



CONTRIBUTION DE M. ANDRÉ COUPET
DESTINÉE AU
SOMMET DE LA COOPÉRATION QUÉBEC
OCTOBRE 2012

André COUPET
Associé principal Paris Montréal Conseil
Tel. 06.84.83.16.16
acoupet@capclient.com

Version du 31 août 2012

RETOUR AU CLIENT !

La banalisation ne peut être enrayerée qu'en réinventant
l'expérience client des membres/sociétaires

Actualité du modèle coopératif

A la fin de cette quatrième année de crise, faut-il réaffirmer et après tant d'autres, qu'il est impératif de refonder l'entreprise sur une autre base que celle qui consiste à créer de la valeur pour les seuls apporteurs de capitaux ?

On peut d'emblée joindre notre voix à celle de Michael PORTER, un des plus célèbres professeurs de HARVARD, pour qui il importe aujourd'hui de créer une "valeur partagée" entre les 5 parties prenantes que sont les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs et la communauté. La responsabilité sociétale devient, selon lui, un vecteur de la performance de l'entreprise au même titre que la satisfaction des clients ou la mobilisation des salariés.

Dans cette reconfiguration souhaitable et, malheureusement sans doute, lointaine, le modèle coopératif apparaît comme un précurseur, dans ses fondamentaux à tout le moins, puisque les parties prenantes "Clients", "Actionnaires" et "Communauté" constituent le socle des coopératives. Dans la réalité, au quotidien, par contre, l'appréciation mérite quantité de nuances.

Les réflexions, appréciations et préconisations présentées ci-après résultent des nombreuses études et observations que l'auteur a pu faire tant au Canada qu'en France et, entre autres, à la suite d'un balisage réalisé en 2011 auprès d'institutions financières coopératives canadiennes (le Mouvement Desjardins) et françaises : le Crédit Agricole, les Caisses d'Epargne, Groupama, le Crédit Mutuel, la BRED (Banque Populaire), la Maïf, le Crédit Coopératif.

Les 3 axes de la différence coopérative

La distinction coopérative se loge autour de **3 axes** : celui de la **Gouvernance**, celui de l'**Engagement sociétal** et celui de la **Relation d'affaires**.

AXE 1 : LA GOUVERNANCE

Les institutions financières coopératives sont généralement fondées sur des caisses locales dont les sociétaires élisent, sur la base du principe d'un homme-une voix, leurs représentants aux instances locales puis, directement ou indirectement, ceux des instances régionales et/ou nationales.

Souvent très complexes, ces mécanismes, avec les processus d'élection et de prise de décision qui les accompagnent, s'avèrent peu à l'abri des calculs politiques et débouchent trop souvent sur un abandon de pouvoir au profit de solides technostructures où le management contrôle l'essentiel des décisions, pour le meilleur comme pour le pire.



L'enjeu de la démocratie est d'autant plus évident que généralement, et même en temps de crise, seuls 1 à 2 % des membres participent aux assemblées et aux élections ; et cet enjeu est d'autant plus crucial que les règles dites de conformité (Bâle 3, entre autres), de plus en plus sévères et compliquées, exigent de ces instances une légitimité incontestable ainsi qu'une solide montée en compétence.

Certes encore différente, originale, la gouvernance des institutions financières coopératives perd néanmoins de son sens puisque le client / membre, à l'origine même de la coopérative, est aujourd'hui quasiment absent de la prise de décision et de la défense des intérêts du client!

La Gouvernance des institutions financières coopératives fait donc face à un triple défi : de sens, de représentativité et de compétence.

AXE 2 : L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Que ce soit par des commandites ou des allocations de fonds provenant de leurs surplus d'opérations, les institutions financières coopératives contribuent toutes de façon substantielle, voire généreuse, au développement économique, social et culturel de leur communauté, au sens large du terme, en accordant un soutien (financier ou autre) à des associations, ONG... de toutes sortes ou à leurs propres fondations; tous ces organismes ayant un rayonnement la plupart du temps local, mais aussi national ou international. Chaque acteur a sa stratégie en la matière et certains sont beaucoup plus engagés que d'autres. Desjardins, au Québec, est à cet égard exemplaire avec une implication locale très intense tout en agissant, via Desjardins International, dans le développement d'institutions coopératives dans nombre de pays émergents.

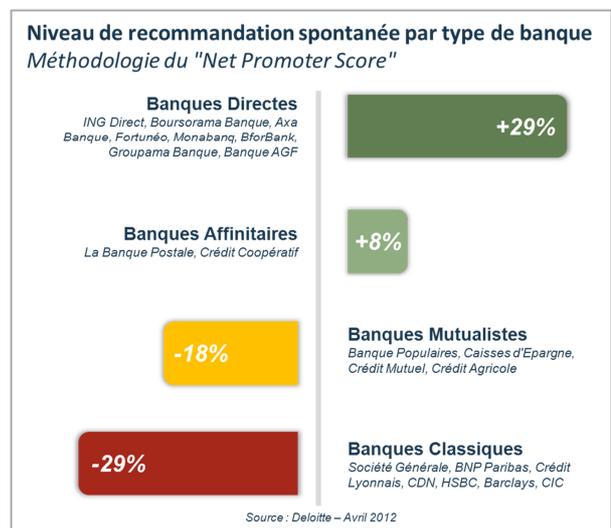
Différenciant certes, cet axe est toutefois fortement challengé par des institutions financières classiques telles que la BNP en France qui s'engage, comme d'autres, aux côtés de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) pour financer quantités de microprojets créateurs d'emplois ou la Banque Toronto-Dominion, au CANADA, qui s'investit de multiples façons sur le terrain, y compris en étant le premier commanditaire du Festival de jazz de Montréal...

Il est évident que les institutions financières "classiques" vont accroître leur implication dans la communauté au cours des prochaines années, peut-être par souci de contribuer au ré-équilibre de la création de valeur mentionné précédemment, mais surtout pour lutter contre le sentiment de défiance qui s'est installé en 2008 entre elles et les consommateurs/citoyens. Méfiance qui se transforme en déloyauté, comme l'indique la dernière étude du Cabinet Deloitte en France (voir encadré ci-contre...).

Le défi des mutualistes sur le second axe est bel et bien celui de la concurrence; la distinction coopérative sur ce thème est d'ores et déjà moins différenciante.

AXE 3 : LES RELATIONS D'AFFAIRES

Toutes les institutions financières coopératives que nous avons observées ont été créées, très souvent bien sûr, autour d'un leader charismatique à l'instar d'Alphonse Desjardins au Québec, mais, concrètement, par des clients et pour des clients. Leur mission originale était double : d'une part, rendre accessible des services financiers au meilleur coût à tous les clients, y compris les plus démunis et, d'autre part, s'entraider " mutuellement " entre sociétaires, en cas de besoin particulier, ou en cas de coup dur. Mais force est de constater que la plupart de ces institutions se comportent aujourd'hui, à peu de chose près, comme les autres banques ou compagnies d'assurance, avec le souci de la rentabilité et de la productivité en priorité, de façon quasi exclusive.





Bien sûr, il demeure des activités qui rejoignent clairement ces deux grands objectifs originaux ; c'est le cas du micro crédit où la palme revient d'ailleurs aux Caisses d'Epargne, remarquablement actives sur ce créneau, via leur Fédération Nationale et les 17 associations Parcours Confiance qui rassemblent les partenaires locaux de l'accompagnement économique et social. Mais cette activité, à destination de particuliers dans des situations précaires ou à destination de toutes petites entreprises, est trop souvent portée à bout de bras par quelques personnes au sein de ces institutions, envers et contre une "machine" qui accepte à contrecœur cette activité jugée non rentable de façon sonnante et trébuchante à court terme.

Mais que se passe-t-il pour les millions de clients, sociétaires / membres, dans leurs relations d'affaires au quotidien ? Lorsqu'ils vont sur le web ou dans leur agence, qu'y a-t-il de différent, de significatif, de mieux que dans les autres banques ou compagnies d'assurances ? En fait, ces membres / sociétaires ne perçoivent plus de différence, et, en tout cas, de différence reliée à la distinction coopérative.

Des deux côtés de l'Atlantique, dans maints et maints sondages ou études dont nous avons pu étudier les résultats, la grande majorité des sociétaires souligne cette banalisation soit en reprochant à leurs institutions cette perte d'identité coopérative soit en s'en désintéressant purement et simplement ; beaucoup d'entre eux ne savent même pas qu'ils sont sociétaires, ayant acheté quelques parts sociales pour leur rendement sécuritaire au même titre que le Livret A, par exemple. Et même ceux qui sont conscients et heureux de détenir des parts sociales ne réalisent pas – parce qu'on ne les conscientise pas, évidemment – qu'ils sont propriétaires et potentiellement en contrôle.

Réinventer l'expérience client des membres/sociétaires

Enrayer la banalisation des institutions financières coopératives exige de travailler sur les 3 axes de la gouvernance, de l'engagement sociétal et de la relation d'affaires : on peut accroître la transparence et le niveau d'implication dans les instances de gouvernance ne serait-ce que par le biais des nouvelles technologies de communication, et on peut certainement donner aux instances de base un rôle de proposition beaucoup plus fort sur le thème client puisque les coopératives émanent d'utilisateurs. On peut également s'investir encore mieux dans la communauté immédiate sur le plan social ou environnemental, mais aussi être beaucoup plus percutant dans l'économie locale en accordant, à titre d'exemple, des conditions défiant toute concurrence pour les crédits destinés à créer des emplois... On pourrait, enfin, communiquer beaucoup mieux cet engagement sociétal en rendant le sociétaire fier de l'investissement que "sa" coopérative fait, en son nom, dans sa communauté.

Mais c'est sur le troisième axe qu'il faut agir en priorité pour deux raisons : d'abord pour donner du sens aux réformes à mener au sein des modes de gouvernance, et ensuite parce que le sociétaire est avant tout, que ceci plaise ou ne plaise pas, un consommateur : il "utilise" son institution chaque jour ou semaine comme des centaines d'autres enseignes, points de service... et il compare, vérifie s'il en a bien pour son argent, et s'attache à une marque si celle-ci se préoccupe de lui et, surtout, si elle livre les engagements implicites et explicites de sa promesse fondamentale.

La Promesse, c'est l'expression de la différence d'une entreprise dans sa relation avec ses clients; c'est le volet explicite, clairement communiqué, de sa façon d'être et d'interagir avec eux.

Par sa promesse, l'entreprise s'engage sur quelques dimensions bien choisies (par exemple : la réactivité, la convivialité, la simplicité...) à être excellente et meilleure que les concurrents. Dans son expérience vécue, le client se souviendra de ces dimensions.



Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de promesse implicite autour d'autres dimensions telles que la fiabilité, la compétence, la courtoisie... d'autant plus que c'est sur cette base que les coopératives, tout comme les autres institutions financières, doivent **rebâtir le capital de confiance** qui a été dilapidé au cours des quatre dernières années. Mais il s'agit là d'éléments non distinctifs, qui vont de soi, mais sur lesquels il est crucial d'être excellent. En effet, une étude réalisée fin 2011 par la chaire Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal auprès des membres des Caisses DESJARDINS a mis en évidence le fait que leurs attentes vis-à-vis de "leur" coopérative étaient d'abord et avant tout liées à leur intérêt individuel ; les performances plutôt décevantes de l'institution sur le service de base venant nettement relativiser les éléments distinctifs coopératifs de DESJARDINS, y compris son engagement dans la communauté qui est pourtant très élevé.

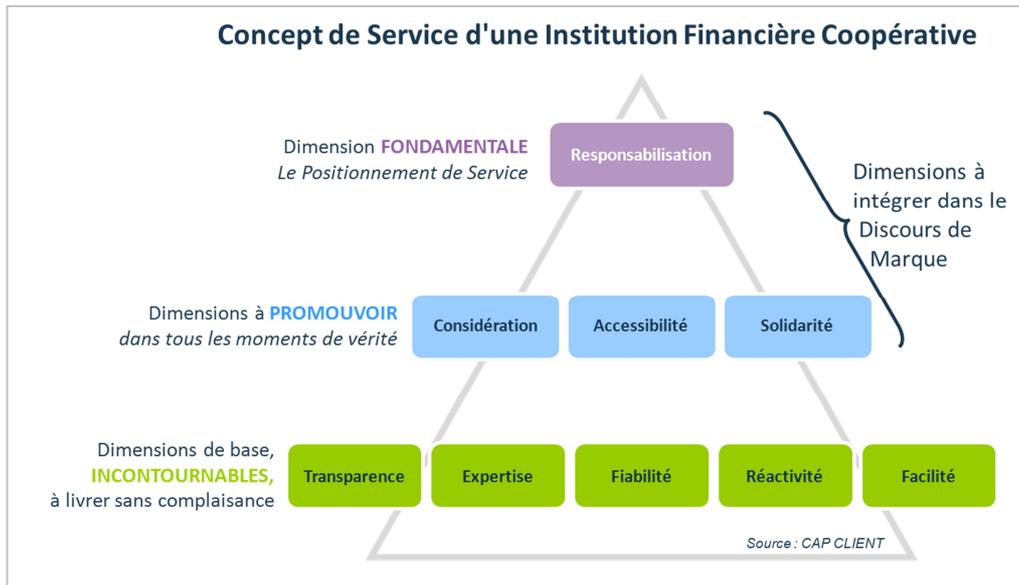
C'est donc bien ici que se loge le grand chantier des institutions financières coopératives, celui de réécrire l'expérience qu'ils veulent faire vivre à leurs clients / sociétaires à chaque moment de vérité de leurs interrelations en y incrustant leur Promesse, une promesse solide, digne de confiance, et surtout, distinctive.

Quelle promesse pour une Institution Financière Coopérative ?

Il convient tout d'abord de la définir sur la base du métier de banquier ou d'assureur. Selon nous, cette base est faite de 5 dimensions incontournables sur lesquelles les institutions financières coopératives doivent être excellentes sous peine de se faire déclasser, les sociétaires n'ayant pas à être plus ou moins tolérants que les consommateurs habituels :

- **La fiabilité** : des processus sûrs et des règles de gestion sans failles; un impératif évident pour des entreprises à qui l'on confie notre argent.
- **L'expertise** : une vraie compétence pour orienter, conseiller les clients.
- **La transparence** : une information franche, visible, sans cachotterie... notamment au chapitre des frais financiers, soit l'inverse de l'opacité actuelle.
- **La réactivité** : une réponse rapide à toute demande et des solutions en cas de problème, une efficacité en phase avec les exigences de la gestion du temps des clients.
- **La facilité** : une relation multicanal de tous les instants et une simplicité des offres, trop souvent complexes, trop nombreuses, trop démultipliées.

C'est sur ces 5 éléments de base que la distinction coopérative peut se construire et faire l'objet d'une véritable promotion, d'une stratégie de communication, le client / sociétaire devant voir, ressentir, vivre la différence. Et ceci, autour de 4 dimensions, que chaque institution, selon sa mission, ses atouts, sa stratégie, pourra hiérarchiser à sa manière :



1. **L'accessibilité** : dimension historique pourrait-on dire puisqu'à l'origine des institutions coopératives et qui mérite, aujourd'hui autant qu'hier, d'être effective et promue, car les exclusions sont aussi nombreuses, bien que plus sournoises, en 2012 qu'en 1900 ! Ici, on ne parle pas tant d'accessibilité géographique, (même si la présence physique d'une succursale bancaire dans un village éloigné mériterait souvent d'être maintenue au titre de l'axe 2 de l'implication dans la communauté), que d'accessibilité économique, sociale ou culturelle. Les offres de micro-crédit s'inscrivent totalement dans cette dimension ; les services adaptés aux clientèles immigrantes s'inscrivent également dans cette dimension ; et la simplification des offres et du langage trop souvent incompréhensible pour le commun des mortels, également.
2. **La considération** : dimension chaude, profondément humaine ; il s'agit ici de la prise en compte de la personne et de la globalité de sa situation, professionnelle et / ou familiale : c'est l'antinomie du numéro et de l'approche purement transactionnelle. Il s'agira donc de l'écoute, du respect, de la compréhension, de l'empathie et aussi de la prévenance qui amènera, par exemple, le conseiller à appeler son client pour éviter qu'il ne soit à découvert. C'est également la reconnaissance de la fidélité du client / sociétaire, son ancienneté et sa contribution économique, celle-ci pouvant être valorisée, "reconnue" par le biais de ristournes en fin d'année ou de tout autre programme de fidélité.
3. **La solidarité** : cette dimension de service peut se résumer par deux mots : "soutenir" et le mot "ensemble" ; d'emblée, elle inscrit les institutions financières coopératives dans une alternative au credo de l'individualisme forcené du système économique dans lequel nous vivons pour au contraire engager chaque sociétaire dans une relation de rassemblement des forces et d'entraide : "ensemble, nous serons plus forts et la solidarité entre membres / sociétaires, c'est utile pour mon voisin... et pour moi, en cas de coup dur". Le Crédit Agricole, même s'il ne le communique pas beaucoup, dispose sur ce thème d'un remarquable programme appelé : "Comité des Jours Difficiles" permettant à un client traversant une situation délicate de s'adresser à un comité spécial de la caisse locale qui pourra soit rééchelonner une dette, soit prendre en charge les intérêts ou poser tout geste qui permettra au sociétaire de s'en sortir.

De même le Crédit Coopératif, qui s'engage fortement en soutenant quantité d'associations et regroupements professionnels, invite ses clients à s'engager eux-mêmes, à titre personnel, très simplement, en leur proposant d'opter pour la carte de crédit appelée "AGIR" : à chaque retrait, le client envoie 12 centimes à une association à but humanitaire de son choix ; ce don, adouci par le Crédit Coopératif, donnant droit, annuellement, à un crédit d'impôt classique.

Avec des actions aussi concrètes et une communication extrêmement claire ("Crédit Coopératif. C'est un choix" ou "Que faire ensemble ? Un monde meilleur"). Il n'est pas surprenant de voir ces jours-ci un afflux de clientèle nouvelle arriver au Crédit Coopératif.

4. **La responsabilisation** : à l'heure où tout client recherche l'autonomie, la maîtrise, le contrôle, les institutions financières coopératives ont, depuis toujours, le devoir d'éduquer leurs membres / sociétaires. Or, en gestion de leurs finances autant que de leurs risques, les clients ont de sérieux besoins, y inclus les clients aisés, fortement scolarisés... qui ne savent plus aujourd'hui ni où ni comment investir leur épargne sans risque démesuré!

La **pédagogie de l'argent** et des risques constitue donc un véritable boulevard de différenciation pour toute institution financière coopérative. Celle-ci doit à chaque occasion qui se présente, à chaque instant, aider le coopérateur à prendre son destin en mains, à diriger ses affaires en le formant et en l'informant bien au-delà des règles ou des montants d'argent en cause.

Tout comme Apple permet à ses clients, à chaque occasion, d'apprendre quelque chose, ce qui vient donc renforcer le lien avec le produit et la marque, de même les institutions coopératives doivent, à chaque transaction ou demande d'information, viser une montée en compétence de leurs clients / sociétaires.

Bien sûr, l'éducation est un thème que certaines institutions promeuvent : Desjardins dispose d'un excellent programme appelé COOPMOI avec, notamment, un "Indice Desjardins de finances personnelles" qui permet à tout individu d'évaluer, sur le web, ses compétences et de progresser. De même les Caisses d'Épargne, en créant l'association Finances et Pédagogie en partenariat avec le secteur de l'économie sociale et les collectivités territoriales, organisent des milliers de sessions de formation par an, notamment à destination des jeunes, autour de thèmes tels que le budget, le surendettement, la bourse, etc.

Ces programmes auraient toutefois avantage à ne pas rester en dehors de la relation d'affaires proprement dite, à ne pas s'inscrire que dans l'axe de l'implication dans la communauté et donc à s'intégrer dans l'échange entre le client et son conseiller de façon normée, quasi obligatoire afin que le sociétaire puisse dire après tout contact "J'ai encore appris quelque chose aujourd'hui" ou "Mon institution est super prévenante !". Il s'agit bien de faire de "l'empowerment" par la pédagogie. Et c'est bien cette dimension que l'auteur privilégie pour le positionnement des institutions financières "vraiment" coopératives.

Une Promesse en concordance avec les valeurs et les pratiques managériales

Les institutions coopératives évoquent très souvent, et à juste titre, leurs valeurs d'équité, de démocratie, d'intégrité, d'engagement... mais très peu d'institutions, selon nos observations, les concrétisent en interne. A la limite de l'incantatoire, ces valeurs sont communiquées à l'attention de la société et demeurent au niveau institutionnel. Un ancrage dans les pratiques managériales au quotidien s'impose, surtout si l'on souhaite que tous les collaborateurs livrent effectivement des dimensions de service telles que la transparence, la considération, la solidarité...

De la même manière que le (re)design de l'expérience client exige des salariés l'application de normes, comportementales ou techniques, de même l'encadrement se doit d'être exemplaire : il devra appliquer un certain nombre de pratiques correspondant aux 4 ou 5 grandes valeurs que l'institution aura choisies pour réguler ses modes de fonctionnement interne, sa façon de vivre au quotidien, bref sa culture.

Ce faisant, on s'apercevra que certaines valeurs de gestion auront besoin d'être ajoutées ou ajustées pour doter l'organisation d'une culture à la hauteur de sa promesse; notamment celles de la confiance, de l'ouverture aux autres et de la générosité afin que chacun en interne porte attention aux personnes que sont les salariés dans leur globalité et leur diversité, de répondre à leurs besoins, et mieux, d'anticiper leurs attentes. Comment pourra-t-on être prévenant vis-à-vis des sociétaires, comment pourra-t-on les responsabiliser si, en interne, on entretient des approches déresponsabilisantes ? Les grandes machines technocratiques qui se sont incrustées au sein des institutions coopératives ont ici clairement besoin d'être secouées en remettant le service au sociétaire et l'épanouissement de leurs salariés au cœur de leur indispensable réforme.

Une Promesse communiquée... au bon moment

En 2012, toutes les institutions financières coopératives ont fortement communiqué sur leurs marchés, pour sans doute rétablir le lien de confiance avec le consommateur, le sociétaire désabusé, inquiet... et qui se met à répondre à l'appel clair et net des banques directes notamment.

Le Crédit Mutuel a été le plus audacieux en démontrant, preuve à l'appui ("dans une banque détenue par ses clients / sociétaires, le conseiller commercial ne touche pas de commissions") dans ses campagnes publicitaires, le clivage entre le modèle capitaliste néolibéral et le modèle coopératif, tandis qu'à l'autre bout du spectre, certaines organisations telles que Groupama et les Caisses d'Epargne occultent totalement la nature coopérative de leur entreprise.

Bien sûr, il serait plus sage, tout d'abord, de ne communiquer qu'une fois que la vision client / sociétaire, définie autour du concept de service présenté ci-dessus, ait été actée, intégrée, chiffrée à l'appui, dans l'ambition de toute institution; et, ensuite, il serait intéressant de décliner la distinction coopérative en engagements concrets, significatifs, parfaitement perceptibles par le client, et donc mesurables.

Mais la communication fait partie de la vie et doit accompagner la démarche; elle porte la marque et nourrit le lien, l'attachement à la marque. Les institutions financières coopératives ont donc à illustrer leur différence de façon tangible certes, mais chaleureuse, humaine car l'attachement n'existe qu'à travers des émotions.

La palme revient, à cet égard, à la MAIF : cette institution signe de façon affirmée et fort pertinente eu égard à ses valeurs et son histoire "La MAIF, Assureur Militant", et, autant dans ses relations transactionnelles avec ses adhérents que dans ses outils de communication, elle joue la carte de la responsabilisation, de la prévention des risques et donc de l'éducation.

On ne s'étonnera donc pas de voir que, en 2012, pour la 9^e année consécutive, la MAIF ait remporté le grand prix de la Relation Client dans sa catégorie, organisé par Bearing Point/SOFRES.



Un nouveau pacte

En 1906, Alphonse Desjardins disait que la coopérative résultait d'un pacte entre l'autonomie et la solidarité. C'est bien cela qu'il importe de reformuler au sein d'une expérience client/sociétaire revisitée; et contribuer ainsi à redonner du sens à une économie aujourd'hui en désarroi.

Pour le professeur MINTZBERG de l'Université Mc Gill à Montréal, " la crise du capitalisme ne pourra être résolue que si, entre un secteur privé plus responsable et un secteur public plus respecté, on rend le secteur pluriel plus robuste ". Or, les coopératives ont un rôle moteur dans ce secteur pluriel; elles doivent s'engager, elles doivent être exemplaires, c'est-à-dire responsables, et amener leurs clients/sociétaires, dans le jeu des interrelations quotidiennes, à être des consommateurs responsables.

ANDRÉ COUPET, Associé-fondateur de SECOR/Europe et, aujourd'hui, Associé principal de PARIS MONTRÉAL CONSEIL (acoupet@capclient.com)

RÉFÉRENCES

PORTER, M. (2011), "Creating Shared Value", Harvard Business Review.

LEROUX, M. (2012), "Alphonse Desjardins : Le pouvoir d'agir", les Editions Dorimière

POUZET, M. et MAFFESOLI, M. (2009), "Mutualisme Financier, Société de personnes et Postmodernité", CNRS Editions.

PINET, J. et COUPET, A. (2009), "Créer une Culture de Service : Une question de Leadership", GESTION, vol.33,N 4, novembre.

RHOADES, A. (2010), "Built on Values".

DELOITTE (2012), "Relations banques et clients : Comment regagner durablement la confiance des clients".

MICHAUX, M. (2007), "Le mutualisme se perd dans la course aux profits", L'EXPANSION, novembre.

MINTZBERG, H. (2012), "Rebalancing Society".

ALLAIRE, Y. et FIRSIROTU, M. (2010), "Plaidoyer pour un nouveau capitalisme".