

# FONDEMENTS D'UN NOUVEAU PARADIGME COOPÉRATIF

Quelles incitations pour les acteurs clés ?

par Daniel Côté (\*)

*L'auteur poursuit la présentation de ses travaux d'exploration d'un « nouveau paradigme coopératif ». De l'émergence de ce nouveau paradigme (Recma, n° 275-276) à son implantation (Recma, n° 295), il nous avait montré l'enjeu, pour la coopérative, de mettre en œuvre des pratiques cohérentes qui soutiennent la loyauté des employés et des clients-membres. Dans cet article, il se place du côté des acteurs clés que sont les gestionnaires et les clients-membres pour identifier ce qui peut les inciter à investir le modèle coopératif, au-delà de la seule dimension idéologique. L'intérêt des gestionnaires pour un modèle centré sur la loyauté est approché à partir des éléments d'une base de données regroupant cinquante et une caisses Desjardins. C'est le lien entre loyauté et performance en contexte coopératif qui est ainsi illustré. L'analyse des motivations du client-membre s'appuie sur une enquête conduite en 2005 auprès de quatre coopératives participant à une recherche-action, deux caisses Desjardins et deux coopératives agricoles d'approvisionnement. En soulignant la place centrale des pratiques d'affaires, elle permet de mettre en perspective les incitations à coopérer et à participer générées par une gestion de la loyauté.*

(\*) Professeur de stratégie, HEC Montréal.

Les coopératives, particulièrement dans les secteurs matures, évoluent dans un environnement en mutation. Les changements structurels provoqués par les nouvelles règles du jeu entraînent ces dernières dans une crise identitaire, alors que les gestionnaires se posent des questions : qui sommes-nous ? qu'est-ce qui nous différencie ? est-ce que le mode d'organisation coopératif est encore pertinent en contexte de mondialisation (Côté, 2001) ? Poussée à l'extrême, cette crise provoque un phénomène de démutualisation (assurances, agroalimentaire, banque, etc.). Nous observons également des démutualisations partielles lorsque les groupes coopératifs cotent en Bourse une partie de leur capital, ainsi que des comportements de mimétisme lorsque les leaders coopératifs copient les pratiques et les modèles d'affaires des entreprises capitalistes. Dans des publications récentes, j'avais déjà commencé à apporter des éléments de réponse à ces questions. Le concept de nouveau paradigme coopératif (NPC) fut introduit (Côté, 2000 et 2005) comme étant un élément de solution à cette crise identitaire. L'objectif de cet article est d'ajouter aux fondements clés du NPC. J'aborde plus particulièrement

ici la question des incitations pour les acteurs coopératifs clés, c'est-à-dire les clients-membres et les gestionnaires, incitations à s'investir et à adhérer à ce nouveau paradigme coopératif.

Cet article est le résultat d'une recherche entreprise à la fin des années 90. Mes travaux sont basés sur différentes approches méthodologiques. D'abord, une approche de recherche-action en cours depuis janvier 2000. Quatre coopératives furent impliquées dans cette recherche-action à différents moments au cours des dernières années <sup>(1)</sup>. Ce cadre de recherche-action offre l'énorme avantage de valider les questions de recherche dans un cadre très concret, dans une perspective temporelle de long terme. Il offre également la possibilité de valider des solutions pratiques et les résultats obtenus. Par ailleurs, la complicité des leaders coopératifs impliqués dans cette recherche-action facilite également l'accès à une information qualitative de grande qualité, obtenue auprès des acteurs coopératifs (membres, gestionnaires, employés et dirigeants), et ce à différentes périodes tout au long de la démarche. Finalement, des données quantitatives ont également été collectées suite à diverses enquêtes menées auprès des membres, des employés et des gestionnaires.

Dans la première section de cet article, je reprends brièvement quelques idées clés au cœur de la crise identitaire à laquelle sont confrontées les coopératives, ainsi que les grandes lignes du concept de nouveau paradigme coopératif élaborées à ce jour. La deuxième partie questionne l'intérêt pour les acteurs clés de réinvestir l'univers coopératif. A ce stade-ci de l'histoire du développement coopératif, les acteurs clés sont d'abord les gestionnaires et les membres à titre de clients. Pourquoi un gestionnaire aurait-il intérêt à développer l'entreprise coopérative en s'appuyant sur le vecteur de l'identité, alors que la crise identitaire mentionnée précédemment pointe dans la direction opposée? Egalement, pourquoi un membre, ramené de plus en plus au strict rôle de client en contexte de crise identitaire, aurait-il intérêt à se réinvestir dans un rôle de sociétaire? Ces questions sont essentielles si nous voulons soutenir l'idée selon laquelle un NPC est crédible dans l'univers concurrentiel actuel. Pour étudier les incitations pour les acteurs coopératifs, il est pertinent de replacer ce questionnement dans le contexte du paradigme relationnel et de s'inspirer d'une riche littérature, développée au cours des vingt-cinq dernières années (Oliver, 1997; Zeithaml, 2000).

(1) La recherche-action fut initiée avec une première caisse Desjardins en janvier 2000. Depuis, se sont ajoutées une deuxième caisse Desjardins ainsi que deux coopératives agricoles d'approvisionnement à la ferme.

## Le concept de NPC: quelques idées clés au cœur de la démarche

Le point de départ de ma réflexion sur l'émergence d'un NPC s'inscrit dans la reconnaissance d'une crise identitaire provoquée par les changements structurels qui affectent la dynamique coopérative (Côté et Toulouse, 1996; Côté, 2001). Les changements structurels à la base de cette crise reposent sur: (a) l'évolution du concept de membre vers une figure individualisante; (b) l'interpénétration des champs concurrentiels avec l'entreprise

à capital-actions et la difficulté de reconnaître la nature particulière du mode d'organisation coopératif; (c) la pression accrue des marchés et la difficulté de plus en plus grande à faire des arbitrages qui reflètent la logique d'action coopérative. Il est donc normal que les gestionnaires se demandent où trouver la différence coopérative... si elle existe encore. Quels sont les avantages du mode d'organisation coopératif aujourd'hui? Il importe également de faire progresser la réflexion sur les pratiques d'affaires en contexte coopératif, au-delà des valeurs et principes.

Le NPC se veut également une réponse aux défis auxquels sont confrontées les organisations (incluant les coopératives) en ce début de siècle (Crozier, 1989; Senge, 1991; Brilman, 1995; Blackwell, 1997). Alors qu'historiquement les coopératives étaient perçues comme une solution aux échecs de marché – le pouvoir des monopoles, monopsones, l'absence de services, la dissymétrie d'information, etc., toutes conditions pouvant conduire à différents abus –, il importe maintenant de regarder le mode d'organisation coopératif d'un point de vue proactif, c'est-à-dire de répondre à la question suivante: quels sont les avantages propres à la nature et à la structure de ce mode d'organisation en contexte concurrentiel? Cette approche n'élimine aucunement la pertinence d'une analyse des conditions réactives. Il est simplement indispensable de réaliser la nécessité d'analyser également la pertinence au-delà de l'approche traditionnelle.

Dans un article publié en 2000, j'identifie quatre grands défis auxquels font face les organisations: la loyauté (employés et clients), la mobilisation par les valeurs, l'apprentissage en contexte organisationnel et la quête de sens et de légitimité. C'est en cherchant les avantages propres au mode d'organisation coopératif face à ces défis que l'idée d'un NPC a émergé. S'il s'avère que le mode d'organisation coopératif est avantageux pour relever ces défis, le développement de l'identité coopérative devient un enjeu stratégique.

Parmi l'ensemble de ces défis, le volet loyauté fut privilégié, pour des raisons à la fois scientifiques et pratiques. Il existe d'abord une vaste littérature sur cette question de loyauté, autant du point de vue scientifique que pratique. Par ailleurs, comme je poursuis une démarche méthodologique construite sur une approche de recherche-action, il devenait important de cibler un volet (simplification), la validation sur le terrain requérant un lien concret avec la pratique. Le défi de la gestion de la loyauté s'est avéré un choix pertinent, principalement pour ces raisons.

Un cadre de gestion de la loyauté repose d'abord sur un ensemble de valeurs et de principes fondamentaux (Bhote, 1996; Reichheld, 1996). Ces valeurs et principes rejoignent les valeurs et principes au cœur de l'identité coopérative (Côté, 2005). La convergence des fondements de la loyauté et de l'identité coopérative nous incite donc à reconsidérer les valeurs et les principes coopératifs d'un point de vue stratégique. Puisque la loyauté (celle des employés et des clients) s'avère un des facteurs clés de succès pour les entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle (Singh et Sirdeshmukh, 2000), il est possible d'inférer que l'identité coopérative peut s'avérer une source

d'avantages concurrentiels. Cette hypothèse est d'ailleurs largement développée et appuyée par les résultats obtenus à la caisse de Saint-Roch-de-l'Achigan (Côté, 2005).

Les questions d'éthique, d'intégrité, de transparence et de confiance mutuelle sont des principes fondamentaux, autant pour l'identité coopérative que pour une gestion crédible et légitime de la loyauté. A ces principes s'ajoutent la proximité avec le client, la priorité accordée à son mieux-être et la capacité de ce dernier à agir à titre de coach de l'entreprise. Finalement, il est essentiel de pouvoir impressionner le client, d'anticiper ses besoins et de livrer une proposition d'affaires de fort calibre (Bhote, 1996). La raison d'être de la coopérative, à savoir renforcer le statut socioéconomique du membre, et le double statut de propriétaire-usager avantagent la coopérative et créent un contexte plus favorable à un dialogue avec le membre et à une prise en compte de ses besoins. La coopérative peut ainsi chercher à y répondre avec une proposition d'affaires plus adaptée. Par ailleurs, comme toute organisation <sup>(2)</sup>, elle fait face à un défi important d'exécution.

Compte tenu de la prédominance du dispositif managérial pour assurer la pérennité et le développement des coopératives, le NPC repose sur le postulat que le « nouveau coopératif » en contexte concurrentiel doit s'arrimer prioritairement aux pratiques d'affaires (gestion et commerciales). La perte de sens coopératif provoquée par la crise identitaire et l'évolution du concept de membre vers celui de client s'ajoutent au poids et à la complexité des pratiques d'affaires. Couplé avec la faiblesse des pratiques démocratiques (faible participation aux assemblées générales...), cela place les gestionnaires au premier rang des acteurs coopératifs. Il est donc essentiel de questionner les motivations et les incitations qui les animent, ainsi que la capacité de développer un modèle d'affaires distinct qui reflète la nature et la logique d'action propres à la coopérative.

Cela ne veut pas dire que ces motivations et incitations économiques ne soient pas balisées, encadrées par d'autres de nature plus idéologique. Mais il apparaît clairement que ces seules incitations idéologiques ne sont pas suffisantes pour assurer le maintien d'une identité coopérative forte dans l'univers concurrentiel actuel.

Au-delà des interrogations propres aux équipes de gestion, il nous faut également interpeller les clients (membres dénaturés) et questionner leurs motivations et leurs incitations à s'identifier et à se comporter comme membres en contexte de NPC. Pourquoi un client serait-il intéressé par un nouveau coopératif, particulièrement si la coopérative ne présente aucune (ou très peu de) différence avec les concurrents capitalistes ? Bien sûr, tout comme pour les gestionnaires, nous ne pouvons pas exclure les motifs idéologiques qui peuvent habiter les clients-membres de coopératives. Comme pour ces derniers, cependant, je ne crois pas que ces seuls motifs soient suffisants pour réhabiliter le mode d'organisation coopératif.

(2) Une étude récente du cabinet-conseil Bain and Company démontre que 80 % des gestionnaires disent livrer une proposition d'affaires supérieure (à celle de leurs principaux concurrents) à leurs clients. Lorsque les clients de ces entreprises sont interrogés, à peine 8 % reconnaissent recevoir une proposition supérieure de ces mêmes entreprises. Les auteurs de l'étude ont conclu à un écart de livraison (*delivery gap*).

## **Pertinence d'une gestion centrée sur la loyauté vue par les acteurs coopératifs**

### **Le NPC d'un point de vue gestion... *via* le concept de loyauté**

Compte tenu du rôle clé joué par les gestionnaires dans les coopératives actuelles, il est primordial d'enquêter sur les motivations de ces derniers pour faire face à la fois aux enjeux concurrentiels et au développement de l'identité coopérative.

Lorsque nous acceptons l'hypothèse de cette convergence entre la loyauté et l'identité coopérative (Côté, 2005), il devient possible d'analyser l'intérêt des gestionnaires à poursuivre une démarche de construction d'une gestion centrée sur la loyauté. Ce faisant, nous allons analyser l'intérêt du phénomène loyauté du point de vue des gestionnaires.

Le nouvel environnement concurrentiel est caractérisé par l'accroissement de la concurrence internationale, les plus faibles taux de croissance, les marchés matures, la pression accrue sur les prix alors que la structure de coût devient plus difficilement compressible, un plus petit nombre de clients poursuivis par un nombre croissant de concurrents, etc. Les entreprises doivent donc consacrer une plus grande proportion de leurs ressources à leur base de clients actuels (Fornell, 1992). Les stratégies offensives (gagner des parts de marché en attirant de nouveaux clients) deviennent de plus en plus difficiles à implanter, ce qui rend les stratégies défensives de plus en plus importantes. Plutôt qu'à rechercher de nouveaux clients, les stratégies défensives visent à minimiser le taux de défection et à développer sa relation avec les clients actuels. Le principe clé est d'empêcher les nouveaux entrants et les concurrents actuels de prendre « nos clients » (Fornell et Wernerfelt, 1987).

Le service joue un rôle critique dans une stratégie défensive. Alors que les produits de qualité à prix appropriés peuvent être imités plus facilement, fournir un bon service de manière consistante est plus difficile à copier (Zeithaml, 2000).

Les entreprises recherchent et désirent cette loyauté à travers le développement de relations avec les consommateurs. Ceci est davantage important dans le cas des services, puisque leur caractère intangible, leur hétérogénéité et l'ambiguïté de leur performance posent des défis dans le développement et le maintien d'une relation client (Singh et Sirdeshmukh, 2000). La gestion de la relation est donc critique, particulièrement dans les industries de services, compte tenu des caractéristiques uniques autant des relations que des services. Cette relation existe lorsqu'un échange individuel est évalué non pas de manière isolée, mais en continuation des échanges passés. L'emphase sur le contexte historique et les conséquences pour le futur est donc centrale pour la définition d'une relation (Bendapudi et Berry, 1997).

Le « focus » du marketing a donc changé, passant des échanges transactionnels à une relation durable entre les parties et faisant de la loyauté

le but premier de l'approche relationnelle. Ce paradigme relationnel vise à identifier les principales clés qui influencent les résultats de l'entreprise et à mieux comprendre les relations causales entre ces facteurs et les résultats (Hennig-Thurau, Gwinner et Gremier, 2002). Les entreprises regardent donc de plus en plus vers des facteurs tels que la qualité du service, la valeur perçue, la confiance (*trust*), la satisfaction du client et la loyauté pour maintenir une position de leadership sur leur marché. Il est donc important de bien comprendre ce qui soutient ces facteurs critiques, comment ils sont liés et comment ils contribuent au succès de l'entreprise.

Au-delà des facteurs qui transforment l'environnement concurrentiel, l'intérêt du paradigme relationnel s'appuie sur des résultats économiques attendus (et démontrés) qui rehaussent la performance des entreprises. Mentionnons brièvement l'impact des stratégies orientées vers la satisfaction et la loyauté du client sur l'accroissement de la rentabilité (Kamakura *et al.*, 2002; Anderson et Mittal, 2000) et l'augmentation du coût des stratégies offensives des concurrents. Quoique tous les chercheurs ne soient pas totalement du même avis (Reinartz et Kumar, 2000), plusieurs recherches concluent que les stratégies orientées vers la satisfaction des clients conduisent à une augmentation du taux de satisfaction des clients, une réduction de l'élasticité-prix et un impact positif sur les marges, une réduction des coûts de transaction, un accroissement des ventes croisées, une amélioration de la réputation *via* les recommandations des clients, un retour économique supérieur, etc. (Fornell, 1992; Anderson, Fornell et Lehman, 1994; Zeithaml, 2000). Fornell (1987) démontre également qu'il est plus profitable de retenir ses clients actuels que de chercher à gagner des parts de marché ou à réduire ses coûts. Par ailleurs, Reichheld (1996) rapporte qu'une amélioration de 5 % du taux de rétention des clients peut avoir un effet de 25 à 100 % sur la rentabilité des entreprises. Rose (1990) démontre également que les services achetés par un client qui fait affaire avec l'entreprise depuis dix ans sont, en moyenne, trois fois plus élevés que ceux réalisés avec un client avéré depuis cinq ans seulement. Le déplacement de la satisfaction vers la loyauté comme stratégie importante est donc justifié lorsque les entreprises comprennent l'impact sur la rentabilité d'une base de clients loyaux.

Les antécédents de la loyauté sont bien connus. Les recherches des dernières années ont permis d'établir les liens entre loyauté, satisfaction, confiance, qualité des services, perception de la valeur, etc. (Zeithaml, 2000; Cronin *et al.*, 2000). Selon Morgan et Hunt (1994), la confiance est clé parce qu'elle encourage à préserver l'investissement dans la relation grâce à la coopération des partenaires dans l'échange. Elle renforce l'efficacité, l'efficience et la productivité. Elle est bâtie autour de deux facettes : d'abord, la confiance envers les comportements des employés en contact lors de la livraison du service ; ensuite, la confiance envers les politiques et les pratiques qui gouvernent les échanges (Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Chiou *et al.*, 2002). Les champs de compétences essentiels pour bâtir la confiance des clients envers l'entreprise sont : les compétences opérationnelles et

(3) L'analyse complète de ce modèle est présentée dans Côté et Belhouari (2007).

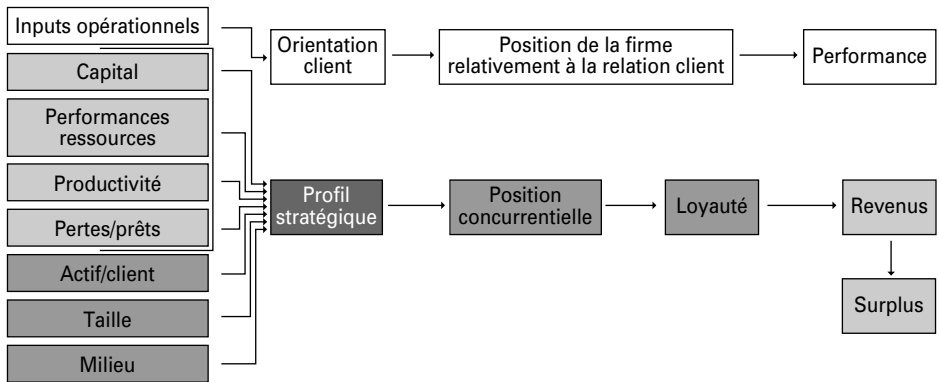
(4) Deux indicateurs furent retenus pour les fins de notre analyse. Le ratio in-out capte la capacité de rétention du volume d'épargne bénéficiant d'un régime d'imposition différé. Est également pris en compte le taux de renouvellement hypothécaire. Ces deux indicateurs reflètent environ 40 % des crédits consentis et 30 % des épargnes cumulées. Contrairement à la grande majorité des études sur la loyauté qui utilisent une mesure d'intention du client (« J'ai l'intention de continuer à faire affaire avec... »), notre mesure de loyauté est basée sur un résultat obtenu à l'échelle de la caisse.

la capacité de répondre aux attentes des clients de manière consistante, la bienveillance opérationnelle et la capacité de placer les intérêts du client avant ceux de l'entreprise, finalement, la capacité de résoudre les problèmes qui peuvent survenir pendant et après le service (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). La loyauté se veut donc le reflet d'une culture d'entreprise, de processus et de routines, donc un actif intangible.

**Impact de la loyauté sur la performance en contexte coopératif**

Cette question de l'impact de la loyauté sur la performance en contexte coopératif fut examinée dans le cadre d'une enquête menée en 2003 auprès des caisses Desjardins. Le modèle présenté à la figure 1 fut estimé en s'appuyant sur une base de données constituée de cinquante et une caisses<sup>(3)</sup>. Les données nécessaires pour répondre à cette question furent recueillies auprès des directeurs généraux des caisses (profil stratégique et position concurrentielle), ainsi qu'auprès de la fédération des caisses Desjardins (surplus, revenus, indicateurs de loyauté<sup>(4)</sup> et inputs opérationnels).

**Figure 1**  
**Profil stratégique et loyauté comme variables médiatrices :**  
**impacts sur la performance des caisses Desjardins**



Une analyse d'équations structurelles fut effectuée pour valider la pertinence du modèle présenté à la figure 1. Les résultats statistiques obtenus démontrent la très grande pertinence de ce modèle pour expliquer la performance (revenus et surplus) des caisses<sup>(1)</sup>. Les différentes variables intégrées au modèle sont toutes statistiquement significatives alors que la principale hypothèse formulée fut validée, *i. e.* l'impact positif de la loyauté sur les revenus et les surplus des caisses, ainsi que son rôle de médiation des variables stratégiques (profil stratégique et position concurrentielle) et des inputs opérationnels sur la performance des caisses (revenus et surplus). L'influence directe du facteur loyauté est donc fortement significative. Il a également une influence indirecte en servant de catalyseur (médiation) du profil stratégique et de la position concurrentielle. L'impact global de la loyauté sur la performance des caisses s'avère d'une grande importance.

(1) Les indices de validité évalués pour tester la pertinence de ce modèle (CFI, NFI et RFI de 0,91) sont supérieurs à 0,90 et satisfont aux normes reconnues (Bollen, 1989). Le modèle s'avère également statistiquement significatif (p-value de 99,9 %) et très performant à expliquer la variance de la variable cible (surplus) avec un R<sup>2</sup> de 90 %.

L'analyse statistique réalisée sur cette base de données confirme l'influence de la loyauté sur la performance des caisses. Ce modèle vient démontrer en contexte coopératif l'importance du facteur loyauté pour renforcer la performance des caisses Desjardins. Ainsi conceptualisée, la loyauté peut donc être perçue comme étant un actif stratégique.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse que tout gestionnaire, face aux pressions sur les modèles d'affaires, devra envisager le développement d'une gestion centrée sur la loyauté. Une telle approche de gestion est susceptible de générer la croissance, la rentabilité, une position de leadership sur les marchés, une réputation accrue... A ces résultats tous favorables pour l'entreprise, nous devons ajouter une satisfaction accrue des clients, une meilleure capacité de rétention et une relation durable. Voilà donc autant de raisons qui peuvent motiver les gestionnaires à s'engager sur une telle voie.

### **Le NPC dans une perspective client-membre... via le concept de loyauté**

Pour aborder l'intérêt du client-membre envers la coopérative, j'ai cherché à répondre à diverses questions qui s'inscrivent dans une perspective relationnelle et d'affaires<sup>(5)</sup>. Il importe de souligner à nouveau que le développement de ce NPC cherche à répondre aux défis associés à la crise identitaire dans laquelle sont plongées les coopératives. Bien que ce ne soit pas la seule base d'argument pour choisir une coopérative, le volet affaires est certainement dominant<sup>(6)</sup>.

Puisqu'il s'agit de développer une relation, les questions suivantes visent à jeter un éclairage sur ce qui permet d'en poser les fondements.

- Quelle importance le client-membre attache-t-il à la coopérative? Si ce dernier indique n'avoir aucun attachement au statut coopératif, il sera peu probable que le statut de membre ait une signification particulière et qu'il veuille s'y investir.
- Quelles sont les attentes du client-membre envers sa coopérative? Pour intéresser le membre à une relation privilégiée avec sa coopérative, cette dernière doit exceller à satisfaire aux attentes de ce dernier. Par ailleurs, il sera important d'aborder l'analyse des attentes du client-membre en fonction des fondements de la loyauté.
- Quels sont les liens que le membre fait entre le statut coopératif et les antécédents de la loyauté? En d'autres mots, est-ce que le membre perçoit des avantages au statut coopératif en ce qui a trait à la capacité à mériter sa loyauté?
- Quelles attitudes et comportements peut-on anticiper de la part des clients-membres en contexte de loyauté?

### *L'importance du statut coopératif...*

Afin de vérifier le niveau d'importance alloué au statut coopératif, les membres se sont vu demander quelle importance ils y attachaient. Le tableau 1 présente les résultats pour chaque coopérative<sup>(7)</sup>.

Les résultats obtenus sont fort intéressants. Ils démontrent l'importance

(5) Les résultats statistiques présentés dans cette section s'appuient sur une enquête réalisée en 2005 auprès de cinq cents membres des quatre coopératives participant à ma recherche-action (deux caisses Desjardins et deux coopératives agricoles d'approvisionnement à la ferme). Mille deux cents membres sélectionnés aléatoirement furent sollicités (trois cents par coopératives) pour les fins de cette enquête. Cette vaste enquête avait comme objectif d'évaluer la qualité de la relation du membre avec sa coopérative. Le questionnaire utilisé couvrait l'ensemble des volets jugés pertinents dans l'abondante littérature traitant du paradigme relationnel. A ces volets fut ajoutée une série de questions sur la dimension coopérative.

(6) C'est toujours pour répondre à un besoin économique que l'on devient usager d'une coopérative, alors que la propriété est subordonnée à cet usage. Par ailleurs, lorsque la coopérative a des difficultés à se démarquer dans un environnement fortement concurrentiel, la « différence coopérative », plus facile à reconnaître en contexte d'abus, perd de son attrait, particulièrement lorsque les membres sont sollicités par des concurrents de plus en plus agressifs. Le volet affaires gagne donc en importance. Il est donc nécessaire de démontrer la pertinence d'une relation distincte entre le client (membre) et « sa » coopérative.

(7) Les coopératives 1 et 2 sont des caisses Desjardins, alors que les coopératives 3 et 4 sont des coopératives agricoles d'approvisionnement à la ferme.



**Tableau 1**  
**Importance du statut coopératif**  
**(« Le statut coopératif de ... est important pour moi »)**

	1 <sup>re</sup> coop.	2 <sup>e</sup> coop.	3 <sup>e</sup> coop.	4 <sup>e</sup> coop.
Score moyen (sur une échelle de 7)	5,89	5,47	5,29	5,91
Ecart type	1,472	1,702	1,499	1,198
Pourcentage de répondants à 6 et plus	70 %	65 %	51 %	71 %
Pourcentage de répondants à 5 et plus	85,5 %	74 %	70 %	83 %

que les membres attachent au statut coopératif. Nous constatons que pour trois des quatre coopératives, plus des deux tiers des répondants accordent une grande importance (6 et plus sur l'échelle de 7) au statut coopératif. S'il avait fallu que les répondants nous indiquent n'accorder qu'une importance marginale au statut coopératif, il aurait certes été (plus) difficile d'envisager un véritable renouveau coopératif et de dégager des incitations pertinentes du point de vue des clients-membres.

#### *Ce qui est important pour le membre : ses attentes*

L'enquête menée auprès des membres a permis de tester l'importance relative que ces derniers accordent à différents volets. Les résultats sont présentés au tableau 2. Le choix (limité) des items retenus s'inscrit dans la logique du paradigme relationnel, ce qui est cohérent avec notre hypothèse voulant que le volet affaires soit dominant dans la relation entre le membre et sa coopérative.

Le tableau 2 démontre que trois facteurs émergent suite aux analyses factorielles effectuées. L'intérêt d'une analyse factorielle exploratoire est qu'il devient ainsi possible d'identifier des dimensions cachées pour expliquer les corrélations entre différentes variables. Les corrélations de structure<sup>(8)</sup> (*factor loading*) renseignent sur la contribution de chaque variable à la définition du facteur. Un premier facteur statistiquement significatif regroupe les dimensions d'une proposition d'affaires jugées importantes par les membres. Un deuxième facteur regroupe les dimensions centrées sur le volet relationnel, alors que le troisième facteur met en valeur les dimensions touchant la bienveillance manifestée par la coopérative à l'égard de ses membres. Les coefficients de corrélation de structure (*factor loading*) sont tous significativement élevés et confirment la convergence des items pour chacun des trois facteurs, alors que la pertinence des analyses factorielles est validée (KMO et alpha de Cronbach supérieurs à 0,70).

Le tableau 2 présente également les moyennes et écarts types (entre parenthèses) pour chacun des items (sur une échelle de 7). Le score obtenu pour chaque facteur (somme des items propres à chaque facteur pour chaque répondant) permet de simplifier la lecture du tableau et de comparer l'importance relative des différents facteurs les uns par rapport aux autres ainsi qu'entre les membres des quatre coopératives. Par exemple, les résultats pour la première

(8) Le coefficient de structure (*factor loading*) évalue la corrélation entre les variables originales (questions posées lors de l'enquête) et le facteur obtenu, par exemple importance d'être bien écouté et facteur « proposition d'affaires ».

(9) La première coopérative est une caisse Desjardins de taille moyenne en milieu semi-rural, alors que la deuxième est une caisse de grande taille en milieu urbain. La troisième coopérative est agricole et de taille moyenne, alors que la quatrième, également agricole, est de grande taille pour une coopérative d'approvisionnement à la ferme.

coopérative montrent que les membres accordent une très grande importance au facteur « proposition d'affaires », avec un score moyen de 6,33, alors que le score du facteur « bienveillance » s'élève à 6,12 et celui du facteur « relation » à 5,54. Malgré des contextes différents<sup>(9)</sup>, le *pattern* de réponses et l'importance relative des facteurs sont identiques d'une coopérative à l'autre. Avec ce tableau, nous constatons que les membres attachent une très grande importance à une proposition d'affaires bâtie sur la valeur livrée (meilleure offre dès le départ, facilité à transiger et prix), sur la confiance, la transparence et l'écoute. Ces aspects de la proposition d'affaires rejoignent pleinement les antécédents de la loyauté et requièrent une capacité à répondre aux attentes des clients de manière consistante. Le deuxième facteur reflète l'importance à accorder à la bienveillance, autrement dit la capacité de placer les intérêts du client en premier (tenir ses promesses, valoriser les gens avant le profit et démontrer un réel intérêt envers le client avant, pendant et après la transaction). A noter, l'importance réduite accordée à l'anticipation des besoins. Quoique le facteur « relation » demeure significatif, nous constatons que les membres y accordent une importance moindre comparativement aux deux premiers facteurs mentionnés.

**Tableau 2**  
**A quoi le membre accorde-t-il de l'importance ?**

I. Fondements « proposition d'affaires »	1 <sup>re</sup> coop.	2 <sup>e</sup> coop.	3 <sup>e</sup> coop.	4 <sup>e</sup> coop.
1. C'est important pour moi d'être très bien écouté	6,32 (1,270)	6,15 (1,236)	6,28 (1,115)	6,56 (0,814)
Coefficient de corrélation de structure	0,720	0,660	0,714	0,737
2. Les prix (frais et taux) sont importants pour moi	5,98 (1,427)	5,84 (1,322)	6,20 (1,146)	6,25 (1,257)
Coefficient de corrélation de structure	0,706	0,754	0,572	0,683
3. C'est important pour moi que la caisse/coopérative soit digne de confiance	6,48 (0,903)	6,37 (0,895)	6,38 (0,932)	6,43 (0,938)
Coefficient de corrélation de structure	0,804	0,819	0,698	0,854
4. C'est important pour moi de transiger facilement	6,61 (0,742)	6,24 (1,058)	6,54 (0,812)	6,50 (0,924)
Coefficient de corrélation de structure	0,757	0,655	0,861	0,826
5. C'est important pour moi d'avoir la meilleure offre dès le départ	6,50 (1,056)	6,23 (1,311)	6,54 (0,786)	6,35 (1,141)
Coefficient de corrélation de structure	0,731	0,690	0,743	0,688
6. C'est important pour moi que les employés agissent avec transparence	6,33 (1,034)	6,22 (1,192)	6,48 (0,942)	6,22 (0,916)
Coefficient de corrélation de structure	0,769	0,840	0,521	0,760
<b>Facteur « proposition d'affaires »</b>	<b>6,33</b> (0,913)	<b>6,14</b> (0,966)	<b>6,39</b> (0,689)	<b>6,38</b> (0,637)
KMO	0,858	0,851	0,705	0,806
Alpha de Cronbach	0,842	0,832	0,712	0,852

<b>II. Relation</b>	<b>1<sup>er</sup> coop.</b>	<b>2<sup>e</sup> coop.</b>	<b>3<sup>e</sup> coop.</b>	<b>4<sup>e</sup> coop.</b>
1. C'est important pour moi d'avoir des intérêts partagés avec la caisse/coopérative	5,29 (1,657)	4,78 (1,782)	5,32 (1,623)	5,26 (1,606)
Coefficient de corrélation de structure	0,815	0,726	0,829	0,778
2. C'est important pour moi d'avoir une forte complicité avec les employés de la caisse/coopérative	5,02 (1,935)	4,40 (1,899)	5,15 (1,647)	5,27 (1,572)
Coefficient de corrélation de structure	0,813	0,721	0,790	0,795
3. C'est important pour moi que la caisse/coopérative ait à cœur de développer une relation avec moi	5,77 (1,487)	5,60 (1,440)	5,74 (1,412)	5,90 (1,329)
Coefficient de corrélation de structure	0,891	0,810	0,825	0,847
4. C'est important pour moi d'être traité comme un partenaire	5,88 (1,451)	5,80 (1,243)	5,94 (1,356)	6,14 (1,255)
Coefficient de corrélation de structure	0,872	0,825	0,806	0,824
5. C'est important pour moi de maintenir une relation à long terme avec la caisse/coopérative	5,69 (1,572)	5,20 (1,859)	5,62 (1,522)	5,79 (1,407)
Coefficient de corrélation de structure	0,716	0,820	0,274	0,755
<b>Facteur « relation »</b>	<b>5,54</b> (1,348)	<b>5,15</b> (1,354)	<b>5,59</b> (1,299)	<b>5,60</b> (1,237)
KMO	0,784	0,740	0,770	0,792
Alpha de Cronbach	0,880	0,840	0,762	0,859
<b>III. Bienveillance</b>	<b>1<sup>er</sup> coop.</b>	<b>2<sup>e</sup> coop.</b>	<b>3<sup>e</sup> coop.</b>	<b>4<sup>e</sup> coop.</b>
1. C'est important pour moi qu'on anticipe mes besoins	5,63 (1,531)	5,39 (1,720)	5,64 (1,288)	5,78 (1,572)
Coefficient de corrélation de structure	0,749	0,673	0,718	0,689
2. C'est important pour moi que la caisse/coopérative tienne ses promesses	6,33 (1,130)	6,17 (1,080)	6,44 (0,998)	6,37 (2,173)
Coefficient de corrélation de structure	0,807	0,865	0,694	0,856
3. C'est important pour moi que la caisse/coopérative valorise les gens avant le profit	6,35 (1,057)	6,08 (1,264)	6,12 (1,058)	6,15 (1,118)
Coefficient de corrélation de structure	0,831	0,831	0,505	0,761
4. C'est important pour moi que la caisse/coopérative démontre un réel intérêt envers moi, même après la transaction	6,26 (1,178)	6,23 (1,001)	6,36 (0,878)	6,33 (1,021)
Coefficient de corrélation de structure	0,877	0,813	0,753	0,865
<b>Facteur « bienveillance »</b>	<b>6,12</b> (1,046)	<b>5,96</b> (1,075)	<b>6,11</b> (0,764)	<b>6,10</b> (1,063)
KMO	0,785	0,773	0,685	0,765
Alpha de Cronbach	0,833	0,808	0,592	0,804

Que retenir de cette analyse? La capacité à livrer une proposition d'affaires prime dans les attentes du membre, mais la capacité à faire passer ses intérêts en premier (bienveillance) est également d'une grande importance, alors que l'importance accordée à la relation avec la coopérative est plus

**Tableau 3**

**Perception des antécédents de la loyauté par les membres...  
« parce que c'est une coopérative »**

Antécédents de la loyauté et statut coopératif	1 <sup>er</sup> coop.	2 <sup>e</sup> coop.	3 <sup>e</sup> coop.	4 <sup>e</sup> coop.
1. Le fait que ... soit une coopérative, propriété de ses membres, lui permet une meilleure écoute de mes besoins	5,54 (1,606)	4,78 (1,863)	5,00 (1,684)	5,38 (1,422)
Coefficient de corrélation de structure	0,940	0,938	0,903	0,860
2. Le fait que ... soit une coopérative, propriété de ses membres, lui permet de mieux comprendre mes besoins	5,48 (1,676)	4,70 (1,879)	4,86 (1,757)	5,34 (1,439)
Coefficient de corrélation de structure	0,973	0,930	0,926	0,884
3. Le fait que ... soit une coopérative, propriété de ses membres, lui permet d'offrir des produits et services plus en lien avec mes besoins	5,50 (1,690)	4,77 (1,876)	5,03 (1,603)	5,38 (1,375)
Coefficient de corrélation de structure	0,963	0,936	0,916	0,908
4. Je suis plus enclin à développer une relation à long terme avec ... due au fait qu'elle soit une coopérative propriété de ses membres	5,54 (1,725)	5,15 (1,803)	4,91 (1,812)	5,47 (1,434)
Coefficient de corrélation de structure	0,933	0,796	0,902	0,916
5. Je fais plus facilement confiance à ... parce qu'elle est une coopérative propriété de ses membres	5,41 (1,798)	4,96 (1,869)	4,67 (1,809)	5,27 (1,595)
Coefficient de corrélation de structure	0,951	0,874	0,917	0,851
6. ... se démarque par ses valeurs (éthique, intégrité, égalité, universalité et accessibilité...) comparativement aux principaux concurrents	5,42 (1,633)	4,80 (1,826)	4,81 (1,716)	5,37 (1,394)
Coefficient de corrélation de structure	0,917	0,888	0,386	0,848
7. ... se démarque par ses pratiques d'affaires (plus orientées vers les besoins des membres, leur satisfaction plutôt que la recherche de la rentabilité...) comparativement aux principaux concurrents	5,34 (1,468)	4,51 (1,739)	4,73 (1,701)	5,25 (1,284)
Coefficient de corrélation de structure	0,823	0,816	0,888	0,877
<b>Mesure du facteur « Antécédents loyauté et statut coopératif »</b>	<b>5,46</b> (1,536)	<b>4,84</b> (1,645)	<b>4,85</b> (1,554)	<b>5,35</b> (1,245)
Pourcentage de répondants à 6 et plus	43 %	23 %	24 %	35 %
Pourcentage de répondants à 5 et plus	66 %	52 %	48 %	60 %
KMO	0,930	0,893	0,922	0,898
Alpha de Cronbach	0,973	0,953	0,929	0,950

mitigée, particulièrement en ce qui a trait aux intérêts partagés et à la complexité entre le membre et sa coopérative. La très grande importance à accorder à la proposition d'affaires et à la bienveillance confirme les priorités identifiées dans les recherches sur le thème de la loyauté (Morgan et Hunt, 1994; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Chiou *et al.*, 2002).

### *Perception des liens entre le statut coopératif et les antécédents de la loyauté*

Les deux premiers tableaux nous apprennent donc que les membres accordent une grande importance au statut coopératif ainsi qu'aux fondements de la loyauté. Mais qu'en est-il des liens entre ces deux volets? Pour répondre à cette question, les résultats du tableau 3 (*en page précédente*) nous renseignent sur la perception qu'ont les membres quant à l'existence d'une relation entre le statut coopératif et les antécédents de la loyauté.

Le tableau 3 présente les résultats des analyses factorielles exploratoires pour les quatre coopératives. La très haute qualité des analyses factorielles (une pour chaque coopérative) est clairement démontrée par les mesures KMO près de ou supérieures à 0,9. La fiabilité de la mesure du facteur est validée avec un alpha de Cronbach de 0,929 et plus pour les quatre coopératives (supérieur à 0,7). De plus, les coefficients de corrélation de structure sont très élevés (*factor loading*).

Comme les sept items retenus sont tous reliés aux antécédents de la loyauté, alors que les répondants étaient invités à y associer l'impact du statut coopératif, j'ai donc appelé ce facteur « antécédents de la loyauté et statut coopératif ».

Pour approfondir davantage cette relation, le tableau 4 présente les scores obtenus pour le facteur « loyauté<sup>(10)</sup> » pour chacune des coopératives. Est également calculé le coefficient de corrélation entre les facteurs « antécédents loyauté et statut coopératif » et « loyauté ». Nous observons une forte corrélation, statistiquement significative, entre ces deux facteurs, ce qui nous permet d'avancer l'hypothèse que plus la loyauté envers la coopérative est forte, plus le membre percevra fortement l'impact du statut coopératif sur les antécédents de la loyauté<sup>(11)</sup>.

(10) Ce facteur fut mesuré, sur une échelle de 1 à 7, à l'aide des questions suivantes: (1) cette coopérative mérite ma loyauté; (2) ma loyauté envers cette coopérative s'est accrue au cours de la dernière année; (3) si l'occasion se présentait, je referais le choix de cette coopérative; (4) j'ai déjà recommandé cette coopérative; (5) je pense continuer à faire affaire avec cette coopérative dans deux ans; (6) je pense continuer à faire affaire avec cette coopérative dans cinq ans. Les différentes analyses factorielles réalisées sur les données recueillies auprès des membres des quatre coopératives sont toutes largement statistiquement significatives et supportent donc l'existence d'un facteur « loyauté ». (11) L'analyse causale de cette relation demandera une étude plus approfondie en utilisant les estimations d'équations structurelles.

**Tableau 4**  
**Facteur « antécédents... » et facteur « loyauté »,**  
**moyenne, écart type et corrélation**

	1 <sup>re</sup> coop.	2 <sup>e</sup> coop.	3 <sup>e</sup> coop.	4 <sup>e</sup> coop.
Mesure du facteur « antécédents loyauté et statut coopératif »	5,46 (1,536)	4,84 (1,645)	4,85 (1,554)	5,35 (1,245)
Mesure du facteur « loyauté »	5,85 (1,227)	5,26 (1,605)	5,15 (1,260)	5,44 (1,10)
Coefficient de corrélation entre le facteur « antécédents et statut coopératif » et le facteur « loyauté »	0,610*	0,585*	0,675*	0,615*

\* Indique que le coefficient de corrélation est significatif à 99,9 %.

Que retenir des liens du client-membre en regard de la loyauté et du mode d'organisation coopératif ?

- L'impact du statut coopératif sur les antécédents de la loyauté est variable selon que le niveau de loyauté du membre est plus ou moins grand.
- Un pourcentage significatif de membres perçoivent positivement l'impact du statut coopératif sur les antécédents de la loyauté. C'est donc dire qu'un minimum de 50 % (+/-) des membres sont en accord avec l'affirmation selon laquelle le statut coopératif est positivement corrélé avec les antécédents de la loyauté.

### *Attitudes et comportements des clients-membres en contexte de loyauté*

Voyons ce qu'il en est maintenant des attitudes et des comportements des membres relativement à la participation et à la coopération. Le tableau 5 présente les résultats de l'enquête traitant des prédispositions

**Tableau 5 A**  
**Coopération et participation des membres en contexte de loyauté<sup>(1)</sup>**

Participation	1 <sup>re</sup> coop.	2 <sup>e</sup> coop.	3 <sup>e</sup> coop.	4 <sup>e</sup> coop. <sup>(2)</sup>
1. Si un employé à ... me donne un bon service, je le lui fais savoir	6,02 (1,305)	5,63 (1,646)	5,62 (1,379)	6,05 (1,171)
Coefficient de corrélation de structure	0,696	0,532	0,661	...
2. Je laisse savoir à ... comment ils peuvent mieux servir mes besoins	4,88 (1,769)	4,40 (1,948)	4,99 (1,559)	5,37 (1,516)
Coefficient de corrélation de structure	0,900	0,871	0,823	...
3. Je communique des suggestions constructives sur la façon d'améliorer le service	4,04 (1,958)	3,70 (2,076)	4,46 (1,734)	4,86 (1,641)
Coefficient de corrélation de structure	0,838	0,875	0,879	...
4. Dans la mesure du possible, j'accepterais d'accomplir certaines tâches simples pour permettre aux employés ... de m'offrir un service de meilleure qualité	5,61 (1,580)	4,87 (2,121)	5,65 (1,545)	5,83 (1,267)
Coefficient de corrélation de structure	0,478	0,549	0,633	...
<b>Facteur « participation »</b>	<b>5,22</b> (1,225)	<b>4,79</b> (1,434)	<b>5,19</b> (1,19)	<b>5,60</b> (0,967)
KMO	0,657	0,601	0,698	0,508
Alpha de Cronbach	0,715	0,679	0,747	0,572

(1) Les analyses factorielles réalisées pour la construction des facteurs « participation » et « coopération » ne présentent pas le même niveau de qualité que les précédentes (KMO supérieur à 0,70). Elles demeurent cependant acceptables, puisque supérieures à 0,60.

(2) Les coefficients de corrélation de structure ne sont pas présentés pour cette quatrième coopérative parce que l'analyse factorielle n'a pu dégager un seul facteur en fonction des quatre items testés. J'ai quand même présenté les résultats (moyennes et écarts types) pour chacune des questions et construit un score « facteur participation » pour fin de comparaison pour les quatre coopératives. Les résultats statistiques ne sont donc pas significatifs, pour cette coopérative, en ce qui a trait au facteur « participation ».

**Tableau 5 B**  
**Coopération et participation des membres en contexte de loyauté**

Coopération	1 <sup>re</sup> coop.	2 <sup>e</sup> coop.	3 <sup>e</sup> coop.	4 <sup>e</sup> coop.
1. Ma relation avec ... mérite que je fasse un effort significatif pour la maintenir	5,33 (1,582)	4,75 (1,910)	5,19 (1,488)	5,40 (1,391)
Coefficient de corrélation de structure	0,654	0,623	0,627	0,595
2. Les employés de ... reçoivent ma pleine coopération. Je fais ce que je peux pour faciliter leur travail	6,21 (0,963)	5,96 (1,292)	5,95 (1,050)	6,13 (0,910)
Coefficient de corrélation de structure	0,857	0,810	0,827	0,811
3. J'informe ... rapidement de changements dans ma situation financière pouvant affecter ma relation avec eux	6,02 (1,301)	5,63 (1,646)	5,23 (1,811)	5,42 (1,776)
Coefficient de corrélation de structure	0,579	0,678	0,764	0,531
4. Je respecte les règles et procédures de ...	6,53 (0,788)	6,56 (0,719)	6,05 (1,180)	6,19 (0,963)
Coefficient de corrélation de structure	0,863	0,716	0,777	0,825
<b>Facteur « coopération »</b>	<b>6,04</b> (0,861)	<b>5,74</b> (1,085)	<b>5,59</b> (1,073)	<b>5,81</b> (0,901)
KMO	0,635	0,672	0,712	0,632
Alpha de Cronbach	0,727	0,667	0,741	0,645

des clients-membres à coopérer et à participer à la livraison de services de leur coopérative. Cette partie de l'enquête repose sur le principe de réciprocité voulant que, lorsque l'entreprise sait mériter la loyauté de ses clients, ces derniers sont incités à coopérer et à participer à l'amélioration de l'offre de services déployée (Bettencourt, 1997; Bitner *et al.*, 1997). Cette attitude et ces comportements sont observés indépendamment du statut de l'entreprise. Les questions posées aux clients-membres des quatre coopératives furent empruntées à la littérature. Elles sont donc davantage génériques et ne s'adressent pas spécifiquement aux coopératives. Elles nous sont cependant très utiles pour boucler la boucle sur la question des incitations à coopérer et à participer, générés par une gestion de la loyauté<sup>(12)</sup>.

Les tableaux 5 A et 5 B démontrent un score supérieur pour le facteur « coopération » comparativement au facteur « participation ». Il est à noter que les items retenus pour le facteur « participation » sont plus proactifs, donc plus exigeants du point de vue du client-membre, comparativement aux items du facteur « coopération », qui dégagent un profil plus réactif. Par ailleurs, le tableau 6 jette un éclairage important sur l'influence de la loyauté sur la participation et la coopération telles que présentées ci-dessus. Ce dernier tableau est basé sur une analyse de classification<sup>(13)</sup> (*cluster analysis*) qui prend en compte le facteur « loyauté » (résultats présentés au tableau 4) et les deux facteurs de participation et de coopération.

(12) Il importe de noter cependant que ces questions de participation et de coopération devront faire l'objet d'une exploration plus approfondie.

(13) Ce type d'analyse nous permet d'identifier les répondants qui dégagent des profils similaires. Les classes sont donc constituées de groupes homogènes (*clusters*).

**Tableau 6**  
**Analyse de classification (*cluster analysis*)**  
**basée sur le facteur de loyauté et les facteurs de coopération**  
**et de participation des clients-membres**

1 <sup>re</sup> coopérative	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Facteur « loyauté »	6,57	5,43	4,05
Facteur « participation »	5,81	3,87	6,11
Facteur « coopération »	6,40	5,40	6,09
Pourcentage des répondants par classe	53 %	33 %	14 %
2 <sup>e</sup> coopérative	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Facteur « loyauté »	6,48	4,23	3,24
Facteur « participation »	5,31	3,33	5,88
Facteur « coopération »	6,31	4,85	5,46
Pourcentage des répondants par classe	54 %	31 %	15 %
3 <sup>e</sup> coopérative	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Facteur « loyauté »	6,17	4,56	3,76
Facteur « participation »	5,84	5,22	3,58
Facteur « coopération »	6,25	5,60	4,05
Pourcentage des répondants par classe	49 %	30 %	21 %
4 <sup>e</sup> coopérative	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Facteur « loyauté »	5,93	5,10	3,58
Facteur « participation »	6,11	4,31	5,46
Facteur « coopération »	6,26	4,99	4,99
Pourcentage des répondants par classe	64 %	24 %	12 %

*La validité des analyses de classification du tableau 6 (non rapportées ici) sont toutes largement significatives, avec une p-value de 0,000.*

(14) Bettencourt (1997) valide l'hypothèse selon laquelle la loyauté est un antécédent des comportements de coopération et de participation tels que présentés ici.

Bien qu'une analyse causale<sup>(14)</sup> doive être faite pour approfondir ce résultat, nous constatons que le score moyen (sur l'échelle de 7) pour la première classe est nettement supérieur (et statistiquement différent) pour les trois facteurs lorsqu'on le compare à celui des classes 2 et 3. Une hypothèse importante émerge donc de ce résultat : plus le membre se perçoit loyal envers sa coopérative, plus il sera incité à participer et à coopérer. Nous pouvons avancer, sur la base de cette hypothèse, que la coopérative ayant les compétences nécessaires pour savoir mériter la loyauté de ses membres pourra s'appuyer sur un comportement de réciprocité conduisant ces derniers à davantage de participation et de coopération. Finalement, nous pouvons constater que 50 % (et plus) des membres sont dans la première classe et démontrent donc une forte attitude à participer et à coopérer. Ce résultat est très significatif et démontre le potentiel de participation et de coopération. Ce potentiel



demande cependant à être d'abord exploré, approfondi ; ensuite, il demande à être développé. Compte tenu de l'enjeu stratégique lié à la nécessité d'associer les clients (ceci étant vrai pour toutes les entreprises) à la conception et à la livraison de l'offre de services, les coopératives ont un avantage potentiel important compte tenu du noyau important de membres déjà enclins à coopérer et à participer.

---

## Retour sur le NPC : perspectives des acteurs clés

Nous venons de voir qu'il est possible d'aligner les incitations, autant des gestionnaires que des membres, lorsque nous exploitons le lien loyauté et identité coopérative.

Les transformations des marchés placent de plus en plus à l'avant-plan le concept de loyauté, celle des clients comme celle des employés. Qui plus est, les nombreuses recherches sur le paradigme relationnel et la loyauté ont permis d'en comprendre les principaux fondements et les impacts sur les résultats des entreprises. Le lien entre loyauté et leadership de marché est de plus en plus reconnu. Dans un tel contexte de pression accrue sur les modèles d'affaires (incluant les coopératives), les gestionnaires seront de plus en plus invités (poussés) à adopter des pratiques d'affaires convergentes avec le désir de mériter la loyauté de leurs clients. La convergence entre les fondements de l'identité coopérative et les fondements d'une gestion de la loyauté nous permet donc d'aborder cette identité comme une ressource stratégique, potentiellement source d'avantages concurrentiels. Compte tenu de l'univers concurrentiel où se retrouvent les coopératives au XXI<sup>e</sup> siècle, les gestionnaires ont donc une incitation à développer une identité coopérative forte.

Du point de vue du client-membre, les incitations à coopérer et à participer peuvent également être identifiées à partir du concept de loyauté. Dans un premier temps, il fut démontré que les clients-membres avaient un grand intérêt envers le statut coopératif, indépendamment des contextes. Par ailleurs, l'analyse des attentes de ces derniers fait ressortir l'importance à accorder à une proposition d'affaires de haute qualité et à une attitude axée sur la bienveillance envers le client-membre. Le facteur relationnel occupe une importance moindre, quoique significative, dans l'échelle des attentes. Les attentes reconnues rejoignent les conclusions des études sur les antécédents de la loyauté. Par ailleurs, les enquêtes menées auprès des membres des quatre coopératives font valoir l'existence d'une perception favorable, de la part des membres, entre le statut coopératif et les antécédents de la loyauté. Finalement, nous avons observé que plus les membres étaient loyaux envers la coopérative, plus ils étaient incités à coopérer et à participer. Tout comme pour les gestionnaires, nous pouvons avancer l'hypothèse que le client-membre peut être incité à s'engager dans le NPC dans une perspective de sociétaire, dans la mesure où sa coopérative sait mériter sa loyauté. Suivra un comportement de coopération et de participation basé sur la réciprocité volontaire.

---

## Conclusion

La perspective coopérative traditionnelle est articulée autour de l'émergence des coopératives en réaction aux imperfections du marché (monopoles, asymétrie d'information, absence de marché, etc.). Les changements structurels observés affaiblissent les règles coopératives et plongent celles-ci dans une crise identitaire où les acteurs clés ont de la difficulté à adopter des comportements cohérents en fonction de la logique d'action distincte propre à ce mode d'organisation. Alors que les conditions du marché affaiblissent l'identité coopérative, les nouvelles règles émergentes créent les conditions pour le développement d'un nouveau paradigme coopératif. Dans cette perspective, les valeurs et les principes coopératifs deviennent des fondements clés pour bâtir une organisation centrée sur la loyauté.

Historiquement, nous trouvons la coopération et la participation au début du processus de « logique d'action coopérative ». Il fallait ainsi bâtir une cohésion entre un groupe de personnes sur la base de valeurs, d'objectifs et de ressources communs, pour ainsi bâtir une entreprise (coopérative), solution aux problèmes communs à l'association de membres.

Aujourd'hui, dans les coopératives matures, la coopération et la participation apparaissent davantage en fin de processus. Les pratiques de gestion et commerciales sont les facteurs clés, alors que la loyauté des membres (qu'il faut savoir mériter) conduit à des attitudes et à des comportements volontaires de réciprocité où la coopération et la participation peuvent se manifester. Ces attitudes et ces comportements sont une source potentielle d'efficacité économique et d'avantages concurrentiels.

L'ensemble de ces implications recèle un potentiel stratégique d'une grande pertinence dans le contexte concurrentiel du XXI<sup>e</sup> siècle. ●

## Bibliographie

**Allen, J., F. Reichheld, B. Hamilton et R. Marky** (2005), « How to achieve true customer-led growth – Closing the delivery gap », Bain and Company (document disponible sur le site Web de Bain & Co.).

**Anderson, E. W., C. Fornell et D. R. Lehman** (1994), « Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 3, p. 53-66.

**Anderson, E. W., et V. Mittal** (2000), « Strengthening the satisfaction-profit-chain », *Journal of Service Research*, vol. 3, n° 2, p. 107-120.

**Bendapudi, N., et L. L. Berry** (1997), « Customers' motivations for maintaining relationships with service providers », *Journal of Retailing*, vol. 73, n° 1, p. 15-37.

**Bettencourt, L.**, « Customer voluntary performance: customer as partners in service delivery », *Journal of Retailing*, 1997, vol. 73 (3), p. 383-406.

**Bitner, M., W. Faranda, A. Hubbert et V. Zeithaml**, « Customer contributions and roles in service delivery », *International Journal of Service Industry Management*, 1997, vol. 8, 3, p. 193-202.

**Bhote, K. R.** (1996), *Beyond customer satisfaction to customer loyalty*, American Management Association.

**Blackwell, R. D.** (1997), *From mind to market*, Harper Business.

**Bollen, K. A.**, *Structural equations with latent variables*, Wiley, 1989, 513 p.

**Brilman, J.** (1995), *L'entreprise réinventée*, Les Editions d'organisation.

**Chavez, R., et J. L. Monzon**, « Les groupes d'économie sociale: dynamiques et trajectoires », in *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 2001.

**Chiou, J. S., C. Droge and S. Hanvanich** (2002), « Does customer knowledge affect how loyalty is formed? », *Journal of Service Research*, nov. 2002, vol. 5, n° 2, p. 113-124.

**Côté, D., et J. M. Toulouse**, « Gestion de la caisse populaire: entre rupture et continuité », in Lévesque, B. (édit.), « *Les actes du colloque « Desjardins, une entreprise et un mouvement?* », 1996.

**Côté, D.**, « Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif », *Recma*, n° 275-276, avril 2000, p. 149-166.

**Côté, D.** (sous la direction), *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 2001 a, 413 p.

**Côté, D.** (2000 a), « Agropur: un holding coopératif au service de ses sociétaires », dans D. Côté (édit.), *Holdings coopératifs*, De Boeck université, p. 179-198.

**Côté, D.** (2001 b), « Le mouvement des caisses Desjardins: holding coopératif à la croisée des chemins », in *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, p. 309-332.

**Côté, D.** (2001 c), « Les holdings coopératifs: typologie, questionnements et scénarios de solutions », in *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, p. 385-402.

**Côté, D.** (2001 d), « Desjardins, entre rupture et continuité... L'identité coopérative, handicap ou avantage concurrentiel », in *Le mouvement coopératif au cœur du XXI<sup>e</sup> siècle*, A. Gagnon et J.-P. Girard (sous la direction), Presses de l'université du Québec, p. 37-58.

**Côté, D.**, « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique: clé de gestion d'une grande coopérative », *Economie et Solidarité*, revue du Ciriec Canada, 2004, vol. 34, 2, p. 18-35.

**Côté, D.** (2005), « Loyauté et identité coopérative: l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Recma*, fév. 2005, vol. 295, p. 50-69.

**Côté, D., et A. Belhouari** (2007), « Profil stratégique, position concurrentielle,

loyauté et performance : modélisation basée sur l'approche des ressources, une analyse empirique », cahier de recherche, HEC Montréal, 23 p.

**Cronin, J. J., M. K. Brady et G. T. Hult** (2000), « Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments », *Journal of Retailing*, vol. 76, n° 2, p. 193-218.

**Crozier, M.** (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Inter Editions.

**Fornell, C., and B. Wernerfelt** (1987), « Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis », *Journal of Marketing Research*, nov. 1987, vol. 24, n° 4, p. 337-346.

**Fornell, C.** (1992), « A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience », *Journal of Marketing*, janv. 1992, vol. 56, p. 6-21.

**Hamel, G., et C. K. Prahalad** (1995), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.

**Hennig-Thurau, T., K. G. Gwinner and D. D. Gremier** (2002), « Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality », *Journal of Service Research*, Feb. 2002, vol. 4, n° 3, p. 230-247.

**Kamakura, W., et al.** (2002), « Assessing the service profit chain », *Marketing Science*, vol. 21, n° 3, p. 294-317.

**Morgan, R. M., et S. D. Hunt** (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, jul. 1994, vol. 58, n° 3, p. 20-38.

**Oliver, R.** (1997), « Whence customer loyalty », *Journal of Marketing*, vol. 63, p. 33-44.

**Reichheld, F.** (1996), *The loyalty effects: the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Boston, Harvard Business School Press.

**Reinartz, W. J., V. Kumar** (2000), « On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing », *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 4, p. 17-35.

**Rose, S.** (1990), « The coming revolution in credit cards », *Journal of Retailing Banking*, summer 1990, vol. 12, p. 17-19.

**Senge, P.**, *La cinquième discipline*, First, 1991.

**Singh, J., et D. Sirdeshmukh** (2000), « Agency and trust mechanism in consumer satisfaction and loyalty judgments », *Journal of the Academy of Marketing Science*, winter 2000, vol. 28, n° 1, p. 150-167.

**Sirdeshmukh, D., J. Singh et B. Sabol** (2002), « Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges », *Journal of Marketing*, jan. 2002, vol. 66, n° 1, p. 15-37.

**Zeithaml, V. A.** (2000), « Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn », *Journal of the Academy of Marketing Science*, winter 2000, vol. 28, n° 1, p. 67-85.