

ASSEMBLEE GENERALE FFCGA

MARDI 2 AVRIL 2019

ESPACE NIEMEYER, PARIS 18^E

1

« La fidélisation des adhérents et le développement de leur engagement coopératif : outils et pratiques dans la coopération artisanale ».



Propos liminaires

Pourquoi en sommes-nous là à nous poser cette question de l'engagement coopératif ? Le bien-fondé de la coopération et de l'efficacité économiques ne seraient-ils plus si évidents, si pertinents ?

Constat est fait dans la coopération artisanale que l'engagement coopératif a évolué : à l'origine sur la base d'artisans convaincus, c'est désormais de plus en plus aux coopératives de « convaincre », notamment lorsque le nombre de sociétaires est important.

Est-ce lié à la fonction ? Au secteur d'activité ? A la concurrence qui évolue ? A l'environnement économique qui se transforme (plateformes, nouvelles stratégies de fidélisation de la concurrence...) ?

Ou bien est-ce le fait d'une évolution des artisans coopérateurs qui sont désormais plus consommateurs qu'acteurs ?

Le « *on ne naît pas coopérateur, on le devient* » est-il encore pertinent et si oui, comment continuer à l'insuffler dans l'esprit des adhérents et dans leur manière d'appréhender leur « 2^{ème} entreprise » ?

Aussi, la fonction économique première d'une coopérative (achat, commercialisation, service, production), même bien réalisée, est-elle encore suffisante pour fidéliser ses adhérents et en recruter de nouveaux ou bien faut-il développer de nouveaux outils, de nouveaux services et ceux-ci doivent-ils rester dans le « cœur de métier » de la coopérative ou au contraire s'élargir à des activités périphériques qui seraient complémentaires, voire indispensables, pour les adhérents ?



PREMIERE TABLE-RONDE : RENFORCER L'ENGAGEMENT COOPERATIF : INCITATION OU OBLIGATION ?

Intervenants :

- Jean-Pascal RAINAUD, Directeur-Général de COOPERE
- Daniel le GUILLANT et Stéphane WINDSOR, Président et Directeur-Général de l'ORCAB
- Thomas MEYER, Directeur-Général de SOCAPS
- Pascal SICOT, Président de la FFCGA, administrateur de l'UFCAC

2

Jean-Pascal RAINAUD (COOPERE)

COOPERE est une coopérative nationale d'achat d'artisans coiffeurs créée en 1960.

Quelques constats liminaires :

- la population des coiffeurs est une population active et en augmentation régulière, répartie entre des salons indépendants, des franchises et des micro-entrepreneurs
- paradoxalement, 7 salons sur 10 créés disparaissent au bout de 3 ans. Il y a peu d'enjeux économiques car un salon peut se monter avec 15k€. Les professionnels bénéficient d'un faible accompagnement financier des établissements prêteurs (frilosité)
- la profession est peu représentée syndicalement (l'organisation représentative regroupe 3 300 artisans coiffeurs pour un total de 66 000 salons). COOPERE plus que jamais doit être dans son rôle d'accompagnement des maîtres artisans coiffeurs

Pendant des décennies, les coiffeurs ont été accompagnés par une grande marque professionnelle (pour l'installation, la formation, la communication...), jusqu'à ce que cette dernière, il y a quelques années, ouvre son activité de production et de vente de produits sur les particuliers. Les coiffeurs se sentent seuls et trahis. Lafarge soutient-il les artisans du bâtiment ?

Aucune profession n'a été aussi soutenue.

S'est ainsi ouverte une « *guerre des prix* », les coiffeurs n'ayant plus l'exclusivité sur les produits professionnels, ces derniers étant désormais distribués sur des plateformes internet (avec des remises allant jusqu'à 70%), dans des boutiques grand public, ou proposés par des commerciaux des grandes marques. Le marché professionnel est donc devenu exclusivement tourné sur l'approvisionnement et la seule approche « *prix* ».

Pour COOPERE, coopérative d'achat, il a fallu s'adapter pour passer du statut de coopérative d'approvisionnement à coopérative de services pour trois raisons :

- il n'était plus possible de se différencier sur le seul critère prix
- l'achat de produits chez les coiffeurs étant non stratégique (environ 8% de son activité), il fallait se tourner vers d'autres leviers de développement
- pour défendre et protéger la profession, qui constituait le sociétariat de COOPERE



En 2015, le cœur de la réforme chez COOPERE a été de développer des services associés pour les sociétaires : logiciel de caisse certifié, plateforme logistique avec livraison H+24, intranet, marques exclusives, financement pour l'installation et le développement et enfin, acquisition d'un organisme de formation certifié datadock dans un seul but : « réenchanter » le métier.

Mais une fois cette offre construite, comment relancer l'engagement coopératif ?

Avant 2017, le système COOPERE était basé sur la remise commerciale avec distribution d'une ristourne en fin d'année en fonction des achats réalisés. La conséquence était qu'en fin d'année, à la clôture des comptes, les associés prenaient leur remise commerciale pour payer leurs achats, ce qui mettait à mal la trésorerie de la coopérative.

En 2017, le Conseil d'Administration de COOPERE décide de modifier son règlement intérieur et ses statuts. Il veut rendre son approche commerciale plus dynamique et incitative et renouveler son sociétariat. Avec les conséquences suivantes :

- désormais, l'associé dispose de 3 ans pour libérer son capital social et s'il ne s'est pas engagé en activité avec sa coopérative dans les 5 ans, il est radié. Cette nouvelle approche a eu pour conséquence la radiation de 6 000 sociétaires (passage de 18 000 à 12 000 sociétaires !)
- la ristourne commerciale est désormais calculée trimestriellement sur 9 mois roulants c'est-à-dire qu'un associé déduit sa remise de janvier sur ses achats d'octobre afin de rappeler au sociétaire qu'il est dans une coopérative, pas dans une structure d'approvisionnement classique.

Cette approche a été accompagnée d'une politique d'engagement incitative avec l'introduction de la notion de « *personne active* »¹ et la création de trois « *statuts d'associé* » observés en fonction du volume d'achats au trimestre qui détermine le statut du trimestre suivant :

- l'associé « *engagé* » (qui réalise au moins 80% de ses achats à la coopérative)
- l'associé « *partenaire* » (qui réalise au moins 50% de ses achats à la coopérative)
- l'associé « *animation* » (qui réalise moins de 50% de ses achats à la coopérative)

Suite à cette réforme, beaucoup de sociétaires ont découvert qu'ils étaient dans une coopérative ! Ils ignoraient la valeur ajoutée que pouvait leur apporter les services.

COOPERE a dans le même temps fortement communiqué sur sa réforme et ses nouveaux services.

Cette évolution est un véritable changement de culture à la fois pour les sociétaires et pour les commerciaux. Le référentiel prix n'est plus la bonne entrée dans un contexte de marché difficile.

Bilan de la réforme après deux ans de mise en oeuvre

- la qualité des sociétaires remplace avantageusement la quantité : COOPERE réalise le même chiffre d'affaires avec beaucoup moins de sociétaires
- la marge commerciale progresse du fait des marques exclusives distribuées par COOPERE
- les sociétaires maintenant actifs se sont appropriés les fondamentaux coopératifs et soutiennent la politique de radiation des inactifs car ces derniers « coûtent » à la coopérative

¹ Un adhérent actif se reconnaît en fonction de son statut déterminé en fonction de ses achats ramené à la personne active observé au trimestre afin de l'inciter à l'engagement par une action dynamique en utilisant tous les avantages et droit dont il dispose. Exemple : dans un souci d'équité totale, un groupe de salons est ramené systématiquement à la personne active. Ainsi, si un professionnel a deux salons avec 3 coiffeurs dans chaque salon, il a 6 personnes actives, pas une.



en services, donc à tous les sociétaires, sans pour autant respecter leur contrat d'engagement coopératif

- la formation s'est développée très fortement ; ce temps de formation (7 heures) permet également de renforcer le lien coopératif, entre les sociétaires d'une part, avec COOPERE d'autre part
- les sociétaires optimisent désormais mieux leurs achats : grâce à la formation, le coiffeur devient plus technique, il augmente sa fréquentation développant son chiffre d'affaires
- les sociétaires se reconnaissent désormais dans leur coopérative, ils en utilisent tous les services, et ils connaissent sérénité et prospérité

Daniel le GUILLANT - Stéphane WINDSOR (ORCAB)

Chez ORCAB, chaque coopérative membre est indépendante.

Dans le secteur du bâtiment, l'achat est stratégique pour les entreprises, c'est donc bien l'achat qui permet de mesurer le taux de fidélisation dans les coopératives.

Deux problématiques sont à résoudre dans le groupement :

- pour les coopératives de plomberie-sanitaire, c'est la disponibilité des produits (pour gérer les urgences des clients des artisans) et donc le stock qui sont essentiels
- pour les coopératives de bois-menuiserie, c'est plutôt le prix des produits

ORCAB a réfléchi à la mise en place d'une « *Charte 50% d'achats à la coopérative* », pour valider le contrat d'engagement des associés, en partant du principe que si l'adhérent a des droits, il a aussi des devoirs. Parmi ces devoirs, il doit acheter de façon significative à sa coopérative. 50% est un chiffre estimatif, presque symbolique, car tout dépend de l'activité de l'adhérent.

Comment contrôler ce 50% ? Le contrôle est important car la coopérative est son propre assureur (pas de recours à l'assurance-crédit). Généralement, la coopérative demande à ses adhérents de lui fournir chaque année son bilan. Ainsi, lorsqu'il y a un impayé :

- si l'adhérent a fourni son bilan, la coopérative fera ce qu'elle peut pour trouver une solution (rééchelonnement des paiements, etc...)
- si en revanche l'adhérent n'a pas fourni son bilan, son compte est alors bloqué

Cette méthode s'avère efficace, d'autant plus que si un adhérent est en difficulté, il est fort probable que le négoce ne l'approvisionnera pas.

Il n'y a pas, contrairement à COOPERE, de remise selon le volume des achats. Il peut y avoir des BFA (au prorata du volume d'achat de l'adhérent) mais ce n'est pas l'objectif de la coopérative, l'objectif c'est le bon prix et le bon produit disponible.

L'important est que l'adhérent achète au maximum à sa coopérative et que celle-ci puisse réduire la gamme pour avoir le meilleur prix d'achat.

Le prix des produits est un élément essentiel pour une coopérative d'achat, notamment pour répondre aux questions des candidats à l'adhésion. Pour tout nouveau candidat, la coopérative demande ainsi le détail de tous ses achats, et fait une estimation du prix s'il avait été adhérent de la coopérative. Le constat fait est que le différentiel est quasiment à chaque fois entre 10 et 15% par rapport à la distribution traditionnelle car la coopérative rappelle à l'adhérent qu'il ne faut pas raisonner produit

par produit mais bien volume global d'achat de l'entreprise sur une année. Dit autrement, l'artisan pourra toujours acheter ponctuellement mieux ailleurs, mais ça ne fonctionne pas sur le volume d'achat global dans la durée.

De plus, il leur est rappelé que le prix du produit est un prix tout compris, il n'y a pas de frais cachés (transport, etc...) comme on peut le trouver ailleurs.

Surtout, la coopérative argumente en complément sur d'autres services qu'elle propose : outre le stock disponible, elle propose des salles-expos pour les clients des artisans, un logiciel de commande en ligne avec des prix identiques pour tout le monde, etc... Pour rappel, faire une demande de prix et comparer à chaque affaire fait perdre énormément de temps à l'artisan et donc de la réactivité vis-à-vis du client et de la rentabilité d'entreprise.

ORCAB rappelle que son chiffre d'affaires a augmenté de 30% sur ces 5 dernières années alors que le nombre d'adhérents n'a été que de + 15%. Cela montre que tout passe d'abord par l'engagement en activité des adhérents, pas forcément leur nombre.

Il y a également un message passé aux fournisseurs des coopératives, celui qu'une coopérative n'est pas un distributeur classique : ne rentre pas dans la coopérative n'importe qui. Si une coopérative le fait, la coopérative prend le risque « d'exploser en vol ». Le processus de recrutement est complexe, il faut faire un parcours de recrutement : parrain, accompagnement pendant 1 ou 2 ans (probation, faire ses preuves), et s'assurer que l'adhérent est conscient qu'il est dans une coopérative, pas chez un négoce traditionnel.

Enfin, leur rappeler qu'en fin d'année, si la coopérative a fait des excédents, ils sont ristournés au prorata de leur engagement en activité. Cet excédent permet de consolider les réserves de la coopérative, de fidéliser les adhérents car c'est un dispositif vertueux et équitable, et il est enfin l'occasion d'un moment festif et convivial lors de l'Assemblée Générale.

En résumé, pour fidéliser les adhérents ou futurs adhérents d'une coopérative d'achat, il est indispensable de leur dire que la coopérative leur apporte, par ordre d'importance :

- des services (intranet de commande, livraison sur à l'entreprise ou sur chantier, etc...)
- un gain de temps significatif (entre 0,5 et 1 jour/semaine !)
- des prix d'achat compétitifs (17% moins cher en moyenne que la concurrence traditionnelle) et en plus, de l'escompte si paiement comptant

Certaines coopératives font enfin le constat d'adhérents qui « consomment » des services de la coopérative (informations techniques sur des produits, etc...) mais qui achètent ensuite ailleurs qu'à la coopérative ! Un travail est à mener sur la manière de pouvoir suivre le taux de transformation des devis chez les adhérents afin de connaître leurs pratiques d'achats et donc, leur engagement en activité à la coopérative.

Enfin, en termes de services, ORCAB a identifié l'enjeu majeur de la transformation digitale des artisans. Ce n'est pas forcément une demande forte des adhérents mais c'en est une des clients qui veulent de la rapidité et de la simplicité et la coopérative se doit les accompagner sur ce sujet en leur proposant des nouveaux services.



Joël SCHOENHER (Président de la coopérative SCAB Vosges, ORCAB) :

Los du démarrage d'une coopérative d'achat, on voit vite les bons leviers et notamment le fait que le nombre d'adhérents n'est pas forcément la bonne solution car plus on a d'adhérents, plus il faut mettre en face des services (stock, camions, magasiniers, etc...), ce sont des coûts qu'il faut rentabiliser ; le meilleur levier demeure l'engagement en activité des sociétaires. Donc l'enjeu c'est la fidélisation, c'est pour cette raison qu'on parle de 50% de « *potentiel d'achat* ».

Il y a « *le bâton* » (la charte) et « *la carotte* » (le service).

Notre coopérative demande systématiquement les bilans des adhérents. Si elle ne les a pas, elle les achète et refacture l'achat à l'adhérent. Dans la pratique, dans une coopérative on se connaît, donc celle-ci cible la recherche d'informations sur les adhérents dont elle sait qu'il y a de potentiels risques. Outre le bilan, le suivi des achats des adhérents (volume, paiement comptant ou non, respect des délais, etc...) permet aussi de détecter les difficultés.

Les coopératives ont également mis en place des animateurs réseau, organisent des réunions de secteur, etc... Cela permet de connaître les adhérents, de détecter les absents... Ce sont des alertes...

A noter que quand on fait sortir les « mauvais adhérents », c'est un bon message envoyé aux bons adhérents, leur dire « *nous vous avons entendus* », vous n'allez pas payer pour les autres. « *Il faut mutualiser l'excellence, pas la médiocrité* ».

Jean-Alain le QUERE (Président de l'UFCAC, adhérent des coopératives Ma Maison 29 (construction) et Copab (achat, ORCAB) dans le Finistère :

Pour les artisans, l'un des enjeux essentiel c'est le temps car c'est le gros problème dans la gestion d'une entreprise. Ce gain de temps représente énormément d'argent si on y fait attention. Ce gain est estimé à presque une journée par semaine !

Aussi, l'artisan peut faire évoluer son outil qu'est la coopérative selon ses besoins, contrairement à la distribution traditionnelle. La coopérative est sa deuxième entreprise.

Enfin, la coopérative développe une solidarité entre artisans, on devient collègues plutôt que concurrents. Toujours dans l'optique du service rendu au client final. Ce sont des fondamentaux coopératifs qu'il faut sans cesse marteler, notamment aux nouveaux adhérents.

Jean-Loup DURAND (administrateur ORCAB et adhérent de la coopérative ARBA en Loire-Atlantique, ORCAB) :

Notre coopérative demande aussi les bilans aux adhérents. Nous avons estimé que si nous augmentons la fidélisation de 2 points (en pourcentage de chiffre d'affaires), cela permettrait à effectif constant d'adhérents d'augmenter de 5 à 6 points le chiffre d'affaires sans avoir à aller chercher des nouveaux adhérents. Reste à savoir aussi comment exclure un adhérent ? Quels sont les motifs légitimes ?

Véronique GUBLER (avocate) : si l'adhérent n'est pas engagé en activité, il est possible de l'exclure pour défaut d'engagement en activité. Cela peut néanmoins s'avérer plus compliqué à mettre en œuvre pour certains artisans dont les produits sont en « lisière » des produits de la coopérative, ce qui nécessite alors d'affiner son potentiel d'achat. En cas de non-respect de son contrat d'engagement, la coopérative peut par exemple prévoir des dispositions liées à la fréquence des achats avec blocage de l'intranet pendant un certain temps. Il faut enfin se questionner sur des coopérative qui veulent afficher un nombre de sociétaires, c'est trompeur et pas forcément dans son intérêt.



Thomas MEYER (SOCAPS)

SOCAPS intervient dans l'assistance technique dans les métiers de l'alimentaire. La coopérative a une forte dépendance technique aux adhérents, et il y a une pénurie dans le secteur alors même que les clients industriels ont des exigences de plus en plus grandes pour absorber les risques et les réponses à apporter (remise en route d'une ligne, etc...). Il faut également être de plus en plus gros pour répondre aux appels d'offres (internationaux).

Il nous faut maintenir un fort savoir-faire dans la coopérative, et donc renforcer la fidélité des associés, mais aussi se différencier par rapport à la concurrence non coopérative. Pour nous, ce qui fait la différence avec la concurrence, c'est l'envie de faire, de bien faire, de faire « *l'extra-mile* ».

SOCAPS s'est certifiée ISO 9001, a mis en place des process qualité internes, etc... Mais le constat est que cela n'est toujours pas suffisant.

Si nous voulons motiver nos sociétaires et les garder dans la coopérative, nous avons donc l'obligation de trouver le modèle des 20 prochaines années. Car il y a un contexte avec un nouveau profil d'adhérent (jeune, mobile, zappeur, picoreur, etc... bref, pas forcément fidèle par conviction), il nous faut donc trouver un supplément d'âme pour sortir de la relation qui ne serait qu'économique. SOCAPS ne veut pas être une simple machine à fournir des chantiers, il lui faut amener ce supplément d'âme.

Dès lors, comment passer d'une relation économique-plus à une relation avec de l'émotion ? Car transmettre de l'émotion c'est compliqué...

C'est pourquoi nous avons décidé de travailler sur notre sociétariat en partant des deux moments-clés : le moment magique et le moment critique du sociétaire. En d'autres termes, à quel moment le rôle de la coopérative est très important ou en tout cas, à quel moment il y a une perception très forte de son rôle par le sociétaire et quels sont les bénéfices et les sacrifices que fait un sociétaire quand il adhère à la coopérative.

SOCAPS a donc identifié quatre étapes-clés qui pourraient se résumer ainsi : se parler se connecter, se connaître et se former. L'idée était de créer un cycle cohérent dans son offre d'outils et services, en les calibrant au mieux car toute cela a un coût pour la coopérative, donc à ses sociétaires.

SOCAPS interroge deux fois par an ses sociétaires sur leur situation dans la coopérative : ce qui va, ce qui ne va pas, etc... Beaucoup par dématérialisation car nous avons 350 sociétaires (700 intervenants si on prend les salariés) disséminés partout, en France et à l'international. Dès lors, faire des réunions physiques et ne s'appuyer que sur l'humain devenait un challenge en soi.

Etape 1 : se parler : il s'agit d'un questionnaire satisfaction pour faire remonter des mots-clés, des statistiques d'informations, de connaître le taux de satisfaction des sociétaires et de comprendre pourquoi ils ne sont pas contents. Le choix a été d'investir prioritairement surtout sur les « moyens contents » qui représentent le potentiel le plus fort d'amélioration pour la coopérative. Tout ceci s'est fait tout simplement avec des formulaires Google forms.

Etape 2, se connecter : une fois qu'on s'est parlé, il s'agit de mettre en valeur les sociétaires. Vidéos de profils pour les valoriser, mais aussi pour faire connaître SOCAPS. La digitalisation est un des moyens les plus évidents pour connecter les adhérents, les contacter au quotidien, entretenir une relation continue et constante... sans engager des coûts de transport qui seraient de toute façon prohibitifs.

Etape 3 : se connaître. Nous avons élaboré un guide d'intégration qui présente la coopérative, ses partenaires, etc... C'est tout bête mais le fait de faire le guide et de prendre en photo les sociétaires pour illustrer le document, cela a renforcé le sentiment d'adhésion, d'appartenance et cela a reboosté les sociétaires.



Sur le processus d'intégration, notre coopérative a un besoin fort d'homogénéité d'interface client. Ce guide d'intégration permet d'éviter, dès le premier contact, des erreurs énormes de casting par rapport à ce qui est demandé à la coopérative, donc aux sociétaires. Ce guide permet notamment de poser les fondamentaux : ce sur quoi on est tous d'accord au sein de la coopérative.

Etape 4 : se former. La formation est un sujet sur lequel SOCAPS va travailler en 2019. La formation va être de plus en plus compliquée en France, donc il s'agit d'identifier ce que l'on peut mutualiser au niveau de la coopérative ?

Nous avons opté pour le développement de modules en E-learning pour permettre aux sociétaires de préparer des formations voire de suivre des formations sous forme de MOOC. Cela nous permet de conserver les temps physiques de « *face à face* » pour ce qui est très important ; le reste est dématérialisé au maximum.

Le déplacement en formation présentielle doit en effet se concentrer sur les temps à forte valeur ajoutée. Ces temps permettent également de créer de l'adhésion : c'est un moment apprécié de partages et d'échanges entre les professionnels.

Pour faire tout cela, nous avons notamment développé une plateforme « MySocaps » pour avoir un outil commun et apporter les solutions lorsqu'il y a des problèmes remontés par les adhérents (forum d'échange technique, problème de devis-facturation, etc...). Le principe est que le sociétaire est libre d'utiliser la plateforme ou pas. Le pari fait est que le service apporté par SOCAPS va faire que naturellement, les sociétaires vont se connecter. Cette plateforme est gratuite (comprise dans l'adhésion à la coopérative).

Daniel le GUILLANT (ORCAB) :

L'arrivée d'un nouvel adhérent à la coopérative n'est que le début du parcours, l'important est ensuite de lui montrer tous les services qui vont lui être apportés. Dans notre coopérative, il y a une journée obligatoire de visite de la coopérative qui permet à l'adhérent de mettre un visage sur les gens qui vont être à son service, de connaître ce que lui propose la coopérative, qu'il puisse poser des questions.

C'est important de le faire au départ car c'est le moment où l'adhérent a du temps ; après 4-5 ans, il pensera bien connaître sa coopérative (parfois à tort), et il sera alors plus difficile à mobiliser.

La coopérative organise également des réunions de secteur, entre adhérents : cela permet de donner des informations sur la vie de la coopérative, mais aussi de créer un groupe entre artisans, les nouveaux connaissent alors leurs collègues coopérateurs et auront alors, si besoin, quelqu'un à qui s'adresser, pour ce qui concerne la coopérative mais aussi pour sa vie d'entreprise, ses marchés, ses clients.

Pour les nouvelles générations, il faut noter qu'elles sont certes individualistes, mais aussi qu'elles veulent de plus en plus donner du sens à leur travail, à leur adhésion à un groupement, etc... La coopérative est redevenue moderne.

Thomas MEYER (SOCAPS) : les jeunes sont sursollicités, ils zappent. Il faut dépasser le seul aspect économique et proposer un supplément de sens et la coopérative est le cadre adapté pour développer cette double approche, économique et humaine.

Stéphane WINDSOR (ORCAB) : souvent l'artisan est seul dans son entreprise, il est souvent demandeur d'échanges avec sa coopérative mais aussi avec ses collègues coopérateurs. Deux vecteurs de communication et de fidélisation existent alors, et ils sont complémentaires : la digitalisation, pour les informer rapidement et régulièrement, mais aussi pour leur fournir de nouveaux outils au service de leur entreprise, et les réunions d'informations et d'échanges. Car l'humain et le partage sont dans l'ADN des coopératives et des coopérateurs.

P SICOT (UFCAC, Président FFCGA) :

Dans les coopératives de construction, nous constatons que si on ne met pas de la formation sur les fondamentaux coopératifs, la coopérative prend le risque d'évoluer pour se transformer comme la concurrence (constructeur), donc plus forcément au service de tous ses adhérents.

L'accompagnement à la création de la coopérative est essentiel : outre les corps d'état, il faut aussi l'état d'esprit, le « *vouloir travailler ensemble* ». Lorsque l'UFCAC accompagne la création de coopératives, elle impose le suivi de trois modules de formations (3 jours).

L'UFCAC propose également des « *réunions de secteurs* » : celles-ci, annuelles, permettent aux artisans des coopératives de se retrouver et de partager leurs problèmes, leurs expériences, leurs solutions. Ces réunions sont également indispensables pour l'UFCAC qui écoute ce qui se dit et qui récupère des informations, de la « *matière* » pour concevoir ses nouveaux services à apporter à ses adhérents.

Aussi, il est essentiel que tout nouvel adhérent d'une coopérative suive une formation sur les fondamentaux coopératifs. Car le risque existe, sinon, que tout le travail fait au moment de la création de la coopérative soit perdu quelques années plus tard, du fait des entrées et sorties des membres. Car les fondateurs sont des coopérateurs mais pour ceux qui arrivent après, on ne sait pas !

Dans les coopératives de construction de l'UFCAC, tout nouvel adhérent a un statut particulier pendant un an : d'abord parce qu'il est en période « probatoire », ensuite parce qu'il s'est engagé à suivre une formation. Ce dispositif est essentiel car la coopérative est, surtout à sa création, très dépendante de l'engagement en activité de ses adhérents qui doivent lui apporter des marchés pour qu'elle fonctionne. Nous avons d'ailleurs remarqué que lorsque la formation est proposée aux nouveaux adhérents, beaucoup de coopératives demandent à re-suivre le stage ensemble !

Notre constat est qu'il ne faut pas laisser les nouveaux adhérents « *dans la nature* » car la coopération n'est pas innée : avoir un parrain pour l'adhésion c'est bien, être formé et avoir compris le modèle coopératif et son intérêt pour l'entreprise artisanale adhérente, c'est mieux pour elle et pour la coopérative. D'ailleurs, l'UFCAC a constaté que quand il y a de la formation des associés, les coopératives démarrent beaucoup plus vite en activité et chiffre d'affaires (6 mois) que quand il n'y en a pas eu (1,5 an).

Témoignage Jean-Alain le QUERE (UFCAC) : Force est de constater que l'être humain oublie et que c'est donc cohérent de « *remettre le couvert* » sur les fondamentaux tous les 3 ans. Pour le renouvellement des adhérents des coops de construction, il y a l'ORCAB qui permet de trouver des potentiels nouveaux coopérateurs.



SECONDE TABLE-RONDE : LE DEVELOPPEMENT DE LA FIDELISATION PAR L'OFFRE DE NOUVEAUX SERVICES

Daniel le GUILLANT, Stéphane WINDSOR, Jean-Loup DURAND (ORCAB)

ORCAB développe depuis plusieurs années des « *salles-exposition* », à destination du grand public, sous la marque-enseigne Artipôle. Il en existe 33 en France et deux sont en création sur 2019-2020.

10

Ces salles expositions accueillent les clients des artisans coopérateurs ainsi que le grand public à la recherche de produits pour leurs projets de travaux (neuf et rénovation).

Pour rappel, en application du principe coopératif d'exclusivisme, aucune vente n'y est réalisée : le client envoyé par un artisan fait ses choix (on parle de « bon de choix »), qui sont ensuite envoyés par la coopérative à l'artisan qui les intègre dans son devis de travaux. Et si le client est venu de son propre chef, alors il se voit communiqué la liste des artisans Artipôle les plus proches géographiquement, en vue d'une prise de contact pour un devis (lead qualifié).

Ces salles exposition ont été développées dans une double logique :

- de mutualisation des investissements, un showroom étant difficilement accessible pour une seule entreprise artisanale
- de création de valeur pour les artisans mais aussi pour les fournisseurs des coopératives : outre l'image de marque, les clients bénéficient d'un conseil personnalisé pour leur choix de produits et le plus souvent, sélectionnent des produits de qualité supérieure à ce qu'ils avaient initialement envisagé pour leur projet de travaux

Suite au succès de ces salles exposition Artipôle, la marque s'est diversifiée. Désormais, elle propose aux adhérents des coopératives un kit de communication (pour habiller les camionnettes, logo pour papier à en-tête, vêtements...) afin de développer le sentiment d'appartenance à la marque, et donc à la coopérative.

La marque Artipôle repose sur une Charte d'adhésion, qui engage l'artisan coopérateur sur de la qualité de services. L'adhésion à la marque Artipôle est au choix des coopératives et des adhérents.

Artipôle et ORCAB ont également développé un site internet d'intermédiation qui permet aux clients finaux étant à la recherche d'entreprises, de géolocaliser celles les plus proches de chez eux. Il s'agit là aussi de contacts clients apportés par la coopérative, au service de ses adhérents.

A terme, la marque devrait évoluer vers « Artisans Artipôle » pour renforcer le caractère artisanale de la démarche et la différencier des enseignes classiques.

Ce nouveau service proposé par les coopératives d'achat connaît un vif succès puisqu'il y a aujourd'hui 3 500 artisans Artipôle sur un total de 7 500 artisans adhérents d'une coopérative du groupement ORCAB.

Bruno BIARD (EUROGAM)

EUROGAM regroupe les coopératives d'achat de la mécanique automobile. Dans ce secteur, les garagistes sont soit des agents de marque (Renault, Peugeot, Citroën, grands réseaux), soit des indépendants.

Le constat est que dès que les garagistes sont sous l'enseigne d'un groupement, ils sont plus fidèles, cela pour deux raisons : d'une part parce qu'il y a bien entendu des obligations contractuelles des constructeurs, mais aussi parce que se développe le sentiment d'appartenance à un groupe à la communication homogène.

Face à ce constat, EUROGAM a développé depuis quatre ans sa propre marque enseigne -AUTOLAB- afin de fidéliser son sociétariat en apportant aux garagistes indépendants leur propre marque-enseigne avec le triple objectif :

- de fidéliser les adhérents
- de leur apporter des services que seuls ils ne peuvent pas avoir : campagnes de communication (emailing, sms), opérations promotionnelles pour leurs clients, enseigne commerciale
- de développer l'activité des adhérents et donc par la même occasion, celle de leur coopérative

Constat est fait depuis son lancement d'un engouement de la part des adhérents. Certains mêmes quittent des réseaux de marques pour adhérer à AUTOLAB.

Le service proposé est complet : depuis les procédures administratives (urbanisme) jusqu'à l'installation des enseignes sur les garages.

Il est important de rappeler que, comme pour une coopérative d'achat, AUTOLAB fait aussi des commissions pilotes avec les artisans garagistes car le souhait est que ce soient eux qui déterminent la stratégie de leur marque afin qu'ils se l'approprient, c'est le gage de son succès.

Mais nous souhaitons aller plus loin car le marché de la mécanique automobile évolue. Un garage aura de plus en plus de mal à ne se développer que sur la mécanique, il doit diversifier ses marchés (mécanique mais aussi carrosserie, location, financement, etc...). Face à ce constat, nous réfléchissons à positionner une offre, elle aussi mutualisée, sur la vente de véhicules d'occasion car les petites structures seules ne peuvent développer ce type de services. Celle-ci prendrait la forme de centres régionaux de véhicules d'occasion, qui seraient gérées par la coopérative, au service de ses adhérents.

Eddy CHOLLET (SCAR)

La SCAR, créée en 1980, est une coopérative d'achat nationale d'artisans ruraux spécialisés dans le machinisme agricole. L'activité a évolué et est désormais orientée sur trois marchés : le matériel agricole, la mécanique agricole (petites pièces) et la motoculture. La SCAR réalise 170 M€ de chiffre d'affaires et regroupe 400 adhérents sur toute la France.

Outre l'achat, la SCAR a développé de nouveaux services pour ses adhérents, afin de dynamiser leur activité commerciale : intranet pour la gestion des commandes, flyers, enseignes, magasins SCAR, marques SCAR pour certains produits, etc...

Le constat de notre secteur d'activité est que la population agricole (nos clients) diminue et que par conséquent, la population de nos adhérents va elle aussi mécaniquement diminuer, en tout cas en nombre. Il va donc falloir que nos adhérents s'adaptent à cette évolution : soit en grossissant, soit en diversifiant leurs marchés (soit les deux).



Depuis quelques années, nous avons vu disparaître des adhérents, rachetés par des concessionnaires plus importants, sans que la SCAR ait eu les moyens d'intervenir. Notre coopérative est performante sur les achats (tarif, logistique...) et sur le commercial, mais nous constatons désormais un besoin sur le volet financier afin d'accompagner nos adhérents dans l'évolution de leurs structures, afin de les aider à financer le rachat, la transmission ou la création d'entreprise.

Nous avons également une problématique de développement, liée au développement des « *magasins de libre-service SCAR* » (petites pièces et accessoires) que nos adhérents mettent en place : comment pouvons-nous les aider et les accompagner financièrement dans la création ou l'agrandissement de ces magasins ?

Enfin, dans notre secteur d'activité, un jeune entrepreneur qui veut s'installer a besoin d'entre 100 et 200k€, donc immédiatement il y a une question financière qui se pose.

Le Conseil d'Administration de la SCAR a engagé un travail sur ce sujet depuis un an, une réflexion sur les outils financiers qu'elle pourrait développer (lesquels ?), la forme que cet appui pourrait prendre (faut-il que la coopérative le gère ou bien faut-il créer une structure ad hoc, une filiale, etc... ?), la coopérative et les adhérents (tous, seulement ceux qui le veulent ?) doivent-ils créer un fonds de développement et si oui, comment, avec quels produits et à quelles conditions ?

Voilà l'état de nos réflexions aujourd'hui, sachant qu'il s'agit d'un sujet essentiel à la pérennité de notre modèle coopératif car celui-ci repose, comme toute coopérative, sur le développement du sociétariat (en nombre et en activité).

Témoignage de Daniel le GUILLANT (ORCAB) : L'ORCAB a les mêmes problématiques, à l'échelon de ses coopératives adhérentes. Un fonds de développement (800k€/an environ) a été mis en place il y a quelques années, pour apporter du soutien aux coopératives du groupement. La limite du dispositif est que chaque coopérative est indépendante, donc même si elle est aidée financièrement, il est indispensable de poser un cadre d'accompagnement via une contractualisation, avec la limite difficile à définir entre ingérence et indépendance. En effet, si l'outil financier n'a pas de levier de contrôle et d'action, il prend alors nécessairement des risques financiers.

Hervé AFFRET (SOCOREC)

La SOCOREC est une coopérative de commerçants détaillants (SA à capital variable dont les adhérents sont les groupements et les associés emprunteurs) ; elle a le même statut que les enseignes pour qui elle travaille et ne peut travailler qu'avec les commerçants détaillants.

Elle a été créée en 1963 pour répondre à la question suivante des enseignes : « *comment pouvoir être en caution (garantie) des commerçants adhérents d'une enseigne vis-à-vis des banques sans que l'enseigne se porte elle-même caution ?* ».

Ses associés sont les groupements et les associés emprunteurs. Les groupements-enseignes représentent environ 22% des fonds de SOCOREC, le reste est issu de l'effet de levier grâce à la souscription des associés depuis des années. Quand l'associé contracte un prêt, il prend du capital chez SOCOREC.

La coopérative n'intervient qu'au niveau du commerçant détaillant, jamais au niveau de l'enseigne ni dans d'autres secteur d'activité que le commerce associé.

Les prospects ont essentiellement des enjeux de développement et de transmission.



La SOCOREC propose trois types d'intervention : la garantie de prêt, le prêt classique et le prêt participatif.

Le rôle de la SOCOREC est de financer l'ensemble du projet des associés : depuis la création, reprise, transmission, développement (travaux, aménagements, extensions, etc...) ainsi que d'accompagner les commerçants dans leur besoin en fonds de roulement.

Qui fait la demande de financement ? La SOCOREC n'ayant pas de grande force commerciale (effectif de 15 personnes), les dossiers viennent soit via les groupements, soit directement des adhérents de groupements, soit via le Crédit Coopératif dont les agences contactent la SOCOREC pour garantir leurs prêts (partenariat SOCOREC-Crédit Coopératif).

Concernant les réflexions des coopératives d'artisans, Hervé AFFRET attire l'attention sur l'intérêt du prêt participatif qui, outre ses atouts intrinsèques en termes de financement, est aussi un outil qui peut être proposé par une structure non soumise à la réglementation applicable aux établissements de crédit (réglementation équivalente à celle d'une banque, donc très lourde).

La SOCOREC a une vie coopérative à travers ses groupements car si elle rencontre ses associés lors de manifestations organisées par les groupements, elle a peu de contact au quotidien avec eux car les commerçants n'ont pas des projets d'investissement tous les jours (sauf au moment de la récupération de leurs parts sociales ou à l'occasion d'un changement de banque).

En interne, la SOCOREC a deux organes actifs :

- le Conseil d'Administration, pour la stratégie de la coopérative
- le Comité des crédits, qui regroupe une dizaine de groupements, composé de spécialistes (contrôleur de gestion, directeur financier...) qui consacrent une journée par mois pour analyser les dossiers SOCOREC et déterminer la politique des risques.

A noter qu'au sein du Commerce Associé, certaines coopératives ont créé leur propre outil (Ex : ExpanU pour Système U, investissement dans les magasins des associés en prenant des parts sociales).

Ces outils sont soit directement des filiales des groupements, soit des fonds dont seulement certains associés sont actionnaires.

Le système le plus efficace est celui où tous les sociétaires financent leur outil financier commun. Son abondement peut se faire sous forme de pourcentage de chiffre d'affaires qui est capitalisé, il peut aussi se faire sous la forme de souscription de titres participatifs dans l'outil financier.

Enfin, on rencontre parfois le cas d'associés qui décident d'aider leurs collègues (apport en compte-courant d'associé rémunéré notamment).

Les outils financiers propres des adhérents n'ont jamais été des concurrents de l'activité de SOCOREC, cela permet au contraire de faire du millefeuille financier :

- un outil de financement de l'enseigne avec participation en capital
- un complément SOCOREC via un prêt participatif
- voire l'intervention d'Esfin-IDES (groupe Crédit Coopératif)

Ce millefeuille permet notamment d'échelonner dans la durée les remboursements de l'adhérent.

Parmi les premiers écueils à éviter lorsque l'on souhaite mettre en place un outil financier d'accompagnement des adhérents, il y a :

- éviter « l'argent facile » et l'éparpillement des investissements ; le financeur doit avoir un contrôle de l'associé accompagné
- éviter d'utiliser l'argent pour aider des « canards boiteux »