

Les parties prenantes consuméristes et leur dynamique collective : quel impact pour les entreprises ?

Résumé

Analysant les différents acteurs engagés dans la protection du consommateur, cet article vise à montrer que l'émergence de nouvelles parties prenantes consuméristes et leur dynamique d'action imposent aux entreprises de les connaître et d'y faire face. Au-delà du diagnostic de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence avec laquelle elles imposent aux entreprises de réagir, nous retraçons, au travers de quatre cas d'actions collectives, la manière dont ces parties prenantes se coalisent et le rôle moteur qu'y jouent les consommateurs. Cette dynamique appelle des réflexions de la part des entreprises quant aux modalités de réaction et de prévention qui sont discutées à la fin de cet article.

Mots clés : consumérisme, information, protection juridique, parties prenantes, réseaux d'acteurs,

Consumerist stakeholders and their collective dynamic: What impact on companies?

Abstract

Analyzing the different actors involved in consumer protection, this article aims to show that the emergence of new consumerist stakeholders and their dynamic requires companies to be aware of them and to deal with them. Beyond the diagnosis of their power, their legitimacy and the urgency that they claim from companies, we trace back through four cases of collective actions the way by which these stakeholders join forces and the leading role that consumers themselves play in these collectives. This dynamic deserves careful consideration from companies in terms of response and especially prevention, which are discussed at the end of this article.

Keywords: consumerism, information, legal protection, stakeholders, actors' networks.

Introduction

Le marketing se focalise fréquemment sur une analyse dyadique de la relation client et expose de fait l'entreprise à trois risques de myopie face aux agissements des consommateurs mécontents : 1) ignorer les démarches qu'ils entreprennent en dehors d'elle pour s'informer et se défendre ; 2) méconnaître le rôle d'autres acteurs dont la mission est de les aider à résoudre leurs difficultés avec des professionnels ; 3) négliger les effets que ces alliances peuvent entraîner sur la réputation de l'entreprise (Freeman, 1984). Pourtant, en dépit de l'imminence de l'introduction de l'action de groupe en France et de ses conséquences pour les entreprises, l'analyse des évolutions du paysage consumériste est un sujet stratégique étonnamment négligé en marketing. Afin d'éclairer leurs décisions, l'objectif de cet article est de repérer les nouvelles « parties prenantes » de la défense des consommateurs, d'analyser les risques qu'elles posent aux entreprises et d'envisager les réponses que ces dernières doivent leur apporter. Ces acteurs peuvent être qualifiés de « parties prenantes » dans la mesure où ils sont susceptibles « d'affecter – ou d'être affectés par – les actions de l'entreprise » (Freeman, 1984). Ils incluent traditionnellement une série d'institutions publiques (Ministère de la consommation, DGCCRF, juges de proximité, Conseil National de la Consommation, Institut National de la Consommation, médiateurs publics) et d'associations de consommateurs agréées oeuvrant à leur protection. Cependant, depuis l'essor d'Internet, de nouveaux intervenants participent également à protéger les consommateurs contre des tromperies, des abus marketing ou des dysfonctionnements concurrentiels (Webster, 1973 ; Rémy, 2007).

Le recensement et l'analyse des attributs que ces différents acteurs peuvent mobiliser ne suffit pas, pourtant, à saisir toute leur dangerosité pour l'entreprise (encadré 1 et Figure 1). Bien que la théorie des parties prenantes permette d'identifier « qui compte » à partir du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence qui les caractérisent (Ansoff, 1968 ; Freeman, 1984 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997), elle ne prend pas en compte les formes d'influence ou de coopération collective que ces acteurs sont susceptibles de déployer (Frooman, 1999). En particulier, l'analyse ne permet pas de saisir concrètement comment des consommateurs isolés (acteurs sans pouvoir et dépendants de l'entreprise pour le règlement de leur litige) parviennent à assembler des collectifs autour de leur défense (Figure 1). En recourant à la sociologie de la traduction comme cadre théorique complémentaire (encadré 2) et en nous appuyant sur quatre cas d'action collective pour en fournir une illustration empirique (encadrés 3 à 5), nous analysons la manière dont ces mouvements se construisent et les stratégies que les entreprises doivent mobiliser pour y répondre.

Encadré 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Elle repose sur une démarche en quatre étapes :

Etape 1. Dix entretiens d'experts du monde consommériste ont été réalisés pour identifier les parties prenantes de la protection du consommateur. Ces entretiens ont été conduits au cours de l'année 2010 auprès des principales institutions historiques du mouvement consommateur – INC, CTCR Ile de France, DGCCRF – ainsi que de deux associations de consommateurs (généraliste et familiale), de quatre avocats et juristes spécialisés en droit de la consommation et d'un médiateur d'entreprise. Tout en suivant un principe de saturation de l'information, le choix des répondants visait à maximiser la variance des sources, à la fois en termes de positionnement institutionnel – public, privé et associatif, marchand et non-marchand – et de sensibilité en matière de protection du consommateur. Ces entretiens ont révélé l'existence de deux nouveaux types d'acteurs : les sites d'information consommériste, objet de l'étape 2, et les collectifs de consommateurs étudiés à l'étape 4.

Etape 2. Une veille des principaux sites d'information consommériste – anti-arnaques.com, lesarnaques.com, action-collective.com, classaction.fr et acabe.fr (Association Contre les Abus des Banques Européennes) –, a été menée en analysant leurs objectifs, leurs offres de services, leurs démarches et leurs actions.

Etape 3. Qualification des parties prenantes et validation par les dix experts de l'étude

Nous avons ensuite procédé à l'analyse de l'influence des parties prenantes à partir du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence qu'elles exercent sur les entreprises (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Des sources d'information secondaires décrivant leur mission, leur ancienneté, leur positionnement institutionnel, leurs actions et leurs effets ont permis de caractériser la présence des trois attributs. Les dix experts interrogés à l'étape 1 ont été sollicités à nouveau séparément pour mener la même analyse. Les résultats, partiellement divergents, ont été rediscutés avec chaque expert. Le Tableau 1 en présente une lecture agrégée qui fournit *in fine* une synthèse de leur vision et de leur expérience. Celle-ci esquisse une approche dynamique des parties prenantes que l'étape 4 permet d'illustrer et de compléter.

Etape 4. Une analyse de quatre cas d'actions collectives de consommateurs « auto-organisés » a été réalisée à partir d'entretiens en profondeur menés avec les fondateurs de ces collectifs. Ces actions, choisies parmi les exemples fournis par les experts à l'étape 1, ont été retenues en raison de leur ampleur (plusieurs centaines de plaignants chacune contre des entreprises de grande taille), et en contrastant les secteurs concernés (téléphonie, vente par correspondance, banque et fourniture d'énergie), ainsi que les motifs de plainte (changement des conditions contractuelles, erreur d'affichage de prix, pratiques commerciales trompeuses, dysfonctionnements de facturation). Une observation non-participante a été réalisée en s'inscrivant de manière déclarée (non anonyme et précisant l'intention des chercheurs) sur le site d'un de ces collectifs (cas n°2 contre le vépéciste). Elle a permis de suivre la vie du groupe pendant plus de six mois et d'observer les différentes phases de l'action. Les observations ont été proposées en retour aux interviewés pour validation et reformulation. L'analyse a été conduite à partir des opérations de traduction présentées dans l'encadré 2.

Qualifier et analyser l'influence des parties prenantes

Originellement formulée en 1968 par Ansoff, la *Stakeholder Theory* – ou théorie des parties prenantes (TPP) – introduit l'idée que les entreprises doivent tenir compte des intérêts divergents des groupes « dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation sans être sous le contrôle direct de celle-ci, ou qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et considèrent avoir un intérêt dans son activité » (Sturdivant, 1979, p. 54 ; Gond et Mercier, 2004). Ensemble de théories non unifiées, la TPP englobe des approches instrumentales (centrées sur la surveillance des acteurs dont l'entreprise dépend pour son efficacité et sa survie), et des approches normatives qui proposent de considérer les parties prenantes comme des partenaires, et non comme des moyens pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Donaldson et Preston, 1995). Mais une grande partie des travaux tente surtout de décrire ce qu'est une partie prenante, analysant ainsi « qui compte » pour l'entreprise sur le plan stratégique (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Sous cet angle, des auteurs (Carroll et Näsi, 1997) proposent par exemple de distinguer les acteurs internes *versus* externes à l'entreprise ou, comme Clarkson (1995), les « parties prenantes primaires » (qui ont une relation formelle et contractuelle avec l'entreprise) et les « parties prenantes secondaires » (qui peuvent en affecter l'activité sans menacer sa survie). Abordant une perspective plus dynamique de leur influence, Mitchell, Agle et Wood (1997) les qualifient sur la base de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir est défini comme la capacité d'action d'une partie prenante à obtenir les décisions qu'elle désire, que ce soit de manière coercitive, instrumentale ou normative. La légitimité, s'appuyant sur les travaux de Suchman (1995), est envisagée ensuite comme la perception générale selon laquelle les actions de la partie prenante sont souhaitables, adéquates ou appropriées dans un système de croyances, de valeurs et de normes sociales. L'urgence enfin, saisit le caractère critique des revendications de la partie prenante et l'immédiateté avec laquelle l'entreprise est tenue d'y répondre. Les parties prenantes peuvent alors être analysées selon le nombre d'attributs détenus qui va croissant avec leur dangerosité : la possession des trois caractérisent les « parties prenantes définitives », deux les « parties prenantes futures » et un seulement les « parties prenantes latentes ».

Toutefois, mise en application dans notre étude, la proposition de Mitchell, Agle et Wood (1997) se heurte à quatre difficultés. Premièrement, elle donne une vision substantialiste des trois attributs, alors que d'un point de vue constructiviste, ceux-ci n'existent pas en soi, mais s'exercent (le pouvoir, l'urgence) ou se construisent (la légitimité) à partir d'un ensemble de

relations dans le champ social. Deuxièmement, cette approche les saisit de manière dichotomique (posséder ou non l'attribut), alors que des degrés permettraient d'en donner une lecture plus fine. Troisièmement, la légitimité s'apprécie en fonction des valeurs de l'analyste et ne constitue pas nécessairement un critère essentiel comparé au pouvoir (Frooman, 1999). Ainsi, certains de nos experts ont considéré que l'émission « Ca peut vous arriver » n'était pas nécessairement légitime en raison de son manque d'historicité ou des objectifs « réels » qu'elle poursuit¹ – faire du consumérisme une source de profit. Enfin, la légitimité se construit au travers de plusieurs critères (Capelli et Sabadie, 2005) – l'ancienneté (légitimité historique), la mission poursuivie (légitimité d'objectifs) et les façons d'agir (légitimité de moyens) –, critères qui se révèlent difficiles à hiérarchiser en pratique. Par exemple, certains groupes activistes luttant contre de potentiels dangers sanitaires ont des objectifs parfaitement louables, mais une légitimité très discutable lorsqu'ils emploient des moyens illégaux pour attirer l'attention du public. De fait, en raison de ces multiples nuances, la caractérisation des parties prenantes par les dix experts interrogés a abouti à une évaluation variable de certains attributs dont le Tableau 1 présente une lecture agrégée. Ces écarts ont été rediscutés, selon le cas, avec chaque expert. Le bilan obtenu produit « une » analyse idiosyncrasique de leurs représentations, issues de leur expérience du champ consumériste.

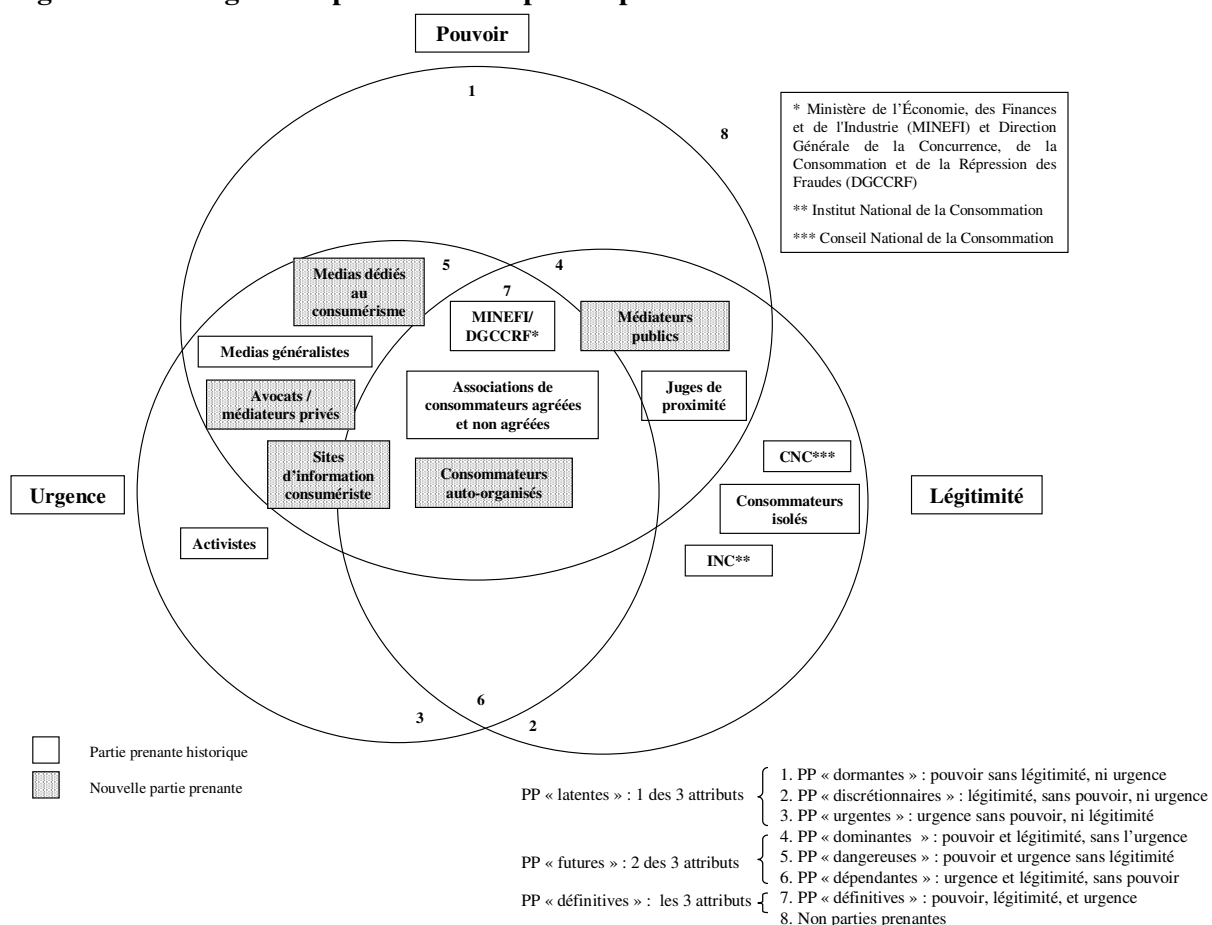
Tableau 1. La qualification des parties prenantes consuméristes par dix experts du paysage consumériste

| Parties prenantes consuméristes identifiées par les dix experts et nombre d'experts leur reconnaissant l'attribut ... | Pouvoir | Légitimité | Urgence |
|--|----------------|-------------------|----------------|
| Ministère de l'Economie et des Finances /DGCCRF | 10 | 10 | 8 |
| Conseil National de la Consommation (CNC) | 3 | 8 | 0 |
| Institut National de la Consommation (INC) | 2 | 9 | 2 |
| Juges de proximité | 7 | 10 | 3 |
| Associations de consommateurs agréées | 8 | 9 | 8 |
| Associations de consommateurs non agréées | 6 | 8 | 6 |
| Sites Internet d'information consumériste (les arnaques.com, e-litiges.com) | 7 | 5 | 6 |
| Médiateurs publics | 8 | 10 | 5 |
| Avocats et médiateurs privés | 8 | 5 | 6 |
| Médias généralistes relayant des informations liées à la consommation | 8 | 4 | 10 |
| Médias dédiés au consumérisme | 8 | 3 | 10 |
| Mouvements activistes | 4 | 1 | 9 |
| Consommateurs isolés (face à une difficulté avec un professionnel) | 1 | 9 | 1 |
| Consommateurs organisés en collectifs de défense | 8 | 9 | 8 |

¹ www.rtl.fr/emission/ca-peut-vous-arriver/, émission quotidienne animée par J. Courbet et des experts juridiques dont les objectifs et la mission affichés sont « de faire respecter les droits de ceux qui sont en difficultés ».

L'intérêt de l'analyse réside à la fois dans la caractérisation des parties prenantes par des représentants qualifiés du champ, mais aussi, en termes de méthode, dans son applicabilité à l'entreprise qui souhaiterait la mettre en œuvre dans son secteur et selon un contexte donné. La représentation graphique (Figure 1) permet alors de positionner les acteurs – les parties prenantes historiques en blanc et celles apparues plus récemment en gris – et d'esquisser l'analyse de leur dangerosité du point de vue des entreprises.

Figure 1. La dangerosité potentielle des parties prenantes consuméristes



Hormis les consommateurs isolés, deux parties prenantes « discrétionnaires » possèdent, selon nos experts, une grande légitimité sans exercer de pouvoir direct ou d'urgence sur les entreprises. Créés respectivement en 1967 et 1983, l'Institut National de la Consommation (INC) et le Conseil National de la Consommation (CNC) sont deux émanations publiques oeuvrant l'une de manière informative, l'autre de manière consultative, à la protection des consommateurs. A l'opposé, c'est-à-dire utilisant la pression temporelle sans nécessairement avoir un pouvoir ou une légitimité réels, les activistes constituent des parties prenantes

« urgentes » qui tentent d’alerter sur certains dysfonctionnements ou dangers perçus dans le marché. Au sein des parties prenantes « dominantes », les juges de proximité, comme les médiateurs publics, disposent d’une grande légitimité institutionnelle et d’un certain pouvoir. Les derniers, plus récents, répondent au souci de l’Etat d’aplanir les litiges dans certains secteurs sensibles – énergie, marchés financiers, publicité, tourisme. En théorie, leurs recommandations n’ont pas force exécutoire, mais en pratique, la médiatisation de leurs décisions exerce une influence certaine sur les entreprises soucieuses de préserver leur image. Des parties prenantes « dangereuses » – avocats et médiateurs privés – se multiplient également à mesure que les problèmes de consommation augmentent. Grâce aux moyens de diffusion par Internet, ces acteurs cherchent à recruter des consommateurs en difficulté et à exercer, en dépit d’une légitimité parfois discutable, pouvoir et urgence sur les entreprises. Ainsi, le site classaction.fr sollicitait directement les plaignants potentiels, avant d’avoir été finalement condamné à mettre fin à ses pratiques de démarchage illicite à la suite d’une plainte déposée par cinq associations de consommateurs. Dangereux également, les médias généralistes et les nouveaux médias consuméristes vivent partiellement ou entièrement des dysfonctionnements de la consommation. L’urgence avec laquelle les problèmes sont réglés au cours d’émissions de radio ou de télévision, souligne par exemple les risques de telles interventions pour les entreprises dont la réputation se trouve ainsi publiquement mise à mal. Figurent également dans ce groupe les sites d’information consumériste souvent créés par des consommateurs anciennement victimes d’abus (comme e-litiges aujourd’hui disparu). Ces sites ont pour fonction d’offrir de l’aide à des individus en difficulté et souhaitant les partager avec ceux qui rencontrent les mêmes. En raison de leurs objectifs, ils apparaissent globalement plus légitimes aux yeux des experts interrogés que les autres parties prenantes « dangereuses ».

Enfin, une nouvelle partie prenante « définitive » apparaît : les collectifs de consommateurs auto-organisés. Ils disposent du pouvoir, de la légitimité et de l’urgence au même titre que les acteurs institutionnels centraux que sont le Ministère de l’Economie et des Finances (et sa composante de contrôle qu’est la DGCCRF) et les acteurs associatifs traditionnels. Une approche plus dynamique est toutefois nécessaire pour comprendre cette émergence. En effet, chaque acteur étant considéré isolément, qualifier les parties prenantes ne suffit pas pour comprendre leur dynamique. Envisager l’interdépendance relative de l’entreprise et de ses parties prenantes ouvre la voie à une réflexion sur les coalitions d’acteurs et sur la manière dont des réseaux se forment autour de la défense des consommateurs (Frooman, 1999 ; Neville et Menguc, 2006).

La dynamique d'action des parties prenantes

Neuf des dix experts de la consommation sollicités dans cette étude considèrent que les consommateurs isolés sont légitimes à rechercher défense et protection, mais qu'ils ne disposent quasiment d'aucun pouvoir d'action, ni de capacité de pression. En revanche, les collectifs de consommateurs « auto-organisés » sont perçus comme des parties prenantes « définitives » détenant les trois attributs. Ce résultat peut être éclairé à l'aune de la dépendance réciproque de l'entreprise et de ses parties prenantes, mais aussi des mécanismes de coopération que certaines d'entre elles sont capables de développer. En effet, les parties prenantes se trouvent dans des relations plus ou moins étroites avec les entreprises selon le degré de contrôle des ressources qu'elles leur fournissent (Frooman, 1999). Un consommateur isolé qui adresse une réclamation à une entreprise ne dispose, de fait, que de très peu de ressources et, *a contrario*, apparaît triplement dépendant : financièrement d'abord puisqu'il a généralement payé le produit/service qui ne lui donne pas satisfaction ; matériellement et psychologiquement ensuite du fait qu'il est soumis à un processus plus ou moins rapide de traitement de sa réclamation (Roux, 2012). En raison de son faible pouvoir d'action, l'individu, comme le montre Frooman (1999), est donc susceptible de faire usage d'une stratégie indirecte à l'égard de l'entreprise, en recherchant de l'aide auprès d'acteurs qui vont eux-mêmes lui imposer des conditions. Par exemple, en saisissant un médiateur, un consommateur vise à obtenir une recommandation qui peut s'analyser comme une ressource de réputation dont l'entreprise peut être privée si elle se révèle défavorable. Le client n'étant pas un professionnel, toutes les parties prenantes peuvent donc être considérées comme les alliés potentiels de sa défense. Cette analyse en termes de stratégie d'influence permet d'expliquer pourquoi les consommateurs isolés cherchent à mobiliser d'autres parties prenantes. Elle ne dit pas, cependant, comment ils y parviennent et quelles actions ils mettent concrètement en place dans ce sens. Le cadre théorique de la sociologie de la traduction fournit à cela des réponses dont l'encadré 2 résume les principes.

Encadré 2 : La sociologie de la traduction comme grille d'analyse des réseaux d'acteurs

La sociologie de la traduction décrit les opérations par lesquelles des acteurs parviennent à aligner des intérêts parfois divergents et à construire des réseaux plus ou moins pérennes. Traduire, dans ce contexte, signifie produire les éléments matériels et discursifs par lesquels ils coopèrent et qui produisent leur identité collective (Hardy, Lawrence et Grant, 2005).

La traduction passe par une série de quatre opérations que sont :

- **la problématisation** où, à l'origine, un acteur s'empare de la définition de ce qui pose question et au nom de quoi il cherche à déplacer d'autres acteurs. Ce faisant, il devient le point de passage obligé du réseau par lequel les autres devront transiter pour communiquer.

- **l'intéressement** est l'étape par laquelle le porteur de la problématisation va tenter de convaincre d'autres acteurs de l'intérêt de l'action. La mise en place de dispositifs – contrats, engagements, réunions et pratiques discursives – est essentielle pour créer le réseau, solidifier les liens et construire une identité collective (Hardy, Lawrence et Grant, 2005).

- **l'enrôlement** est une phase dans laquelle il ne s'agit pas seulement de faire entrer de nouveaux acteurs dans le réseau, mais aussi de leur assigner un rôle particulier à jouer au sein de celui-ci, les routines conversationnelles aidant au maintien des attachements.

- **la mobilisation** enfin, est la mise à l'épreuve de la solidité du réseau puisqu'il faut pouvoir compter ses alliés et compter sur ses alliés par le biais des porte-parole qui les représentent. La solidité du réseau s'éprouve dans la durée des associations par lesquelles les opérations de traduction lient les acteurs. Des trahisons peuvent néanmoins fragiliser le réseau si certains acteurs trouvent de meilleurs attachements dans des traductions concurrentes.

L'observation d'une coopération entre acteurs consuméristes (Lawrence, Hardy et Phillips, 2002) fait apparaître deux types de traduction : la première, de type servicielle, met en scène des parties prenantes « dangereuses » occupées à fournir assistance à des plaignants isolés ; la seconde, de type collaboratif, engage des consommateurs isolés (parties prenantes « dépendantes ») qui parviennent à construire des collectifs organisés autour de leur défense.

La logique servicielle top-down des parties prenantes « dangereuses »

Les avocats, les médiateurs privés, les nouveaux médias et les sites dédiés au consumérisme ont pour objectif de proposer des services d'information et de défense aux consommateurs en proie à des difficultés avec un professionnel. Au lieu d'analyser leur activité comme un simple agrégat de relations disjointes avec des « clients », on peut au contraire y voir la construction d'une partie prenante « définitive » exigeant des professionnels une réponse urgente. Ainsi, lorsqu'une émission de radio propose de prendre en charge un problème dont un consommateur ne vient pas à bout tout seul, elle résout non seulement un différend individuel, mais tisse aussi des liens avec un ensemble plus vaste d'auditeurs, victimes potentielles de difficultés similaires. De même, les sites d'avocats ou de médiation appelant à dénoncer les agissements des professionnels et à prendre contact pour la résolution des problèmes rencontrés offrent des plates-formes d'échanges et des forums qui servent à informer ou rallier d'autres Internautes. La somme des affaires traitées ou résolues fabrique un réseau d'acteurs dont les rôles, celui de média-médiateur et celui de collectif de plaignants

s'entre-définissent dans l'action (Latour, 1989) : concrètement, au-delà du cas traité, l'émission ou le site intègre dans une communauté virtuelle tous les consommateurs qui croisent sa route et se sentent concernés ; symétriquement, les consommateurs qui soumettent leur cas au site ou à l'émission de radio instituent le média et ses animateurs comme défenseurs légitimes, puissants et « urgents ». L'association de ces clients en colère et de leurs défenseurs (les avocats et/ou le présentateur-vedette) contraint de fait très souvent les professionnels interpellés à trouver des solutions, sinon à fournir des explications rapides et convaincantes pour protéger leur image. Toutefois, en résolvant quotidiennement un grand nombre de problèmes, ces actions d'intermédiation prémunissent aussi finalement les entreprises contre une extension plus massive des plaintes. Les démarches initiées par des consommateurs que nous décrivons à la suite présentement, *a contrario*, des dangers bien plus grands qu'illustrent quatre cas d'action collective (encadrés 4, 5 et 6).

L'organisation bottom-up des collectifs de consommateurs

Les quatre cas d'action collective analysés ici permettent de suivre la manière dont les consommateurs isolés assemblent des collectifs qui ne sont ni marchands, ni hiérarchiques (Lawrence, Hardy et Phillips, 2002), mais capables de se mobiliser contre l'entreprise.

- **L'émergence d'un porte-parole apte à problématiser une situation**

Le porte-parole est celui qui exprime et rend visible une situation d'injustice perçue. Cette position lui permet de faire converger les exigences d'un plus grand nombre d'individus qui, à défaut, demeureraient isolés. Le succès de la problématisation requiert cependant que le « cas » fasse écho aux difficultés rencontrées par d'autres consommateurs. Pour coaliser ces derniers et gagner en légitimité, un porte-parole doit donc donner à son problème un certain niveau de généralité. L'action, d'individuelle, acquiert alors une dimension collective. Le cas n°1, décrit dans l'encadré 3, éclaire ce travail de problématisation entrepris par un consommateur dans une affaire l'opposant à un opérateur téléphonique. Elle consiste à la fois à formuler ce qui est perçu comme inacceptable et à rendre la dénonciation communément légitime au nom d'un régime de droit ou de justice. La manière dont le créateur de l'action devient ensuite un point de passage obligé est illustrée dans le cas n°2 (encadré 4). En prenant l'initiative de rassembler d'autres « victimes », les fondateurs de ces collectifs forgent simultanément les outils – site internet, blogs, forums – qui vont leur permettre de centraliser les informations essentielles et de communiquer avec leurs membres (Hardy *et alii*, 2005).

Encadré 3. Problématiser l'injustice partagée par d'autres consommateurs (cas n°1)

Le cas n°1 illustre la création d'un collectif de défense contre un opérateur téléphonique et son offre « Atout 100 % illimité ». Un an après le lancement d'une formule permettant d'appeler à volonté d'un téléphone fixe d'autres fixes et des mobiles en France, en Europe et en Amérique du Nord, l'opérateur change unilatéralement sa formule en limitant à 10 heures l'appel vers les mobiles. Cette modification des conditions de l'offre imposée sans négociation conduit un consommateur à créer un blog, puis un site internet qui finira par déposer plainte au nom de quelques 300 autres mécontents. Interrogé sur les raisons de sa mobilisation, le créateur du site indique : « *Je pense qu'à un certain moment, je me suis senti incarner le problème de tous ces gens. Je pensais que je devais faire quelque chose. Donc, j'ai commencé par faire mon blog. Très vite je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup de gens derrière ça. Donc je me suis dit qu'il fallait quand même organiser ça un peu mieux. Donc ensuite, j'ai eu l'idée de créer une association et de faire cotiser les gens à l'association, justement pour diviser les frais d'avocat, une cotisation d'environ 30 ou 35 €. Avec 30 €, vous aviez un avocat, vous aviez quelqu'un qui s'occupait de votre assignation et du coup tout le monde pouvait se permettre d'attaquer* » (Le créateur de l'Association DACCFE).

Encadré 4. Devenir un point de passage obligé (cas n°2)

Le cas n°2, opposant un réseau d'internautes et un leader de la vente par correspondance, débute en août 2009 lorsqu'un téléviseur à écran plat de grande marque est proposé sur le site avec un rabais de 90 %. Une telle promotion circule rapidement. Deux jours après la mise en ligne de l'annonce, et en dépit des confirmations de commandes effectuées par le vénévéciste, ce dernier poste un *erratum* discret indiquant une erreur d'affichage du prix. Certains internautes, regrettant l'absence d'excuses directes du marchand, ne sont pas seulement déçus, mais en colère. L'un d'entre eux poste l'information sur des réseaux sociaux, appelant d'autres internautes à le rejoindre. Il porte la problématisation de tous ceux qui s'estiment trompés par une fausse promotion. Le site qu'il crée pour la circonstance recueille au départ 1200 mails et sert de lien entre les consommateurs qui souhaitent poursuivre le vénévéciste. Le créateur et porte-parole du groupe, appuyé par un petit noyau très mobilisé, joue le rôle de courroie de transmission entre l'avocat qu'ils ont désigné en commun et les quelques 400 membres du collectif qui intentent une action en justice : « *Tout d'abord, je tiens à vous dire que je vais tenter de synthétiser tout ce qui a été dit dans les échanges que j'ai pu avoir avec l'avocat, mais cela n'est pas chose facile. Donc, ne me tenez pas rigueur si je ne suis pas clair sur certains points. J'ai appelé l'avocat qui suit notre dossier aujourd'hui (25/09/2009) et nous avons mis en place les modalités pour amorcer la procédure...J'ai fait le choix de demander aux personnes d'envoyer directement les informations à l'avocat, car c'est un tiers de confiance. Et en aucun cas, il ne vous sera demandé d'envoyer des informations ou de l'argent à moi-même ou aux modérateurs du forum* » (Le fondateur du Forum Agir ensemble !).

- **L'extension du réseau par l'intéressement et l'enrôlement de nouveaux acteurs**

Si créer un lieu de protestation virtuel en intégrant de plus en plus d'individus concernés par une même injustice est le point de départ d'une action, l'issue de l'affaire dépend ensuite de la taille et de la puissance du collectif qui va la porter. Le travail d'intéressement et d'enrôlement d'autres parties prenantes est donc une phase essentielle, comme le montrent les cas n°3 et n°4 présentés dans l'encadré 5.

Encadré 5. Intéresser et enrôler d'autres parties prenantes (cas n°3 et 4)

Le cas n°3 débute lorsque des consommateurs découvrent que les mensualités des prêts à taux variables qu'ils ont souscrits ne suffisent pas rembourser les intérêts du capital emprunté. L'organisme de crédit ne fournissant ni solution, ni réponse claire aux interrogations qui lui sont adressées, certains consommateurs se tournent alors vers des sites et forums d'information pour trouver des cas similaires au leur. Découvrant que sa situation n'est pas unique, une cliente entreprend alors d'écrire à des associations de consommateurs qui la mettent en contact avec des journalistes pour médiatiser l'affaire. Elle crée également un site Internet et un forum permettant aux autres victimes d'exposer leur problème et de réfléchir à une action collective : « *Une partie des 83 signataires d'un courrier revendicatif commun, réclamant pour tous l'application du contrat de crédit tel qu'il avait été commercialisé, s'est déplacée au siège de l'entreprise accompagnée de journalistes. La médiatisation de l'affaire attirant toujours de nouveaux plaignants, quatre autres courriers identiques suivront à quelques semaines d'intervalle, venant gonfler le nombre de personnes impliquées (110 signatures pour le deuxième courrier, 134 pour le troisième, 94 pour le quatrième et 119 pour le cinquième). La DGCCRF, les différents députés, la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale et le Président de la République sont successivement alertés, et c'est ce dernier courrier qui conduira l'organisme de crédit à répondre officiellement sur son site et par voie de communiqué de presse au « Collectif Action » qu'il ignorait jusque là* » (La fondatrice du Collectif Action).

Le cas n°4 met en scène un ensemble de consommateurs aux prises avec les dysfonctionnements de facturation de leur fournisseur d'énergie. D'abord sous-facturés, ils se trouvent ensuite confrontés un rattrapage financier, les consommations étant refacturées à un prix majoré du fait de l'augmentation, dans l'intervalle, du prix de l'énergie. Cette situation doublement inique touche un ensemble d'une quarantaine de communes de l'Oise soit environ 4200 clients. L'un des usagers, en concertation avec le Maire de la commune alerté par ses administrés, crée une association (le CDUGMR). Des courriers et des déplacements au siège de l'entreprise restent sans réponse ou sans solution satisfaisante car certains consommateurs se trouvent privés d'énergie pour n'avoir pas pu honorer leurs factures. Le Médiateur National de l'Energie (MNE) est saisi et plusieurs réunions de conciliation sont organisées. Comme l'indique le fondateur de l'action : « *C'est le Médiateur, en fin de compte, qui nous a fait de la publicité. Au moment où sa recommandation a été émise, l'affaire a été connue au niveau national* ». Relayée par tous les grands médias en raison de son ampleur financière, elle finira

par aboutir, après renégociations successives, à la correction par le fournisseur d'énergie de ses dysfonctionnements commerciaux et organisationnels et à l'indemnisation forfaitaire des usagers pour le préjudice subi.

Dans ces affaires de grande ampleur, le travail d'extension du réseau entrepris par les fondateurs a permis de toucher et de mobiliser plusieurs types de parties prenantes (Frooman, 1999) : les médias, mais aussi les associations de consommateurs, les représentants de l'Etat ou encore le médiateur de branche. Parties prenantes « définitives », ces collectifs parviennent à obtenir des résultats parfois accablants pour les firmes. Si *a minima*, certains ne réussissent qu'à ébruiter l'affaire (cas n°1 et 2), d'autres finissent par obtenir gain de cause et faire ployer les entreprises (cas n°3 et 4) (Annexe 1).

Les enjeux que posent aux entreprises les coalitions d'acteurs

Face à ces mobilisations, quatre stratégies de réponse sont envisageables pour tenter d'y faire face – réactive, défensive, accommodative et proactive (Wilson, 1975). Elles suivent un continuum allant d'une réaction d'ignorance face au problème posé par les parties prenantes, jusqu'à l'anticipation de leur possible coalition.

Réagir : opter pour une stratégie réactive, défensive ou accommodative ?

Nous nous intéressons tout d'abord aux trois premières réponses possibles face à la mobilisation de parties prenantes (Wilson, 1975). La première, **réactive**, consiste à fuir toute responsabilité. L'entreprise cherche alors à s'exonérer des faits en les niant, en reportant le problème sur une cause externe, en évoquant un maillon manquant ayant abouti à la situation incriminée ou encore en se taisant. Cette stratégie est, en général, suivie par les entreprises qui ne disposent pas d'informations suffisantes sur la nature ou les raisons du problème, et qui espèrent, souvent à tort, que l'affaire sera vite étouffée. Une telle stratégie montre aussi qu'elles ne disposent pas, le plus souvent, d'assez de temps pour réfléchir « à chaud » à une réponse appropriée (Berger-Douce, 2009). Un troisième motif explique également le choix d'une telle stratégie : l'insuffisance de ressources financières pour répondre aux demandes posées (Berger-Douce, 2009). L'entreprise qui ne dispose pas de moyens suffisants pour accorder aux réclamants ce qu'ils souhaitent peut ainsi préférer fuir ses responsabilités. La stratégie réactive, souvent observée dans des cas graves – et dans notre étude, au travers des pratiques commerciales mensongères de l'organisme de crédit lors de la souscription des prêts

(cas n°3) – présente pourtant des risques juridiques et médiatiques cruciaux si les faits sont prouvés. Cette réponse semble en effet préjudiciable aux entreprises à l'heure où les informations circulent rapidement et se nourrissent, *via* Internet, des avis, jugements et commentaires des consommateurs. Dans les cas les plus extrêmes – comme le scandale lié au financement de l'ARC, ou plus récemment l'affaire Spanghero –, cette stratégie peut conduire à une perte de crédibilité et une dilution de l'image de marque de l'entreprise, mais aussi à une méfiance généralisée vis-à-vis d'un secteur tout entier.

Dans la stratégie **défensive**, l'entreprise reconnaît sa responsabilité face au problème mais cherche à la minimiser en déjouant les arguments évoqués par les parties prenantes. C'est par exemple le cas du vépéciste qui, dans notre étude (cas n°2), invoque une erreur technique et non une manœuvre commerciale délibérée pour attirer les clients comme le laissent entendre les plaignants. L'entreprise peut aussi être tentée de déplacer le sujet de la crise, par exemple, en expliquant que la situation aurait pu être plus grave si elle n'avait pas agi de telle ou telle manière ou en reportant une partie de la responsabilité hors de l'entreprise. En 1997, attaquée par un collectif de consommateurs fédérés par l'association « Eaux et rivières de Bretagne » sur le dépassement du taux de nitrates, la Lyonnaise des Eaux a ainsi porté plainte contre l'Etat pour absence de protection des sources et non-respect des normes de qualité. C'est également la stratégie utilisée par le fournisseur d'énergie (cas n°4) qui, confronté à ses erreurs de facturation, a non seulement invoqué la défaillance humaine à un échelon local (et non la tentative de tromperie qui lui est reprochée), mais aussi les désordres informatiques et organisationnels provoqués par une récente fusion. Pour être recevable, cette stratégie doit s'appuyer sur des faits tangibles, notamment quand l'entreprise décide de faire porter une part de responsabilité à autrui.

Dans la troisième stratégie de réponse, dite **accommodative**, l'entreprise reconnaît entièrement la responsabilité de ses actes et assume la réparation des dommages subis. Bien qu'il puisse être délicat ou dangereux pour elle d'accepter publiquement une part de défaillance, jouer la carte de la transparence permet toutefois de maintenir son capital marque et de préserver une plus grande crédibilité auprès des différentes parties prenantes. Cette stratégie semble d'ailleurs être celle qui se révèle la plus efficace parmi les trois premières identifiées par Wilson (1975). Mais deux conditions sont nécessaires pour l'appliquer : la situation doit être correctement expliquée et la communication rapidement mise en œuvre.

En termes d'ordre de mobilisation de ces trois stratégies, Capelli, Legrand et Sabadie (2012), analysant la situation d'une entreprise confrontée à un appel au boycott, aboutissent à deux résultats : il est indispensable de mettre en place une stratégie défensive (démentir) ou

accommodative (formuler des excuses), plutôt que d'opter pour la première stratégie réactive (se taire) ; il est préférable d'employer ces différentes stratégies au fur et à mesure des réactions des parties prenantes. Dans les exemples d'actions collectives que nous avons examinées, on observe que les entreprises ont bien mis en œuvre ces stratégies *séquentiellement* en fonction de l'évolution de la situation, mais qu'elles ont toutes opté au départ pour une stratégie réactive, en minimisant ou feignant d'ignorer le problème posé par des consommateurs isolés. On peut alors penser qu'un tel choix est de nature à précipiter ces individus vers la recherche d'alliances avec des parties prenantes « dangereuses » ou « définitives » selon les ressources dont ils disposent (Roux, 2012), ce qui oblige alors les entreprises à opter pour une stratégie défensive et à développer des arguments précis pour se protéger. Ce n'est qu'en dernier recours, lorsque le dénouement de l'affaire tourne à leur désavantage, qu'elles finissent par s'engager dans des stratégies accommodatives. Ainsi, c'est à l'issue de l'action pénale intentée par l'UFC-Que Choisir que l'organisme de crédit (cas n°3) a consenti à reconnaître sa responsabilité. De même, il a fallu une recommandation défavorable du Médiateur National de l'Energie pour voir poindre une procédure de réparation des dysfonctionnements vécus par plus de quatre mille usagers (cas n°4).

Nous avons examiné les trois stratégies de réponse « à chaud » que les entreprises peuvent être contraintes d'adopter, mais il ressort qu'une autre option – celle de l'anticipation – doit être privilégiée en amont des situations de conflit. Il ne s'agit plus, en effet, d'improviser face aux problèmes posés par les parties prenantes, mais de mettre en place des stratégies proactives afin de tisser des liens plus difficiles à dénouer en cas de difficulté.

Mettre en place une stratégie proactive : une démarche indispensable

Anticiper la gestion de crise est primordial, ne serait-ce que pour se donner des règles de gestion des événements lorsqu'ils se produisent. L'entreprise doit également recenser parallèlement les sources de vulnérabilité de ses activités et de ses process, et évaluer l'occurrence et la gravité potentielle des problèmes qui peuvent survenir. Il convient aussi qu'elle identifie à l'occasion les parties prenantes susceptibles d'être concernées – les victimes –, mais aussi ceux qui les défendent ou qui peuvent être sollicités parce qu'ils détiennent des ressources dont l'entreprise dépend (Frooman, 1999). A partir de là, une première recommandation peut être formulée : créer une base de données contenant des informations sur ces acteurs. Les jurisprudences, les dossiers de presse, les publications des associations de consommateurs, les décisions des médiateurs de branche, ainsi qu'une veille

Internet des affaires passées ou en cours formeront un fond documentaire dans lequel l'entreprise pourra puiser les éléments utiles à une analyse stratégique des risques – caractéristiques, attentes, ressources des acteurs, mais aussi existence de coalitions réelles ou potentielles entre eux, type d'actions menées par le passé, effets obtenus, etc...

Plus encore, l'entreprise doit aussi travailler, en amont, à enrôler les interlocuteurs importants. Les parties prenantes légitimes, celles qui ont du pouvoir ou qui sont susceptibles de faire pression dans l'urgence, nécessitent que des relations étroites soient nouées avec elles. Il s'agit donc de réfléchir de manière concertée à des solutions d'amélioration pour gagner leur confiance. Il est essentiel, par exemple, d'entendre préventivement les revendications des associations de consommateurs dans de nombreux domaines – alimentation, santé, endettement, et d'une manière plus générale, qualité de vie et environnement – pour aboutir à des solutions négociées, plutôt que de subir leur opposition en cas de crise. Le fait qu'elles s'impliquent dans de très nombreuses thématiques aux côtés des mouvements environnementalistes ou des collectifs de malades, augure de cette tendance dont nous soulignons l'importance : celle de la construction de réseaux inter-institutionnels engagés dans la protection des consommateurs-citoyens, dont l'entreprise doit éviter de devenir la cible (Lawrence, Hardy et Phillips, 2002).

En termes organisationnels, les services de médiation interne constituent des réponses concrètes à ces objectifs de prévention. En traitant les litiges non résolus, ils contribuent d'une part à une amélioration du traitement des réclamations, mais aussi, d'autre part, à la qualité des produits/services encadrée par la définition de « bonnes pratiques ». Mais plus largement, toute crise n'étant pas prévisible, l'ampleur du travail de concertation avec les parties prenantes constitue une démarche essentielle pour assurer à l'entreprise une négociation plus confortable des difficultés éventuelles qu'elle pourrait rencontrer. La probabilité de formation de coalitions d'acteurs se révèle en effet d'autant plus improbable que l'entreprise est, en amont, un porte-parole de leur protection, un point de passage obligé des réflexions sur leurs préoccupations, et un producteur de dispositifs (rapports, procédures, expertises, changements) prouvant ses engagements. L'exemple de la médiation chez GDF Suez montre, à cet égard, que l'entreprise travaille constamment à enrôler des parties prenantes à l'échelle française et européenne en participant à de nombreuses instances dans trois domaines – l'énergie, la consommation et la médiation. Elle tisse ainsi des liens suivis et parfois croisés avec les associations de consommateurs, les institutions de surveillance de la consommation (DGCCRF), les organes européens de législation en matière énergétique ou les réseaux de médiation de son secteur (*European Energy Ombudsmen Group*).

Conclusion

Soulignant la fragmentation du marché de la protection des consommateurs, cet article montre la place qu'y tiennent encore les acteurs historiques du consumérisme, mais aussi de nouvelles parties prenantes et leurs formes d'actions organisées. Bien que les entreprises travaillent à la mise en place de modalités de gestion de la relation clients, de dispositifs d'assistance et même « d'espaces d'entraide » entre usagers (Raimond, 2011), les outils de communication ont parallèlement renforcé le pouvoir d'auto-organisation des consommateurs en réseaux d'information et de défense. Ce travail constitue un premier état des lieux du dialogue indispensable que les entreprises doivent nouer avec les parties prenantes consuméristes après les avoir identifiées et qualifiées.

Pour autant, il n'épuise pas les nombreuses voies de réflexion ouvertes à l'issue de cette analyse. En particulier, peu de travaux sont conduits sur les effets et conséquences des actions collectives étudiées sur les attitudes et comportements des consommateurs. A l'heure où l'action de groupe est en passe d'être reconnue en France, peu de repères théoriques permettent actuellement aux entreprises d'anticiper les effets de cette loi sur leurs activités, leurs coûts ou leurs relations-clients (Haenlein et Kaplan, 2009). En second lieu, cette réflexion laisse dans l'ombre les multiples questionnements sur l'information des consommateurs. En effet, malgré le nombre de sources disponibles, ces derniers sont parfois très mal équipés pour évaluer la crédibilité, la fiabilité et l'objectivité de ce qui circule, en particulier sur Internet. L'*empowerment* espéré et annoncé via le web (Kucuk et Krishnamurthy, 2007) masque en réalité le paradoxe qui découle de l'abondance croissante de données, dont la qualité se révèle pourtant difficile à vérifier. Cette profusion ne permet pas, au final, de garantir aux consommateurs une information fiable et non orientée, de même qu'une protection efficace en cas de difficulté. L'ouverture des marchés, enfin, entraîne également une complexification des problèmes juridiques dans les échanges. Dans ce contexte, l'harmonisation du droit de la consommation au niveau européen et la refonte du Code français dont on fête les vingt ans constituent des enjeux cruciaux. Il s'agit de disposer d'un ensemble de textes qui garantissent à la fois l'efficacité des marchés, la protection des consommateurs en amont et en aval de leurs décisions d'achat, mais aussi, en tant que citoyens, l'accroissement du niveau de connaissance qu'ils ont de leurs droits et qui demeure parcellaire. La dynamique d'action des parties prenantes dévoile, à ce titre, les problèmes de compétences multiples – juridiques, informatiques et sociales – que les consommateurs doivent aujourd'hui maîtriser pour s'informer et se défendre.

Références

- Ansoff I. (1968), *Corporate Strategy*, 1965. Version française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968.
- Berger-Douce S. (2009), Profils de créateur et stratégie d'engagement sociétal, *Actes du 4ème congrès de RIODD*.
- Capelli S. et Sabadie W. (2005), La légitimité d'une communication sociétale : le rôle de l'annonceur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20,4, 53-70.
- Capelli S., Legrand P. et Sabadie W. (2012), Se taire, nier ou s'excuser : comment répondre à un appel au boycott ?, *Décisions Marketing*, 68, 71-82.
- Carroll A.B. et Näsi J. (1997), Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics: A European Review*, 6, 1, 46-51.
- Clarkson M.B. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Frooman J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, 24, 2, 191-205.
- Gond J.P. et Mercier S. (2004), Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, *Actes du 15^{ème} Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal.
- Hardy C., Lawrence T.B et Grant D. (2005), Discourse and Collaboration: The Role of Conversations and Collective Identity, *Academy of Management Review*, 30, 1, 58-77.
- Haenlein M. et Kaplan A.M. (2009), Unprofitable customers and their management, *Business horizons - Indiana university*, 52, 1, 89-97.
- Kucuk S.U. et Krishnamurthy S. (2007), An Analysis of Consumer Power on the Internet, *Technovation*, 27, 47-56.
- Latour B. (1989), *La Science en action*, Paris, Gallimard, coll. Folio Essais.
- Lawrence T.B., Hardy C. et Phillips N. (2002), Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-institutions, *Academy of Management Journal*, 45, 281-290.
- Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22, 4, 853-886.

- Neville B. et Menguc B. (2006) Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 4, 377-391.
- Raimond E. (2011), L'encadrement marchand des communautés de consommateurs sur Internet, Thèse de doctorat en Sociologie, Université Toulouse 2 Le Mirail.
- Rémy E. (2007), De Que-Choisir ? à Casseurs de pub : entre récupération marketing et nouvelles figures consuméristes, *Décisions Marketing*, 46, 37-49.
- Roux D. (2012), Au-delà des réclamations : comprendre et gérer les litiges, *Décisions Marketing*, 67, Juillet-Septembre, 49-62.
- Sturdivant F.D. (1979), Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory, *California Management Review*, 22, 1, 53-59.
- Suchman M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3, 571-611.
- Webster F.E. (1973), Does Business Misunderstand Consumerism?, *Harvard Business Review*, 51, 5, septembre-octobre, 89-97.
- Wilson I. (1975), What a Company is Doing about Today's Demands on Business, in Steiner G.A. (éd.), *Changing Business-Society Interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA.

Annexe 1. Les réseaux créés par des collectifs de consommateurs auto-organisés

| | Cas n°1 | Cas n°2 | Cas n°3 | Cas n°4 |
|--|---|--|---|--|
| Action contre... | Un opérateur téléphonique | Un vépéciste | Un organisme de crédit | Un fournisseur d'énergie |
| Période | 2006 - 2008 | 2009 - 2010 | 2007 - 2010 | 2009 - 2010 |
| Fait générateur du litige | Modification des conditions contractuelles | Erreur d'affichage du prix invoquée par le marchand. | Fluctuation de prêts à taux variable annoncés comme « sûrs » | Sous-facturation, puis rattrapage des consommations à un prix majoré |
| Problématisation par le porte-parole fondateur de l'action | Exigence du maintien des conditions initiales d'abonnement | Exigence de livraison du produit au prix réduit annoncé | Dénonciation des pratiques commerciales mensongères lors de la souscription | Correction des dysfonctionnements ayant entraîné de grosses difficultés financières pour les usagers |
| Modalités d'intéressement des membres du collectif | Création d'un blog et d'une association (DACCFE) | Création d'une page sur un réseau social, et d'un site Internet (Forum Agir ensemble !) | Création d'un site Internet (l'ACTION) | Création d'un site et d'une association (CDUGMR) en concertation avec le maire et le Centre communal d'action sociale (CCAS) d'une des communes concernées |
| Etapas d' enrôlement et Allongement du réseau | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune action spécifique à l'égard des associations de consommateurs ou des médias ▪ Les médias s'intéressent à l'affaire ▪ En raison du grand nombre de plaintes, l'UFC-Que Choisir entame parallèlement une action pénale pour publicité mensongère | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact avec une association de consommateurs ▪ Pas d'action spécifique auprès d'autres parties prenantes. ▪ Les médias s'intéressent eux-mêmes dès le début à l'affaire | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Courriers aux associations de consommateurs, à la DGCCRF, aux députés dont dépend chaque plaignant, à la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale et au Président de la République ▪ Médiatisation de l'affaire sur le conseil d'une des associations de consommateurs ▪ Déplacement au siège de l'entreprise avec une pétition de 83 signataires. La vidéo est postée sur Internet ▪ L'UFC-Que Choisir entame parallèlement une action pénale contre l'organisme de crédit ▪ Sensibilisée par le très grand nombre de plaintes reçues sur le sujet, l'UFC-Que Choisir entame parallèlement une action pénale. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recensement des différents cas et communes concernées par le problème. ▪ Saisine du Médiateur National de l'Energie (MNE) par le Maire et le CDUGMR ▪ Déplacement au siège de l'entreprise pour plusieurs réunions de médiation ▪ Couverture médiatique importante à l'issue de la publication de la recommandation du MNE, en raison de du nombre de victimes (4200 sur 44 communes) et de l'indemnisation prévue (525 000 euros) ▪ Courriers du CDUGMR au Ministre de l'Economie et des Finances et au Président de la République pour dénoncer les augmentations de prix de l'énergie |
| Résultats de l'action | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'association de consommateurs UFC-Que Choisir dépose plainte au nom de 300 adhérents environ ▪ En première instance, la décision rendue est favorable aux consommateurs ; en appel, la plainte contre l'opérateur sera classée sans suite | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 400 internautes environ entament une action en justice avec le même avocat et partagent les frais de procédure ▪ Ils seront finalement déboutés de leur plainte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le collectif de 800 plaignants envisage de déposer plainte au civil. ▪ L'entreprise évite le procès en acceptant la renégociation de 1772 contrats et le versement de dommages et intérêts. ▪ L'action déborde finalement le cadre du collectif puisque tous les clients concernés par ces contrats bénéficient de propositions de renégociation de leur prêt. En contrepartie, interdiction est faite aux clients d'agir contre l'entreprise. ▪ D'autre part, l'UFC-Que Choisir obtient une condamnation à 10.000 euros pour réparation du préjudice subi par la collectivité des consommateurs, ainsi qu'à une amende de 50 000 euros de l'organisme de crédit. Ce dernier accepte également de reconnaître sa culpabilité en matière de pratique commerciale trompeuse. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le collectif totalise environ 250 membres d'une douzaine de communes et le MNE est saisi par le maire d'une commune de l'Oise au nom de 416 administrés ▪ La décision du MNE, favorable aux plaignants prévoit, outre la correction des dysfonctionnements, un dédommagement forfaitaire. Elle n'a toutefois pas force exécutoire. ▪ La première convention d'indemnisation proposée par l'entreprise est refusée, et sera ensuite renégociée. par le Maire et le collectif porte-parole de l'action. |