

Étude exploratoire des déterminants de la valeur perçue des coopératives de service

NHA NGUYEN ET GASTON LEBLANC*

Université de Moncton, Canada

MARIA ELENA ROJAS HERRERA

Universidad Autonoma Chapingo, Mexique

PAULO DE ALBUQUERQUE PEIXOTO

Universidad Federal de Pelotas, Brésil

RÉSUMÉ • Cet article se propose d'identifier un ensemble d'éléments d'information expliquant la valeur perçue par les membres de coopératives de services. Les résultats obtenus à la suite d'entrevues individuelles et de groupe réalisées en 2006 dans trois pays, le Mexique, le Brésil et le Canada, permettent de constater le rôle déterminant de facteurs à dominance coopérative, comme l'identité coopérative et les avantages pécuniaires, dans la perception des membres à l'égard de leur coopérative. D'autres facteurs à dominance de service, comme la qualité, l'offre de produits et de services ainsi que le personnel de contact, viennent s'ajouter aux éléments d'information privilégiés par les membres dans leur évaluation de la valeur. Sur le plan des pratiques managériales, la connaissance de ces facteurs permet d'une part, d'apporter des corrections visant une concordance entre les stratégies en faveur de la création de la valeur et les attentes des membres et, d'autre part, d'aider les organisations coopératives à mieux définir leur positionnement dans l'environnement concurrentiel afin de contribuer au développement économique et social des régions.

SUMMARY • This article sets out to identify the factors used by members evaluating value in the context of cooperative organisations. The qualitative results obtained from a series of personal and focus group interviews conducted in 2006 in three countries, namely in Mexico, Brazil and Canada, reveal the important role of factors such as cooperative identity and pecuniary advantages in the members' perceptions of the value they receive from their cooperative. Other factors, such as quality, the product and services offering and contact personnel, are also salient in the minds of members evaluating value in this context. With regard to the managerial implications of this study, it is proposed that a better knowledge of these factors will allow management to better adapt strategies whose objectives are to meet the expectations of their members with regard to the value they receive from their cooperative.

In turn, value driven strategies should allow cooperatives to better define their positioning in the competitive environment and contribute to the economic and social development of their regions.

RESUMEN • Este artículo se propone identificar un conjunto de elementos de información que explican el valor percibido por los miembros asociados de las cooperativas de servicios. Los resultados obtenidos luego de las entrevistas individuales y de grupo realizadas durante el 2006 en tres países: México, Brasil y Canadá, permiten constatar el rol determinante de los factores que poseen dominancia cooperativa, como la identidad cooperativa y las ventajas pecuniarias, en la percepción de los asociados con respecto a su cooperativa. Otros factores que poseen dominancia en cuanto al servicio, como la calidad, la oferta de productos y servicios así como el personal con el que se tiene contacto, vienen a agregarse a los elementos de información privilegiados por los asociados en su evaluación del valor. En el plano de las prácticas de gestión de empresa, el conocimiento de esos factores permite, por una parte, aportar correcciones que busquen la concordancia entre las estrategias favorables a la creación del valor y las expectativas de los asociados y, por otra parte, ayudar a las organizaciones cooperativas a definir mejor su posicionamiento en un medio competitivo con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de las regiones.

RESUMO • Neste artigo, propõe-se identificar um conjunto de elementos de informação que explicam a percepção de valor dos membros de cooperativas de serviços. Os resultados obtidos a partir de entrevistas individuais e em grupo realizadas em 2006 em três países, México, Brasil e Canadá, possibilitam constatar o papel determinante de fatores intrínsecos às cooperativas, como a identidade cooperativa e as vantagens pecuniárias na percepção dos membros relativamente às suas cooperativas. Outros fatores intrínsecos aos serviços, como a qualidade, a oferta de produtos e de serviços, bem como o pessoal de contato, juntam-se aos elementos de informação, privilegiados pelos membros em suas avaliações do valor. No tocante às práticas gerenciais, o conhecimento desses fatores possibilita, por um lado, implantar correções visando uma concordância entre as estratégias favoráveis à criação de valor e as expectativas dos membros e, por outro lado, ajudar as organizações cooperativas a melhor definirem seus posicionamentos no ambiente competitivo de modo a contribuir ao desenvolvimento econômico e social das regiões.

INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, les diverses formes d'évaluation d'une offre de services par le consommateur ont été analysées en relation avec le comportement de ce dernier. Parmi ces formes d'évaluation, la perception de la valeur a été identifiée comme un construit de premier ordre en raison de son impact sur les intentions comportementales du

consommateur et sur la compétitivité de l'entreprise dispensatrice de services.

La recension des écrits révèle que la notion de valeur a été abordée dans de nombreuses disciplines comme l'anthropologie, la sociologie, la psychosociologie et le marketing. Pour les anthropologues, la valeur est un repère qui marque le sens du bien commun (Nifle, 2003), alors que pour les sociologues elle représente un reflet de la société ou du groupe d'individus et se définit comme l'ensemble d'idéaux, de buts et d'intérêts propres à la culture d'une société (Merton, 1954). L'approche psychosociologique, pour sa part, tient compte des valeurs des individus et des actions prises dans le but de satisfaire leurs besoins tout en focalisant sur le développement de la personne et la formation de son identité propre (Maslow, 1954; Rokeach, 1973). En marketing, tout en reconnaissant l'importance de la valeur dans le processus décisionnel du consommateur, les études ont tenté de bien comprendre les composantes de la valeur (Sheth *et al.*, 1991; Zeithaml, 1988) et en ont proposé des échelles de mesure du construit (Petrick 2002; Sweeney et Soutar, 2001).

Malgré l'importance du concept de valeur pour les entreprises, force nous est de constater le nombre limité d'études portant sur l'évaluation de la valeur dans les organisations coopératives. De toute évidence, les organisations coopératives occupent un rôle important dans le développement économique et social de plusieurs pays, et ont comme objectif la création de la valeur pour les membres.

Dans ce contexte, le présent article se propose d'identifier un ensemble d'éléments d'information privilégiés par des membres d'institutions coopératives dans leur perception de la valeur des produits et des services offerts par ces dernières. Cette étude s'intéresse au secteur de commerce de détail, en l'occurrence les magasins Coop, situés dans trois pays, le Mexique, le Brésil et le Canada. L'étude vise aussi à évaluer les différences dans la valeur perçue par une analyse comparative des données qualitatives recueillies dans trois différentes communautés.

En considérant la difficulté du processus de généralisation dans l'industrie des services en raison de sa très grande diversité, cette étude apporte une contribution empirique à la compréhension de la formation de la valeur dans les services, en particulier les coopératives de service. De plus, les résultats sur la connaissance de la provenance des informations privilégiées par le consommateur dans le processus de perception permettraient d'éclairer le gestionnaire de coopérative dans sa démarche visant à renforcer la valeur de l'offre de produits et de services de son organisation. Cela contribuerait également à renforcer la compétitivité de cette dernière sur le marché très concurrentiel de vente au détail.

1. RECENSION DES ÉCRITS

1.1. Ce qu'est la valeur

La valeur représente l'arbitrage entre les coûts et les bénéfices. Du point de vue du consommateur, la valeur signifie le meilleur résultat dans les conditions reliées à la consommation. Ainsi, la valeur croit lorsque la satisfaction du besoin de l'utilisation augmente ou que le prix de l'offre de produits et de services diminue. D'une façon générale, le consommateur a tendance à choisir une organisation de service qui lui délivre la plus grande valeur, décrite comme étant la différence entre la valeur globale perçue par le consommateur et le prix total déboursé pour obtenir le produit ou le service (Zeithaml, 1988). Ce prix total va au delà du déboursé monétaire, comprend une multitude de coûts en termes de temps, d'énergie, de risques et repose souvent sur des jugements fort subjectifs (Kotler *et al.*, 1994). La valeur est un construit de premier ordre capable d'influencer l'attitude et le comportement du consommateur face à l'organisation et à son offre de services (Nguyen et LeBlanc, 1998). Par exemple, une organisation peut renforcer son image aux yeux du consommateur en créant une valeur élevée visant à satisfaire les besoins et les attentes de ce dernier (Barich et Kotler, 1991).

Pour certains auteurs, ce concept de valeur est vu comme une préférence liée à une expérience de relation avec une entreprise souvent exprimée en termes de fréquentation ou de consommation (Holbrook, 1999). Dans certaines circonstances, la valeur peut être exprimée comme *valeur utilité*, dérivée de la comparaison entre les coûts et les bénéfices, alors que dans d'autres elle peut être considérée comme *valeur d'usage*, résultant de l'expérience de consommation située dans une perspective relationnelle (Filser et Plichon, 2004). Bien que la définition de la valeur fasse l'objet d'un consensus chez les auteurs intéressés, sa mesure demeure problématique en raison des diverses perspectives adoptées par ces auteurs. Dans le présent article, nous choisissons une perspective qui englobe l'ensemble des éléments qui façonnent une entreprise coopérative de commerce de détail. Ces éléments sont susceptibles d'influencer la perception de la valeur retirée de l'ensemble des expériences du consommateur avec l'entreprise à travers la consommation des produits et des services qu'il achète et les interactions qu'il entretient avec le personnel de l'entreprise. En ce sens, il s'agit de combiner la *valeur utilité* avec la *valeur d'usage*.

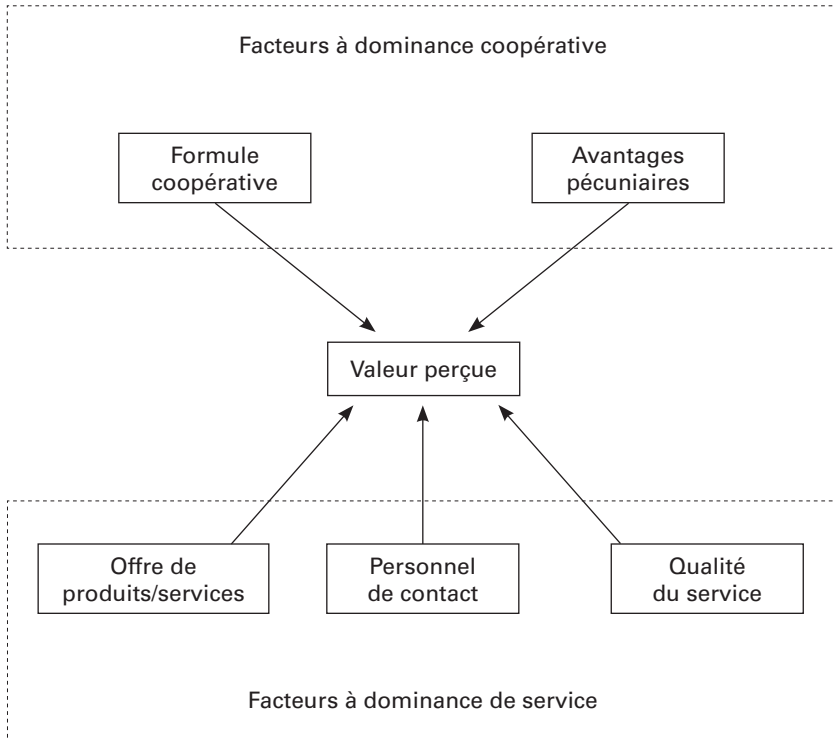
1.2. Les déterminants de la valeur dans les organisations coopératives

Bien qu'il existe une multitude de typologies de sources de valeur, il demeure néanmoins difficile d'en identifier une qui peut être calquée telle quelle sur les institutions coopératives, en raison des caractéristiques distinctes de ces dernières. En fait, sans vouloir négliger l'objectif mercantile de ces organisations, il faut reconnaître la prédominance de leur vocation sociale et communautaire dans leur démarche relationnelle avec les segments de consommateurs visés. Dans cette perspective, nous croyons que les dimensions dérivées de la coopération doivent être prises en compte parmi les facteurs qui déterminent la perception de la valeur. Parallèlement, les dimensions propres aux organisations de service, telles que l'offre de produits et de services, le personnel de contact et la qualité du service, jouent aussi un rôle important dans la formation de la valeur perçue chez le consommateur. Nous pouvons regrouper ces éléments suivant cinq facteurs. Les deux premiers facteurs, la formule coopérative et les avantages pécuniaires, proviennent de la nature des organisations coopératives, alors que les trois autres, l'offre de produits et de services, le personnel de contact et la qualité du service, sont intimement associés au secteur de service, comme en témoigne le schéma 1.

- **La formule coopérative**

A priori, pour bien se positionner face à la concurrence, en particulier dans le secteur de la vente au détail, les organisations coopératives ont souvent recours, dans leur stratégie promotionnelle, à l'argument fondé sur le sentiment d'appartenance en tant que membres de coopératives. Il y a lieu de reconnaître que cet argument trouve l'écoute chez plusieurs consommateurs. À notre avis, cet argument s'inscrit dans la rencontre de deux volets *orientation sociale* et *orientation extrinsèque* de la typologie des sources de valeur de Holbrook (1999); il s'agit à la fois du statut social et de l'estime. À titre de membres d'une coopérative, les consommateurs adhèrent à une organisation dont le mode de fonctionnement est caractérisé par la collectivité, les interactions sociales et la participation au processus de gestion, ce qui leur procure un statut social plus que de simples clients, mais plutôt sociétaires et potentiellement gestionnaires de l'organisation. Ce statut social est accompagné de l'estime pour l'accomplissement de soi. Le sentiment d'appartenance est renforcé par d'autres formes d'avantages associés au «*membership*» et au fonctionnement de l'organisation, lesquels avantages s'expriment généralement par des émotions comme la satisfaction procurée par la participation à la prise de décision, le plaisir de retrouver des membres de l'entourage au sein de l'organisation, etc., ce qui contribue à la formation de l'identité de l'organisation reflétée par son image dans le milieu. En revanche,

SCHÉMA 1
Facteurs déterminant la valeur perçue
d'une organisation coopérative de service



L'image de l'organisation coopérative devient sa force motrice qui procure un ensemble de bénéfices tangibles et intangibles, et mène à la fidélisation des membres. Cette fidélisation s'exprime souvent sous forme d'attitude envers l'organisation et se transforme en intentions comportementales (Jacoby et Kyner, 1973). Somme toute, la formule coopérative représente une dimension importante de la valeur perçue (LeBLanc et Nguyen, 2001).

- **Les avantages pécuniaires**

Au sein des coopératives, des consommateurs cherchent également des avantages pécuniaires, qui s'expriment sous forme de prix et de ristournes distribuées aux membres à la fin de chaque exercice financier. La dimension prix est souvent mentionnée dans les écrits comme étant un déterminant de la valeur (Dodds *et al.* 1991; Zeithaml, 1988). En effet, dans le processus d'échange, le prix fait partie des coûts ou sacrifices exigés pour obtenir les bénéfices (Kotler *et al.*, 1994). Or, dans l'attente de recevoir de produits et services de valeur, les consommateurs doivent déterminer si les produits sont économiques par l'entremise de leurs prix et autres aubaines. En fait, leur perception de la valeur s'avérerait favorable, s'il s'agissait des bons achats. En plus des prix des produits et des services, les ristournes représentent un avantage pécuniaire important pour les consommateurs fidèles, puisque dans bien des coopératives, le montant de ristourne reçu varie selon la fréquence et le volume d'achat. Conscientes de la force d'attraction majeure des avantages pécuniaires auprès des consommateurs, les organisations coopératives ont tendance à les mettre en évidence pour convaincre ces derniers de devenir membres ou clients.

- **L'offre de produits et de services**

La stratégie commerciale d'une organisation spécialisée dans le commerce de détail s'appuie en grande partie sur son offre de produits et de services. Cette offre se caractérise par la variété des produits et des services, par leur nom de marque et leur qualité. Une grande variété de l'offre permet de répondre aux besoins diversifiés des consommateurs, mais elle entraîne habituellement les coûts plus élevés en raison des exigences d'espaces pour les stocks, de manutention et de gestion des marchandises en relation avec les fournisseurs. En revanche, une gamme limitée de produits peut entraîner une perte de clients qui trouvent les produits recherchés chez un des concurrents. Le nom de marque et la qualité des produits ou des services forment en quelque sorte leur réputation auprès des consommateurs. Cette réputation, traitée sous la rubrique de *brand equity* en marketing, est considérée comme un outil

de positionnement très efficace, particulièrement dans la stratégie de communication avec les groupes cibles pour encourager les dispositions favorables à l'offre de produits et de services. Ces dispositions favorables pourront se traduire ultérieurement en actions concrètes, entre autres, en décisions d'achat lorsqu'il s'agit des consommateurs. Cette réputation est en quelque sorte la perception du consommateur de la capacité de l'offre de produits et de services de l'organisation à satisfaire ses besoins et attentes. Dans cette perspective, la marque qui fait partie du vécu des produits et services de l'organisation coopérative évoque un ensemble de promesses sur la réputation et la performance de ces derniers dans le but de créer une valeur ajoutée aux yeux des consommateurs (Woodruff, 1997).

- **Le personnel de contact**

Le personnel de contact est constitué de l'ensemble des employés ayant des contacts directs avec le consommateur. Ces employés occupent souvent des postes hiérarchiques inférieurs dans une organisation de service, à l'exception du secteur des services professionnels, en dépit de leur rôle important dans le maintien de bonnes relations avec le consommateur et de leur contribution importante aux objectifs organisationnels. Les attributions du personnel de contact sont de deux ordres: traitement de l'information et représentation auprès du consommateur (Aldrich et Herker, 1979). D'une part, le personnel de contact reçoit, souvent grâce à ses relations privilégiées avec le consommateur, de l'information que celui-ci transmet à l'organisation, volontairement ou non, concernant l'offre de services et la procédure de prestation. Cette information est précieuse aux efforts déployés par l'organisation afin d'améliorer la qualité et la valeur du service. D'autre part, le personnel de contact est aussi appelé à remplir son rôle de représentant de l'organisation, c'est-à-dire sa fonction de vente et de marketing auprès du consommateur. Puisque le personnel de contact est en grande partie responsable des résultats du système de prestation dans le processus d'acquisition de biens et services, il constitue un élément important des bénéfices obtenus par les consommateurs (Grewal *et al.*, 1998). Par conséquent, le personnel a un impact sur la perception du consommateur de la valeur de l'offre de produits et de services; dans le processus d'échange il fait partie des bénéfices obtenus en contrepartie des coûts exigés pour l'obtention de ces bénéfices. Selon la structure des coopératives, les membres du personnel sont à la fois employés et propriétaires de leur organisation. Dans ce contexte, leur rôle dans la démarche de renforcement de la perception de la valeur est encore plus important, en raison de leur implication soutenue dans les activités de leur organisation.

- **La qualité du service**

La qualité globale du service émane de la satisfaction du consommateur et de la qualité de l'acte de service qu'il reçoit (Woodside *et al.*, 1989). La qualité globale fait référence à la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins et les attentes du consommateur. Quant à la qualité de l'acte de service, elle est fonction de l'écart entre le service attendu et la perception du service reçu par le consommateur (Parasuraman *et al.*, 1985). Elle représente le résultat de la rencontre consommateur-prestataire et est quelque chose de relatif et variable selon le consommateur et le moment de la prestation. Selon Gronroos (1983), la qualité du service a deux volets: la qualité technique et la qualité fonctionnelle. La qualité technique est directement reliée au contenu du service et peut être mesurée objectivement par une série de ses propres caractéristiques. La qualité fonctionnelle, fondée sur le jugement du consommateur, représente la manière dont le contenu du service lui est transféré par le prestataire. Par exemple, les tâches effectuées par l'employé au cours de la prestation sont des dimensions de la qualité technique, tandis que le comportement de ce dernier devant le consommateur constitue la qualité fonctionnelle du service. En règle générale, la qualité fonctionnelle est prépondérante dans le processus de perception de la qualité globale de l'offre de services, qui à son tour influe sur la perception de la valeur (Bolton et Drew, 1991; Zeithaml, 1988). Globalement, la qualité s'exprime par la capacité de l'entreprise à rencontrer les attentes des consommateurs sur diverses dimensions de l'offre de services en particulier par la performance du personnel en contact (Parasuraman *et al.*, 1988). En ce sens, la qualité du service est intimement liée au facteur personnel de contact. Ainsi, la gestion du personnel de contact doit s'appuyer sur les pratiques visant à renforcer sa compétence, ce qui contribuerait à améliorer sa performance en fonction des attentes du consommateur et à créer de la valeur.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Comme suite à la recension des écrits, dans le but de mieux comprendre le concept de valeur dans le contexte des organisations coopératives, nous avons choisi de réaliser une série d'entrevues personnelles et de groupe auprès de membres et de la direction de trois coopératives situées dans trois pays, le Mexique, le Brésil et le Canada. En règle générale, une démarche qualitative est jugée comme étant pertinente pour bien délimiter un construit qui nécessite la connaissance des points de vue des parties impliquées (Fern, 1982). Dans le présent cas, il s'agit de comprendre le concept de valeur en intégrant les opinions des membres à celles de la direction des organisations coopératives étudiées.

Au Mexique, nous avons choisi la coopérative Movideco située dans la région de la colonie Pedregal de Carrasco de la Délégation Coyoacán au Distrito Fédéral. Cette coopérative a débuté ses opérations il y a près de deux ans, regroupe environ 200 membres et offre également ses produits et services aux non-membres. Dans sa gamme de produits relativement diversifiée, on y retrouve des sucreries, jus, lait, fromages, produits de nettoyage pour le foyer, etc. La coopérative Movideco est logée dans un vaste complexe de 5200 appartements où habitent quelque 20 000 personnes; la taille moyenne des unités familiales est d'environ quatre personnes. Dans ce complexe, près de 40% des habitants sont des personnes du troisième âge qui sont pour la plupart à la retraite et touchent une pension très modeste. Puisque le pouvoir d'achat des membres est faible, la coopérative Movideco a comme objectif l'amélioration du niveau de vie par l'offre de produits et services de qualité à bas prix. Dans un premier temps, nous avons réalisé 50 entrevues personnelles avec les membres de la coopérative choisis de façon aléatoire, plus précisément 29 femmes et 21 hommes. Au cours des entrevues, on a demandé aux membres de parler librement des facteurs qui, à leur avis, contribuent à la création de la valeur à la coopérative Movideco. Dans un deuxième temps, les membres de l'équipe de direction ont été invités à assister à une entrevue de groupe, à laquelle ont pris part onze membres du Conseil d'administration et du Conseil de Vigilance. La durée de cette entrevue a été d'environ une heure et demie et pendant ce temps les participants ont échangé sur les facteurs qu'ils considéraient comme déterminants de la valeur pour la coopérative.

Au Brésil, nous avons choisi la coopérative Santa Clara située dans la ville de Carlos Barbosa, district de Montenegro. Fondée en 1911, cette coopérative de production est l'une des plus anciennes du Brésil. Parmi les diverses activités de la coopérative Santa Clara, on y trouve la distribution de produits et services dans ses supermarchés. Ces magasins de détail desservent près de 3000 membres et sont également accessibles à une population de plus de 70000 personnes dans six communautés différentes. Des entrevues personnelles d'une durée approximative de 15 minutes ont été réalisées avec 50 membres de la coopérative Santa Clara, soit 30 femmes et 20 hommes. La plupart des femmes occupent un travail à la maison, alors que les hommes sont de petits producteurs agricoles. En plus des entrevues personnelles, une entrevue de groupe fut réalisée avec un groupe de vingt autres personnes, soit dix membres de la coopérative et dix non-membres. Parallèlement, l'équipe de direction de la coopérative a préféré répondre par écrit à une série de questions ouvertes sur les déterminants de la valeur dans la coopérative.

Au Canada, nous avons choisi une coopérative située dans une communauté rurale à proximité de la ville de Moncton dans la province du Nouveau-Brunswick et comptant près de 2000 membres. Cette coopérative offre une gamme étendue de produits et services à la fois aux membres et non-membres dans une localité d'environ 12000 habitants. Comme dans les deux autres pays, cinquante entrevues personnelles ont été réalisées avec les membres de la coopérative, soit 32 femmes et 18 hommes, choisis au hasard à l'entrée de la coopérative. En règle générale, les entrevues étaient d'une durée de dix minutes. Les participants ont été invités à signaler les facteurs ayant un impact sur leur évaluation de la valeur dans la coopérative. Ensuite, une entrevue de groupe tenue avec huit membres a également permis d'obtenir d'autres informations pertinentes sur le concept de valeur selon la perspective consommateur. Enfin, six entrevues personnelles ont été réalisées avec l'équipe de direction de la coopérative.

Dans l'ensemble, les informations recueillies dans les trois pays permettent de présenter un sommaire des principaux facteurs susceptibles d'influencer les membres dans leur évaluation de la valeur. Parallèlement, ces informations viennent ajouter au corps de connaissances sur le concept de valeur dans le contexte d'une organisation coopérative et offrent des pistes de réflexion sur les stratégies de création de la valeur.

3. ANALYSE DES RÉSULTATS: LES DÉTERMINANTS DE LA VALEUR

3.1. Perspective mexicaine

Les résultats obtenus des entrevues au Mexique permettent de regrouper les informations utilisées dans l'évaluation de la valeur en cinq facteurs, comme en témoigne le tableau 1. Il est permis de noter que ces cinq facteurs correspondent à ceux recensés dans la littérature et présentés au schéma 1. Dans l'ensemble, les résultats montrent qu'il y a peu d'écart entre les opinions des membres et celles de la direction relativement aux déterminants de la valeur.

En premier lieu, il convient de souligner le rôle de l'identité coopérative qui constitue une dimension de premier ordre dans l'esprit des répondants. En effet, lors des entrevues les participants ont à maintes reprises indiqué que la création de la valeur repose sur l'image projetée par la coopérative, sur sa capacité de développer un sentiment d'appartenance auprès de ses membres et sur sa capacité de contribuer au développement économique de la région dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens. À cet égard, étant donné que la coopérative est seulement en opération depuis près de deux ans, les membres sont d'avis qu'elle devra poursuivre ses objectifs en matière de développement

TABLEAU 1
Facteurs contribuant à la perception de la valeur
dans les coopératives:
Le cas du Mexique

Facteurs	Membres	Direction de la coopérative
Identité coopérative	À la coopérative, on se sent comme chez soi +++ Je me sens comme faisant partie de la coopérative +++ L'image du magasin Coop est la meilleure +++ La coopérative contribue au développement local	Sentiment d'appartenance +++ Avoir une bonne image +++ À la coopérative, je me sens comme chez moi +++ La coopérative contribue au développement économique et social de notre communauté.
Prix	La Coop a les prix les plus bas+++ Lorsque l'on cherche à diminuer les prix, cela crée de la valeur Distribution des bénéfices annuels aux membres	Avoir les prix les plus bas +++ Prendre soins de nos membres par des diminutions de prix
Qualité	Qualité des produits	Bonne qualité des produits
Offre de produits/services	Offre d'une bonne variété de produits Bonne variété de services Heures d'ouverture Bons services	Variété des produits à améliorer Être à l'écoute des membres pour connaître leurs besoins en matière de produits/services Des heures d'ouverture convenables Présentement, les services ne rencontrent pas les besoins des membres
Personnel en contact	Personnel aimable, attentif et serviable +++	Personnel très aimable, attentif et serviable +++ Le personnel manque de formation technique

Légende: le signe +++ signifie que lors des entrevues cette dimension est mentionnée le plus souvent par les membres ou la direction.

communautaire et favoriser la participation des membres dans sa stratégie de croissance. La direction, pour sa part, reconnaît l'importance de cette participation et continue à déployer des efforts pour éduquer la population aux bienfaits d'être membre d'une organisation coopérative afin d'accroître le nombre de participants.

Au niveau des avantages pécuniaires, en particulier le prix, il y a consensus de la part des membres pour dire qu'en ce moment la coopérative offre les prix les plus bas et s'efforce de baisser les prix de ses produits. Cette politique de prix bas vient appuyer l'énoncé de mission de la coopérative qui est d'offrir les meilleurs prix pour le bénéfice de la communauté. Les membres apprécient également les ristournes annuelles. Ces dernières sont perçues comme une forme d'épargne qui à un moment donné leur permet de faire des achats de biens durables plus chers. Par ailleurs, les membres et la direction s'accordent pour dire que la qualité des produits est bonne et a un impact direct sur la valeur globale offerte par la coopérative. Pour ce qui est de la variété des produits, l'offre est jugée par les membres comme étant acceptable, toutefois la direction est d'avis qu'elle peut être améliorée par une meilleure connaissance des besoins des membres. De toute évidence, cette constatation est à la base de la philosophie coopérative qui vise la satisfaction des besoins des membres et le développement communautaire. Dans cette perspective, la direction se dit engagée à mettre en place un système de collecte de l'information pour connaître davantage les besoins des membres afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande. Cette vision de la valeur ne peut que procurer des bénéfices pour les membres et mieux satisfaire leurs besoins.

Les résultats montrent également que le personnel de la coopérative, par ses actions, son attitude, sa courtoisie et sa volonté de bien servir les membres est un élément clé dans une stratégie de création de la valeur. La direction de la coopérative est du même avis et entend offrir au personnel une formation lui permettant d'accomplir des tâches plus techniques avec une plus grande aisance et efficacité. L'offre de services de la coopérative, comme par exemple les heures d'ouverture plus tard en soirée, est également mentionnée par les membres comme un élément contribuant à la création de la valeur globale de leur magasin. Pour sa part, la direction estime que la gamme de services se doit d'être améliorée afin de mieux satisfaire les besoins des membres.

3.2. Perspective brésilienne

Comme le montre le tableau 2, les résultats obtenus au Brésil ont permis le regroupement des informations recueillies autour de six facteurs dont la plupart sont similaires à ceux recensés dans la littérature et identifiés

TABLEAU 2
Facteurs contribuant à la perception de la valeur
dans les coopératives:
Le cas du Brésil

Facteurs	Membres	Direction de la coopérative
Identité coopérative	La coopérative fait partie de l'histoire de notre communauté ++++ Bonne réputation des produits++ On fait confiance à la coopérative Être bien traité à la coopérative	Capacité de bien promouvoir la tradition coopérative et la marque Coop auprès des marchés +++
Prix	Dans la région, c'est le lieu où l'on retrouve les meilleurs prix +++ Meilleurs prix dans le secteur laitier Capacité de réduire les coûts +++	Améliorer les processus pour pouvoir rendre les prix plus concurrentiels +++ Offre des prix les plus bas
Qualité	La Coop a de bons produits	Améliorer continuellement la qualité Écouter les membres de la coopérative pour améliorer la qualité
Offre de produits/ services	Variété de produits +++ Produits nouveaux et innovateurs Rapidité du service Heures de service Gamme de services offerts	Penser à de nouveaux concepts de produits et services +++++ Nouvelles approches à la gestion ++++ Différentiation par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information++ Produits différenciés Efficacité du système de distribution
Personnel	Accueil sympathique +++ Être à l'écoute des membres ++++++ Les employés connaissent nos besoins Bonne communication	Respect pour l'entreprise et pour les membres Crédibilité +++ Quand le membre est bien servi, il est heureux Être à l'écoute du membre et du personnel d'expérience
Autres	La coopérative a plusieurs points de vente dans la région Protection de l'environnement	Fidélisation des membres Capacité d'innovation chez les gestionnaires Augmenter les points de vente

Légende: le signe +++ signifie que lors des entrevues l'emphase est mise sur cette dimension le plus souvent par les membres ou la direction.

pour le Mexique. Il convient toutefois de souligner que la coopérative Santa Clara se distingue par sa plus grande taille et son propre système de distribution dans sa chaîne de supermarchés, ce qui pourrait expliquer les différences quant aux éléments constitutifs de certains facteurs entre les résultats brésiliens et ceux du Mexique.

Tout d'abord, l'organisation coopérative est perçue par les membres comme étant une partie de la tradition et le reflet de l'histoire du Brésil. La coopérative Santa Clara inspire confiance chez les membres par sa bonne réputation. Pour la direction, la tradition coopérative et la marque Coop constituent des éléments clés pour promouvoir la valeur auprès des marchés cibles. La dimension prix est aussi perçue comme étant un facteur de premier ordre dans une stratégie de création de la valeur. Sur ce point, la direction souscrit à l'approche visant à améliorer le système de distribution pour offrir des prix concurrentiels, alors que les membres pensent qu'une stratégie de réduction de coûts se transformera en prix concurrentiels.

Le tableau 2 révèle qu'aux yeux des membres et de la direction de la coopérative la qualité et la variété des produits et des services offerts contribuent à la création de la valeur. De plus, selon la direction, l'innovation, l'efficacité et la différenciation par l'utilisation des nouvelles technologies permettent d'ajouter de la valeur à l'offre pour mieux satisfaire les besoins des membres. Par ailleurs, le rôle important du personnel de contact dans le bon fonctionnement de la coopérative est également mis en évidence lors des entrevues, de sorte qu'il puisse être mis à profit dans la stratégie de fidélisation des membres. D'après les informations collectées auprès de la direction, il est permis de constater que la distribution, les processus et la technologie sont perçues comme des dimensions saillantes du concept de valeur, susceptibles de garantir la qualité de l'offre de produits et de services. Pour les membres, les mêmes dimensions sont indispensables à la démarche de création de la valeur. Bref, ces résultats montrent que les perceptions des membres et celles de la direction sont complémentaires en ce qui concerne la stratégie de renforcement de la valeur.

3.3. Perspective canadienne

Pour les données canadiennes, tout en constatant l'écart minimal entre les opinions des membres et celles de la direction de la coopérative, nous pouvons, comme dans le cas du Brésil, regrouper les informations recueillies en six facteurs (voir le tableau 3).

En premier lieu, l'examen des résultats présentés au tableau 3 révèle le rôle non négligeable de l'identité coopérative dans la perception de la valeur par les membres et la direction de la coopérative. Cette identité,

TABLEAU 3
Facteurs contribuant à la perception de la valeur
dans les coopératives:
Le cas du Canada

Facteurs	Membres	Direction de la coopérative
Identité coopérative	Le sentiment d'appartenance, c'est notre magasin +++ Ristournes versées aux membres On se sent chez nous ici C'est une grande famille La coopérative appuie la communauté	Ristournes Fidélité par le développement du sentiment d'appartenance ++ Bonne relations avec les membres Image de la coopérative dans la communauté ++ Esprit de famille
Prix	Bons prix +++ Les spéciaux à chaque semaine	Prix abordables
Qualité	Rapport qualité/prix des marques Coop Produits de bonne qualité	Marques Coop sont de bonne valeur +++ Amélioration de la qualité de certains produits
Offre de produits/ services	Variété des produits+++ Service de 1 ^{ère} classe ++++ Produits locaux Bonne qualité de la marque Coop Heures d'ouverture	Bonne sélection de produits Bon service est un atout Variété des produits Pas de rupture de stock
Personnel	Bon service, personnel gentil, amical et sympathique Employés devenus des amis	Personnel très serviable Traitement juste et équitable des employés Formation continue du personnel La valeur, c'est le bon service et de bonnes relations avec les membres ++
Environnement physique	Localisation+++ Aménagement intérieur et propreté Facilité de trouver les produits	Propreté des lieux Disposition des produits sur étagères

Légende: le signe +++ signifie que lors des entrevues l'emphase est mise sur cette dimension le plus souvent par les membres ou la direction.

qui détermine le positionnement de l'organisation dans la communauté, est en quelque sorte le reflet d'un sentiment d'appartenance collectif. En outre, même si les ristournes offertes aux membres pourraient a priori être perçues comme un avantage pécuniaire, elles font également partie de l'identité d'une coopérative axée sur le bien-être des sociétaires. Comme au Mexique et au Brésil, les dimensions prix et qualité ont aussi été identifiées au Canada comme des éléments de création de la valeur. Pour ce qui est de l'offre de produits et de services, la gamme et la qualité des services exprimées sous forme de «services de première classe» ont souvent été mentionnées par les membres interrogés. De même, le comportement et les attitudes du personnel de contact sont jugés comme des moyens à privilégier pour améliorer la valeur de l'offre de la coopérative. Pour sa part, l'équipe de direction de la coopérative souligne le traitement juste et équitable des employés comme piste menant à l'amélioration de la productivité. Cela aurait pour effet d'encourager les employés à adopter des comportements favorables à l'égard des membres de la coopérative pour ainsi créer une ambiance de travail susceptible de contribuer au renforcement de la perception de la valeur. Enfin, d'autres éléments de la valeur associés à l'environnement physique du magasin comme la localisation, la propreté, l'aménagement intérieur et la facilité de retrouver les produits recherchés lors de l'expérience de magasinage, ont aussi été identifiés comme indicateurs de la valeur perçue.

4. DISCUSSION

Les résultats de l'étude exploratoire menée dans les trois pays, le Mexique, le Brésil et le Canada, permettent de suggérer que les facteurs déterminants de la perception de la valeur de l'offre de produits et de services des coopératives de service proviennent de deux sources: les avantages de la coopération et les caractéristiques propres au secteur de service. Ces résultats sont concordants avec des écrits antérieurs sur le concept de valeur dans les organisations coopératives. Les éléments d'information recueillis offrent des pistes de réflexion sur la formulation de stratégies en faveur de la création de la valeur et de l'amélioration du bien-être des membres. Tout d'abord, les données qualitatives montrent, peu importe le milieu socioculturel, le rôle déterminant de l'identité coopérative dans le processus de création de la valeur autant pour les membres que pour la direction des coopératives.

Sur le plan social, il est important de mettre en pratique un ensemble d'actions en matière d'éducation et de socialisation qui mènent à la valorisation de la formule coopérative comme moyen de favoriser le développement communautaire dans une perspective d'améliorer le bien-être des membres. Les gestionnaires doivent par exemple envisager

les mesures susceptibles d'encourager la participation des membres au bon fonctionnement et à la gestion de leur coopérative. En d'autres mots, cette participation doit s'inscrire en priorité dans le plan de développement de l'image organisationnelle et du positionnement de la coopérative dans son milieu. Ainsi, la formule coopérative peut s'avérer un puissant indicateur de la valeur offerte aux membres. Sur le plan économique, les avantages pécuniaires sous forme de bas prix, d'aubaines et de ristournes viennent ajouter aux perceptions favorables de la valeur par les membres et témoignent de la capacité des organisations coopératives à contrecarrer les forces compétitives tout en focalisant sur les besoins et la satisfaction des membres. Ces avantages constituent donc un argument majeur dans la démarche de positionnement des coopératives dans leur communauté respective et permettent de consolider les actions en faveur de la rétention des membres et le développement du «membership».

Quant au rôle des éléments à dominance de service comme la qualité, l'offre de produits et services et le personnel de contact, les résultats de la présente étude sont concordants avec les propositions recensées dans la littérature (Bolton et Drew, 1991; Parasuraman *et al.* 1988). Rappelons que la qualité est la capacité d'une organisation à combler ou dépasser les attentes des consommateurs et qu'elle s'exprime entre autres par la marque et la gamme de produits et services, et le personnel de contact. En fait, dans la présente étude, les membres et la direction des coopératives ont clairement indiqué que la qualité des produits de marque Coop contribue à la création de la valeur. Devant ce constat, des stratégies ayant pour objet de promouvoir le rapport qualité/prix des marques Coop seraient de mise afin d'influencer les intentions comportementales des membres et de favoriser la vente de produits faisant partie du réseau coopératif en provenance des producteurs locaux. Cette façon de faire renforcerait sans doute l'identité coopérative et viendrait rehausser l'image des coopératives en termes de contribution au développement économique et social. Parallèlement, puisque la variété des produits et services offerts par les coopératives est un indicateur de valeur pour les participants à cette étude, il est important que la direction favorise des actions qui assurent l'adéquation entre l'offre et la demande. De telles actions doivent s'appuyer sur une connaissance complète des besoins des membres de coopératives et sur le souci d'aller au-delà de leur simple satisfaction. En ce faisant, les gestionnaires s'assureraient de la perception favorable de leur coopérative et, du même coup, renforceraient la relation de fidélité avec leurs membres.

En ce qui concerne le personnel de contact, son comportement peut s'avérer un élément utile pour influencer ou modifier l'attitude des

membres envers la coopérative. Sur ce plan, il est crucial de mettre en œuvre des mesures pour renforcer la compétence des employés dans les diverses sphères d'activités de la coopérative pour leur permettre d'accomplir efficacement les tâches selon les exigences des membres. Par exemple, il est suggéré à la coopérative d'orienter la mise en œuvre des compétences individuelles et organisationnelles vers le bien-être des membres en focalisant spécifiquement sur deux actions, soutenir l'innovation et la créativité dans le développement de produits et de processus, et assurer la satisfaction du consommateur. L'innovation et la créativité sont des indicateurs réels de la capacité de la coopérative à s'adapter aux changements du marché et de l'environnement, alors que la satisfaction des membres constitue en quelque sorte l'élément central de la mission de la coopérative. Il est aussi important de promouvoir la bienveillance chez le personnel, car celle-ci permettrait à l'organisation de réaliser ses objectifs de performance et, du même coup, répondre de façon satisfaisante aux exigences des membres. La bienveillance peut procurer à l'organisation de nombreux avantages, en particulier la concordance entre ses décisions et sa responsabilité sociale, et par voie de conséquence, permettrait d'assurer la qualité des produits et services rendus aux membres et de forger une bonne image et une bonne réputation auprès de ces derniers.

Dans le contexte de la prestation du service, le consommateur tend aussi à utiliser l'environnement où se déroule la prestation comme indice dans ses perceptions à l'égard de l'organisation (Bitner, 1990; LeBlanc et Nguyen, 1988). Dans la stratégie de communication visant à influencer ou à modifier les croyances et les attitudes des membres à l'égard de leur coopérative, il est donc suggéré d'y intégrer les informations découlant des caractéristiques de l'environnement physique comme la localisation, l'aménagement intérieur et la propreté des lieux, car elles sont souvent évocatrices de la qualité et peuvent se transformer en perception de la valeur. Somme toute, il est souhaitable de croire que ces propositions de valeur ajoutée se traduiront par la fidélisation des membres et mèneront au développement économique et social dans les régions desservies par les coopératives.

CONCLUSION

Par l'entremise d'une série d'entrevues personnelles et de groupe, cette étude avait pour objet d'identifier un ensemble d'informations susceptibles d'influencer la perception de la valeur par les membres de trois coopératives de service dans trois différentes communautés au Mexique, au Brésil et au Canada. Tout en ajoutant au corps des connaissances sur

le concept de valeur, les résultats ont permis de voir que la plupart de ces informations découlent soit de facteurs à dominance coopérative comme l'identité coopérative et les avantages pécuniaires, soit de facteurs à dominance de service comme la qualité, l'offre de produits et de services, et le personnel de contact. Sur le plan des pratiques managériales, la connaissance de ces facteurs permet d'apporter des corrections visant une concordance entre les stratégies en faveur de la création de la valeur et les attentes de membres. Ces informations aideront les organisations coopératives à mieux définir leur positionnement dans l'environnement concurrentiel qui respecte leur capacité de satisfaire les attentes des membres. Le rôle stratégique de la valeur dans la compétitivité des organisations suggère qu'il est important de mettre en place un processus de gestion des facteurs qui contribuent à l'optimisation de cette valeur. Puisque cette étude propose une analyse exploratoire des causes de la valeur coopérative, en mettant en évidence les éléments d'informations utilisés par les membres, il serait intéressant de développer dans d'autres recherches une échelle de mesure de la valeur adaptée au contexte des coopératives pour mieux comprendre le comportement du consommateur et, du même coup, assurer l'efficacité des pratiques de gestion axées sur le bien-être des sociétaires et l'amélioration de la compétitivité des organisations coopératives.

NOTE

* gaston.leblanc@umoncton.ca

BIBLIOGRAPHIE

- ALDRICH, H.E. et D. Herker (1979). «Boundary-Spanning Roles and Organizational Structure», *Academy of Management Review*, Vol. 2, 217-230.
- BARICH, H. et P. Kotler (1991). «A Framework for Marketing Image Management», *Sloan Management Review*, (Winter), 94-104.
- BITNER, M.J. (1990). «Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), 69-82.
- BOLTON, R.N. et J. H. Drew (1991). «A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes», *Journal of Marketing*, Vol. 55 (January), 1-9.
- DODDS, W.B., K.B. Monroe et D. Grewal (1991). «Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluation», *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 (August), 307-319.
- FERN, E.F. (1982). «The Use of Focus Groups for Idea Generation: The Effects of Group Size, Acquaintanceship, and Moderator on Response Quantity and Quality», *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, 1-13.
- FILSER, M. et V. Plichon (2004). «La valeur du comportement de magasinage, statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne», *Revue française de gestion*, Vol. 30, janvier-février, 29-43.

- GREWAL, D., K.B. Monroe et R. Krishnan (1998). "The Effects of Price-Comparisons Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (Avril), 46-59.
- GRONROOS, C. (1983). «Strategic Management and Marketing in the Service Sector», rapport n° 83-104, Marketing Science Institute, Cambridge, Ma.
- HOLBROOK, M.B. (1999). «Introduction to Consumer Value» in *Consumer value: A Framework for Analysis and Research*, Edition M. B. Holbrook.
- JACOBY, J.R.W. et D.B. Kyrner (1973). "Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, 1-9.
- KOTLER P., P. Filiatrault et R.E. Turner (1994). *Le management du marketing*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- LEBLANC, G. et N. Nguyen (2001). «An Exploratory Study on the Cues that Signal Value to Members in Retail Co-operatives», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29 (1), 49-59.
- LEBLANC, G. et N. Nguyen (1988). «Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions», *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 6 (4), 7-18.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.
- MERTON, R.K. (1954). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.
- NIFLE, R. (2003). «La maîtrise de la valeur», *Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique*, http://journal.coherences.com/article.php3?id_article=53.
- NGUYEN, N. et G. LeBlanc (1998). «The Mediating Role of Corporate Image on Customers' Retention Decisions: An Investigation in Financial Services», *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 (2), 52-65.
- PARASURAMAN, A., V. A. Zeithaml et L.L. Berry (1988). «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality», *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40.
- PARASURAMAN, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry (1985). «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), 41-50.
- PETRICK, J.F. (2002). "Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service", *Journal of Leisure Research*, Vol. 34 (2), 119-134.
- ROKEACH, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.
- SHETH, J.N., B.I. Newman et B.L. Gross (1991). «Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values», *Journal of Business Research*, Vol. 22, 159-170.
- SWEENEY, J.C. et G.N. Soutar (2001). «Consumer Perceived Value: The Development of a Multi item Scale», *Journal of Retailing*, Vol. 77 (2), 203-220.
- WOODSIDE, A. G., L.L. Frey et W. Bearden (1989). «Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention», *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9 (4), 5-17.
- WOODRUFF, R.B. (1997). «Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage», *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Vol. 25 (2), 139-153.
- ZEITHAML, V.A. (1988). «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence», *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), 2-22.