

STRATÉGIE

« LA RÉGLEMENTATION : UNE PROTECTION QUI NE DOIT PAS EMPÊCHER LA FINANCE D'INNOVER »



**Monique
F. Leroux**

Présidente et chef
de la direction

Mouvement des
caisses Desjardins

GAFA, FinTech...

la concurrence est aux portes
des banques. Comment fait-
on évoluer son organisation
pour continuer d'innover ?

Et comment le modèle
coopératif peut-il aider
cette mue ? Entretien avec
Monique Leroux, présidente
du Mouvement Desjardins,
premier groupe financier
coopératif canadien.

INTERVIEW

■ **Quelles évolutions stratégiques
avez-vous mis en œuvre dans l'en-
vironnement post-crise financière ?**

De façon générale, les institutions financières canadiennes ont traversé la crise sans trop de heurts. Leur profil de risques était prudent, avec une activité sur les marchés relativement bien encadrée. Quand la crise a éclaté, les différentes parties prenantes – ministères, régulateurs, banque centrale et établissements financiers – ont collaboré pour que ces turbulences n'affectent pas l'économie réelle de manière significative. Le Mouvement Desjardins a de

surcroît bénéficié de la résilience du modèle coopératif. Cela ne signifie pas pour autant que tout a été serein. Chez Desjardins, nous avons été confortés dans notre conviction de centrer notre positionnement stratégique sur des activités destinées aux particuliers, en banque et en assurance, et aux entreprises, en les accompagnant dans leur développement. Nous étions déjà peu présents sur les activités de marché et nous les avons mises un peu plus de côté encore. Nous sommes convaincus de la dimension fondamentale du service : nos clients particuliers et entreprises ont des rêves et nous les accompagnons dans leur réalisation.

■ **Le durcissement de la réglementation est-il une contrainte significative ?**

Les autorités ont augmenté substantiellement leurs exigences et on peut les comprendre : il s'agit de revenir aux fondamentaux du métier financier à savoir, supporter la croissance et cela demande du capital. Par ailleurs, pour inspirer confiance, il faut se doter de marges de sécurité en matière de liquidités. Enfin, on peut se plaindre de la réglementation mais, d'une certaine manière, elle agit comme une barrière à l'entrée. Il faut néanmoins être pru-

dent : cette protection ne doit pas empêcher l'industrie financière de continuer d'innover. Notre métier est en train de se transformer, de se faire challenger par des acteurs que l'on ne connaît pas, qui innoveront du fond de leur garage ou bien installés sous le soleil de Californie et qui ne sont pas nécessairement soumis aux mêmes exigences réglementaires.

■ **Comment Desjardins s'est-il organisé pour prendre en compte ces nouveaux acteurs de la FinTech ?**

Il y a tout d'abord un sujet autour de nos collaborateurs : quand on affecte les bonnes personnes aux bonnes places, dans le respect de nos valeurs et du profil de risque que l'on s'est donné, tout est plus facile. Il s'agit ensuite de créer une culture d'agilité et d'innovation et d'inscrire le tout dans sa réflexion stratégique. L'innovation a toujours accompagné l'histoire de Desjardins : lorsque la première caisse est créée, en 1900, s'inspirant de coopératives européennes comme Raiffeisen, le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole ou encore les Banques Populaires, il s'agissait déjà d'une innovation pour l'Amérique du Nord. De même, lorsque l'on a introduit le système d'intercaisse, au début des années 1970, liant entre elles nos caisses

par un lien informatique, ou encore l'assurance en modèle direct. Ces innovations ont été sources de performance pour le groupe. Il y a cinq ans, je trouvais que nous avions un peu perdu de cette agilité : notre énergie était accaparée par les *reportings* et autres exigences des régulateurs. Puis un de nos collaborateurs, Benoît Bisson, un innovateur naturel et un passionné, nous a soumis un projet de plate-forme collaborative, transversale et fonctionnant hors hiérarchie. Nous l'avons baptisée ExcentriQ et elle fédère aujourd'hui 4 000 collaborateurs. Ils y échangent sur les sujets innovants, organisent des conférences et cela crée un écosystème stimulant. Il y a aussi l'initiative i3D : des collaborateurs, tous volontaires, explorent ensemble des idées novatrices qu'ils présentent ensuite à la direction. Récemment, j'ai lancé des « cercles de leadership », des structures transversales hors hiérarchie de 15 personnes, qui visent à approfondir un sujet spécifique, comme par exemple les conditions à réunir pour encourager l'innovation au sein de l'organisation. Nous attendons d'eux un rapport d'étonnement et des recommandations.

■ Est-ce important d'être hors hiérarchie ?

Il ne faut pas l'être pour tout. Je défends l'idée d'une organisation en forme de T entouré d'un cercle. La barre verticale du T correspond aux compétences d'ancrage : la comptabilité, la technologie, le *marketing*... Mais pour répondre à la demande des clients, il faut souvent prendre les sujets de manière transversale : c'est la barre horizontale du T. Le cercle, c'est le travail d'équipe, comme dans les cercles de leadership, où les sujets sont abordés sans contrainte de structure.

■ Quelles réalisations concrètes sont sorties de cette organisation ?

Nous avons par exemple lancé, en avril 2014, une application d'épargne

spontanée : Hop-Ép@rgne. Nous sommes partis du constat qu'il est relativement facile d'obtenir un crédit pour un achat compulsif et nous voulions permettre qu'il en soit de même pour l'épargne. À ce jour, plus de 40 millions de dollars ont ainsi été épargnés par nos membres. Nous venons également de lancer l'application Ajusto pour téléphones intelligents, qui monitorise la façon de conduire du client : il peut ainsi comparer son style de conduite avec celui de sa famille, de ses amis, et surtout bénéficier, s'il conduit de manière prudente, de remises sur son tarif d'assurance automobile pouvant aller jusqu'à 25 %. Et depuis peu, nous l'offrons sur l'Apple Watch, une première ! Ajusto a été conçu en collaboration avec une start-up rattachée à une université américaine. Je pense que cette collaboration avec d'autres entreprises que les institutions financières est amenée à se développer.

■ Le Mouvement Desjardins est à l'origine du Sommet international des coopératives, qui a lieu tous les deux ans à Québec. Que peut apporter le mouvement coopératif dans le monde actuel ?

Il s'inscrit dans un modèle d'économie que je qualifie de « plurielle ». Une économie de marché doit s'appuyer sur trois piliers : des entreprises publiques mettant en œuvre des politiques tout en étant performantes, un secteur privé motivé par une volonté de croissance et de rendement aux actionnaires et, entre les deux, le pôle coopératif et mutualiste. Par sa structure de capital et sa gouvernance, il apporte une forme de contribution équilibrée à l'économie et la société. Les entreprises coopératives ont un grand défi d'animation de leur réseau et elles se retrouvent donc à faire de l'éducation, à travers les assemblées générales de sociétaires, mais aussi au sein des conseils d'administration des caisses locales, favorisant

REPÈRES

Le mouvement Desjardins en chiffres

Fondée en 1900 par Alphonse et Dorimène Desjardins

■ 7 millions de membres et clients

■ 46 000 collaborateurs

■ 4 800 dirigeants élus dans 360 caisses

■ 800 agences au Québec et en Ontario, dont un tiers dans les zones faiblement peuplées

■ 2 225 guichets automatiques

■ 230 milliards de dollars d'actifs

■ 1,6 milliard de résultat (avant ristourne aux sociétaires)

la compréhension de l'actualité économique ou du fonctionnement de l'entreprise. Nous avons aussi créé le programme des « jeunes dirigeants de la relève » qui permet à de jeunes diplômés d'acquérir une expérience d'administrateur dans des caisses qui peuvent gérer jusqu'à 8 milliards de dollars d'actifs !

■ Pourquoi avoir tissé un partenariat avec le Crédit Mutuel ?

Nous avons toujours eu des relations étroites avec les groupes français, du fait de la langue et de nos origines semblables. Notre partenariat avec le Crédit Mutuel remonte à 25 ans, lorsque nous avons lancé notre activité d'assurance dommages dans laquelle il a pris une participation financière. Cette collaboration s'est poursuivie. Récemment, le Crédit Mutuel nous a accompagnés dans le rachat des activités d'assurance canadiennes de la mutuelle américaine State Farm. Nous avons aussi innové ensemble dans le domaine des paiements, avec Monetico, une entreprise offrant des solutions de paiement mobile pour les commerçants. Nous lancerons d'ailleurs sous peu au Canada un nouvel outil de paiement, Monetico Mobile, offert aux petits entrepreneurs et aux travailleurs autonomes. Il y a aussi Fivory, une application dédiée à la fidélisation de la clientèle. Desjardins est parmi les cinq premiers acteurs du marché canadien ; mais face à des Apple Pay, PayPal et Google, nous ne pouvons pas y arriver seuls. Bien entendu, nous sommes des entreprises concurrentielles, mais il y a en même temps une opportunité de collaboration entre les acteurs coopératifs. Pourquoi ne pas se mettre en situation de « coopétition » ? Si nous y parvenions, ce serait très intéressant. ■

Propos recueillis par Séverine Leboucher.