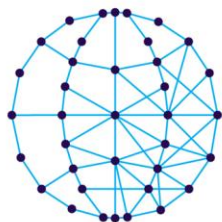


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES FACE AUX CONSOMMATEURS DANS UNE GRANDE COOPERATIVE FRANÇAISE DE CONSOMMATEURS

Magali BOESPFLUG¹, Philippe PASQUET², Bruno MAZIERES³, Isabelle SAUVIAT⁴



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

L'analyse d'une coopérative de consommateurs française au regard de la théorie des parties prenantes interroge les spécificités du modèle en termes de reconnaissance et de répartition de la valeur. Les consommateurs ont en effet le statut particulier de propriétaire dans ce type de structure, ce qui devrait théoriquement leur offrir une considération particulière. Paradoxalement, l'étude de cas menée avec une méthodologie qualitative hybride indique de fortes disparités en termes de reconnaissance et de répartition de valeur. Finalement, la partie prenante consommateur est hétérogène et des divergences se retrouvent intra-types en lieu et place des divergences inter-types généralement observées. Le modèle coopératif ne résout donc pas véritablement les antagonismes habituels et tendrait de fait même à complexifier la gouvernance. Une segmentation des sous-parties prenantes en termes d'engagement et de valeur s'impose donc à la coopérative pour agir de façon ciblée sur les consommateurs, afin que celle-ci soit en mesure de transformer cette complexité en richesse.

Abstract

Analyzing a French consumers cooperative in light of stakeholder theory, this paper questions the specificities of its model in terms of recognition and value distribution. The consumers indeed have an ownership status in this type of structure, which should theoretically bring them special consideration. Paradoxically, this case study, conducted based on a hybrid qualitative methodology, suggests strong disparities with regards to recognition and value distribution. Consumer stakeholders, it turns out, are heterogeneous and reveal differences among stakeholder types rather than between them as is usually the case. The cooperative model does not truly solve the usual antagonisms and, in fact, seems more likely to complexify governance. Segmenting stakeholders in terms of commitment and value therefore becomes necessary for the cooperative to target its actions toward consumers, in order for it to be able to transform this complexity into wealth.

Resumen

El análisis de una cooperativa francesa de consumidores respecto de la teoría de las partes interesadas cuestiona las especificidades del modelo en términos del reconocimiento y de la distribución del valor. En efecto, en este tipo de estructuras, los consumidores tienen el estatus particular de propietarios, lo que teóricamente debería brindarles una consideración especial. Paradójicamente, el estudio de casos realizado con una metodología cualitativa híbrida indica fuertes disparidades en cuanto al reconocimiento y a la distribución de valor. En definitiva, el consumidor, como parte interesada, es heterogéneo y se encuentran divergencias dentro de los diferentes tipos, en lugar de las divergencias entre los diferentes tipos, que se observan por lo general. Por lo tanto, el modelo cooperativo no resuelve verdaderamente los antagonismos habituales y es posible que tienda, incluso, a complejizar la gobernanza. Es necesario realizar una segmentación de las sub partes interesadas de las cooperativas, en términos de compromiso y de valor, para actuar de manera precisa sobre los consumidores y transformar esta complejidad en riqueza.

Introduction

« *L'actionnaire ne détient que des titres auxquels sont attachés des droits (au dividende ou de vote). L'entreprise, personnalité morale, ne lui appartient pas. Elle se situe au centre de l'intérêt de multiples parties prenantes.* » (H. Guez, responsable de l'analyse gouvernance chez Mirova.)

Cet extrait récent (1er février 2016), tiré du quotidien économique français *Les Echos*, est révélateur d'une volonté de changement dans la compréhension de la perspective managériale : d'un management contrôlé par les actionnaires via la perspective de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), à celui d'un management à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes (PP) suivant la théorie éponyme (TPP). Cette dernière, de plus en plus présente dans la littérature (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014), est généralement rattachée à l'ouvrage fondateur de Freeman (1984), dont sera retenue la définition suivante : « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Donaldson et Preston (1995) soulignent par ailleurs les capacités descriptives (percevoir l'ensemble des intérêts), instrumentales (gérer les relations avec les PP pour maximiser la performance) et normatives (analyser la légitimité à considérer des intérêts de chaque PP) de cette théorie.

C'est en référence à ce courant que nous avons choisi d'ancrer ce travail au sein d'une coopérative de consommateurs (CC). En effet, ce statut replace le client sur le siège supposé privilégié (au sein de la théorie classique) des détenteurs de parts sociales. La TPP nous invite alors a priori à considérer que la PP consommateur devrait connaître une considération exceptionnelle dans ce contexte coopératif, tant dans son identification que dans la prise en compte de ses intérêts. Notre problématique sera ainsi : en quoi le statut de consommateur interpelle-t-il la théorie des parties prenantes dans le cadre coopératif ?

Pour ce faire, nous réaliserons dans une première partie un état de l'art théorique, lequel se répartira comme suit : d'une part, la question de l'identification de la PP consommateur et, d'autre part, celle de la connaissance et la prise en compte de ses intérêts. Puis, une deuxième partie exposera en détail notre terrain et notre méthodologie, à savoir l'étude de cas approfondie d'une grande coopérative française de consommateurs. Nos résultats et discussions, objets d'une troisième partie, indiqueront l'effective position exceptionnelle de cette PP dans ce contexte, mais également la modération de cette situation par la nature de cette PP, devenue complexe au sein de la CC. Il est observé dans ce cas que cette hétérogénéité produit certaines divergences intra-PP en lieu et place des divergences inter-PP généralement observées, et ne résout donc pas véritablement les antagonismes classiques.

Un cadre théorique partenarial

Au regard de la TPP, les consommateurs sont une catégorie identifiée d'acteurs aux attentes reconnues. C'est pourquoi nous nous intéresserons dans un premier temps à la présence de cette partie dans cette perspective académique, avant d'évoquer la littérature corolaire de la création de valeur partagée.

La reconnaissance académique des consommateurs comme une partie prenante

Dès la structuration du mouvement de la vision partenariale par Freeman (1984), la PP consommateur a été évoquée dans la quasi-totalité des travaux, avec toutefois la particularité d'y être présente, soit sous la terminologie même de « *consommateurs* », soit aussi sous celle de « *clients* ». Ce qui dans notre cas peut être compris, en absence de prescripteur, comme identique. Ainsi, Evan et Freeman (1993) en font une des six catégories avec lesquelles l'entreprise devra envisager une relation. Il n'est pas à ce stade évoqué de hiérarchie entre les PP. Leur représentation se fait sous la forme d'un cercle autour de l'organisation, c'est-à-dire avec un rayon constant symbolisant cette équidistance. Les travaux typologiques de Carroll (1989) et Clarkson (1995) (repris par Pesqueux, 2002) sont parmi les plus évoqués dans la littérature. Ils sont d'ailleurs parfois exposés conjointement. Ils suggèrent qu'il existe une catégorie qualifiable de prioritaire, dite « *primaire* », « *volontaire* » ou encore « *contractuelle* » – les clients y figurent, comme tous ceux disposant d'un contrat les liant à l'entreprise. À l'opposé de cette catégorie, se situe une autre, dite « *secondaire* », « *involontaire* » ou « *diffuse* », dans laquelle se trouvent tous ceux qui n'ont pas noué de contrat formel avec l'entreprise. L'ancrage néo-institutionnel de la TPP se perçoit ici clairement, représentant les firmes comme un « nœud de contrats » (Jones, 1995). Si la PP consommateurs semble donc occuper une position favorable, notons néanmoins la contribution de Carroll et Näsi (1997), qui en modèrent l'importance en distinguant les PP dites internes (propriétaires, management et personnels) des PP dites externes (société, médias, concurrents et consommateurs).

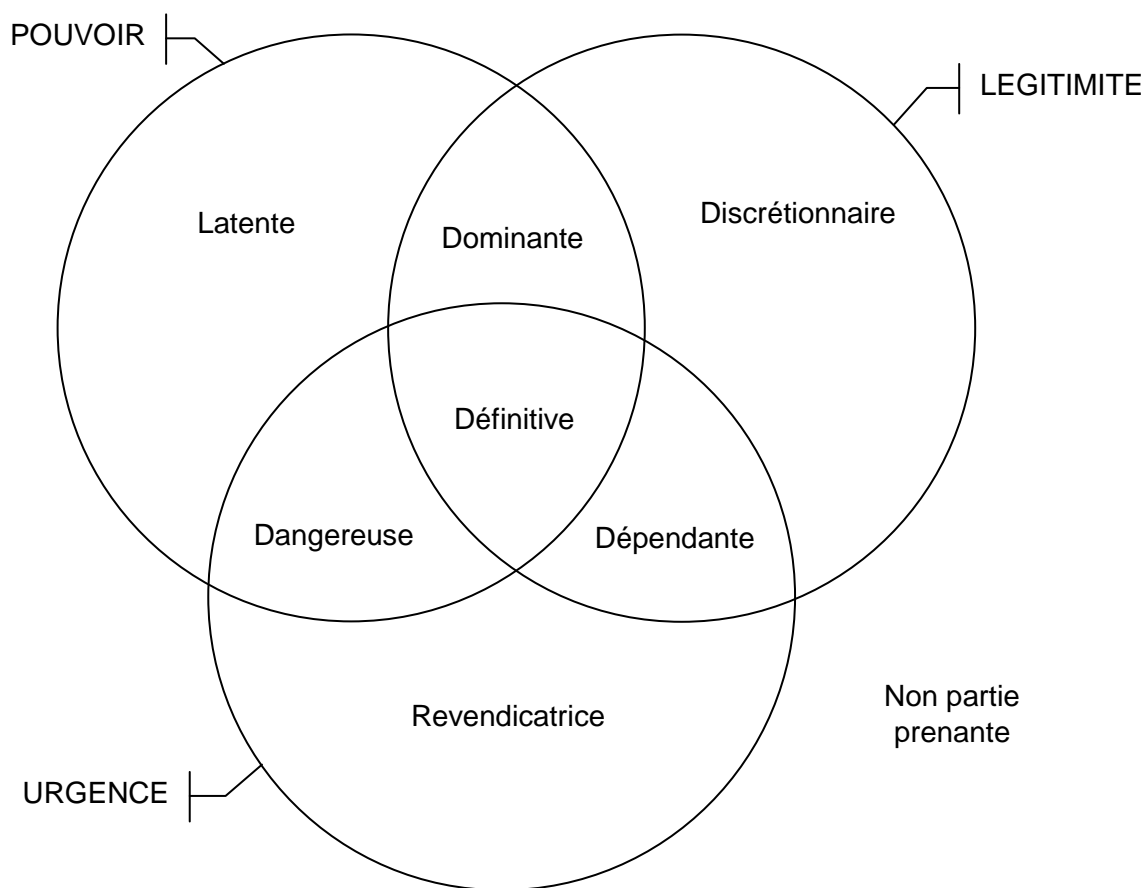
Il se comprend ainsi qu'en plus d'être reconnue, une PP doit se concevoir également par son rang, à savoir sa plus ou moins grande proximité avec l'entreprise comparée aux autres PP. En ce sens, les travaux de Friedman et Miles (2002) sont instructifs. Ces auteurs distinguent quatre types de PP au regard de deux critères : la nécessité (définissant les PP internes, par opposition aux contingentes) et la compatibilité (des intérêts de la PP avec ceux de la firme). Les clients sont de la sorte considérés comme une PP nécessaire, mais incompatible. Nonobstant ces visions homogénéisant la PP consommateur, il convient d'aborder sa complexification dans une coopérative, et plus particulièrement par la question de l'ubiquité.

Relevée par Martinet (1984), Mullenbach-Seyvaire (2007) ou encore Mercier (2010), l'ubiquité indique la présence d'un individu dans plusieurs PP. Ainsi, ce concept nous amène à considérer a priori quatre situations pour un consommateur au sein d'une CC : (1) le consommateur non coopérateur (proche d'une traditionnelle PP client) ; (2) le consommateur-salarié (proche d'une traditionnelle PP salariée) ; (3) le consommateur-coopérateur (proche d'une traditionnelle PP actionnaire) pour lesquels Girard et Sobczak (2010) et Caire et al. (2015) indiquent le besoin de considérer une échelle d'engagement (du sociétaire, rarement présent à l'assemblée générale, acquiesçant sans poser de questions à l'administrateur élu investi), amenant à considérer séparément (4) le consommateur-coopérateur élu à la gouvernance (proche d'une traditionnelle PP management).

Une contribution remarquable dans la perspective d'une considération différenciée des PP est celle de Mitchell et al. (1997). Trois critères binaires (présents ou absents pour chaque PP) de discrimination sont énoncés : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ils définissent en conséquence huit situations potentielles (schéma 1) par les combinaisons de ces critères. En l'occurrence : le pouvoir est le fait qu'une partie ait la capacité de s'exprimer ou d'imposer sa volonté aux autres ; la légitimité est présente

si les actions de la PP sont jugées appropriées (au regard de construits sociaux) par les autres acteurs ; l'urgence mesure l'importance et le besoin de rapidité de la demande de la PP. Il est alors compréhensible que la position des consommateurs-clients sera variable d'une entreprise à une autre en fonction de la situation, ce que n'envisageaient pas les autres typologies. Cette dernière recherche apparaît donc particulièrement pertinente dans le cadre coopératif.

Schéma 1 : Typologie des parties prenantes de Mitchell et al. (1997)



Au final, si la littérature de la TPP a suggéré dès l'origine l'existence d'une PP consommateur, l'approche typologique, épaulée par le concept d'ubiquité et les travaux de Mitchell et al. (1997), a permis de révéler une situation complexe, laissant présager une nécessaire différenciation des consommateurs en sous-ensembles.

Le concept d'une valeur pour et par la PP consommateur

Si la distinction des PP est une question importante, c'est parce qu'elle est corollaire d'une autre question non moins importante, celle de la valeur. En effet, à l'opposé d'une vision classique orientant

l'intégralité de la création de valeur vers les propriétaires, la vision partenariale prône le partage de la valeur créée par l'entreprise entre toutes les PP (Zattoni, 2011). Il importe donc d'être reconnu PP par l'entreprise sous peine d'échapper à cette distribution, à tout le moins spoliée. Mieux encore, le rang auquel est situé la PP va forcément impacter la taille de la part attendue. D'où la formule circonstanciée énoncée par Freeman (1994) à ce sujet : « Who and what really counts? ».

De la sorte, pour la PP consommateur, suivre la proposition de Carroll (1989) – situant les clients comme des PP « primaires » – n'est ainsi pas sans conséquence en termes de valorisation comparativement à la proposition de Friedman et Miles (2002), qui conçoivent la PP comme « nécessaire mais incompatible ». Ce dernier élément est par ailleurs particulièrement intéressant puisqu'il souligne, au-delà de la question du partage, l'existence d'antagonismes entre les attentes des PP. Les écrits académiques avancent ainsi, notamment en se rapportant à une simple logique financière, que si l'obtention de la qualité, du service, de la sécurité ou encore du rapport qualité/prix peut se concevoir comme une attente légitime des clients (Jones, 2001 ; Post et al., 2002), celle-ci s'oppose comptablement aux bénéfices attendus, eux, des actionnaires (de même entre salariés et actionnaires, etc.). La nature résiduelle de la richesse financière des actionnaires explique de la sorte l'opposition des auteurs classiques à ce partage. En effet, toute distribution à une autre PP que les propriétaires restreint mécaniquement d'autant celle de ces derniers. Or, dans une perspective attachée aux droits de propriété, seule la valeur actionnariale apparaît comme légitime. C'est la position défendue par Jensen (2002), émanant de la position radicale de Friedman (1970), pour qui « the social responsibility of business is to increase its profits ».

À l'opposé d'une vision unilatérale focalisée sur les seuls actionnaires, la théorie des parties prenantes (TPP) légitime le partage, outre les raisons morales, pour des raisons matérielles (concept de « matérialité ») en observant que les PP sont, de manière réciproque, génératrices de valeur pour l'entreprise. En ce sens, Post et al. (2002) indiquent que la loyauté à la marque, la réputation ou encore la fréquence des achats peuvent être considérés comme des contributions à la valeur de l'entreprise émanant des PP clients. D'une manière plus globale, plusieurs travaux, (notamment Tiras et al., 1998 ; Wallas, 2003 ; Bughin, 2004) ont tenté de démontrer la corrélation entre un management par les parties prenantes (qualité des relations, niveau de satisfaction des PP, etc.) et la richesse des actionnaires (dividendes, cours boursiers, ratios de rentabilité, etc.). Sans totalement l'établir, les résultats n'infirment pas l'existence de cette relation. Il peut donc être supposé que les ressources apportées par les PP (dans le cadre de relations satisfaisantes) créeront des conditions favorables à la création de valeur pour la firme (Wheeler et Sillanpaa, 1998 ; Jones, 2001). Le cas de la stratégie « solution 49% » adoptée par Coca-Cola semble être la parfaite illustration du besoin de considérer le risque contreproductif de négligence de ses PP. Jacquet (2012) observe en l'espèce que, « prisonnière de son succès boursier, Coca-Cola va progressivement détourner la valeur générée dans sa relation avec les parties prenantes [dans son article, l'auteur le souligne plus particulièrement pour ses clients] pour la transférer aux actionnaires. À la fin des années 1990, la société va entrer dans une période de crise et ne va créer aucune valeur actionnariale pendant 12 ans ».

En conclusion de ces travaux, il est donc concevable que les antagonismes inter-PP puissent être résolus pour partie dans un contexte coopératif. Dès lors qu'une PP prend le rôle d'actionnaire (principe coopératif), elle unifie de fait les intérêts. Il resterait bien entendu d'éventuelles divergences d'intérêts avec les PP n'ayant pas accédé à la propriété (par exemple entre consommateurs et

fournisseurs dans une CC). Néanmoins, une modération à cette résolution théorique de conflits d'intérêts est à prendre en considération. Elle concerne la question de l'homogénéité des attentes au sein d'un même ensemble de PP. Si le statut coopératif peut donc effacer certaines oppositions d'attentes inter-PP, encore faut-il que celles-ci soient homogènes au sein de chaque PP. Or, c'est un constat inverse d'hétérogénéité interne (dès lors où sont considérées les catégories traditionnellement caractérisées comme PP) qui est fait par Wolfe et Putler (2002) et Rasolofo-Distler (2011). Renforcée par le concept d'ubiquité évoqué précédemment, et des quatre sous-catégories de la PP consommateurs qu'il est possible d'envisager dans une CC, la question de la pertinence de la vision par les PP est réaffirmée au dans cette recherche.

Le terrain et la méthodologie de la recherche

Notre étude repose sur la mise en œuvre d'une méthodologie hybride basée sur une triangulation des données. Elle a pour cadre le groupe Coop Atlantique, l'une des dernières CC françaises du secteur de la distribution.

Le terrain : Coop Atlantique

Coop Atlantique est une CC appartenant à ses clients sociétaires (coopérateurs) qui en assurent également la direction. Elle a pour objectifs d'offrir un juste prix au consommateur et d'assurer la pérennité de l'entreprise sans la contrainte de redistribution des profits (Hansmann, 1999). Elle a été créée en 1881 suite au rapprochement de différentes coopératives locales de l'ouest de la France. Elle a connu un développement considérable jusque dans les années 1980, au point de devenir le plus puissant réseau de distribution français. Mais l'essor de la grande distribution, au travers notamment du concept d'hypermarché, va mettre à mal la coopérative bâtie avant toute chose sur des magasins de proximité (supérettes). Prenant tardivement la mesure de la situation, Coop Atlantique n'aura comme seul choix que de signer des partenariats avec Carrefour (1998) puis avec le groupement coopératif Système U (2012). Ces décisions impliqueront le renoncement à une partie de son identité, puisque devant adopter les enseignes Carrefour puis Système U pour ses supermarchés et hypermarchés. Aujourd'hui, Coop Atlantique compte près de 270 points de vente et 4 000 salariés et est l'une des plus importantes CC françaises.

Une méthodologie qualitative hybride

Cette communication s'inscrit dans un contrat de recherche pluridisciplinaire (gestionnaires, sociologues et économistes) signé avec Coop Atlantique. L'enseigne est en effet désireuse de mieux cerner les perceptions de son modèle coopératif par ses PP.

Au sein d'une étude de cas, un raisonnement abductif, plus approprié à la multiplicité des parties prenantes et à la complexité de leurs interrelations (Charreire et al., 2007) a ainsi été adopté. En effet, ce contexte exigeant la prise en compte et l'étude de multiples variables nous a amené à opter pour cette méthodologie (Hlady-Rispal, 2002), c'est-à-dire « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et

contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle des multiples sources de données sont utilisées» (Yin, 1993). Nous avons eu recours à cet effet à différentes méthodes (analyses qualitatives et observations non participantes aux AG, entre autres) et à une triangulation de données variées (données sociales, entretiens individuels ou encore focus groups). L'ensemble des réunions et des entretiens réalisés ont été enregistrés et filmés en vue de leur codage et de leur traitement.

Cinq *focus groups*, de deux à quatre heures chacun, ont été réalisés durant l'année 2015, chacun auprès d'un type particulier de consommateurs : clients non coopérateurs, clients coopérateurs, administrateurs, managers (gestionnaires) et employés. Pour chacun, un guide d'entretien combinant des techniques semi-directives, expérientielles et projectives a été utilisé. Cette méthodologie qualitative hybride permet d'explorer plus finement les motivations, perceptions et souvenirs expérientiels du consommateur (Andréani et Conchon, 2002).

Une PP consommateur complexe et éclatée dans ses attentes

Au regard de la TPP, la PP consommateur présente une reconnaissance, un partage et une création de valeur variés selon les sous-PP, ce qui conduit à des perceptions divergentes du modèle coopératif.

La reconnaissance de la PP consommateur par la coopérative

L'analyse de la PP consommateur au regard de la typologie de Mitchell et al. (1997) révèle des situations différentes en termes de pouvoir, de légitimité et d'urgence selon les sous-PP (schéma 1).

Les consommateurs-administrateurs sont élus en charge de la coopérative ; ils ont donc a priori une forte légitimité, un pouvoir, et les attentes de cette PP doivent trouver une réponse urgente. Elle serait donc *définitive*. Mais, si les administrateurs élisent le directoire, sont informés régulièrement sur la gestion et ont un droit d'alerte, leur pouvoir est limité dans les faits puisque le directoire dispose d'un quitus jusqu'à 3 millions d'euros. Ainsi, l'urgence et la légitimité sont limitées en matière de gestion courante et leurs avis n'ont pas toujours force obligatoire. Ces membres ont un fort engagement dans la coopérative en termes de temps et de valeurs. Une résolution a d'ailleurs été votée cette année pour introduire des jetons de présence afin de permettre aux actifs de s'investir dans la fonction. Les nouveaux administrateurs sont proposés par le Conseil de surveillance (CS) au regard de « ... tout un système social et d'engagement philosophique » (Président du CS). Au final, cette sous-PP serait plutôt *dominante*.

Les consommateurs-salariés représentent une sous-PP, elle-même hétérogène, qui regroupe des consommateurs salariés employés (CSE) et des consommateurs salariés managers (CSM). D'un côté, les managers sont tous coopérateurs, car cela leur est imposé dans leur contrat ; de l'autre, les employés le sont rarement de nos jours : « À une époque c'était systématique. Dès qu'on était en CDI on avait une adhésion, c'était obligatoire » (femme 55 ans, 36 ans d'ancienneté). Les CSM sont impliqués dans la coopérative via des actions associatives, l'organisation d'assemblées ou de formations ; les CSE sont centrés au quotidien sur les activités classiques de toute entreprise de distribution (mise en rayon, étiquetage, réception, etc.) : « Disons qu'on nous y fait penser lorsqu'il y a des assemblées ». Cette déconnexion avec le modèle coopératif a d'ailleurs conduit ces dernières années Coop Atlantique à former à la « culture coop » tous ses salariés. Au final, et au regard de la

typologie de Mitchell et al. (1997), la légitimité ressort comme le critère qui fonde l'influence de la PP consommateurs salariés, en ce sens que leur présence apparaît reconnue et appropriée aux actions de l'organisation, que ce soit dans ses traits coopératifs ou traditionnels. Ceci se traduit notamment par une population fidèle, assez stable, plutôt vieillissante, faisant l'objet d'une considération particulière par les consommateurs-administrateurs. Par contre, les discours ne valident pas le pouvoir, en ce sens qu'ils ne font pas émerger une influence de la sous-PP sur les décisions organisationnelles. En outre, l'urgence est plus présente pour les CSM qui, tenus par des objectifs chiffrés, valident une sensibilité au temps et son aspect critique. En conclusion, les CSE seraient positionnés comme une sous-PP « discrétionnaire », alors que les CSM se présenteraient comme une PP « dépendante ».

Les consommateurs-coopérateurs sont les propriétaires de la coopérative et participent à sa gestion via des assemblées générales (AG) ou des actions bénévoles au sein des points de vente, d'information dans les écoles ou dans l'association des consommateurs du groupe. Ils seraient de la sorte « dominants », puisque caractérisés par leur légitimité de propriétaire et le pouvoir de voter en AG. Mais, en pratique, ce pouvoir est limité puisque les AG se résument le plus souvent à un bureau d'enregistrement des résolutions du CS. Ce faible engagement est regretté par certains administrateurs, car « autrefois il y avait une AG par magasin, nous participions à un cercle et éventuellement nous étions candidats pour passer au CS ». Cette sous-PP est de plus dans les faits peu reconnue par la coopérative, qui admet ne pas en connaître le nombre exact, car aucun fichier des coopérateurs n'existe. Ce peu de légitimité rend donc plutôt « dormante » cette sous-PP.

Paradoxalement à ce dernier point, les consommateurs sont fortement reconnus par les salariés pour qui ils sont prioritaires. Mais ils perçoivent cette sous-PP sans distinction de la qualité ou non de coopérateur, faute de moyens concrets pour les différencier dans les hyper et supermarchés (seule une carte de réduction existe dans les supérettes et pour les administrateurs). Les clients non coopérateurs semblent donc également être « dormants », en raison de leur forte reconnaissance et de leur pouvoir d'achat.

Au final, en termes de reconnaissance, la qualité de coopérateur, le fondement du modèle coopératif, n'impacte pas les sous-PP clients et salariés, par manque de matérialité du statut, notamment. Le coopérateur semble donc « une figure sans visage » (Moriceau, 2006).

La création de valeur pour et par les PP

Sur un plan financier, dans un contexte fortement concurrentiel, la valeur à partager est faible. Le groupe a eu des résultats déficitaires ces dernières années, compensés par des profits exceptionnels uniquement en 2014. Cette année bénéficiaire a permis la distribution d'une rémunération (nommée *dividende* par tous les interviewés) aux coopérateurs (1,5%) et d'une prime aux salariés (un demi-mois de salaire), les administrateurs se voyant instaurer une enveloppe annuelle de 50 000 euros de jetons de présence. Le groupe veille ainsi à répartir sans oublier cette valeur à ses différentes PP (et sous-PP), sans négliger les clients non coopérateurs à qui sont proposés des produits et services compétitifs.

Au-delà d'une composante financière observée donc comme relativement équitable, deux sous-PP particulières indiquent néanmoins une hétérogénéité en termes de création de valeur, avec notamment une composante qualitative à considérer.

En l'occurrence, pour les salariés, coopérateurs ou non, la valeur obtenue concerne plus les conditions de travail que l'aspect financier. Les salaires suivent généralement les minimums prévus par les conventions collectives et la plupart des contrats d'employés sont à 28 heures hebdomadaires (peu de 35 heures sont disponibles) : « Entre 800 et 850€. Je vivais chez mes parents parce que ce n'était pas suffisant et j'attendais d'avoir un 35 heures pour partir » (Homme 26 ans, 4 ans d'ancienneté). Les CSE et CSM ressentent en revanche la coopérative comme plus « humaine ». Selon les propos d'une employée de 50 ans, les salariés sont « moins usés », et ont « plus de plaisir à aller au travail » que dans une enseigne « classique ». « Il y a une très bonne ambiance générale », les managers ne mettant pas la pression sur les chiffres. « Ça veut dire qu'on arrive le matin sans avoir la pression, sans stresser et en ayant le sourire », note un employé de 26 ans ; « nous sommes les fonctionnaires de la grande distribution » (Manager 45 ans). La protection et la formation du salarié sont également des priorités puisque « nous sommes une entreprise à la pointe et nous faisons énormément de formations ». Enfin, malgré les récentes fermetures de magasins, il n'y a pas eu de licenciement économique. Ces conclusions conduisent à penser que l'ubiquité des consommateurs salariés présente un sens commun : celui d'une revendication axée sur une considération paternaliste, qui leur donne un statut privilégié en tant que salarié (stabilité professionnelle), tout en ayant des avantages associés liés au statut coopératif de leur enseigne.

La seconde situation remarquable est celle des consommateurs-coopérateurs qui ont peu d'avantages liés à leur statut. Il existe une carte Coop qui offre une faible ristourne pour les supérettes, la carte de fidélité de l'enseigne Système U étant en place dans les grandes surfaces : « Du coup la seule rémunération que nous avons est en fonction de la part sociale et actuellement nous sommes directement dans le système capitaliste » (Président CS). Ceux qui parmi eux ont des fonctions d'administrateur ont une carte spécifique de réduction (la même que les salariés). Là encore, la matérialité du statut de coopérateur est bien tenue. Les avantages qui restent sont les actions de défense et d'information du consommateur, les actions sociales et de loisirs, mais les clients sont peu informés de leur existence et elles profitent donc à un faible nombre d'entre eux : « Je suis sociétaire mais je ne m'en suis jamais occupé, donc je ne savais même pas qu'il y avait des voyages. » (Homme 69 ans, coopérateur depuis 45 ans). Concernant le dividende de cette année, il faut le demander pour l'obtenir et beaucoup ne sont pas informés : « Avant, on recevait le compte rendu de l'AG, on recevait ce que ça nous rapportait, mais maintenant on ne reçoit plus rien » (Homme 71 ans, coopérateur depuis 50 ans). Finalement, le coopérateur bénéficie peu du partage de la valeur en sa qualité de propriétaire, il est considéré comme un consommateur lambda par le biais de ses achats et des services proposés. Il est pourtant source de création de valeur. La longévité moyenne du sociétariat (le coopérateur type a 70 ans et plus de 30 ans de sociétariat) est un véritable avantage concurrentiel pour la firme même si les focus groups clients coopérateurs et non coopérateurs ont indiqué que la qualité de coopérateur ne conduit pas à une plus grande fidélité à l'enseigne.

Les PP ont des attentes légitimes de réponses (Mercier, 2001) et ne semblent donc que très partiellement satisfaites et, paradoxalement, le consommateur-coopérateur créateur de richesse obtient peu en retour de sa contribution.

Des niveaux d'engagement et une perception variés de la coopérative

En prolongement des résultats de ce travail, la réflexion peut être étendue(1) au degré d'engagement – que Greenwood (2007) traduit comme un processus d'échange entre la PP et l'organisation,et (2) aux perceptions hétérogènes des valeurs coopératives perçues –en référence à l'identité coopérative (Lehmann,2014).

En effet, d'une part rappelant les thématiques exprimées par Sobczak etBerthoin Antal (2010), la PP consommateur connaît des niveaux d'engagement variés, confirmant Caire et al. (2015). N'ont ainsi pas d'engagement particulier, logiquement les non-coopérateurs, mais aussi les consommateurs-coopérateurs qui se limitent à la participation aux AG ou à un investissement dans l'offre de services proposés par Coop Atlantique. De même, les employés semblent prioriser leur investissement professionnel. Le durcissement du marché et des pratiques de gestion font qu'ils ont mal à identifier la spécificité coopérative au quotidien, d'où un engagement moindre :« après, on a toujours des objectifs, qui sont donnés par le grand patron, ils appellent ça les 3P plein, propre, prix » (employé 26 ans).À l'inverse, les managers se distinguent des employés par un engagement plus fort.Ils s'investissent du fait de leurs prérogatives dans des actions avec les associations ou les producteurs locaux, voire dans la formation. Enfin, les administrateurs sont à la tête du groupe Coop Atlantique et ont ainsi un niveau d'engagement fort au quotidien et à long terme. Leur priorité est le marché et la lutte concurrentielle. Cette diversité, voire le caractère conflictuel de cette situation sont d'ailleurs soulignés par Sobczak etBerthoin Antal (2010).

D'autre part, l'étude des valeurs perçues indique une dichotomie entre des valeurs coopératives sociétales (comme la solidarité et la proximité)et une vision plus patrimoniale (comme la démocratie et la pérennité)(COOP FR, 2010). Ce qui n'est pas sans souligner la question adjacente de la difficulté à mesurer ces valeurs ajoutées (Yahchouchi, 2007) comme créées(Sentis, 2014).Les administrateurs, par essence impliqués dans la gouvernance, sont les gardiens des fondamentaux sociétaux avec, à long terme, la recherche de la survie et la défense du modèle coopératif.Tout comme les clients non coopérateursqui ont une vision sociétale, mettant en avant la nécessité de concilier proximité et développement local,ce qui leur semble un élément de différenciation prégnant.À l'inverse, les consommateurs-coopérateursont une vision plutôt patrimoniale. Ils ont souscrit des parts et mettent en avant cette propriété, la constitution de réserves et le partage des bénéfices réalisés. Ils apparaissent cependant pessimistes quant à l'évolution du mouvement coopératif : « avant, être coopérateur, c'était un état d'esprit, c'était autre chose » ; « il n'y a plus de relationnel » ; « ils sont en train de se « décoopariser », « les coopérateurs passent au second plan ». Les consommateurs-managers privilégient également cet aspect patrimonial, au travers d'actions auprès d'associations locales et par une vision claire des buts de l'organisation.Enfin, les coopérateurs-employés perçoivent peu les valeurs sociétales au quotidien : « avant,nous avons un repas de fin d'année, nous avons 3 CE qui ont été regroupés en un seul », « le magasin était une grande famille, parce que tout le monde se connaissait, nos enfants se connaissaient ».Les éléments qui concrétisent la dimensioncoopérative sont moins manifestes aujourd'hui à leurs yeux, ils en perçoivent de moins en moins la « matérialité », ce concept évoquant le référentiel de la Global Reporting Initiativeet soulignant le rapport étroit avec laresponsabilité sociale de l'entreprise (Sahed-Granger et Boncori, 2014). Se retrouve globalement ici

ce que Roux et Guider (2009) évoquaient (pour les coopératives bancaires) comme la difficulté à demeurer conjointement dans l'esprit coopératif et capitaliste.

Il en résulte la proposition d'une matrice coopérative (schéma 2) circonstanciée, à la manière de la cartographie de Girard et Sobczak (2010), qui synthétise le degré d'engagement et les valeurs perçues, et indique comment les sous-PP qui peuvent être qualifiées de primaires (salariés et consommateurs-coopérateurs) sont dans une logique plus actionnariale que sociétale, alors que ce sont elles qui devraient faire vivre au quotidien l'esprit coopératif.

Schéma 2 : La matrice coopérative de Coop Atlantique

+ Engagement coopératif -	Consommateurs Administrateurs	Consommateurs Managers
	Consommateurs Non coopérateurs	Consommateurs Employés Consommateurs Coopérateurs
	Valeurs sociétales	Valeurs patrimoniales

Conclusion

En conclusion, quelques recommandations nous semblent envisageables afin d'améliorer la relation avec les consommateurs, qu'ils soient coopérateurs ou non. L'objectif est double : mieux recenser les propriétaires (à travers la tenue actualisée d'un fichier ad hoc), mais aussi mieux les informer sur la coopérative et ses spécificités. En l'état actuel, l'information coopérative n'est en effet que peu visible et aucun outil d'incitation à l'adhésion n'existe. Il conviendrait donc de concilier outils spécifiques aux points de vente (affichage, animations, etc.) et outils et média électroniques (par exemple la modernisation du site Internet, daté et peu incitatif, et l'utilisation accrue des réseaux sociaux). Ensuite, la coopérative doit mettre en avant des axes de différenciation coopératifs forts, ce qui pourrait améliorer sa position concurrentielle (Grimmer et Bingham, 2013). Elle pourrait notamment valoriser son engagement envers les producteurs locaux en développant des événementiels spécifiques sur les points de vente, qui pourraient être prétexte à des actions de sensibilisation des consommateurs au bien manger (avec la participation d'écoles ou encore d'associations). Enfin, à moyen terme, il pourrait être opportun pour Coop Atlantique de clairement orienter ses points de vente dans une optique de développement durable, ce qui permettrait de renforcer la visibilité de ses valeurs coopératives en externe et en interne. Il importerait cependant de ne pas négliger le coût potentiellement important de ces différentes actions, qui impliquerait que le gain coopératif ne serait sans doute pas réalisé majoritairement sur cet aspect (Leviten-Reid et Fairbairn, 2011).

Sur un plan théorique, il est remarqué que la plupart des travaux portant sur la TPP (théorie des parties prenantes) ont paradoxalement, bien qu'ils soient naturellement mobilisés, du mal à décrire la situation ubiquiste coopérative. En effet, par la prise de pouvoir lié au sociétariat, c'est finalement le modèle actionnarial classique qui est recherché. Dit autrement, c'est une validation du fait que, hormis par la voie de la propriété, les PP n'envisagent pas que leurs attentes puissent être entendues.

Ces réflexions s'inscrivent sans doute finalement dans la compréhension du modèle coopératif, peut-être, comme y invite récemment Mintzberg (2015), pour dynamiser ce « plural sector », apte à s'adapter à des défis modernes, auxquels les secteurs traditionnels du « public sector » et du « private sector » ne sont plus en mesure de répondre.

Bibliographie

Andréani, J.C. et F. Conchon (2002). « Les techniques d'enquêtes expérientielles : vers une nouvelle génération de méthodologies qualitatives », *Revue Française de Marketing* (2002), p. 5-14.

Bonnafous-Boucher, M. et J. Rendtorff (2014). *La théorie des parties prenantes*, Paris, La Découverte, Repères, 128p.

Bughin, C. (2004). « La gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante ? », *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*, No 210, Nov/Dec, p. 89-104.

Caire, G., M. Chevalier et D. Malabou (2015). *La participation des sociétaires dans les entreprises de l'ESS, Atelier de recherches : les coopératives de consommateurs du déclin au renouveau*, MSHS de l'Université de Poitiers, 2 juillet.

Carroll, A.B. (1989). *Business and society*, Cincinnati, South-Western Publishing.

Carroll, A. B. et J. Näsi (1997). « Understanding stakeholder thinking: themes from a finish conference », *Business Ethics: A European Review*, Vol.6, No1, January, p. 46-51.

Charreire Petit S. et F. Durieux (2007). *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, in Thiétart R.A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, p.58-83.

Clarkson, M.E. (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, Vol.20, No1, p. 92-117.

Coop FR (2010). *Les valeurs coopératives du mouvement coopératif français*, <http://www.entreprises.coop>.

Donaldson, T. et L. E. Preston (1995). « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of management Review*, Vol.20, No1, p. 65-91.

Evan, W.M. et E. Freeman (1993). « A stakeholder theory of the modern corporation: a Kantian analysis », in *Ethical theory and Business*, 4e Ed, Englewood cliffs, Prentice Hall.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management, a stakeholder approach*, Massachusetts, Pitman Publishing Inc., 276p.

Freeman, R. E. (1994). « The politics of stakeholder theory: Some future directions », *Business Ethics Quarterly*, p. 409-421.

Friedman, A.L. et S. Miles (2002). « Developing stakeholder theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No1, p. 1-21.

-
- Friedman, M. (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, 13 September.
- Girard, C. et A. Sobczak (2010).« Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leurengagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française », *Management& Avenir*, Vol.3, No 33, p. 157-174.
- Greenwood, M. (2007).« Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, p. 315–327.
- Grimmer M. et T. Bingham (2013). « Company environmental performance and consumer purchase intentions », *Journal of Business Research*, No 66, p. 1945-1963.
- Hansmann H. (1999).« Cooperative firms in theory and practice »,*The Finnish Journal of Business Economics*,No 4, p. 387-403.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Jacquet, D. (2012). « Quand l'actionnaire remplace le client et détruit sa propre valeur : le cas de Coca-Cola », *Entreprises et histoire*, No 67, p. 118-128.
- Jensen, M.C. (2002). « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function », *Business Ethics Quarterly*, p. 235-256.
- Jensen, M.C. et W. Meckling (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, October, p. 305-360.
- Jones, G. (2001). *Organizational Theory: Text and cases*, Third edition, Englewood cliffs, Prentice Hall.
- Jones, T.M. (1995). « Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, Vol.20, p. 404-437.
- Lehmann, M. (2014). « Cooperatives as governance mechanisms », *European Company & Financial Law Review*, Vol.11, No 1, p 31-52.
- Leviten-Reid C. et B. Fairbairn (2011). « Multi-stakeholder governance in cooperative organizations: toward a new framework for research »,*Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*,Vol.2, No 2, fall, p. 25-36.
- Martinet, A.C. (1984). *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, McGraw Hill.

Mercier, S. (2010). « Une analyse historique du concept de Parties Prenantes : Quelles Leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, No 33, mars, p. 142-156.

Mercier, S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Actes de la 10e Conférence internationale de management stratégique*, Québec, juin.

Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society*, Oakland, BK Publishers.

Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, No4, p. 853-886.

Moriceau, J.-L. (2006). « Théories des parties prenantes et figures sans visages » dans Bonnafous-Boucher M. et Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, p. 43-53.

Mullenbach-Seyvaire, A. (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des sciences de gestion*, p. 109-120.

Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : Modèles et Représentations*, Paris, PUF, coll. Gestion.

Post, J.E., L.E. Preston et S. Sauter-Sachs (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Palo Alto, Stanford University Press.

Rasolofo-Disler, F. (2010). « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », *Management & Avenir*, Novembre, No 39, p. 65 à 85.

Guider, H. et M. Roux, (2009). « La banque coopérative en Europe: stratégies et défis », *Revue Banque*.

Sahed-Granger, Y. et A.-L. Boncori (2014). « La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes », *Management & Avenir*, No 68, p. 73-91.

Sentis, P. (2014). « L'évaluation financière des coopératives modernes », *Revue française de gestion*, Vol. 5, No242, p. 135-148.

Sobczak, A. et A. Berthoin Antal (2010). « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Management & Avenir*, Vol.3, No 33, p. 116-126.

Tiras, S., B. Ruf et R. Brown (1998). *The relations between stakeholder's implicit claims and firm value*, disponible sous SSRN 141342, www.ssrn.com.

Wallas, J. (2003). « Value maximization and stakeholder theory: Compatible or not? », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.15, No 3, p.120-127.

Wheeler, D. et M. Sillanpa (1998). « Including the stakeholders: the business case », Long Range Planning, vol 31, No 2, p. 201-210.

Wolfe, R.A. et D.S. Putler (2002). « How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups », Organization Science, Vol. 13, No 1, p. 64-80.

Yahchouchi, G. (2007). « Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, No 224-225, p. 85-92.

Yin, R.K. (1993). Applications of case study research, New park, Sage publications.

Zattoni, A. (2011). « Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights », Journal of Business Ethics, Vol.103, p. 255-274.



Notes

¹**BOESPFLUG Magali**

CEREGE EA 1722

IUT d'Angoulême 4 avenue de Varsovie

16000 Angoulême

magali.boespflug@univ-poitiers.fr

²**PASQUET Philippe**

CREOP EA 4332

IAE de Limoges

3 rue François Mitterrand

87 031 Limoges

Cedex 1

philippe.pasquet@unilim.fr

³**MAZIERES Bruno**

CREOP EA 4332

IUT du Limousin

12 allée André-Maurois

87 065 Limoges

Cedex 1

bruno.mazieres@unilim.fr

⁴**SAUVIAT Isabelle**

CREOP EA 4332

IAE de Limoges

3 rue François Mitterrand

87 031 Limoges

Cedex 1

isabelle.sauviat@unilim.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

ISBN : 978-2-924765-12-8
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Référence :

Boespflug, Magali., Pasquet, Philippe., Mazieres, Bruno., Sauviat, Isabelle. 2016. La théorie des parties prenantes face aux consommateurs dans une grande coopérative française de consommateurs. Lévis : Sommet international des coopératives, 19 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.*