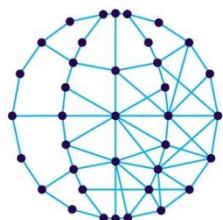


*Le pouvoir d'agir des coopératives*  
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

# **GOUVERNANCE COOPERATIVE : LE POINT DE VUE DES CONSOMMATEURS SUR LES TENSIONS ORGANISATIONNELLES**

**Axelle FAURE-FERLET, Charlotte LECUYER, Sonia CAPELLI, William  
SABADIE**



**QUEBEC** INTERNATIONAL  
**2016** SUMMIT  
OF COOPERATIVES

## **Résumé :**

Selon les parties prenantes internes, la double finalité économique et sociale des coopératives les amène à devoir gérer des conflits organisationnels qui altèrent leur fonctionnement. Dans la mesure où le mouvement souhaite communiquer son statut auprès des consommateurs, la présente recherche vise à vérifier l'existence de cette image dans leur esprit qui pourrait altérer leur attitude envers ces entreprises. Les résultats montrent que les consommateurs ne perçoivent pas de tensions en l'état actuel de leurs connaissances. Des paradoxes émergent par contre lorsqu'on les informe sur le fonctionnement du modèle coopératif. L'apparition d'une tension perçue entre solidarité et performance est confirmée lorsqu'ils sont confrontés aux communications utilisées par les banques : un argument de communication basé sur l'engagement local de l'entreprise où sa gouvernance démocratique permet de concilier cette tension, alors qu'elle est exacerbée dans le cas d'un argument lié à la performance de son offre ou à son engagement philanthropique.

Mots-clés: communication, gouvernance coopérative, tensions organisationnelles

## **Abstract:**

According to internal stakeholders, the dual economic and social goals in cooperatives have required them to manage organizational conflicts that affect the way they function. To the extent that the movement wants to announce its status to consumers, this study aims to validate the image in their minds that could change their attitude towards this type of company. The results show that consumers do not perceive tension in the current state of their knowledge. However, paradoxes emerge when they are informed about how the cooperative model functions. A perceived tension between solidarity and performance is confirmed when they are confronted with communications used by banks: in a communication argument based on a company's local commitment, its democratic governance enables it to reconcile this tension, whereas it is exacerbated when an argument relates to the performance of its offer or its commitment to philanthropy.

## **Resumen**

Según las partes interesadas internas, la doble finalidad económica y social de las cooperativas las lleva a tener que gestionar conflictos organizacionales que alteran su funcionamiento. En la medida en que el movimiento desea comunicar su estatus a los consumidores, la presente investigación tiene como objetivo verificar si ya creen en este concepto, que podría alterar su actitud hacia estas empresas. Los resultados demuestran que los consumidores no perciben tensiones en el según sus conocimientos actuales. Sin embargo, surgen algunas paradojas cuando se les brinda información acerca del modelo cooperativo. La aparición de una tensión percibida entre la solidaridad y el rendimiento se confirma cuando se enfrentan a los materiales comunicacionales utilizados por los bancos: un argumento de comunicación sobre la base del compromiso local de la empresa, donde la gobernanza democrática permite conciliar esta tensión, mientras la misma se ve exacerbada en el caso de un argumento ligado al desempeño de su oferta o a su compromiso filantrópico.

## Introduction

*J'ai l'impression par rapport aux autres banques qu'elle est plus respectueuse des individus en général et que c'est une banque qui a plus de cœur. Enfin, c'est exagéré ce que je suis en train de dire car on parle d'une banque évidemment. [...] J'ai quand même l'impression qu'elle est plus solidaire que les autres banques [...]. Elle recherche le profit comme toutes les autres, mais peut-être pas à n'importe quel prix.*

Cette citation d'une cliente d'une banque coopérative illustre les perceptions contradictoires auxquelles les consommateurs se trouvent confrontés lorsqu'il s'agit de coopératives. Ces organisations cherchent à faire du profit, mais pas comme les autres : elles le cherchent « moins » car elles sont plus solidaires. Les coopératives arbitraient donc entre faire du profit et être socialement responsables dans l'esprit de cette consommatrice. À l'origine, les coopératives ont été conçues comme un groupement de personnes qui s'unissent pour répondre à leurs besoins plus efficacement. C'est la raison pour laquelle elles sont réputées pour leur capacité à concilier l'efficacité et la responsabilité sociale, notamment comparativement aux entreprises non coopératives. L'essence même de leur modèle est donc de concilier en permanence des injonctions potentiellement paradoxales. Notre communication s'attache à identifier dans quelle mesure les consommateurs perçoivent ce type de tensions inhérentes au modèle coopératif.

À l'heure où l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) invite ses membres à mettre en avant leur statut sur les marchés mondiaux pour faire connaître les vertus du modèle coopératif et ainsi susciter l'adhésion des consommateurs, la question de la perception des tensions est déterminante. En effet, un consommateur confronté à deux croyances a priori contradictoires concernant l'entreprise (par ex., le profit et la solidarité dans la citation ci-dessus) aura tendance à minimiser la dissonance cognitive (c.-à-d. l'inconfort psychologique, Festinger, 1957) induite par cette contradiction. Cette stratégie l'amènera soit à minorer son attitude envers l'entreprise, soit à ne pas tenir compte de l'une des croyances qui entrent en contradiction. Par conséquent, si les consommateurs perçoivent des tensions au sein des organisations coopératives, communiquer autour de ce modèle pourrait gêner ses acteurs plutôt que de les servir.

La recherche en organisation a déjà mis en lumière l'existence de tensions internes dans les coopératives perçues par les parties prenantes internes à l'organisation : les employés (Darr, 1999) ou les dirigeants (Bouchon et al., 2012), par exemple. Notre communication vise à savoir si les consommateurs adoptent la même grille de lecture alors qu'ils n'évoluent pas au sein des coopératives au quotidien. Pour appréhender cette question, nous proposons tout d'abord une revue de la littérature concernant les tensions inhérentes au modèle coopératif. Ensuite, nous présentons deux études qualitatives. La première précise les différentes tensions perçues par les consommateurs au sujet des coopératives en général. La deuxième étude s'intéresse à la tension principale entre performance et solidarité au sein des coopératives bancaires. Elle permet d'analyser comment les consommateurs interprètent les communications des coopératives bancaires et dans quelle mesure ces communications contribuent à réduire ou à renforcer cette tension. Enfin, les résultats sont discutés afin de proposer des recommandations managériales.

## Les coopératives, des entreprises sous tensions

Déjà présentes dans l'Égypte ancienne ou sous l'Empire romain, les coopératives furent fondées pour répondre à des besoins sociaux que le marché ne satisfaisait pas (Davidovic, 1975). Le système coopératif a ensuite été largement mis en avant par différents penseurs socialistes du



XIX<sup>ème</sup> siècle (e.g. Fourier, 1829) comme un mode de gouvernance idéal permettant d'assurer l'émancipation économique, sociale et culturelle des communautés les plus populaires et par-là même, le progrès de la société. De nos jours, si le modèle coopératif est très développé à travers le monde sous différentes formes, il entend également trouver une nouvelle place sur le marché et se positionner comme une alternative au sein du système économique actuel. Tout en conservant le principe selon lequel la propriété du capital donne le pouvoir de gouverner, les coopératives se distinguent des entreprises capitalistes en plaçant les parties prenantes au cœur de leur gouvernance : les employés (pour une coopérative de travailleurs), les fournisseurs (pour une coopérative de producteurs) ou les consommateurs (pour une coopérative de consommateurs) se substituent ainsi aux actionnaires en prenant à la fois part au capital et aux décisions de façon démocratique. Une partie de l'excédent financier de ces organisations est également mis en réserve ; son caractère obligatoire assurant la pérennité économique de l'entreprise et donc de la communauté. Si ces principes permettent de reconnaître les coopératives comme des organisations socialement responsables par natures (Mauléon et Saulquin, 2009; Garabiol, 2012), leur mise en œuvre pose des problèmes en termes de performance.

Selon la catégorisation de Smith et Lewis (2011), les coopératives feraient face à quatre grands types de tensions. Tout d'abord, l'intégration au processus décisionnel de parties prenantes aux identités, cultures, pratiques et objectifs différents amènerait l'entreprise à faire face simultanément à des paradoxes d'appartenance (belonging), d'organisation (organizing) et de performance (performing), questionnant par-là même leur capacité à être efficaces. Par ailleurs, la nécessité d'embrasser à la fois une vision court-terme et long-terme entrainerait la formation d'un paradoxe d'apprentissage (learning), c'est-à-dire d'une tension entre la pérennisation des outils passés et le renouvellement des activités, remettant ainsi en cause leur capacité à être compétitive sur le marché (tableau 1).

Du point de vue des parties prenantes internes, la gouvernance démocratique serait, notamment, une source de difficultés notable de ces organisations. Dès lors que les membres des différents groupes de contrôle en place dans l'entreprise doivent inclure une représentation de l'ensemble des adhérents, la présence de membres aux niveaux de compétences inégaux dégraderait à la fois leur efficacité (par ex., temps passé à la compréhension des informations) et leur performance (par ex., membres aux idées et perceptions hétérogènes) dans le processus décisionnel (Cornforth, 2004 ; Maietta et Sena, 2008).

Les besoins et aspirations différents des membres rendraient également la gouvernance difficile et induiraient une contradiction entre proactivité et conformité dans les prises de décisions (Cornforth, 2004). De même, le rôle des managers et leur pouvoir sur les commissions induirait un conflit entre contrôle et collaboration (Cornforth, 2004). Enfin, les coopératives auraient une capacité d'innovation limitée pour des raisons de taille et de structure ; leurs difficultés à attirer des managers performants, à prendre des décisions risquées et à accéder à des capitaux intérieurs comme extérieurs les rendant également moins compétitives (Basterretxea et Martinez, 2012 ; Maietta et Sena, 2008).

**Tableau 1 - Les conflits perçus par les parties prenantes internes aux coopératives**

<b>Tensions</b>	<b>Perceptions des parties prenantes internes</b>
<b>Complexité de la prise de décision</b>	Prise de décision difficile et coûteuse due à l'hétérogénéité des points de vue lors des commissions (Maietta et Sena, 2008) Contradiction entre performance (par ex., proactivité) et conformité (par ex., aversion pour le risque) (Cornforth, 2004)
<b>Capacité d'investissement</b>	Difficulté à accéder aux capitaux internes et externes pour investir en Recherche et Développement (Basterretxea et Martinez, 2012)
<b>Capacité d'innovation</b>	Aversion pour le risque dû à la détention du capital et du pouvoir par les membres (Basterretxea et Martinez, 2012)
<b>Collaboration</b>	Conflit entre contrôle et collaboration au niveau des relations entre les commissions et le management (Cornforth, 2004).
<b>Compétences des membres</b>	Aucune garantie de la capacité des membres à prendre des décisions stratégiques (niveau de qualification, d'expérience) (Cornforth, 2004) Difficulté à réunir et à maintenir les compétences managériales nécessaires à l'innovation (Basterretxea et Martinez, 2012).

La cause de ces tensions serait principalement liée à leur double finalité économique et sociale (Bouchard et Michaud, 2015) ; les coopératives devant en permanence concilier les principes de coopérativisme (par ex., solidarité) sur lesquels elles sont fondées, et le marché avec ses principes managériaux qui dominent leur environnement (Leca, Gond et Barin-Cruz, 2014). Ces conflits, perçus par les parties prenantes internes aux coopératives, semblent en partie remettre en cause le modèle et ses principes ; leur gestion engendrant des conflits internes (Leca, Gond et Barin-Cruz, 2014) qui nuisent à leur performance. Ces recherches se sont cependant focalisées sur la perception des parties prenantes internes de l'entreprise (c.-à-d. celles prenant directement part au processus décisionnel). Or, la capacité des coopératives à concilier performance et responsabilité sociale, au-delà des conflits internes qu'elle produit et qu'il faut gérer, peut être un très bon argument de communication sur le marché. Il pourrait séduire des consommateurs en quête de sens, qui valorisent des produits issus d'entreprises socialement responsables sans pour autant sacrifier la qualité de ce qu'ils consomment (Gonzalez et al., 2009).

De nos jours, un des enjeux majeurs des coopératives est en effet de communiquer à propos de leur mode de gouvernance auprès du grand public. C'est ce que font notamment les coopératives bancaires (par ex., Crédit Agricole, Crédit Mutuel) lorsqu'elles mettent en lumière le sociétariat dans leurs publicités télévisuelles, ou les coopératives de distributeurs lorsqu'elles valorisent leur statut de producteurs-commerçants (par ex., Intermarché). Cependant, il paraît nécessaire de se demander si les tensions perçues en interne, identifiées par la littérature, existent aussi dans l'esprit du consommateur lorsqu'il considère les coopératives ; et le cas échéant, si certains arguments de communication permettent de concilier la tension perçue entre solidarité et performance et donc, pour les managers de coopératives, de communiquer efficacement.

## **Méthodologie**

Étude 1. Dans un premier temps, nous avons eu recours à 20 entretiens semi-directifs auprès d'une population hétérogène de consommateurs afin de vérifier (1) si leur connaissance actuelle du modèle les amenait à percevoir des tensions et (2) si une information au sujet du fonctionnement des coopératives avait un impact sur ces perceptions. Les entretiens comportaient deux phases : un échange avant et après une présentation des spécificités du modèle coopératif sous format texte et vidéo. Afin d'enrichir le dialogue autour du mode de fonctionnement coopératif, plusieurs familles de coopératives ont été abordées. Les entretiens ont duré 1 h 45 en moyenne et ont fait l'objet d'une analyse textuelle puis d'une analyse de contenu.

Étude 2. Dans un second temps, nous nous sommes intéressés aux arguments de communication qui permettraient aux coopératives de concilier la tension perçue par les consommateurs entre solidarité et performance. Douze entretiens semi-directifs supplémentaires ont donc été menés auprès d'une population hétérogène de consommateurs. Des supports de communication externe de banques coopératives, qui communiquent largement auprès du grand public, ont été utilisés (tableau 2). Ainsi, contrairement à l'étude 1, la deuxième étude est plus managériale et mobilise des outils de communication existants. Chaque communication présentait un message lié à la qualité de l'offre de la banque ou à sa responsabilité sociale. Ainsi, trois types d'argument socialement responsable ont été sélectionnés (engagement démocratique, philanthropique et local). Ces stimuli ont été présentés aléatoirement. Les entretiens ont duré en moyenne 45 minutes et ont fait l'objet d'une analyse de contenu manuelle.

### Les conflits internes perçus par les consommateurs

Globalement, les consommateurs ont une faible connaissance du fonctionnement des organisations coopératives. S'ils les perçoivent comme un lieu de cohésion, de collaboration et de solidarité dans lequel les membres partagent leurs compétences, ils ne produisent au premier abord aucun discours au sujet de conflits organisationnels auxquels font face ces entreprises. L'information donnée au cours des entretiens les amène finalement à envisager des tensions remettant ainsi en cause le bon fonctionnement de ces organisations. En revanche, l'information ne dégrade pas les perceptions positives précédemment formées.

### Les perceptions divergentes avec les parties prenantes internes

À la différence des parties prenantes internes, les difficultés liées à la collaboration ne sont pas ressenties comme un élément qui amoindrirait la qualité de l'offre. Au contraire, les consommateurs voient la coopérative comme un espace de solidarité et d'entraide : « Dans la mesure où les gens sont un peu plus engagés par la survie de l'entreprise, il va y avoir beaucoup plus de solidarité, de transversalité du fait que chacun va se serrer les coudes pour faire en sorte que... [...] Enfin, on pourrait penser qu'effectivement, une coopérative va être plus solidaire dans son mode de fonctionnement. Ils ne se sentiront pas comme un gars dans un coin qui touche un salaire et puis voilà » (homme, 65 ans), dans lequel chacun a une place de choix : « Du fait qu'ils travaillent en collégialité, en équipe, je pense que le moyen de production est plus adapté et donc chacun doit être mieux à sa place. [...] On ne va pas forcer quelqu'un à faire quelque chose qu'il n'a pas envie de faire » (femme, 59 ans).

La qualité de l'offre y est d'autant plus importante que les coopératives bénéficient de compétences métier et de compétences relationnelles supérieures aux entreprises classiques. Il existe en effet un lien fort entre les membres de la coopérative qui sont motivés, compétents et ont le souci du travail bien fait, et le cœur de métier de l'entreprise : « Ils partagent les risques, ils partagent les décisions, ils partagent tout le vécu de l'entreprise donc ils sont impliqués, ils sont investis dans le succès de l'entreprise. » (femme, 59 ans) ; « Ce sont des gens qui aiment encore leur métier et qui veulent [...] rester encore dans leur métier donc ils vont forcément faire un travail correct » (femme, 51 ans).

### Les perceptions convergentes avec les parties prenantes internes

Les consommateurs questionnent néanmoins l'application du principe démocratique à grande échelle dans la mesure où il complexifie la prise de décision : « enfin, ça doit être très, très difficile de gérer autant de personnes en fait. Enfin qu'autant de personnes se gèrent. Parce que je pense

qu'il y a forcément des personnes qui vont être au-dessus... » (femme, 27 ans). Pour que le principe démocratique soit applicable, à leurs yeux, les coopératives doivent nécessairement être de petites structures, au risque de perdre en efficacité : « il faut que ça garde une dimension humaine, sinon, tu ne peux pas avoir 'une voix, une personne'. Ça devient un truc ingérable » (femme, 45 ans). Ils montrent néanmoins un intérêt pour ce principe dans la mesure où il permet de donner la parole à chacun et d'aboutir à une décision juste et consensuelle.

Ensuite, la capacité des coopératives à investir est mise en lien avec l'aversion des membres pour le risque, en particulier lorsqu'il s'agit de lever des capitaux personnels : « Alors après, est-ce que les gens [...] seront capables d'injecter de l'argent pour investir. De l'argent à titre personnel. Je demande à voir... » (femme, 51 ans). Il en va de même pour la difficulté d'accès aux capitaux externes qui empêchent ces organisations d'accéder à certaines matières premières ou d'intégrer leur production dans la chaîne de valeur : « *Je vois mal une coopérative aller cultiver les Hévéas en Afrique. Et puis cultiver le caoutchouc. [...] Il faut de gros moyens. Donc est-ce qu'une coopérative pourrait avoir accès à des gros moyens comme ça ? Je ne pense pas* » (femme, 59 ans). Ces organisations ont donc une capacité d'investissement limitée, ce qui ne leur permet pas ou peu d'innover et amoindrit leur capacité à proposer des offres différenciatrices sur le marché. Cependant, l'innovation semble tout simplement ne pas être le rôle principal des coopératives : « *Ils seront moins dans l'innovation ces gens-là. Ils seront plus dans la durée, la continuité. C'est l'image d'une coopérative... [...] On peut associer de la qualité et tout ça. Mais pas forcément de l'innovation* » (homme, 65 ans) ; ces organisations étant plutôt orientées vers la recherche de pérennité : « *Si le but n'est pas de faire un profit immédiat et donc de pérenniser, ils vont plutôt essayer d'utiliser, de mettre en place, au moins, des modes de production qui sont capables de durer* » (homme, 19 ans).

Les résultats de cette première étude montrent que les conflits organisationnels perçus par les parties prenantes internes, mis en évidence dans la littérature, ne sont pas tous perçus par les consommateurs. En particulier, les difficultés de collaboration dues notamment aux différents niveaux de compétence des membres, perçues par les parties prenantes internes, laissent place à une perception positive d'entraide et de solidarité par les consommateurs. Néanmoins, les conflits liés à la complexité de la prise de décision ainsi qu'à la capacité d'investissement et d'innovation impactent négativement la performance perçue de ces entreprises par les consommateurs.





Ainsi, lorsqu'on les éduque au modèle coopératif, ces derniers perçoivent bien une tension entre solidarité et performance, générée par le fonctionnement et la structure singulière de ces organisations. Or, l'appel de l'ACI à l'adoption d'un message coopératif différenciant a pour objectif de valoriser les coopératives comme des organisations à la fois solidaires et performantes (ACI, 2013). Sur le marché, les banques coopératives utilisent ces deux types d'argument, de façon indépendante ou simultanée, dans leur communication. Elles représentent donc un terrain de recherche intéressant pour étudier les arguments de communication à privilégier pour concilier leur double finalité. C'est l'objet de la seconde étude.

### **Le rôle de la communication pour résoudre la tension entre solidarité et performance**

Aujourd'hui, certaines coopératives mettent déjà en place différentes stratégies de communication : certaines utilisent des arguments basés sur leur responsabilité sociale, d'autres sur la performance de leur offre. Deux types d'arguments permettraient ainsi de concilier la tension perçue entre solidarité et performance, le premier argument est lié à l'engagement local alors que le second est lié à l'engagement démocratique. À l'inverse, les arguments de communication liés à la

performance de l'offre et à l'engagement philanthropique de l'entreprise exacerberaient la tension perçue entre solidarité et performance.

**Tableau 2 – Arguments mobilisés dans les spots publicitaires de banques coopératives**

Argument Responsable			Argument Performant
Crédit Mutuel	Crédit Coopératif	Crédit Agricole	Caisse d'épargne
			
<i>Engagement démocratique</i>	<i>Engagement philanthropique</i>	<i>Engagement local</i>	<i>Qualité de l'offre</i>
Participation démocratique des membres aux décisions de l'entreprise	Un retrait bancaire représente un don envers une association	Explication de l'utilisation des fonds dans la région	Explication de la qualité de service offerte par cette banque

Dans un premier temps, les coopératives qui utilisent un argument de communication basé sur la performance de leur offre sont perçues peu performantes. Ainsi, lorsque le consommateur évoque les produits et services de la Caisse d'Épargne, il ne croit pas en la capacité de cette banque à être plus performante : « Ils ont beau dire ce qu'ils veulent dans cette publicité, je n'ai pas du tout l'impression que la Caisse d'épargne soit une super banque, je veux dire que même si je ne suis pas client chez eux, je n'ai pas vraiment l'impression que le service soit plus rapide qu'ailleurs, voire même moins bien que dans d'autres banques. » (homme, 28 ans)

Dans un second temps, les coopératives qui utilisent un argument de communication basé sur leur responsabilité sociale sont perçues comme étant solidaires et éthiques. En effet, certains consommateurs évoquent les valeurs revendiquées par le modèle coopératif comme des atouts qui pourraient les séduire et les motiver à devenir client de la banque : (en parlant du Crédit Agricole) « J'ai l'impression [...] qu'elle est plus respectueuse des individus en général [...], j'ai quand même l'impression qu'elle est plus solidaire que les autres banques [...]. Cela pourrait me séduire pour changer de banque » (femme, 57 ans). Nous retrouvons parmi ces valeurs celles de la responsabilité et de la solidarité qui sont au cœur du modèle coopératif (Leca, Gond et Barin-Cruz, 2014), mais aussi la démocratie au travers de la participation des sociétaires, qui est un principe fondateur du mode de gouvernance coopératif.

#### Des perceptions contrastées en fonction de l'engagement socialement responsable utilisé.

Les discours de certains répondants à propos des arguments de communication tournés vers les autres permettent de confirmer de précédents travaux (Ellen, Webb et Mohr, 2006). En effet, il a été montré que les motivations centrées vers les autres avaient un impact moins positif auprès du consommateur que les motivations autocentrées. C'est le cas dans la publicité du Crédit Coopératif qui fait référence au don (engagement philanthropique) : « Ok, quand on voit cette publicité, on se dit qu'ils sont solidaires, mais franchement, cela ne m'intéresse pas. Je vais paraître égoïste, mais

*on ne peut pas tout le temps choisir ce qu'on va acheter ou même sa banque en prenant en compte le fait que l'entreprise fasse des choses bien ou alors qu'elle soit solidaire avec les autres. Il y a un moment où... » (homme, 30 ans). Ce sentiment est partagé par l'ensemble des interviewés, qui montrent un certain scepticisme face à l'argument du don et remettent alors en question le bien-fondé de ces actions en considérant que les bénéficiaires escomptés seront amoindris : (en parlant du Crédit Coopératif) « On ne sait pas vraiment où va l'argent lorsqu'on nous dit qu'il sera utilisé à des fins caritatives et je ne suis pas sûre que cela m'apporte grand-chose en retour » (femme, 54 ans)*

Cependant, les consommateurs semblent très sensibles aux arguments de communication des coopératives qui reposent sur d'autres aspects de sa responsabilité sociale. Notamment, ils mettent l'accent sur la dimension éthique de la banque qui semble représentée au sein des banques coopératives: « *Même si aujourd'hui il n'y a plus uniquement que des agriculteurs qui sont représentatifs des clients du Crédit Agricole, j'ai l'impression par rapport aux autres banques qu'elle est plus respectueuse des individus en général et que c'est une banque qui a plus de cœur. Enfin c'est exagéré ce que je suis en train de dire car on parle d'une banque évidemment, [...] j'ai quand même l'impression qu'elle est plus solidaire que les autres banques, comme par exemple la Société Générale qui est toujours dans les scandales. Elle recherche le profit comme toutes les autres, mais peut-être pas à n'importe quel prix.* » (femme, 57 ans)

Si les consommateurs perçoivent le Crédit Agricole comme étant une banque socialement responsable, son offre bénéficie aussi d'une image de qualité : « J'ai l'impression que les produits du Crédit Agricole sont différents et sont mieux adaptés en fonction de la clientèle [...] Peut-être car elle est plus près du monde agricole que les autres banques. Par exemple, ils vont prendre leurs décisions en local et ça peut changer beaucoup de choses. » (femme, 54 ans)

L'argument du financement des régions utilisé par cette banque semble permettre de concilier la tension perçue entre responsabilité sociale et performance du point de vue du consommateur: (en parlant du Crédit Agricole) « *On sait où l'argent sera dépensé, c'est-à-dire localement puisqu'ils ont choisi d'aider les régions. Du coup, je me sens concernée car je me dis qu'ils vont aider [si l'on peut dire cela comme ça] la région dans laquelle je vis. Ça donne envie d'aller dans cette banque pour améliorer la vie au quotidien, [...] pourquoi pas.* » (femme, 25 ans)

L'argument de communication reposant sur le financement des régions est un argument lié aux motivations autocentrées du consommateur (Ellen, Webb et Mohr, 2006) et aurait ainsi un impact plus positif auprès du consommateur que les motivations centrées vers les autres.

Les résultats mettent aussi en avant un autre argument propre aux principes coopératifs. En effet, le fait que l'entreprise ait des clients sociétaires et qu'elle mette en place un processus démocratique semble être un atout du point de vue du consommateur. Le fait de pouvoir ainsi participer à la prise de décision au sein de sa banque permettrait de résoudre les tensions perçues au sein de ce modèle. Ainsi, les consommateurs mettent en avant la dimension éthique au travers de l'action démocratique de la banque : « *Si je devais être client d'une de ces banques je choisirais le Crédit Mutuel car le message de la publicité me plaît. En gros cela veut dire que l'on gère nous-mêmes notre argent et que l'on sait ce qui se passe à l'intérieur de cette banque comme les clients sont aussi les sociétaires et ça c'est plutôt intéressant par rapport aux autres. Ça me donne l'impression que cette banque est plus transparente* » (homme, 30 ans), mais aussi le sentiment que l'argent sera mieux géré puisque les décisions sont prises par les clients sociétaires eux-mêmes, ce qui peut être perçu comme un signal de performance: (en parlant du Crédit Mutuel) « *Cette banque essaie de challenger les banques traditionnelles. [...] Les clients ont leur mot à dire et ils peuvent*

*participer dans cette banque. On a l'impression que l'argent pourra être mieux géré. »(homme, 62 ans)*

Ainsi, l'argument de communication centré sur l'engagement démocratique de la banque coopérative semble permettre de concilier, tout comme les arguments autocentrés sur l'engagement local de l'entreprise, les tensions perçues par le consommateur au sein des coopératives.

En somme, la communication actuelle des coopératives bancaires permet de lutter contre les tensions qui détériorent la performance perçue uniquement lorsque l'argument utilisé est induit : la gouvernance démocratique est un gage de bonne gestion pour les clients. Une argumentation directe (ou dénotée) sur la performance ne permet pas de convaincre les clients potentiels que les offres de la banque coopérative sont plus performantes. Par ailleurs, pour faire de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) un argument différenciant pour les coopératives, il convient de mettre en avant le lien avec un territoire plutôt que de mettre en avant un engagement philanthropique.

## Discussion

Cet article appréhende les paradoxes organisationnels perçus par les consommateurs au sein des coopératives ainsi que les arguments de communication à même de les concilier. Ces tensions sont déclinées sur deux dimensions inhérentes à la gouvernance coopérative : la performance et la solidarité. Les implications de notre recherche sont plurielles.

Les résultats d'une première étude montrent que les consommateurs ne perçoivent pas de paradoxes dans le fonctionnement des coopératives en l'état actuel de leurs connaissances. Par contre, lorsqu'ils sont informés sur les principes coopératifs, ils perçoivent des tensions organisationnelles inhérentes à leur structure et à leur fonctionnement. Il semblerait donc qu'il ne soit pas si évident que cela pour une coopérative de communiquer efficacement à propos de son statut et des principes sous-tendus. Néanmoins, les tensions organisationnelles perçues par les parties prenantes internes, mises en évidence dans la littérature, ne sont pas toutes perçues par les consommateurs. En particulier, les difficultés de collaboration dues notamment aux différents niveaux de compétences des membres, perçues par les parties prenantes internes, laissent place à une perception positive d'entraide et de solidarité par les consommateurs. Ces résultats sont congruents avec les recherches mettant en avant le fait que les coopératives disposent d'un capital de marque fortement socialement responsable (Diacon et Ennew, 1996). Ils illustrent également la relation complexe entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance du point de vue du consommateur, déjà étudiée dans la littérature (Berens et al., 2007; Chernev et Blair, 2015), mais jamais au sein des coopératives.

Les résultats d'une seconde étude montrent que lorsqu'ils sont exposés à la communication publicitaire de coopératives bancaires, une tension perçue entre solidarité et performance apparaît. Le premier argument de communication est un argument socialement responsable faisant référence à des motivations autocentrées du point de vue du consommateur.

Ainsi, en utilisant l'argument du financement des régions dans sa publicité, le Crédit Agricole est à la fois perçu comme étant une banque performante (« délivrant des produits adaptés à sa clientèle ») et socialement responsable (« solidaire, respectueuse des individus »), permettant ainsi de mieux concilier ses deux finalités. Le consommateur peut s'identifier à cette initiative, car il fait

lui-même partie de la région soutenue par l'action socialement responsable. Ces résultats vont dans le sens des travaux d'Ellen, Webb et Mohr (2006) sur l'impact positif des actions RSE autocentrées du point de vue du consommateur. En revanche, l'utilisation d'arguments de communication RSE orientés vers les autres (engagement philanthropique), comme c'est le cas dans la publicité du Crédit Coopératif, semble exacerber la tension perçue au sein des coopératives. Nos résultats confirment donc l'intérêt d'utiliser des arguments de communication autocentrés plutôt que des arguments centrés vers les autres (Ellen, Webb et Mohr, 2006).

Enfin, le second argument de communication qui semble ne pas faire émerger de tension chez le consommateur est un argument socialement responsable basé sur l'engagement démocratique de la coopérative. Le principe démocratique propre aux coopératives est ainsi valorisé par les consommateurs (comme c'est le cas dans la publicité du Crédit Mutuel). Ce dernier perçoit alors les entreprises coopératives comme des entreprises socialement responsables (« une banque transparente ») et performantes (« l'argent pourra être mieux géré »).

## Conclusion

Cette recherche montre que si les consommateurs perçoivent des tensions au sein des coopératives lorsqu'ils sont éduqués au modèle, mobiliser certains arguments de communication peut permettre de les concilier. Néanmoins, la portée de notre recherche est limitée par ses choix méthodologiques. Tout d'abord, l'utilisation de méthodologie qualitative avec le recours au déclaratif peut s'avérer engendrer un biais de désirabilité sociale, comme ce peut être le cas quand les échanges concernent la responsabilité sociale. Ensuite, si le recours à une méthodologie qualitative est adapté pour appréhender les tensions et les arguments de communication capables de mieux les concilier, les personnes interrogées ne sont pas représentatives de la population française. Par ailleurs, le terrain utilisé dans la seconde étude (le secteur bancaire) peut être considéré comme réducteur, mais il se justifie du fait que les coopératives bancaires sont parmi les entreprises coopératives qui communiquent le plus largement à propos de leur statut, et ce auprès du grand public en France. D'autres voies de recherche pourraient être envisagées : si cette communication se limite aux perceptions liées aux coopératives de consommateurs, de futurs travaux pourraient s'intéresser à la pertinence de décliner les mêmes arguments de communication pour des coopératives d'employés, ou encore de producteurs.

---

## Bibliographie

- ACI, (1995). Déclaration sur l'identité coopérative, congrès de Manchester, septembre 1995, Réseau coop, vol. 3, n°2, novembre-décembre, p. 11.
- Basterretxea, I. et R. Martinez (2012). « Impact of Management and Innovation Capabilities on performance: Are Cooperatives Different? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, No 83(3), p. 357-381.
- Berens, G., C. B. Van Rielet, J. Van Rekom (2007). « The CSR-quality trade-off: When can corporate social responsibility and corporate ability compensate each other? », *Journal of Business Ethics*, No 74(3), p. 233-252.
- Bouchard, M.J. et V. Michaud (2015). « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions », *Revue française de gestion*, No 1(246), p. 143-158.
- Bouchon, C., B. Michard, A. Plasse et B. Paraque (2012). « Coopératives et gouvernance: modernité ou archaïsme? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, No 83(3), pp. 317-335.
- Chernev, A. et S. Blair (2015). « Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility », *Journal of Consumer Research*, No 41(6), p. 1412-1425.
- Cornforth, C. (2004). « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, No 75(1), p. 11-32.
- Davidovic, G. (1975). *Vers un Monde Coopératif*, Ottawa, Edition Jour.
- Darr, A. (1999). « Conflict and Conflict Resolution in a Cooperative: The Case of the Nir Taxi Station », *Human Relations*, No 52(3), p. 279-301.
- Diacon, S. R. et C. T. Ennew (1996). « Can business ethics enhance corporate governance? Evidence from a survey of UK insurance executives », *Journal of Business Ethics*, No 15(6), p. 623-634.
- Ellen, P. S., D. J. Webb et L. A. Mohr (2006). « Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs », *Journal of the Academy of Marketing Science*, No 34(2), p. 147-157.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.
- Fourier, C. (1829). *Le Nouveau Monde industriel et sociétaire*, tome 1 & 2, Paris, FB Edition.
- Garabiol, D. (2012). « Le modèle de la banque mutualiste : la création de valeur au bénéfice des clients? », *Revue d'économie financière*, No 2, p. 139-152.
- Gonzalez C., M. Korchia, L. Menuet et C. Urbain (2009). « Comment les consommateurs socialement responsables se représentent-ils la consommation? Une approche par les associations libres », *Recherche et Applications en Marketing*, No 24, 3, p. 25-41.

Leca, B., L.-P. Gond, et L. Barin-Cruz (2014). « Building 'critical performativity engines' for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil », *Organization*, No 21(5), p. 683-712.

Lewis, A. et N. Klein (2004). *The Take. Occupy. Resist. Produce.* First Run Features, Icarus Film.

Maietta, O. W. et V. Sena (2008). « Is competition really bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers cooperatives », *Journal of Productivity Analysis*, No 29, p. 221-233.

Smith, W.K. et M. W. Lewis (2011). « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, No 36(2), p. 381-403.

Varman, R. et M. Chakrabarti (2004). « Contradictions of Democracy in a Workers' Cooperative », *Organization Studies*, No 25(2), p. 183-208.



## Notes

<sup>1</sup>Axelle Faure-Ferlet, PhD student, Magellan – IAE Lyon Université Lyon3  
axelle.faure-ferlet@univ-lyon3.fr

<sup>2</sup>Charlotte Lécuyer, PhD student, Magellan – IAE Lyon Université Lyon3  
charlotte.lecuyer@univ-lyon3.fr

<sup>3</sup>Sonia Capelli, Professor, Magellan – IAE Lyon Université Lyon 3  
sonia.capelli@univ-lyon3.fr

<sup>4</sup>William Sabadie, Professor, Magellan – IAE Lyon Université Lyon 3  
william.sabadie@univ-lyon3.fr

## Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

## Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)  
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG  
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal  
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège  
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)  
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3  
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives  
[www.sommetinter.coop](http://www.sommetinter.coop)

ISBN : 978-2-9813483-5-7

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

## Référence :

Faure-Ferlet, Axelle., Lecuyer, Charlotte., Capelli, Sonia., Sabadie William. 2016. Gouvernance coopérative : Le point de vue des consommateurs sur les tensions organisationnelles. Lévis : Sommet international des coopératives, 15 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.  
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*