie coopérative* fait l'objet de prises de position récurrentes dans les comptes-rendus du Conseil d'Administration (CA) de l'UC. Le CA déplore en effet que celle-ci survive difficilement, voire pas du tout, au fur et à mesure que sa taille croît. Un rapport de J. Namotte (bourgmestre de Herstal, membre du bureau du CA) en 1966 est honnête et éclairant à cet égard. Cette discussion reprend de plus belle en 1973-1974. En 1974, un congrès de la Fédération belge des coopératives (FEBECOOP) y est même entièrement consacré.

Voici une tentative de synthèse définitoire de la notion « *démocratie coopérative* » en peu de mots :

- un magasin traditionnel s'ouvre – la plupart avant la Deuxième Guerre mondiale –, un comité local (de sept à une vingtaine de membres coopérateurs) épaulé la gérante dans ses tâches et discute de tout ce qui a trait à son magasin.
- Les comités locaux, après avoir eux-mêmes voté chacun en leur sein, se rassemblent une fois l'an en assemblées circonscriptionnaires pour voter le bilan financier.
- Il existe encore une assemblée générale de délégués et une assemblée du personnel, qui deviendra, après la Deuxième Guerre, le conseil d'entreprise.
- Les membres du CA sont désignés par les régions (circonscriptions) en fonction de leur poids dans le chiffre d'affaires de la coopérative. Leur nombre est proportionnel au nombre de coopérateurs dans la région concernée.
- Le comité directeur émane du CA et lui rend compte. C'est le véritable lieu de pouvoir. Une fois nommé, un directeur l'est jusqu'à sa pension.
- Sur papier, la chaîne de délégation de pouvoir est bien claire.

Un second concept découle de celui de démocratie coopérative : « *l'association coopérative* ». Elle est définie comme « l'ensemble des activités non-commerciales d'une coopérative qui animent, en principe, la communauté des sociétaires et la rattache à la coopérative<sup>9</sup>. » Une direction sociale en est chargée. Elle reste même active pendant la Deuxième Guerre mondiale, alors que les coopératives sont mises sous tutelle par un administrateur-commissaire allemand, dont elles doivent financer les frais de fonctionnement par ailleurs ! Les statuts de l'UC révisés en 1963 stipulent en leur article 41 que « l'assemblée générale est constituée par les délégués des sections, désignés à raison de un par 100 membres ou fractions de 100 membres. »

COMITÉ LOCAL	Nombre de coopérateurs inscrits à l'UC	Total population de la commune	% population	Date visite direction sociale
ANTHEIT	1 151	3 385	34 %	22.6.43
BAS-OHA	315	1 167	27 %	13.7.43
CLAVIER	294	1 370	21 %	19.10.43
COMBLAIN-AU-PONT	1 917	3 834	50 %	8.6.43
COMBLAIN-LA-TOUR	527	1 171	45 %	1.6.43
COUTHUIN	757	2 442	31 %	13.7.43
ENGIS	483	3 128	15 %	6.7.43
ESNEUX	966	4 200	23 %	28.9.43
FLORZE	544	1 110	49 %	8.6.43
HERMEE	344	1 185	29 %	13.7.43
LES AWIRS	577	2 404	24 %	6.7.43
LIMONT-TAVIER	260	1 000	26 %	12.10.43
NANDRIN	438	1 043	42 %	12.10.43
NESSONVAUX	100	700	14 %	6.7.43
OMBRET	287	984	32 %	13.7.43
ROBERMONT	2 568	11 165	23 %	22.6.43
SOUMAGNE	1 376	4 471	31 %	29.6.43
SPRIMONT	1 812	3 775	48 %	1.6.43
SAINT-GEORGES	1 242	6 210	20 %	22.6.43
VAUX BORSET	303	779	39 %	6.7.43
VILLERS-LE-BOUILLET	1 262	2 103	60 %	15.6.43
VINALMONT	335	1 340	25 %	22.6.43
VOTTEM	1 168	4 028	29 %	22.6.43
WARNANT DREYE	203	1 174	17%	6.7.43
XHORIS	393	914	43 %	1.6.43
<b>25 communes</b>	<b>19 622</b>	<b>65 082</b>	<b>30,15 %</b>	

Tableau 1 : population inscrite à l'UC.

<sup>9</sup> 37<sup>e</sup> congrès du mouvement coopératif socialiste belge (1974), *La démocratie coopérative devant la mutation des entreprises*, Bruxelles, Febecoop, 41 p.

À titre d'exemple, une des activités non-commerciales de l'UC fut la *fédération des guildes de coopératrices*. En un temps où les femmes n'avaient pas encore le droit de vote<sup>10</sup>, cette fédération était une forme d'émancipation. La guilde fut souvent chargée de réunir, de « dynamiser » les femmes des coopérateurs. Elle prit aussi en charge l'animation dans certains magasins sous forme de démonstrations d'appareils, de campagnes de recrutement, etc.

La **plateforme sociale** envisagée par New B est de bon augure pour assurer une certaine fluidité dans la circulation des informations entre les coopérateurs et les décideurs. Ces derniers peuvent en effet prendre des décisions de gestion parce que les assemblées générales annuelles leur ont donné délégation. Nous attendrons de connaître le contenu qui lui sera donné sur papier.

### L'INCLUSION via l'accès aux services bancaires pour tous

Y aura-t-il des frais mensuels ou annuels à payer à la banque pour bénéficier de ses services bancaires ? Quelles conditions mettront les banques traditionnelles pour offrir l'accès au réseau Bancontact ? Visa ? Mastercard ? Il suffit apparemment d'être déclaré « banque » par la Banque Nationale de Belgique. Les peaux de banane glissées sous les pieds de la jeune collègue devront sans doute être évitées !

Comme le rappelle aussi Henri Goldman dans son éditorial (voir note 1), les coopératives de consommation et de production sont nées dans le dernier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle du souhait des ouvriers de se libérer entre autres de l'obligation d'acheter dans des magasins patronaux pour pouvoir toucher toute leur paie. New B offre la possibilité de se libérer d'une forme d'asservissement aux grandes banques internationales.

Le libellé de cette valeur semble viser le service bancaire universel, ce qui est une bonne intention. Elle doit faire partie des préoccupations de certaines associations coopératrices. Comment organiser la solidarité entre coopérateurs pour que les plus démunis d'entre eux puissent bénéficier de services gratuits, financés par la contribution des autres ?

### DEUXIÈME VALEUR SYNTHÉTIQUE : LA TRANSPARENCE

La transparence et la simplicité sont deux valeurs susceptibles de rencontrer l'adhésion des coopérateurs de New B.

#### La TRANSPARENCE dans les activités de la banque

Ce terme emprunté à l'industrie du verre... a été longtemps omis par le système bancaire traditionnel. Même Triodos, Société Anonyme de droit néerlandais, a ce défaut de transparence quant à son actionnariat, notamment.

Quand plus de quarante ou cinquante mille coopérateurs sont concernés, il est hors de question de les réunir une fois l'an pour s'estimer satisfaits. Lors de l'assemblée du 6 juillet 2013, seuls 1 100 coopérateurs sur 43 300 étaient présents (2,5 % de coopérateurs présents) Il faudra observer les moyens mis en place. Comment cette transparence sera-t-elle assurée ?

#### HISTOIRE :

La lisibilité de l'organigramme de l'UC était assez mauvaise, vue d'en bas, pour les magasins traditionnels et les comités locaux. Ils ne savaient tout simplement pas à qui s'adresser quand ils rencontraient un problème de livraison, de fraîcheur, etc. C'est la raison pour laquelle, entre deux passages de l'inspecteur des magasins, ce genre de problèmes remontait souvent au Conseil d'Administration alors qu'ils auraient pu être traités en d'autres lieux.

#### La SIMPLICITÉ en proposant aux clients des produits et services simples à comprendre

La méfiance du citoyen vis-à-vis du système bancaire classique invite à cette simplicité.

Ici la lisibilité textuelle sera aussi en jeu. Il entre dans l'intention de la coopérative de créer un comité de lecture. Un engagement écrit à le mettre en place si la banque est créée serait indispensable : il pourrait faire partie du règlement d'ordre intérieur par exemple. La chasse aux petits caractères qu'on ne lit jamais dans les conditions générales de vente ou d'adhésion rentre bien dans cette valeur. Il conviendrait de limiter en nombre, en exceptions et/ou en exclusions de tous ordres la portée des clauses générales.

Le plus important sera de présenter aux épargnants des produits lisibles dont le risque est précisé quant à la certitude ou non de retrouver son capital de départ et aux taux d'intérêt annuels pratiqués. Pourront-ils diverger beaucoup de ceux des banques classiques ? L'obligation légale d'établir un profil d'investisseur guidera l'offre de placements.

<sup>10</sup> Ni le droit de poser des actes administratifs sans l'assistance et l'autorisation du mari. Dans un acte notarié de 1930, figure la mention « Madame..., épouse assistée et autorisée de Monsieur ... ».

## HISTOIRE :

Rester simple c'est aussi rester petit, à taille humaine. L'UC avait atteint une taille trop grande, surtout après la création de Coop-Sud au milieu des années 1970 pour regrouper quatre coopératives socialistes wallonnes<sup>11</sup>, une neutre<sup>12</sup> et l'UC sous même bannière. Il semble essentiel de rester à taille humaine, sinon :

- les assemblées générales de coopérateurs deviennent d'inutiles chambres d'entérinement de décisions prises ailleurs et la démocratie coopérative n'existe plus. Jusqu'à cinq ans avant la débâcle, l'UC s'est penchée sur les manières (théoriques) de faire vivre cette démocratie coopérative ;
- les frais de personnel, ses revendications, légitimes souvent, dépassent la charge admissible; dans les comptes-rendus du comité directeur apparaissent ça et là des références à ces frais de personnel qui augmentent de façon exponentielle;
- l'intendance, la logistique<sup>13</sup> deviennent tellement complexes qu'ils prennent le pas sur l'idée de coopération : renouveler le parc automobile, assurer son entretien, mieux organiser le dépôt centralisé à Liège-Droixhe, maîtriser les coûts salariaux, mettre à disposition de nouveaux bureaux pour réunir les services administratifs en un seul endroit, impliquant achats, frais d'aménagements, etc.

## HISTOIRE :

L'administrateur-général de l'UC, quel qu'il soit, produisait chaque année une plaquette de plusieurs dizaines de pages vulgarisant bien le bilan de l'année écoulée, pour les coopérateurs qui faisaient l'effort d'assister aux assemblées générales. Il donnait des explications détaillées sur certains chiffres et sur certaines décisions prises. La lisibilité était recherchée et atteinte à ce niveau.

## TROISIÈME VALEUR SYNTHÉTIQUE : L'ÉCONOMIE RÉELLE

Dans le domaine bancaire, nous sommes tous devenus des chats ; nous craignons l'eau froide. La sécurité, l'innovation et la proximité sont-elles des valeurs susceptibles d'emporter notre adhésion à cette banque potentielle à créer ?

## La SÉCURITÉ à travers des investissements dans l'économie réelle, en Belgique essentiellement

Il faudra dire le pourcentage d'investissements relocalisés; il n'est pas gênant d'investir dans le développement du sud, bien dans une multinationale américaine, chinoise ou anglo-indienne de l'acier!

Le mot « réel » dans l'expression « l'économie réelle » doit être précisé. Il s'oppose à virtuel. Il sera par exemple indispensable d'être coopérateur (à 20 €) pour pouvoir bénéficier d'un prêt. Il faut qu'être client soit un engagement, pour tous les clients aussi bien pour ceux qui y (dé)placeront leur épargne et/ou pour ceux qui bénéficieront de prêts.

Une information claire sur les crédits-ponts, crédits de soudure etc. : pourront-ils donner lieu à octroi de prêts ? Les franchisés, qui ont des frais de franchisage, seront-ils traités de la même manière que les indépendants ? Cette pratique semble courante dans le monde de la culture. New B devrait aussi prendre position. S'agit-il d'économie réelle ? La banque devra clairement marquer ses choix.

## HISTOIRE :

« En 1920 Le COMPTOIR DE DÉPÔTS ET DE PRÊTS récolte et centralise les fonds des petites caisses d'épargne locales. La BANQUE BELGE DU TRAVAIL s'occupait des services financiers.

- En 1930, LE COMPTOIR a 200 millions en caisse : il effectue des placements massifs auprès des banques et des agents de change alors que l'article 4 de ses statuts interdisait toutes les opérations de pure spéculation.
- Fin 1930, pertes de plus de 18 millions qui résultent de la spéculation financière et de la crise boursière.
- 1931 : le comptoir est repris par la BBT.
- 1934 LA BBT s'effondre à son tour, avec de nombreuses banques belges.
- Elle est remplacée en 1935 par COOP DÉPÔTS qui a pour objet de surveiller et de contrôler la gestion tant des fonds d'épargne que la trésorerie des petites caisses locales.<sup>14</sup>

Ce point d'histoire concernant la BBT montre l'importance de l'éthique qui doit animer une coopérative financière. La sécurité, comme valeur fondatrice, devrait à elle seule justifier la création d'un Collège transversal d'éthique. J'y reviendrai en conclusion.

<sup>11</sup> L'Union des coopérateurs de Charleroi (ayant déjà fusionné avec La Maison du Peuple de Bruxelles) ; Le Progrès de Jolimont ; l'Union des coopérateurs borains à Pâturages et Les magasins généraux de Philippeville.

<sup>12</sup> La coopérative neutre de Tournai pour ses pharmacies.

<sup>13</sup> Création du poste « inspecteur des tournées » : « devant la diminution de certaines tournées et le manque de qualification de certains livreurs, cet inspecteur serait affecté à la boulangerie de Seraing et aurait pour mission d'organiser et de surveiller les différentes tournées. » (liasse 1973)

<sup>14</sup> Mémoire Ancion Guy, Université sc et techn Lille I, UER sc éco et soc, DEA Rationalisation des choix de politique économique, 1980, 158. Fonds IHOES.

## L'INNOVATION en favorisant des solutions originales pour le développement d'une économie sociale et écologique

Un « think tank » interne à la banque devrait être mis sur pied, comme les bureaux d'études des grands syndicats, étopia, l'I.E.V., il permettrait de réfléchir à l'innovation permanente à l'invitation de la direction.

Chaque solution originale, novatrice, innovante devra être mise au point et détaillée pour en arriver à disposer d'une palette d'outils adaptables à chaque situation.

Il sera difficile pour New B de naviguer sur le long terme sans un CA qui est lui-même animé par la pensée divergente tout en restant dans les balises « raisonnables » pour le monde de la finance du système capitaliste. Celui-ci ne manquera pas de mener la vie dure à la petite dernière.

Sur quoi l'innovation portera-t-elle ? Les produits financiers ? Les types de prêts ? Les taux offerts ? J'ai entendu citer un exemple de conditions qui pourraient être moins arbitraires pour l'octroi d'un prêt hypothécaire. La mise sur papier de ces innovations devra avoir lieu, comme de tous les engagements verbaux entendus.

### HISTOIRE :

Les administrateurs de l'UC ont tendance à ne pas rassembler sur leur tête les compétences utiles à une surveillance professionnelle de la gestion financière et administrative d'une grande entreprise. Personnes méritantes, mais souvent âgées, sans aucune autre expérience que celle de consommateur militant dans sa commune. Ce siège au CA représente une forme de reconnaissance. Il faudra le milieu des années 1970 (et la fusion au sein de Coop-Sud) pour que l'administrateur-général de l'UC (Joseph Polet) constate que les règles d'éligibilité pour les administrateurs vont devoir être modifiées.<sup>15</sup>

« M Barchy, président du CA, se rend bien compte de ce que les problèmes actuels dépassent sensiblement le CA et que celui-ci ne peut qu'entériner les décisions prises par la direction. »<sup>16</sup>

On attend d'eux de la clairvoyance, une bonne connaissance du terrain, à la fois bancaire et sociétal, une capacité à anticiper sur le futur, de faire preuve de prudence, voire de sagesse... et certainement pas d'avoir le regard tourné vers le passé.

Un second exemple d'innovation mise en place par l'UC concerne l'introduction de caisses enregistreuses. Au sortir de la Deuxième Guerre, elles sont mises en place dans le grand magasin de la place Saint-Lambert. Elles permettent de simplifier drastiquement les procédures comptables et de raccourcir le temps de la transaction commerciale pour le client. La vente est désormais entièrement confiée à la vendeuse, de préférence au binôme précédent vendeuse/caissière, qui doublait le temps d'attente. La « paperasse » comptable est également réduite.

### La PROXIMITÉ avec les clients

NEW B a pour objectif d'offrir tous les services de base d'une banque ordinaire auxquels le particulier peut prétendre : les opérations sur les comptes courants et d'épargne. Les retraits d'argent dans les distributeurs Mistercash et Bancontact ainsi que toutes les formes de crédit.

La *proximité* laisse planer un doute quant au sens à lui attribuer. Le sens commun, *ne pas être éloigné de*, vient à l'esprit. Le sens plus pointu peut aussi faire référence à des produits qui répondent aux besoins quotidiens des coopératrices et des coopérateurs.

Dans les grandes banques classiques, l'automatisation des transactions a peut-être été néfaste au maintien d'une confiance minimale dans l'institution provoquée par la dilution du lien social faible existant entre le banquier et le client. D'où cette méfiance consensuelle qui laisse « traîner » 240 milliards d'euros sur les comptes d'épargne des Belges. Les machines ont remplacé les guichets pour la plupart des opérations courantes, avec les risques de « largage » d'une frange non négligeable de la population. Cela semble être une évolution peu susceptible de marche arrière.

Ne serait-il pas possible qu'en cas de problème, un épargnant voit son cas traité toujours par la même personne ? Il convient d'éviter les *call centers* tenus par des employés n'appartenant pas à New B (et n'en partageant pas forcément les valeurs).

<sup>15</sup> « Étant donné la modification de la structure de la société, consécutive à la fermeture de nombreux sièges, le moment va venir de réexaminer la composition du CA. De plus en plus, les administrateurs devront être les représentants de la société plutôt que de la région. Il serait cependant normal de faire place à des camarades représentant les régions de Jolimont et Pâturages. » J. Polet, adm.-gén.- CA 23 2 74.

<sup>16</sup> Liasse 1974, CA du 23 février 1974.

## HISTOIRE :

Jadis, la proximité était physique (plus de 340 magasins au meilleur de l'UC). Maintenant, elle serait virtuelle, autrement dit via Internet, comme l'est la *coopérative ardente*<sup>17</sup>... Le monde change. En mieux ?

**QUATRIÈME VALEUR SYNTHÉTIQUE : LA SOBRIÉTÉ**

**L'éthique de la sobriété** est un concept à creuser. Il provient probablement de Pierre Rabhi qui a écrit un ouvrage *Vers la sobriété heureuse* aux éditions Actes Sud. Il semble proche de la décroissance. Ce serait trop radical pour une coopérative qui se crée, mais en tout cas il conviendrait de préciser les critères de la sobriété sur une série de sujets : voitures de fonction, frais de représentation, frais d'adhésion à divers organismes, etc.

**La SOBRIÉTÉ dans la gestion économique**

Derrière cela se cache probablement l'absence de siège central rutilant de marbres rares mais aussi d'agences locales, comme c'est déjà le cas pour Triodos. Les associations coopératrices ont des bureaux, qui pourraient accueillir des « banquiers mobiles ». Il existe encore 21% de personnes qui ne possèdent pas Internet à domicile. Elles sont même 23 % en Région wallonne en 2011<sup>18</sup>.

Combien de personnes seront salariées directement par New B ? Dans quelles fonctions ? Et quel organigramme ? La tension salariale sera de 1 à 5. À nouveau, une concrétisation de cet engagement aura dû avoir lieu par écrit.

Les coûts inévitables engendrés par la structure bancaire seront budgétés tandis que le recours à l'externalisation devrait faire l'objet de choix limités et judicieux.

## HISTOIRE :

L'UC avait elle aussi progressivement externalisé un grand nombre de fonctions qu'elle assumait d'abord en interne : Cinq exemples illustreront mon propos, il y en a d'autres :

1. la gestion directe des Maisons du Peuple – l'UC est très souvent propriétaire des bâtiments – est progressivement cédée à la brasserie *Wielemans* qui y place un cafetier, quand les bâtiments ne sont pas simplement vendus;
2. les ateliers de boucherie-charcuterie ferment au milieu des années 1960 pour cause de vétusté et de difficultés de transport vers un maillage dense de petits magasins qui ne passent que de petites commandes; le repreneur rencontrera les mêmes problèmes ;
3. les ventes directes du charbon ont lieu jusqu'en 1967. Le portefeuille de clients de l'UC est alors cédé à un vendeur privé;
4. le conditionnement et l'emballage des fruits et légumes (1969);
5. le soutirage des vins (1969).

Toutes ces mesures visaient à réduire les frais de fonctionnement de l'UC. Une fuite en avant perdue d'avance face au capitalisme de consommation qui s'était mis en place avec les « Grandes Surfaces ». Plus le temps passe, plus ces mesures sont draconiennes, allant jusqu'à toucher à l'essentiel : non renouvellement des peintures intérieures, mise en place au compte-gouttes dans les magasins traditionnels de comptoirs réfrigérés, de présentoirs à fruits et légumes. Au final, les coopérateurs sont moins bien servis. Le temps (dans les années 1950-1960) n'était plus à la sobriété. L'UC a raté le tournant du libre-service mis en place par Delhaize dès 1957. Faire revenir des clients qui se sont éloignés semble être peine perdue.

**Conclusion générale**

Dans son dernier ouvrage, *Plaidoyer pour l'altruisme*, Matthieu Ricard consacre un chapitre aux « vertus de la coopération ». <sup>19</sup> Il y souligne qu'il « est préférable, pour soi comme pour les autres, de se faire mutuellement confiance et de coopérer plutôt que de faire cavalier seul. »

Même s'il déplore qu'il y ait « toujours des gens foncièrement égoïstes... Malheureusement [...] ils peuvent constituer une oligarchie très puissante. »<sup>20</sup>

<sup>17</sup> <http://www.lacooperativeardente.be>.

<sup>18</sup> [http://www.luttepauvrete.be/chiffres\\_fosse\\_numerique.htm](http://www.luttepauvrete.be/chiffres_fosse_numerique.htm).

<sup>19</sup> M. Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme: la force de la bienveillance*, Éditions Nil, 2013, p. 587.

<sup>20</sup> M. Ricard, *Op. cit.*, p. 589.



« Le succès des entreprises repose moins sur des génies aux mille talents que sur la coopération fructueuse des personnes qui ont de bonnes raisons de se faire confiance. »<sup>21</sup>

La confiance est ce qui reliait les coopératrices, au sein de l'Union coopérative qui rassemblait des milliers d'ouvriers considérant, à l'origine, « la coopérative » comme un moyen d'émancipation<sup>22</sup> économique et sociale, au même titre que les mutuelles et les caisses de pensions.

Face à l'internationalisation bancaire et au manque « de prise » que nous avons encore en tant que simples détenteurs d'un compte, New B, cette banque coopérative en devenir, pourrait également constituer une réponse d'émancipation sur un territoire précis (Belgique-Luxembourg).

« Selon l'Alliance coopérative internationale<sup>23</sup>, une ONG qui regroupe des coopératives du monde entier, une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. »<sup>24</sup>

En rédigeant cet article, j'ai essayé de montrer de façon synthétique comment un fonds d'histoire sociale très étendu peut livrer quelques enseignements susceptibles d'alimenter la réflexion et la créativité de coopératrices associées au sein d'une banque coopérative, ainsi que celles de leurs dirigeants. Il s'agit à la fois de déceler des pratiques vertueuses mais aussi de souligner une série d'erreurs commises par le passé. L'histoire n'éclairerait-elle pas un peu le présent en livrant quelques-uns de ses enseignements ?



<sup>21</sup> M. Ricard, *Op. cit.*, p. 591.

<sup>22</sup> Matthieu Ricard cite l'Organisation Internationale du Travail : « Les coopératives ont un rôle d'émancipation en permettant aux couches les plus pauvres de la population de participer aux progrès économiques. Elles offrent des possibilités d'emploi à ceux qui ont des compétences, mais peu ou pas de capital, et organisent la solidarité et l'assistance mutuelle au sein des communautés. » (591)

<sup>23</sup> <http://ica.coop/en>.

<sup>24</sup> Les mots soulignés sont de mon fait. M. Ricard, *Op. cit.*, p. 591.