

**Une coopérative de consommateurs entre orientations Marché et
Parties Prenantes : le cas de Coop Atlantique, 1912-2017**

(Communication en Histoire)

Magali BOESPFLUG, Maître de conférences

CEREGE EA 1722

IUT d'Angoulême, département Techniques de Commercialisation,

4 Avenue de Varsovie, 16000 Angoulême, France

magali.boespflug@univ-poitiers.fr

Bruno MAZIERES, Maître de conférences

CREOP EA-4332

IUT du Limousin, département Techniques de Commercialisation,

12 Allée André Maurois, 87065 Limoges Cedex, France

bruno.mazieres@unilim.fr

**Une coopérative de consommateurs entre orientations Marché et Parties
Prenantes : le cas de Coop Atlantique, 1912-2017
(Communication en Histoire)**

Résumé :

Cette communication a pour ambition d'expliquer la survie de l'une des dernières coopératives de consommateurs française du secteur de la distribution, Coop Atlantique, en mobilisant à la fois les concepts d'orientation marché et d'orientation parties prenantes. En effet, tout au long de son histoire, la coopérative a oscillé entre orientations parties prenantes et marché afin de s'adapter à l'évolution du secteur de la grande distribution. Nous montrons que ces postures devraient être dépassées, afin de concilier deux approches somme toute complémentaires, et qu'une vision déterministe devrait laisser la place à une approche plus volontariste.

Mots-clés : coopérative, histoire, distribution, partie prenante, marché

**A Consumer Cooperative between Market and Stakeholder Orientations: The Case
of Coop Atlantique, 1912-2017**

Abstract:

The aim of this paper is to explain the survival of Coop Atlantique, one of the last French consumer cooperatives, in the light of both the concepts of market orientation and stakeholder orientation. Thus, throughout its history, the cooperative has fluctuated between these orientations in order to adapt to the evolution of the distribution industry. We will show that these positions should be exceeded so these two altogether complementary approaches can be conciliated and that a deterministic view should give way to a more voluntary one.

Keywords: cooperative, history, distribution, stakeholder, market

Une coopérative de consommateurs entre orientations Marché et Parties Prenantes : le cas de Coop Atlantique, 1912-2017

Introduction

Les coopératives de consommateurs (CC) présentent un modèle particulier dans lequel le consommateur sociétaire est propriétaire et possède un droit de vote dans les instances de gouvernance. Ce modèle de gouvernance démocratique est né au dix-neuvième siècle en s'inspirant notamment du socialisme coopératif de Charles Fourier (1822). La première coopérative est créée par les Canuts lyonnais en 1835 en France pour lutter contre les prix fixes imposés par les fabricants et se veut une réponse aux difficultés de la population à se nourrir. Alors que de nombreuses coopératives de production et agricoles naissent, ce sont principalement les coopératives de consommateurs qui se développent. L'objectif initial est d'obtenir les prix les plus bas par l'achat en gros de marchandises. Le développement ultérieur de ces coopératives amène de nombreuses sociétés à développer des réseaux de magasins et parfois même à intégrer en amont une production industrielle et conduit les CC à être leader dans la distribution française. Mais l'avènement de la grande distribution dans les années quatre-vingt met à mal les CC du fait de l'hyper-compétition et de la création de centrales d'achat intégrées par les nouvelles enseignes. Aujourd'hui, si seules quelques CC historiques subsistent, le modèle semble néanmoins connaître un nouvel essor avec la création de nouveaux concepts tel que *Biocoop*, qui allie des CC à d'autres statuts juridiques et combine à la fois les valeurs sociétales coopératives à celles du développement durable ; ou encore *La Louve* une CC parisienne premier supermarché à la fois coopératif et participatif. L'analyse de la dernière grande coopérative de consommateurs historique nous interroge quant à sa survie face à un secteur hyperconcurrentiel et oligopolistique. Nous analyserons à cet effet les différentes périodes historiques du groupe, les adaptations du modèle au secteur et les approches adoptées.

1. La dernière coopérative de consommateurs historique française

Les spécificités de l'entreprise étudiée nous ont amenés à opter pour une méthodologie diversifiée et une approche en termes d'orientations Marché et Parties Prenantes.

1.1. Les spécificités de Coop Atlantique

Le choix de cette entreprise a été motivé par différentes raisons. Son âge tout d'abord, c'est une entreprise plus que centenaire, puisque créée en 1912, suite à la fusion de La Saintaise et

de l'Union de Limoges elle-même fondée en 1881. Son statut particulier ensuite, car en tant que coopérative de consommateurs, elle appartient à ses clients sociétaires – les coopérateurs – qui en assurent également la direction en ayant pour objectifs d'offrir un juste prix au consommateur et d'assurer sa pérennité sans la contrainte de redistribution des profits. Son positionnement sur le marché est également aujourd'hui original, puisque c'est la dernière coopérative de consommation de cette taille – environ 4000 salariés – encore en activité en France. Enfin ses valeurs coopératives, les valeurs d'altruisme, de responsabilité sociale et d'équité sont les fondements du modèle (Ansart, Artis et Monvoisin, 2014). « *L'entreprise coopérative est par essence responsable* » (Faure-Ferlet, Capelli et Sabadie, 2014, p. 4) non seulement en interne envers ses salariés et consommateurs mais également avec son environnement par son ancrage local. Historiquement, ce modèle semble donc être le précurseur du courant RSE. Mais les valeurs coopératives ne sont plus l'apanage des CC et de nombreuses enseignes prônent aujourd'hui ce positionnement historique qui porte notamment sur l'ancrage local, la qualité des produits, la défense et l'information du consommateur. Au regard de ses différents éléments, il nous paraissait alors pertinent d'essayer de comprendre pourquoi et comment Coop Atlantique a réussi à perdurer, là où tant de CC françaises de la distribution ont périclité.

1.2. Le positionnement entre orientations marché et parties prenantes

Ces deux concepts nous apparaissent appropriés afin d'expliquer l'évolution de Coop Atlantique. En effet, durant plus d'un siècle, l'entreprise s'est déplacée sur le continuum existant entre ces deux concepts, et la qualité des relations entretenues avec ses parties prenantes pourrait expliquer sa pérennité (Kull, Mena et Korschun, 2016). Si l'orientation Marché est avant tout basée sur les clients et les concurrents, l'orientation Parties Prenantes prend en considération l'ensemble des variables environnementales de l'entreprise. Cela nous permet de disposer d'une cadre d'analyse élargi qui répond mieux selon nous aux besoins d'étude du développement historique d'une entreprise, notamment une coopérative.

1.3 Une méthodologie diversifiée

Notre recherche vise à identifier les principales périodes d'évolution de la stratégie de Coop Atlantique (événements, décisions, etc.). Une approche contingente impliquant l'identification des principales parties prenantes (Freeman, 1984) concernées a été pour cela adoptée. La collecte des données a été basée à la fois sur des sources primaires et secondaires. Une première information pertinente a été recueillie dans des ouvrages et revues liés au secteur

coopératif et à la grande distribution française (entre autres, Brosselin et Sordet, 2014 ou encore Prades, 2012). Nous avons de plus eu accès aux archives de l'entreprise, situées dans les locaux historiques de Coop Atlantique à Saintes. Cette recherche documentaire a été complétée par différents entretiens individuels semi-directifs et la réalisation de focus groups auprès de différentes parties prenantes de l'entreprise telles que des dirigeants, des clients, des coopérateurs, des employés ou encore des managers (en activité ou retraités). Chaque focus group a duré entre 2 et 4 heures et a donné lieu à une retranscription permettant une analyse de contenu et un codage thématique.

2. Les temps forts de Coop Atlantique.

Trois périodes principales ont pu être identifiées dans l'évolution de l'entreprise. Chacune de ces périodes est représentative du positionnement de l'entreprise entre orientation Marché et orientation Parties Prenantes.

2.1. La genèse et l'âge d'or de la coopérative (1912-1945)

Coop Atlantique trouve ses origines dans la création en 1912 de la Saintaise, coopérative de consommation située à Saintes en région Nouvelle-Aquitaine, dont l'objectif est de permettre à ses membres de réaliser des économies sur les dépenses de consommation. La priorité est alors d'offrir une politique de prix juste à la double partie prenante Associés-Consommateurs. Cette politique portera ses fruits et permettra à la coopérative de connaître un développement spectaculaire sur l'Ouest de la France. L'unique point de vente originel de Saintes laisse place à 40 succursales (petits magasins de proximité) dès 1922 et la diversification des produits est très rapide (la coopérative propose en 1928 ses produits à marque Coop, et possède par exemple salon de coiffure et garage). L'organisation saura s'adapter : un directeur commercial est recruté dès 1919, un nouveau siège social et de nouveaux entrepôts seront construits dès 1928 afin de pallier le manque d'espace induit par la croissance. L'entreprise a pleinement conscience des enjeux de son statut coopératif et saura être à l'écoute de ses Salariés (elle ne sera pas touchée par les grèves de juin 1936 grâce à la signature d'un accord novateur) et de la Communauté (implication dans de nombreuses œuvres sociales dédiées à la jeunesse, aux nécessiteux, etc.) Ainsi, Coop Atlantique présentait une orientation profondément sociétale avec de nombreuses actions proposées par et pour les coopérateurs. La régulation était alors réalisée par les coopérateurs eux-mêmes grâce à l'engagement des communautés locales de parties prenantes (Bazin et Ballet, 2004).

2.2. La coopérative face aux mutations (1945-1985)

Cette période a été l'objet de profondes mutations du secteur de la distribution française qui ont exigé une nécessaire adaptation de la coopérative. Tout d'abord, Edouard Leclerc ouvre en 1949 un premier point de vente discount qui propose des produits de marques nationales à des prix sensiblement inférieurs : c'est le début de l'image prix si chère aux distributeurs. De nombreux distributeurs français vont parallèlement aux Etats-Unis se nourrir des préceptes de Bernardo Trujillo – considéré comme l'un des pionniers des principes de distribution modernes - et vont dès lors les appliquer sur le territoire national. De plus, différentes évolutions législatives et réglementaires vont apparaître afin de donner plus de flexibilité au secteur de la distribution : les distributeurs sont maintenant libres d'acheter et de revendre virtuellement n'importe quel article et les fournisseurs n'ont plus de contrôle sur les prix de vente finaux. En conséquence vont apparaître les premiers supermarchés puis hypermarchés, entraînant la grande distribution dans une course à la taille. Cette course amènera à la concentration des centrales d'achat puis des enseignes, exigée par l'hyper-concurrence du secteur. Coop Atlantique devra alors revoir sa stratégie en conséquence : composé exclusivement de petits magasins, le parc de l'enseigne viendra lui aussi progressivement aux super et hypermarchés. Il le fera avec retard du fait du temps consacré à convaincre les coopérateurs de l'absolue nécessité de pratiquer des prix différentiels selon les différents formats d'enseigne. Si ce fut relativement long, c'est cette gouvernance démocratique qui a permis à l'entreprise de passer le cap contrairement à nombre d'autres coopératives. Coop Atlantique participera au mouvement de concentration qui a touché toutes les coopératives sur cette période, fusionnant avec l'Union de Limoges en 1972. Ainsi, au cours de cette période, l'orientation a été concurrentielle et l'entreprise a dû resserrer le cadre de ses parties prenantes afin d'adapter ses décisions marketing au changement de ses environnements concurrentiel et légal. La régulation du secteur s'est opérée par les modifications légales notamment par la Loi Royer (1973) visant à protéger le commerce de proximité en règlementant les ouvertures de grandes surfaces et par l'encadrement des prix par l'Etat.

2.3. La coopérative face aux principes de réalité (1985-2017)

La coopérative doit dès 1985 refondre entièrement sa chaîne logistique et adhérer à différentes centrales d'achat. En effet, si son approvisionnement reposait avant tout sur une dizaine d'entrepôts détenus en propre, le coût de revient des produits proposés devenu trop important par rapport aux coûts d'achat obtenus par les concurrents (notamment du fait de l'ordonnance de 1986 relative à la liberté des prix) va entraîner leur disparition pure et simple.

Les concentrations du secteur, et notamment le rachat de la centrale d'achat Paridoc par Auchan, va finalement amener Coop Atlantique à devoir s'approvisionner à présent auprès d'un autre concurrent, Carrefour. Cette collaboration va avoir un impact marketing majeur, à savoir le passage de l'ensemble des points de vente sous les enseignes du groupe Carrefour (à l'exception des plus petits points de vente de proximité) : communications externe (prospectus) et interne (publicité sur le lieu de vente, produits de marque de distributeur) seront alors aux couleurs du groupe de Michel Bon. Mais suite à des désaccords sur les conditions commerciales du partenariat, Coop Atlantique dénoncera son contrat avec Carrefour et collabore depuis 2012 avec une coopérative de commerçants, le groupe Système U. Cette Partie prenante coopérative est plus proche dans sa gouvernance que le groupe capitaliste Carrefour, et le partenariat mis en place assure à l'heure actuelle la pérennité de Coop Atlantique. Aussi, au cours de cette troisième période, l'entreprise a concentré son attention avant toute chose sur son processus d'approvisionnement, critique quant à sa survie. Le régulateur apparaît donc ici comme étant la filière, aussi bien en amont (mise en place d'une politique achat pérenne) qu'en aval (proposition d'une offre répondant aux attentes de la clientèle).

3. Une entreprise contrainte

L'analyse historique montre une évolution avant tout adaptative et donc réactive aux mutations de l'environnement. Nous préconisons l'adoption d'une approche plus volontariste qui concilie les deux orientations Marché et Parties Prenantes.

3.1. Une oscillation contrainte

Etudier l'histoire de Coop Atlantique nous offre l'opportunité de situer l'évolution d'une entreprise entre deux orientations dominantes : l'orientation Marché (OM) et l'orientation Parties Prenantes (OPP). Comme l'indique la Figure 1, l'entreprise avait à l'origine une orientation clairement sociétale et donc Parties Prenantes, mais le durcissement des conditions de son environnement (en termes de concurrence, de réglementation ou encore de conditions d'approvisionnement) l'a amené à adopter une orientation Marché pour survivre, pour enfin rétrécir encore son champ vers une orientation Parties prenantes restreinte à sa seule filière (Fournisseurs - Centrales d'achat en amont et Consommateurs en aval). Il nous apparaît contradictoire que les valeurs coopératives, et notamment la dimension sociétale, aient dû être reléguées au second plan alors qu'elles sont l'essence même de l'entreprise. Néanmoins, en 2017, Coop Atlantique semble avoir retrouvé une certaine pérennité et redonner leur place

aux valeurs coopératives en mettant en place des actions dédiées : des avantages spécifiques pour les coopérateurs ; la création de comités à l'échelle des points de vente ; un site Internet rénové ou encore le recrutement d'un responsable des relations envers les coopérateurs. Aussi, l'histoire de Coop Atlantique pourrait être appréhendée comme une oscillation entre une OPP « large » (1912-1945), une OM (1945-1985) puis à nouveau une OPP « étroite » (1985-2017).

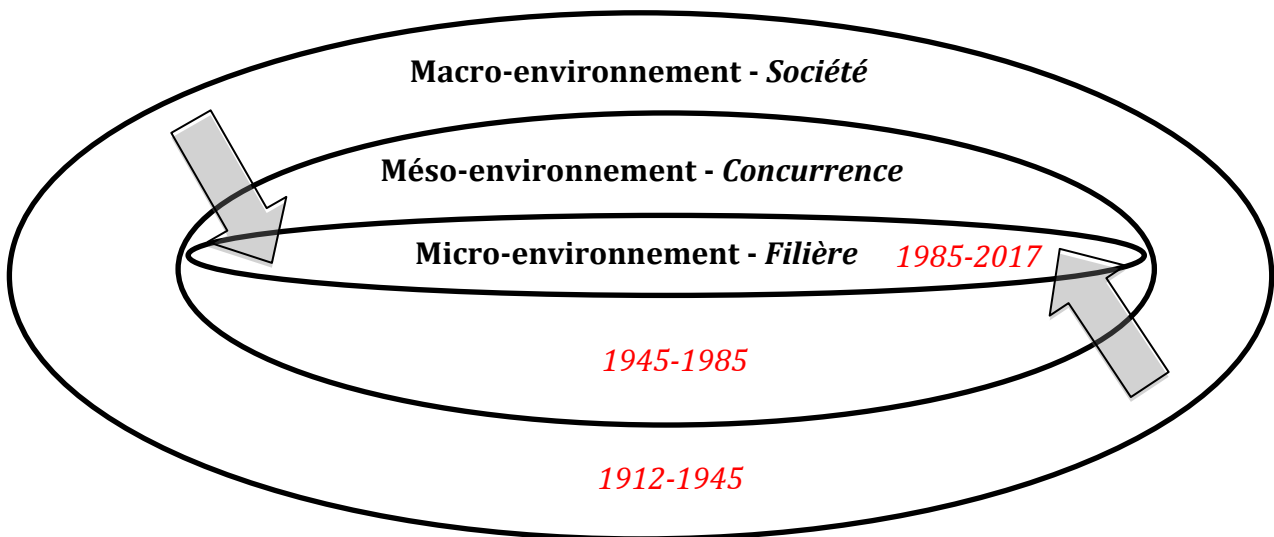


Figure 1. Les positionnements de Coop Atlantique

3.2. Vers une approche volontariste et globale

L'analyse historique de Coop Atlantique indique donc une oscillation envers les orientations Parties Prenantes ou Marché en fonction des évolutions du secteur et de l'environnement. On note dans le temps un recentrage vers la filière et un abandon de la dimension sociétale qui est pourtant le fondement des valeurs coopératives et la compétence distinctive des CC. Cependant, il existe bien un lien entre OM et OPP « *au regard des impacts entre les comportements vis à vis des acteurs du marché et le comportement des entreprises envers leurs salariés, clients et la communauté* » (Ferrell & al., 2010, p.95). Ainsi il est possible et même souhaitable de concilier ces deux approches afin de bénéficier des synergies issues des actions de l'entreprise, des différents acteurs Marché et autres Parties Prenantes. Comme le montre la Figure 2, il existerait alors une zone de chevauchement (foncée) dans laquelle les relations entretenues avec les Parties Prenantes pourraient influencer le comportement d'achat des clients.

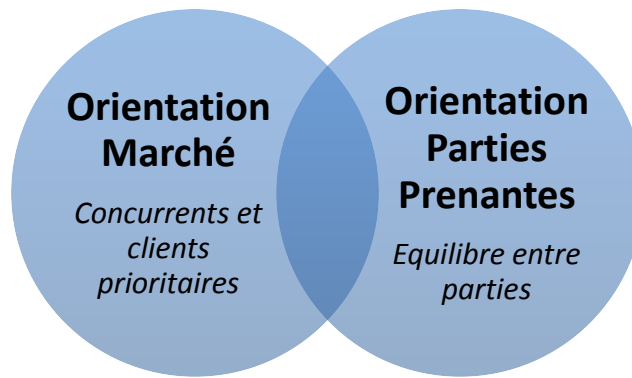


Figure 2. Le chevauchement des orientations Marché et Parties Prenantes (d'après Ferrell et al., 2010)

La vision adoptée par Coop Atlantique semble avant tout réactive face aux modifications de l'environnement. Or, une posture déterministe ne tend pas vers l'innovation et donc à la différenciation dans le secteur. Au lieu d'une adaptation à son milieu, la théorie de l'évolution a montré que l'avantage naît le plus souvent de l'originalité. Ainsi, plutôt que de réagir (plus ou moins rapidement), il est plus efficace de proagir, selon une posture volontariste. C'est d'ailleurs la stratégie en 2017 de Coop Atlantique qui remet le coopérateur au cœur de la coopérative, l'entreprise devenant alors acteur à part entière du marché et limitant la régulation externe. La coopérative, à présent dans une situation plus stable sur son marché, a en effet pris conscience de la nécessité de se situer clairement dans une optique RSE comme l'ont fait avant elle ses principaux concurrents. Elle renoue ainsi avec ses fondamentaux coopératifs en ayant pour ambition d'attirer une nouvelle génération de coopérateurs.

Conclusion

Coop Atlantique est toujours un acteur essentiel du secteur de la distribution sur le Centre-Ouest de la France. L'entreprise a en effet su s'adapter aux multiples évolutions de son environnement tout au long de son histoire. Sa survie peut être analysée en mobilisant les concepts d'orientations Marché et Parties Prenantes. Ses premières années d'existence répondent à une approche sociétale durant laquelle les spécificités coopératives auront toute leur place. Le durcissement des conditions de son environnement l'amènera ensuite à adopter respectivement une orientation Marché puis une orientation Parties Prenantes centrée sur la gestion de sa filière. Aujourd'hui, Coop Atlantique semble adopter une attitude proactive et viser un positionnement mixte entre ces orientations : sa situation à présent pérennisée semble en effet l'autoriser à se concentrer à nouveau plus fortement sur la Partie Prenante

coopérateurs, renouant par la même avec l'essence de son identité et lui offrant un positionnement plus à même de renforcer sa différence coopérative.

Bibliographie

Ansart S., Artis A. et Monvoisin V. (2014), Les coopératives : agent de régulation au cœur du système capitaliste?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5, 111-119.

Bazin D. et Ballet J. (2004), Corporate Social Responsibility: The Natural Environment as a Stakeholder?, *International Journal of Sustainable Development*, 7, 1-59.

Brosselin C. et Sordet, C. (2014), *La grande histoire des regroupements dans la distribution*, Editions L'Harmattan.

Faure-Ferlet A., Capelli S. et Sabadie W. (2014), Co-operative firms as perceived by external stakeholders: how do consumers perceived organizational tensions? in *5th Latin American and European meeting on organizational studies*, La Havane, Cuba, 1-14.

Ferrell O.C., Gonzalez-Padron T.L., Hult G.T.M. et Maignan I. (2010), From Market Orientation to Stakeholder Orientation, *Journal of Public Policy & Marketing*, 29 (1), 93-96.

Fourier C. (1822), *Traité de l'association domestique-agricole*, Paris, Bossange père.

Grave J., Interview de l'ancien Président du directoire, *Mémoire Vivante*, décembre 2017.

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

Kull A.J., Mena J.A. et Korschun D., A resource-based view of stakeholder marketing (2016), *Journal of Business Research*, 69 (12), December, 5553-5560.

Patel V.K., Manley S.C., Hair J.F. Jr., Ferrell O.C., et Pieper T.M. (2016), Is stakeholder orientation relevant for European firms?, *European Management Journal*, 34 (6), December, 650-660.

Prades J. (2012), *L'utopie réaliste, le renouveau de l'expérience cooperative*, Editions L'Harmattan.