

Co-operative firms as perceived by external stakeholders: how do consumers perceive organizational tensions?

La perception des coopératives par les parties prenantes externes: le regard des consommateurs sur les tensions organisationnelles ?

Axelle Faure-Ferlet

PhD Student, Magellan EA 3713

Axelle.faure-ferlet@univ-lyon3.fr

Sonia Capelli

Prof. IAE Lyon, Magellan EA 3713

Sonia.capelli@univ-lyon3.fr

William Sabadie

Prof. IAE Lyon, Magellan EA 3713

William.sabadie@univ-lyon3.fr

Abstract:

Tensions which occur in hybrid organizations as cooperative firms have not been investigated from an external point of view. In this communication we propose to consider the consumer perception of those tensions, as factor of organization survival. Two qualitative studies (a projective study conducted with 10 consumers, asked to distinguish between capitalist firms and cooperatives, and a study using 20 in-depth interviews) underlined that (1) consumers perceive the decision-making complexity, the limited innovation level, and the limited investments in the same way than the internal stake-holders; (2) they elaborate inverse associations in terms of internal collaboration and skills; (3) they consider a new dimension of tension: the production elaboration level. To conclude, we emphasize that, among those tensions, the decision-making complexity is the most critical from the consumer point of view because it limits the perceived size of the firm and thus, the range of credible products supplied by cooperatives.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Consumption, governance, co-operative organizations

La perception des coopératives par les parties prenantes externes: le regard des consommateurs sur les tensions organisationnelles ?

Introduction

Avec la fin de la Guerre Froide, le modèle capitaliste s'est imposé comme la grille de lecture unique de la gouvernance des entreprises. Pourtant, tout en conservant le principe fondateur, selon lequel la propriété du capital de l'entreprise donne le pouvoir de gouverner celle-ci, une voie hybride semble se profiler avec le renouveau des coopératives, dont un des principes réside dans la détention du capital par les salariés eux-mêmes. En particulier, le gouvernement français a récemment identifié ce modèle comme un moyen de maintenir l'emploi national du fait de l'ancrage territorial des organisations coopératives et de répondre à des besoins sociaux que le marché ne satisfait pas. Mais pour pouvoir se développer, les coopératives ont besoin de démontrer leur capacité à se démarquer du modèle capitaliste traditionnel.

Les chercheurs en organisation ont mis en avant l'existence de tensions au sein du modèle coopératif. Cependant, à notre connaissance, ces recherches se sont focalisées sur la perception des parties prenantes internes de l'entreprise : les employés (Darr, 1999) ou les dirigeants (Bouchon, et al., 2012). Nous proposons ici d'analyser comment ces tensions sont perçues par une partie prenante externe : le consommateur, car celles-ci sont déterminantes pour la survie de l'organisation dans une logique de marché. A cette fin, deux études qualitatives exploratoires ont été menées. La première a pour objectif de comprendre les associations faites aux entreprises selon leur mode de gouvernance (coopératif vs. capitaliste) à travers la méthode des collages. La seconde permet d'appréhender la compréhension du système coopératif par les consommateurs et son impact sur la perception des organisations concernées grâce à des entretiens semi-directifs. Après une revue de la littérature détaillant le système coopératif et sa capacité à répondre aux attentes des consommateurs en termes de consommation socialement responsable, les résultats des deux études seront exposés. Les implications managériales et les limites de cette recherche seront discutées dans une dernière partie.

Le système coopératif

Le mouvement coopératif n'est ni récent ni marginal. Les entreprises coopératives représentent un ensemble varié qui va du grand groupe international, comme Mondragon

(Errasti, et al., 2003) ou Desjardin (St-Pierre & Bouchard, 2005) aux petites structures de l'économie sociale et solidaire (Leca, et al., 2011). Selon l'ONU, près de 100 millions de personnes dans le monde travaillaient pour des coopératives en 2012, 20% de ces coopératives avaient des activités à l'international et le niveau de vie de 3 milliards de gens était amélioré de façon directe ou indirecte par l'activité des coopératives. De nos jours, si le modèle coopératif est très développé à travers le monde, 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 fondateur du modèle capitaliste, selon lequel le pouvoir est exercé par les détenteurs du capital, les coopératives s'en distinguent par l'adhésion à différents principes (Ministère de l'ESS, 2013) : un mode de gouvernance démocratique, une solidarité économique et sociale envers ses membres, et une recherche de pérennité qui les oblige à mettre en réserve l'excédent financier issu de l'activité. S'il existe de multiples familles de coopératives à la taille et aux activités différentes, elles partagent toutes un socle commun de valeurs. La solidarité, en particulier, représente la valeur centrale sur laquelle repose les fondements des coopératives : les membres sont solidaires entre eux et envers la communauté (COOP de France, 2012).

Les travaux en organisation montrent que les coopératives sont le théâtre de tensions organisationnelles (e.g. Basterretxea et Martinez, 2012 ; Maietta et Sena, 2008), questionnant par-là même leur capacité à être performantes, efficaces et compétitives (cf. Tableau 1). La gouvernance démocratique serait l'une des sources de difficultés notables des coopératives. 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 qualification inégaux influencerait à la fois leur efficacité (eg. temps passé à la compréhension des informations) et leur performance (eg. membres aux idées et perception hétérogènes) dans le processus décisionnel (Maietta & Sena, 2008). Les coopératives auraient également 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 extérieurs les rendraient également moins compétitives (Basterretxea & Martinez, 2012; Maietta & Sena, 2008). Cependant, à notre connaissance, ces recherches se sont focalisées sur la perception des parties prenantes internes de l'entreprise : les employés (Darr, 1999) ou les dirigeants (Bouchon, et al., 2012).

La plupart du temps, ces entreprises ne mettent pas en avant leur mode de gouvernance pour positionner leurs offres sur le marché. Bouchon et al. (2012) montre que la forme coopérative

confère aux parties prenantes une réelle responsabilité sociétale. Dans la mesure où la propriété et le contrôle revient aux adhérents, la coopérative leur permet de fait une liberté accrue de prise de parole et donc une forte responsabilité qui, au-delà du fonctionnement seul de l'entreprise, impacte également leur motivation et la qualité du travail fourni (Bouchon, et al., 2012). Cependant, pour convaincre du bienfondé du modèle coopératif au sein d'économies capitalistes traditionnelles, il faut éprouver sa capacité à créer un avantage sur le marché.

L'argument coopératif

Avec la création du terme de « *stakeholders* », Freeman (1984) souligne qu'il existe d'autres parties prenantes que les actionnaires (*stockholders*) qui ont des intérêts dans l'entreprise. Une entreprise socialement responsable doit alors être dirigée pour le bénéfice des *stakeholders* (Brown et Dacin, 1997; Sen et Bhattacharya, 2001; Luo et Battacharya, 2006). En confondant *stakeholders* et *shareholders* (par exemple, dans une SCOP le salarié est également actionnaire), le système coopératif s'inscrit pleinement dans cette vision de conciliation des intérêts des différentes parties prenantes. Plus généralement, les coopératives participent à un modèle alternatif de développement économique soucieux de l'impact social et environnemental de la création de richesse¹. Dès lors, l'entreprise coopérative est par essence socialement responsable.

La Consommation Socialement Responsable (CSR) peut être considérée comme un achat qui tient compte du niveau de RSE de l'entreprise (Brown et Dacin, 1997; Battacharia et Sen 2001). Dans ce cadre, le statut coopératif de l'entreprise devrait être le moteur d'une CSR. Dans une vision plus élargie, la CSR, qui est conçue comme une « action collective individualisée », consiste en la création quotidienne par les consommateurs de nouveaux espaces pour exprimer ce qu'ils considèrent comme la bonne vie, dénoncer les dérives du système économique et le transformer (Micheletti, 2003). La littérature a mis en avant plusieurs arguments pour convaincre le consommateur citoyen cherchant à limiter les conséquences négatives de ses achats (« stratégie de cohésion avec le marché » ; Ozcaglar-Toulouse, 2009) : l'impact sur l'environnement (e.g. label concernant l'agriculture biologique : « AB »), sur la juste rétribution des fournisseurs (e.g. le commerce équitable : « Max Havelaar ») ou encore sur l'économie nationale (e.g. « Origine France Garantie »). Ces choix de consommation, qualifiés de « *buycott* » (Friedman, 1999) traduisent

¹ Benoît Hamon (2013), texte introductif au projet de loi sur l'Economie Sociale et Solidaire.

une philosophie selon laquelle l'individu peut améliorer le fonctionnement du marché en achetant des produits ou des services à valeur ajoutée éthique (Smith, 1990). Mais à notre connaissance, les externalités liées aux relations avec les actionnaires et les employés de l'entreprise n'ont jamais été considérées dans ce cadre. Notre communication vise donc à comprendre la façon dont les consommateurs perçoivent cette organisation interne de l'entreprise coopérative.

Enfin, les externalités positives issues des relations de l'entreprise avec la plupart de ses parties prenantes ont été envisagées comme un argument pouvant séduire le consommateur socialement responsable. Pourtant, les externalités liées aux relations avec les actionnaires et les employés de l'entreprise n'ont jamais été considérées dans ce cadre. L'organisation coopérative permet de mettre en avant un argument de justice sociale dans la répartition des profits de l'entreprise envers ses employés-actionnaires. Notre communication vise donc à comprendre la façon dont les consommateurs perçoivent cette organisation interne de l'entreprise coopérative pour évaluer sa capacité à devenir un avantage concurrentiel.

Etude 1 : Associations faites aux organisations coopératives

Déroulement de l'étude

Dans un premier temps, nous avons procédé à une étude projective par la technique des collages. L'étude a été conduite auprès de 18 étudiants, n'ayant pas de connaissance particulière au sujet des coopératives, répartis en sous-groupes de deux personnes. Ils avaient pour consigne de réaliser un collage sur la base de toutes les images qu'ils trouvaient en cohérence avec une coopérative et toutes celles qu'ils associaient à une entreprise capitaliste classique. Neuf *posters* ont ainsi été réalisés. Enfin, afin de mieux comprendre ce qu'ils avaient voulu exprimer à travers leurs collages, ils devaient présenter puis expliquer aux autres groupes leurs réalisations. L'ensemble de l'exercice a duré 3 heures.

Analyse des résultats

Cette étude montre que les associations aux coopératives sont de valences plus positives que les associations faites aux entreprises capitalistiques classiques. En termes d'offre, les produits associés aux coopératives sont peu élaborés et moins industriels que ceux des entreprises capitalistes classiques. Ce sont majoritairement des produits alimentaires ayant un rapport fort avec le monde agricole, la nature. Les coopératives sont perçues comme de petites structures dont les productions sont beaucoup plus restreintes que celles des entreprises

capitalistes. Les produits associés aux entreprises capitalistes sont plus complexes, technologiques et transformés. L'usine et la production de masse sont utilisées pour représenter le monde capitaliste. En matière de relations internes, les coopératives sont perçues comme un univers de solidarité et d'entraide entre employés. Les entreprises capitalistes classiques sont associées à l'argent et au profit. L'individualisme et la recherche de performance sont plus associés aux entreprises capitalistes. L'ambition, la férocité et la concurrence sont autant d'éléments qui permettent de représenter le rapport de force qu'entretiennent ces organisations avec la société. Si les relations salariales dans les coopératives sont représentées par des symboles du dialogue, celles des entreprises capitalistes sont clairement négatives et suggèrent le mal être dû à la pression subie par les salariés. Enfin, les coopératives semblent souffrir d'une image peu innovante et d'une envelopure financière limitée ne leur permettant pas une grande marge d'évolution.

Globalement, cette étude met en évidence une méconnaissance du fonctionnement et des champs d'activité des organisations coopératives. De la même façon, les interrogés semblent totalement ignorer les fondements et les valeurs sur lesquels reposent ces entreprises, à l'exception de la solidarité. Si cette étude montre des associations plus positives au système coopératif qu'aux entreprises capitalistes, il convient de s'interroger sur l'impact d'une information des consommateurs sur leurs perceptions. C'est l'objet de la prochaine étude.

Etude 2 : Perception et compréhension du modèle coopératif

Déroulement de l'étude

Dans un second temps, nous avons eu recours à 20 entretiens semi-directifs auprès d'une population hétérogène de consommateurs. Ils comportaient trois phases : une première discussion suite à la présentation de deux produits, l'un portant un label « produit par une coopérative », l'autre non, suivi d'un échange avant et après présentation des modalités de fonctionnement des entreprises coopératives. Cette deuxième phase permettait d'analyser quelles facettes de la gouvernance sont susceptibles de retenir l'attention des consommateurs. Afin d'enrichir le dialogue autour du mode de fonctionnement coopératif, deux familles de coopératives ont été présentées aux répondants : les coopératives agricoles et les SCOP. Les entretiens ont duré 1h45 en moyenne. Les données ont été analysées avec N-Vivo à l'aide d'une analyse textuelle puis d'une analyse de contenu (fiabilité intercodeur > 90%).

Analyse des résultats

Cette deuxième étude met en avant plusieurs points. Tout d'abord, l'analyse textuelle (Figure 1) montre que les coopératives sont bien perçues comme faisant partie du marché (champ lexical de l'entreprise, des consommateurs...) et qu'elles sont associées au thème de la justice (champ lexical de « juste », « équitable », « ensemble », « partage »...). Par ailleurs, le secteur de l'agriculture est majoritairement cité et le périmètre de la coopérative est un thème récurrent (« petite/grande/grosse », « local », « national »...). Ensuite, les tensions concernant la complexité de la prise de décision, la capacité d'investissement et d'innovation dans les coopératives, identifiées pour les parties prenantes internes sont également perçues par les consommateurs. Toutefois, ce n'est pas le cas pour tous les types de tensions (voir tableau 1). Alors qu'en interne les compétences des membres apparaissent limitées en matière de décision stratégique et d'innovation, pour les consommateurs, les coopératives bénéficient de compétences métier et de compétences relationnelles supérieures aux entreprises capitalistes classiques. De plus, les difficultés de collaboration identifiées au sein des organisations ne sont pas ressenties en externe : les consommateurs voient la coopérative comme un espace de solidarité et d'entraide. Du point de vue du procédé de fabrication, les consommateurs perçoivent que les coopératives proposent des produits faiblement élaborés du fait de faibles capacités d'investissements en recherche et développement et d'une volonté de limiter les intermédiaires. Ce dernier point n'a pourtant pas été avéré dans la littérature en sciences des organisations. Enfin, l'analyse de contenu met en lumière les différences avant et après avoir informé les consommateurs sur le mode de fonctionnement des coopératives (Figure 2). Le fait d'expliquer aux consommateurs les caractéristiques d'une coopérative permet : (1) de lutter contre des idées reçues concernant le périmètre limité de l'organisation (implantation locale guidée par la mise en commun de moyens, taille), (2) de renforcer des représentations concernant l'originalité et la complexité du mode de gouvernance et (3) d'identifier des caractéristiques méconnues qui retiennent l'attention des consommateurs, telles que l'approche du profit, de la démocratie interne et de la pérennité. Plus globalement, les tensions internes perçues par les consommateurs, indiquées dans le tableau 1, sont faiblement associées aux coopératives, même après une phase d'information et d'échange (elles sont situées dans le quadrant « les idées faibles » figure 2). Seule la taille réduite perçue, inhérente à la complexité perçue de la gouvernance, semble vraiment impacter la représentation des coopératives par cette partie prenante.

Discussion des résultats et implications managériales

Les implications de notre recherche sont plurielles. D'une part, nous montrons que 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 prêchent donc en faveur d'une mise en avant du statut coopératif auprès de cette partie prenante externe afin de donner à ce mouvement une réelle légitimité sur le marché. C'est la démarche entamée dans le domaine agricole par l'association COOP France avec la campagne « La coopération agricole » diffusée depuis début 2014.

D'autre part, notre recherche montre une faible notoriété et une méconnaissance importante du champ des coopératives par les consommateurs. Néanmoins, une information sur le fonctionnement de ces organisations ne remet pas en cause la valence des externalités perçues. Au contraire, elle permet notamment une prise de conscience du fondement démocratique des coopératives, ne faisant qu'accentuer une perception de justice sociale. La mise en avant d'une communication sur les valeurs de solidarité, de professionnalisme et de proximité semble particulièrement pertinente pour faire la preuve des atouts du modèle coopératif. De plus, l'ancrage territorial des coopératives, et leur perspective de long-terme les amènent à préserver les emplois, ce qui semble trouver un écho important pour les consommateurs. Ces résultats invitent les acteurs du secteur à informer les consommateurs sur les caractéristiques des coopératives.

Pour conclure, notre recherche montre qu'une communication autour du modèle coopératif serait adaptée pour éduquer les consommateurs. Cette communication pédagogique fait actuellement l'objet d'une réflexion dans le cadre du projet de loi français sur l'ESS (Ministère de l'ESS, 2013) et a déjà été amorcée par des associations de professionnels comme l'URSCOP qui diffuse des outils éducatifs visant à expliquer les principes des SCOP de façon didactique.

Conclusion, limites et voies de recherche

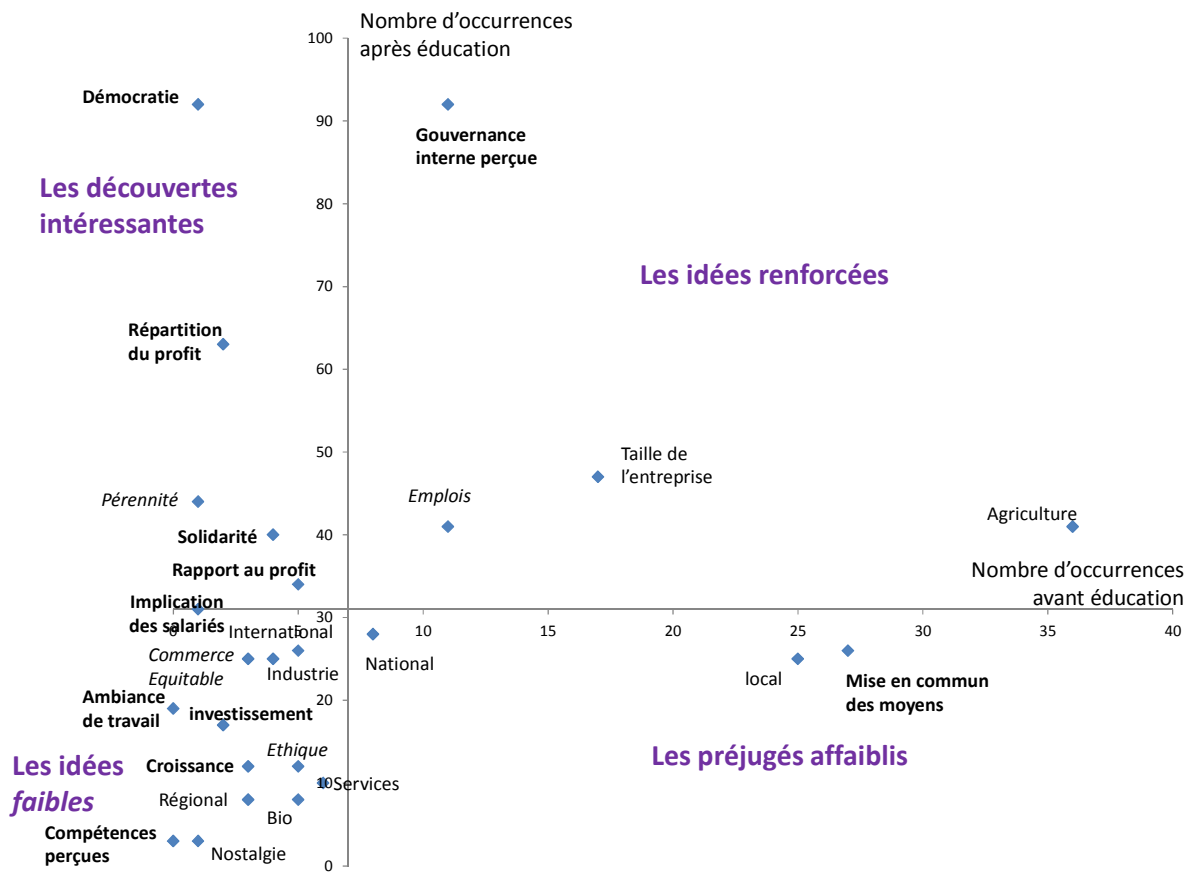
Notre recherche est avant tout exploratoire, compte tenu de l'absence d'études en organisation comme en marketing sur la perception des coopératives par les consommateurs. Elle repose sur deux études qualitatives biaisées par des choix inhérents à la méthode. Ainsi, dans l'étude 1, les répondants ont été invités à opposer deux catégories, ce qui ne permet pas de savoir si

cette opposition aurait été naturelle pour eux. De la même manière, dans l'étude 2, le choix des types de coopératives retenus pour informer les individus (i.e. coopérative agricole et SCOP) est restrictif et ne couvrent pas l'ensemble des familles existantes au sein du modèle coopératif. De futures recherches traitant de la perception des coopératives de distributeurs et des coopératives de clients (comme les mutuelles) sont à mener pour compléter nos résultats. Par ailleurs, bien que l'ordre de présentation ait été aléatoire, nous notons un effet de primauté pour le premier modèle présenté, ce qui a pu influencer la fréquence de certains thèmes. Au-delà de la méthode, le niveau de CSR des répondants n'a pas été contrôlé au recrutement. Si les résultats montrent une certaine homogénéité dans les déclarations des répondants, une prochaine recherche s'intéressant particulièrement aux pratiques responsables des répondants permettra de confirmer l'attractivité d'un tel modèle pour les consommateurs socialement responsables. Enfin, dans le but d'évaluer l'efficacité d'un argument coopératif, il convient de mener des études quantitatives en particulier pour évaluer l'impact d'une campagne de sensibilisation au modèle coopératif et celui de l'apposition d'un label sur les produits coopératifs.

Tableau 1 : comparaison des tensions internes et externes perçues au sujet des coopératives

| | tensions | Tensions perçues par les PP internes | Tensions perçues par les consommateurs dans notre recherche |
|------------------------------|------------------------------------|--|---|
| Les perceptions convergentes | Complexité de la prise de décision | Prise de décision difficile et coûteuse due à l'hétérogénéité des points de vue lors des commissions (Maietta & Sena, 2008). En particulier, tension entre performance - proactivité, connaissance de l'entreprise et de son environnement, prise de risque - et conformité – attention aux détails, au management passé, aversion pour le risque - (Cornforth , 2004) | Pas possible de gérer une coopérative de grande taille (remise en cause du principe démocratique) donc les coop sont petites. « <i>Enfin, ça doit être très, très difficile de gérer autant de personnes en fait. Enfin qu'autant de personnes se gèrent. »</i> « <i>il faut que ça garde une dimension humaine, sinon, tu ne peux pas avoir « 1 voix, 1 personne ». Ça devient un truc ingérable »</i> » |
| | Innovation | Remise en cause de la capacité à innover : Aversion pour le risque dû à la détention du capital et du pouvoir par les adhérents (Basterretxea & Martinez, 2012) | Pas d'innovation, ce n'est pas le rôle des coopératives « <i>ils seront moins dans l'innovation ces gens-là. Ils seront plus dans la durée, la continuité. C'est l'image d'une coopérative ... pour moi, ça va mieux avec des produits stables. On peut associer de la qualité et tout ça. Mais pas forcément de l'innovation. »</i> » |
| | Capacité d'investissement | Difficulté à accéder aux capitaux (internes et externes) pour investir en R&D (Basterretxea & Martinez, 2012) | Manque de moyens pour investir « <i>Et Michelin, je vois mal une coopérative aller cultiver les Evéas en Afrique. Et puis cultiver le caoutchouc. Parce que c'est tout une chaîne quoi. De la production, il faut aller cultiver le caoutchouc dans le tiers-monde et il faut le transformer. Donc il faut de gros moyens. Donc est-ce qu'une coopérative pourrait avoir accès à des gros moyens comme ça, je ne pense pas. »</i> « <i>Lors après, est-ce que les gens au niveau de la SCOP seront capables d'injecter de l'argent pour investir. De l'argent à titre personnel, je demande à voir... »</i> » |
| Les perceptions divergentes | Compétences des membres | 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 & Martinez, 2012). | Lien fort entre les membres de la coopérative et le cœur de métier de l'entreprise. Souci du travail bien fait, personnel compétent et motivé. « <i>Et ce n'est pas le gars qui fonctionne, qui va faire sa journée de boulot et qui le fait parce qu'il faut gagner sa croûte à la fin du mois quoi. Il le fait parce qu'il y croit donc il y investit le meilleur de lui-même. Je pense que toutes les personnes qui y travaillent doivent y investir le meilleur d'elles-mêmes parce qu'elles participent aux gains à la fin. »</i> « <i>Ce sont des gens qui aiment encore leur métier et qui veulent rendre le fruit de leur production correct, pas bâclé. Oui, la SCOP en elle-même, ce sont des gens qui veulent rester encore dans leur métier donc ils vont forcément faire un travail correct.»</i> » |
| | Collaboration | tension entre contrôle et collaboration au niveau des relations entre les commissions et le management (Cornforth, 2004). | La coopérative est un lieu de collaboration et d'entre-aide « <i>dans la mesure où les gens sont un peu plus engagés par la survie de l'entreprise, qu'il va y avoir beaucoup plus de solidarité, de transversalité du fait que chacun va se serrer les coudes pour faire en sorte que... »</i> « <i>On a intérêt que les clients soient satisfaits parce que c'est notre vie. Même si on n'est pas en contact direct avec le client ».</i> Enfin, on pourrait penser qu'effectivement, une coopérative va être plus...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. » « <i>... 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 (...)</i> On ne va pas forcer quelqu'un à faire quelque chose qu'il n'a pas envie de faire.» |
| Les perceptions isolées | Processus de fabrication | | Les coopératives ne mettent pas en place des procédés de fabrication élaborés. « <i>pour moi, les usines normales, ce sont des grands trucs fait à la chaîne. Et dans mon esprit, la coopérative, c'est fait plus à niveau humain. »</i> « <i>Est-ce qu'une coopérative ne va pas s'efforcer à avoir des produits moins transformés et plus naturels justement ? Alors qu'une entreprise classique va avoir des moyens peut-être différents en termes de marketing (...) pour faire des produits plus sophistiqués et peut-être plus élaborés. »</i> « <i>c'est un avantage parce que ça permet de réduire leurs coûts au maximum. Mais ça peut être un inconvénient aussi parce que faisant appel au moins de monde possible, elles se privent peut-être d'une certaine sophistication. »</i> » |

Figure 2 : l'évolution des représentations des coopératives avant et après information



Bibliographie

- Basterretxea, I. & Martinez, R., 2012. Impact of Management and Innovation Capabilities on performance: Are Cooperatives Different?. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), pp. 357-381.
- Berle, A. A. & Means, G. C., 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The Macmillan Company.
- Bouchon, C., Michard, B., Plasse, A. & Paraque, B., 2012. Coopératives et gouvernance: modernité ou archaïsme?. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), pp. 317-335.
- Brown, J., et Dacin, P., 1997. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 1, 68-84.
- Cornforth, C., 2004. The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp. 11-32.
- Darr, A., 1999. Conflict and Conflict Resolution in a Cooperative: The Case of the Nir Taxi Station. *Human Relations*, 52(3), pp. 279-301.
- Errasti, A. M., Heras, I., Bakaikoa, B. & Elgoibar, P., 2003. The Internationalisation of Cooperatives: The Case of The Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4), pp. 553-584.
- Freeman, R., 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M., 1999. *Consumer boycotts: effecting change through the market place and the media*. Londres: Routledge.
- Leca, B., Cuenca Botey, L. E. & Naccache, P., 2011. Lutte contre la pauvreté et innovation organisationnelle: le cas de l'incubateur technologique de coopératives populaires à Rio de Janeiro. *Revue Française de Gestion*, Volume 36, pp. 83-99.
- Luo, X., & Battacharya, C. B., 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70, 4, 1-18.
- Maietta, O. W. & Sena, V., 2008. Is competition really bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives. *Journal of Productivity Analysis*, Volume 29, pp. 221-233.

Ministère de l'ESS, 2013. Projet de Loi Economie Sociale et Solidaire : Entreprendre autrement pour créer des emplois dans nos territoires. <http://www.economie.gouv.fr/files/pjl-ess-dp.pdf>.

Ozcaglar-Toulouse, N., 2009. Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation? Une approche par les récites de vie. *Recherche et Applications en Marketing*, 24(3), pp. 3-23.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B., 2001. Does going good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 225-243.

St-Pierre, J. & Bouchard, M. J., 2005. De l'Alliance à la Gouvernance: Logiques d'Action et Logiques d'Acteurs dans un Centre Financier aux Entreprises Desjardins. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), pp. 585-620.