

**UNIVERSITE DU QUEBEC**

**MEMOIRE**

**PRESENTE A**

***L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO***

**PAR**

**ROSEMARIE DALLAIRE**

**LA COMMUNICATION ORGANISATION-MEMBRES DANS UNE COOPERATIVE DE  
TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE: LE CAS DE NUTRINOR**

**AVRIL 1988**



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## TABLE DES MATIERES

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>MANDAT .....</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>METHODOLOGIE.....</b>	<b>5</b>
3.1	Aspects théoriques.....	5
3.1.1	Origines de la pensée systémique.....	6
3.1.2	Le diagnostic organisationnel.....	10
3.2	Cueillette des données.....	11
<b>4.</b>	<b>ETAT DE LA SITUATION .....</b>	<b>14</b>
4.1	Introduction.....	14
4.2	Présentation de l'organisation .....	14
4.2.1	Historique.....	15
4.2.2	Elaboration de la problématique.....	16
4.3	Description de l'environnement.....	18
4.3.1	Environnement économique .....	18
4.3.2	Environnement socio-politique.....	19
4.4	Structure de l'organisation.....	20
4.5	Fonctionnement.....	22
4.6	Ressources.....	23
4.7	Cadre physique.....	24

<b>5.</b>	<b>LE SERVICE DE RELATIONS AVEC LES MEMBRES.....</b>	<b>26</b>
5.1	Introduction.....	26
5.2	Structure .....	26
5.3	Processus .....	29
	5.3.1 Réunions en groupes de 10-12 producteurs .....	29
	5.3.2 Journal Nutri-Express.....	30
5.4	Perception de Nutrinor par ses membres-producteurs.....	33
	5.4.1 Introduction.....	33
	5.4.2 Résultats des rencontres.....	34
5.5	Climat organisationnel.....	46
5.6	Lieux d'amélioration potentiels.....	48
<b>6.</b>	<b>ANCRAGE.....</b>	<b>51</b>
6.1	Introduction.....	51
6.2	Définition du point d'ancrage.....	52
6.3	Validation .....	52
<b>7.</b>	<b>MODELISATION .....</b>	<b>55</b>
7.1	Introduction.....	55
7.2	De la planification stratégique à la planification opérationnelle .....	57
7.3	Comparaison entre le modèle et la réalité.....	60

<b>8.</b>	<b>CONCEPTION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE DE LA COMMUNICATION ENTRE NUTRINOR ET SES MEMBRES-PRODUCTEURS (DESIGN).....</b>	<b>62</b>
8.1	Introduction.....	62
8.2	Le modèle conceptuel (design) .....	63
8.3	Le plan .....	66
	8.3.1 L'audio-visuel.....	67
	8.3.2 Les imprimés .....	68
	8.3.3 L'information.....	69
	8.3.4 L'animation.....	70
8.4	Faisabilité organisationnelle .....	72
<b>9.</b>	<b>REFLEXION SUR L'EXPERIENCE VECUE.....</b>	<b>73</b>
9.1	Introduction.....	73
9.2	Organisation du travail .....	74
9.3	Ressources physiques.....	77
9.4	Fonctionnement.....	78
9.5	Climat de travail.....	81
9.6	Conclusion.....	82
<b>10.</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>83</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUCTION

En avril 1985, la coopérative Nutrinor s'adressait au groupe LOGEQ afin de bénéficier du programme du Ministère de l'Industrie et Commerce intitulé "Outil de gestion". Le but de cette demande était pour Nutrinor de bénéficier d'une ressource pour assister le directeur du service de relations avec les sociétaires de la coopérative afin de mettre sur pied des activités pour intensifier les communications entre Nutrinor et ses membres-producteurs.

L'expérience déjà acquise dans le domaine des coopératives influença alors la décision de relever le défi chez Nutrinor. De plus, le fait que Nutrinor soit une coopérative présentait un avantage pour appliquer la méthodologie de diagnostic intervention de la maîtrise en gestion des PMO. Ainsi, les problèmes non structurés tels qu'étudiés plus particulièrement dans les systèmes d'activités humaines se rencontrent beaucoup dans ce type d'organisation.

La méthodologie a donc été proposée pour tenter de poser un diagnostic, et acceptée afin d'améliorer pour Nutrinor la communication avec ses sociétaires. Afin d'établir un état de la situation le plus juste possible, nous avons tout d'abord établi un plan de travail en accord avec le directeur du service de relations avec les membres afin de recueillir toutes les données nécessaires à la présente étude. Nous avons ainsi rencontré le président, le

directeur général, les cadres supérieurs et certains cadres intermédiaires, certains membres du conseil d'administration ainsi qu'un certain nombre de membres-producteurs sélectionnés selon un échantillon.

Nous avons aussi consulté certains documents internes et externes à l'entreprise. Toutes les informations ainsi recueillies nous ont permis de connaître l'organisation, ses rouages internes, son environnement ainsi que les principaux enjeux de son développement.

A l'aide de ces informations, nous avons étudié et analysé le système de communication actuel entre Nutrinor et ses membres producteurs, pour lequel nous avons proposé quelques améliorations.

Nous présentons donc dans le présent mémoire, le résultat des consultations que nous avons effectuées auprès de certains des intervenants de la coopérative, le tout sous forme de diagnostic. Nous présentons aussi la proposition que nous avons faite pour implanter un nouveau mode de communication visant à mieux structurer les activités qui avaient déjà été entreprises.

Nous livrons ici, sous forme de mémoire de recherche-action, la description des activités, l'analyse de la situation, ainsi que le modèle d'un système mieux ordonné pour mener à bien une démarche de communication entre la coopérative Nutrinor et ses membres-producteurs.

## LE MANDAT

Nutrinor est une coopérative de transformation agro-alimentaire située à Chambord au Lac-St-Jean. Elle oeuvre dans la transformation alimentaire et ses principales activités de transformation sont la fabrication de beurre et de la poudre de lait à son usine de Chambord et la fabrication du fromage à son usine de Normandin.

Une des difficultés propre à une coopérative de la taille et de la nature de Nutrinor est la communication organisation-membre. La naissance de la coopérative est vécue intensément par les nouveaux membres à cause du besoin fortement ressenti à ce stade. Plus tard, lorsque les membres fondateurs se retirent et laissent leur place à des nouveaux, le sentiment d'appartenance s'estompe et le besoin à l'origine ne se manifeste plus aussi intensément.

Chez Nutrinor, les membres du conseil d'administration ainsi que les cadres de la direction supérieure manifestent le désir d'intensifier la communication entre l'organisation et ses membres afin de maintenir le sentiment d'appartenance et établir une relation bonne et durable entre les membres et leur coopérative.

A cet effet, Nutrinor décide donc de confier le mandat suivant:

"Il y a un an, le conseil d'administration de Nutrinor, coopérative agro-alimentaire du Saguenay Lac-St-Jean, manifestait son désir d'intensifier la communication entre les membres-sociétaires et leur coopérative. Il fut donc décidé de nommer un directeur aux relations institutionnelles dont le rôle premier serait de promouvoir la vie coopérative au niveau des membres et de favoriser l'inter-communication. Un journal d'information coopérative "Nutri-Express et des réunions sectorielles d'information furent mis sur pied. Nous en sommes donc à une étape où il nous faudrait définir un plan d'action à moyen et long terme dans le but de réaliser l'attente de nos objectifs."<sup>1</sup>

Le mandat ainsi formulé par Nutrinor nous oriente vers l'étude du système de communication entre l'organisation et ses membres. Nous identifions donc la problématique à étudier comme étant le service des relations avec les sociétaires.

---

<sup>1</sup> Description du mandat de Nutrinor confié à Rosemarie Dallaire et faisant l'objet du présent mémoire de recherche-action.

## METHODOLOGIE

### 3.1 ASPECTS THEORIQUES

La méthodologie utilisée pour les fins du présent mémoire repose sur les travaux de P. B. Checkland traitant des systèmes d'activités humaines et des problèmes organisationnels auxquels ils font face.

Mais tout d'abord, qu'est-ce que l'approche systémique? Depuis le moyen âge jusqu'aux vingt ou trente dernières années, l'analyse des comportements humains s'est effectuée à travers la méthode scientifique. Cette méthode utilise une démarche rationnelle et objective pour accroître les connaissances selon un plan expérimental d'observation.

L'origine de cette méthode remonte à Descartes vers 1638, qui met au point cette méthode basée sur quatre préceptes. Cette méthode procède de l'induction ou de la déduction et elle est réductionniste en ce sens qu'elle consiste à réduire à sa plus simple expression ou à sa plus petite particule l'objet d'étude afin de l'analyser dans sa forme la plus petite et ensuite généraliser à l'ensemble.

Du réductionnisme est née l'approche analytique qui consiste à isoler l'objet et de le décomposer jusque dans sa partie indivisible et d'en expliquer le comportement pour ensuite généraliser l'explication au tout. Ce n'est, ni plus ni moins:

"qu'une approche qui cherche à ramener un système à ses éléments constitutifs les plus simples, afin de les étudier en détail et de comprendre les types d'interaction qui existent entre eux. Puis, en modifiant une variable à la fois, d'en déduire des lois générales permettant de prédire les propriétés du système dans des conditions très différentes."<sup>2</sup>

### 3.1.1 Origines de la pensée systémique

Le XXe Siècle a vu apparaître graduellement une complexification des organisations et la méthode analytique est devenue insuffisante du point de vue épistémologique pour analyser les différents éléments qui entretiennent entre eux des relations réciproques de dépendance.

Même si la pensée systémique remonte aussi loin qu'aux débuts de la civilisation grecque, ce sont les biologistes des années 1920 et 1930 qui ont utilisé et fait reconnaître la pensée systémique. En particulier le biologiste Von Bertalanfy, qui développe l'idée que différents phénomènes peuvent posséder les mêmes propriétés (étant tous des systèmes), i.e. des ensembles de toutes sortes d'éléments interreliés. Cette approche s'appuie sur la

---

<sup>2</sup> DeRosnay, Joel, Le macroscopie vers une vision globale, Ed. du Seuil, 1975, p. 107.

cybernétique, cette discipline qui étudie les régulations et la communication chez les êtres vivants et les machines construites par l'homme, et sur la théorie des systèmes. Mais qu'est-ce donc qu'un système?

"C'est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but."<sup>3</sup>

L'ensemble de ces éléments a les propriétés suivantes:

- a. Chacune des parties de l'ensemble a des propriétés ou un comportement qui affectent les propriétés ou le comportement de l'ensemble;
- b. La façon dont les parties affectent l'ensemble dépend des propriétés ou du comportement d'au moins une des parties;
- c. Si les éléments d'un ensemble peuvent être regroupés en sous groupe, chaque sous groupe:
  1. possède les deux (2) premières propriétés;
  2. est relié directement aux autres et chacun affecte la performance de l'ensemble.

---

<sup>3</sup> Idem, p. 91.

Ainsi, l'ensemble des propriétés d'un système possède des caractéristiques et des comportements propres qui ne sont pas possédés par une de ses parties.

"Un système est donc plus que la somme de ses parties; c'est un tout indivisible. Désarticulé, il perdra ses propriétés essentielles. Les éléments d'un système peuvent être eux-mêmes des systèmes et tout système peut être une partie d'un système plus large (hiérarchie des systèmes)."<sup>4</sup>

Le mode de pensée systémique apporte une vision globaliste des choses et y ajoute une orientation téléologique, c'est-à-dire qui reconnaît au système, des comportements délibérés ou orientés vers une finalité ou vers des objectifs à remplir.

Si les systèmes possèdent des propriétés communes, ils ne possèdent pas tous le même niveau de complexité ni la même nature. Une classification des systèmes selon leur niveau de complexité en a établi (9) neuf paliers, du moins complexe au plus complexe.

L'évolution des organisations depuis le début du siècle situe maintenant celles-ci à un niveau de complexité presque maximum et nous oblige à aborder leur gestion avec des outils adaptés aux problèmes soulevés.

P.B. Checkland, dans sa carte des systèmes de l'univers (A Systems Map of the Universe), propose (4) quatre types de systèmes: les systèmes naturels, les systèmes physiques artificiels, les systèmes abstraits artificiels et les systèmes d'activités humaines.

---

<sup>4</sup> Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p.10.

Pour les besoins du présent mémoire, nous nous attarderons au quatrième type de systèmes développés par P. B. Checkland, soit les systèmes d'activités humaines. Les systèmes d'activités humaines possèdent un certain nombre de caractéristiques permanentes. P. B. Checkland nous propose huit (8) caractéristiques nous permettant de reconnaître un système d'activités humaines. Ce sont:

1. Un système a une mission, un objectif, une fonction.
2. Il a des mesures de performances et des mécanismes de contrôle.
3. Il a des composantes elles-mêmes systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées.
4. Ses composantes ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de se permuter dans tout le système.
5. Il est un système ouvert. il existe dans un système plus large ou/et a un environnement avec lequel il échange. Ses frontières sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décisions impliqués.
6. Il a des ressources physiques et humaines.
7. Il a des preneurs de décision et un processus de prise de décision.
8. Il a une certaine garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise.

L'organisation que nous nous proposons d'étudier possède toutes ces caractéristiques. De plus, la méthodologie des systèmes souples de P. B. Checkland se jumelle avec la méthode de recherche-action qui implique ensemble le chercheur et ses sujets d'étude.

C'est ainsi que dans la présente recherche, nous mettrons à contribution les acteurs directement concernés dans l'entreprise, c'est à dire, les membres du conseil d'administration, le directeur général, les directeurs de services et les membres producteurs

afin de participer à l'élaboration d'un plan d'action visant à atteindre les objectifs de la coopérative Nutrinor.

### 3.1.2 Le diagnostic organisationnel

La méthodologie de diagnostic organisationnel utilisée pour les fins du présent mémoire est une adaptation des travaux de P.B. Checkland et sert à faciliter la mise en lumière de problèmes ou de malaises internes à l'organisation étudiée. Ces malaises ne sont pas toujours apparents et se manifestent sous la forme de symptômes et peuvent être interprétés ou biaisés selon l'angle où on est placé pour les appréhender.

Ainsi, pour éviter toute équivoque, P.B. Checkland suggère une description systématique de l'organisation. Les étapes de la méthode sont les suivantes:

1.     Elaboration de la problématique ou état de la situation
  - Présentation de l'organisation;
  - Description de l'environnement et/ou super-système;
  - Description des structures;
  - Description du processus;
  - Description des ressources;
  - Description du climat organisationnel;
  - Sélection d'une opportunité (système) à étudier.
2.     Ancrage.
3.     Conceptualisation.
4.     Comparaison.
5.     Application des changements sélectionnés.
6.     Contrôle.

### 3.2 CUEILLETTE DES DONNEES

Afin de rencontrer le mandat donné par Nutrinor, nous avons procédé à des rencontres avec les principaux intervenants afin de déterminer les éléments pouvant faire partie de la problématique et en venir à la solutionner. A cet effet, nous avons effectué des rencontres individuelles avec les membres du comité de relation avec les sociétaires, le président, le directeur général, les directeurs de différents services comme la production, le contrôle de la qualité et les services à la ferme. De plus, nous avons eu plusieurs rencontres avec le directeur du service des relations avec les membres. Avec ces personnes, nous avons tenté de cerner quels étaient les plus grands défis des dix prochaines années pour Nutrinor, quels étaient les principaux problèmes que la coopérative aurait à rencontrer, tant au plan national qu'au plan régional.

Nous avons de plus vérifié quelles étaient les préoccupations internes de la coopérative par rapport aux problématiques de transformation de lait, aux différentes législations sur la qualité du lait, par rapport aux quotas et aux nouvelles législations et aux nouvelles pratiques dans ce domaine. Nous avons discuté avec ces personnes de l'utilité de la recherche de nouveaux produits pour une coopérative régionale de la taille de Nutrinor, les coûts qu'elle entraîne par rapport aux disponibilités et la pertinence de se regrouper en plus grandes coopératives provinciales afin de réaliser une plus grande force contre les autres provinces et les autres pays advenant le cas d'une dérèglementation des produits laitiers. Est-il possible de faire prendre conscience de tous ces enjeux et de bien d'autres aux membres-producteurs de la coopérative?

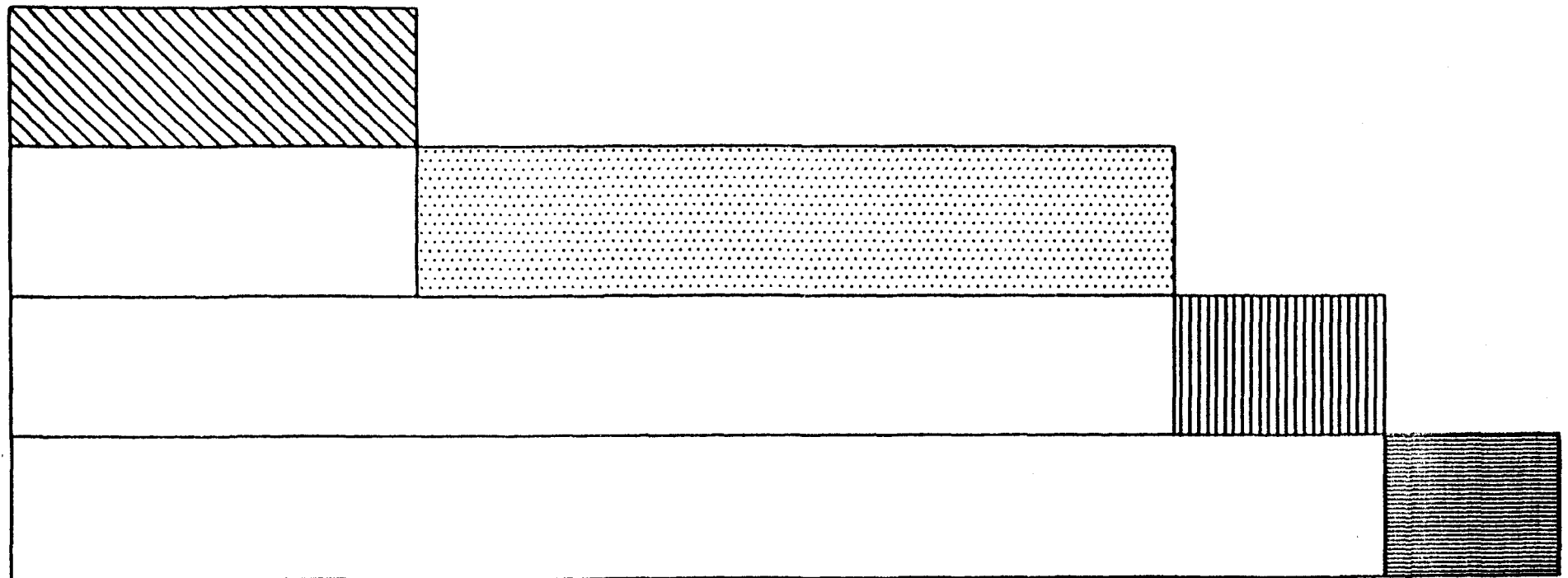
Enfin, nous avons procédé à une consultation à l'aide d'un questionnaire non structuré auprès des membres de Nutrinor afin de connaître leur position sur le type de communication à maintenir entre Nutrinor et ses membres. Ces personnes ont été choisies de façon aléatoire et se sont avérées représentatives de l'ensemble de la structure de membership de Nutrinor.


Nous avons voulu savoir où ces membres, éloignés géographiquement les uns des autres et de leur coopérative, étaient rendus dans leurs cheminements et leur degré de conscience par rapport aux enjeux que nous avons ébauchés partiellement. Nous étions surtout intéressés de savoir si la coopérative répondait aux aspirations de ses membres et si ceux-ci se sentaient solidaires des décisions du conseil d'administration quant aux orientations de leur coopérative.

Notre calendrier d'opérations s'échelonnait du 29 août au 9 décembre 1985 tel qu'en fait foi le tableau suivant.

# CALENDRIER D'OPERATIONS

Août					Septembre					Octobre				Novembre				Déc.	
29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9



 Rencontres et  
préparation

 Consultation auprès  
des producteurs

 Compilation et pré-  
sentation du rapport

 Implantation

## ETAT DE LA SITUATION

### 4.1 INTRODUCTION

Afin d'en venir à la construction de l'image la plus riche possible de l'organisation qui fait l'objet de notre étude, le présent chapitre "état de la situation" vise à décrire l'entreprise et son milieu à travers les étapes nécessaires à cette fin.

"C'est ainsi que Checkland suggère en premier lieu de prendre contact avec le milieu problématique à l'aide d'une description de ce dernier en terme de processus et de structure de façon à obtenir une représentation riche de la situation. Cette description doit permettre le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré à l'aide du langage systémique."<sup>5</sup>

### 4.2 PRESENTATION DE L'ORGANISATION

En plus de ses deux usines de transformation, Nutrinor possède aussi un centre de distribution situé à Jonquières afin de desservir la région en fromage. L'usine de Chambord a une capacité de transformation de 700,000 litres par jour et a transformé 114 millions de litres en 1984.

---

<sup>5</sup> Idem p. 36.

Les producteurs laitiers membres de la coopérative en sont collectivement les propriétaires. Ceux-ci sont au nombre de 764, alors que l'ensemble des producteurs laitiers au Saguenay Lac St-Jean représente un nombre de 874.

Nutrinor commercialise du beurre sous différentes marques (Nutrinor, CCS, St-Félicien, Economique, etc.) et produit pour la coopérative Fédérée une partie du beurre Savourin. La production de fromage, pour sa part, comprend le cheddar doux, médium et fort ainsi que les fromages de spécialités tel que Brick, Farmer, Mozzarella et Antan. En plus de la poudre de lait, Nutrinor produit aussi une poudre d'allaitement pour veaux commercialisée sous la marque Lacvor.

#### 4.2.1 Historique

Avant 1967, les agriculteurs du Saguenay Lac St-Jean regroupés en petites coopératives dans chacun leur municipalité, n'avaient d'autre choix que de vendre leur production laitière à des entreprises extérieures à la région. Bien sûr de petites beurreries et fromageries existaient autour du Lac, mais la transformation sur une échelle industrielle n'était pas possible à cause d'installations inadéquates.

L'idée de départ d'une nouvelle entreprise est née de la volonté de transformer sur place toute la production laitière des agriculteurs de la région. C'est ainsi que le 30 octobre 1967, au cours d'une réunion tenue à Métabetchouan, les producteurs laitiers membres des différentes coopératives fondent l'Association Coopérative Laitière (ACL). Quelques

semaines plus tard, les agriculteurs choisissent la municipalité de St-Bruno, au Lac St-Jean pour y établir leur siège social.

Afin de concrétiser son projet, la nouvelle Association Coopérative Laitière prend possession de huit coopératives qui opéraient dans autant de municipalités du Lac-St-Jean. Les anciens sociétaires acceptent les recommandations de leur conseil d'administration afin de toutes se fusionner.

La nouvelle A.C.L. demande alors les permis nécessaires pour produire beurre et poudre de lait écrémé dans une nouvelle usine à être construite. Le site est choisi: Chambord au Lac-St-Jean. Puis en 1972, la fusion de la coopérative de Normandin et l'achat, l'année suivante, de trois fromageries vient encore grossir les effectifs de l'Association Coopérative Laitière. L'année 1973 voit de plus, le début de la construction de l'usine de transformation de beurre et de poudre de lait de Chambord qui aura coûté 6,000,000 \$.

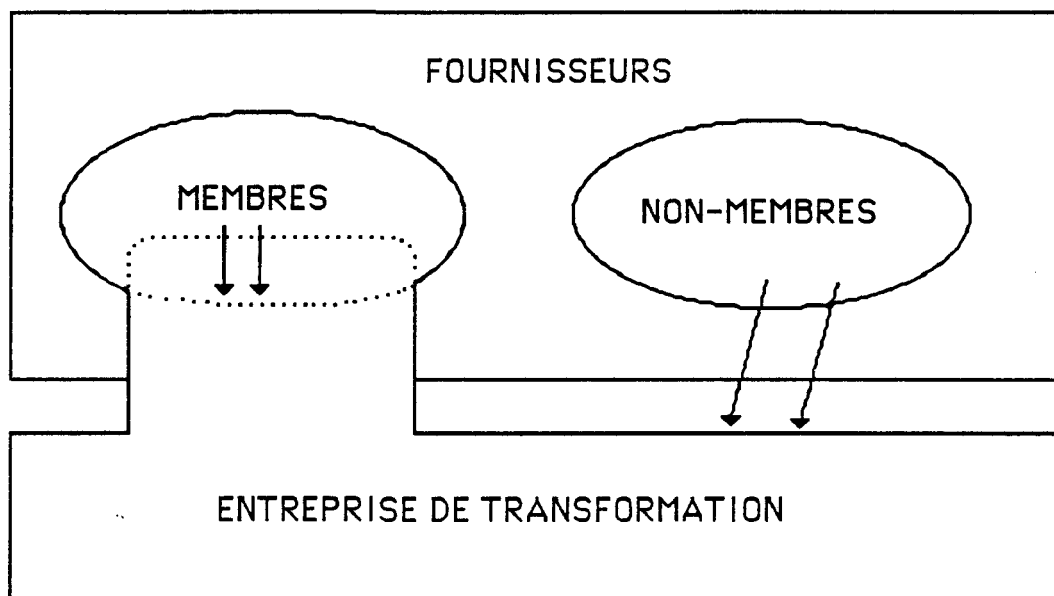
#### 4.2.2 Elaboration de la problématique

Nutrinor, en tant que coopérative de transformation, fait la transformation et la mise en marché du lait produit par ses producteurs laitiers, tant membres que non membres. Les membres, pour leur part, entrent en relation avec leur coopérative de deux façons: la première, comme les non membres, les membres sont les fournisseurs de la coopérative, et la seconde, à la différence des non membres, les membres dirigent la coopérative à travers

la structure de participation qui lui est propre. Nous pouvons donc définir le type d'organisation qu'est Nutrinor à travers la définition suivante:

"une combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un double rapport d'activités et de sociétariat"<sup>6</sup>

Ce double rapport d'activités et de sociétariat caractérise donc Nutrinor et en fait une entreprise dirigée par une partie (les membres) de ses fournisseurs, tel que nous l'illustre le schéma suivant.



<sup>6</sup> C. VIENNEY, "Rapports d'activités et rapports de sociétariat" dans Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, pp. 250-284, Montréal-Paris, Ed. du Jour - CIEM, 1980, 424 p.

Comme ses membres sont aussi dirigeants de leur propre entreprise de production c'est-à-dire leur ferme laitière, le double rapport peut quelques fois s'avérer difficile à réaliser à cause soit du manque de disponibilité et de temps, ou à cause de certains conflits d'intérêts fréquents dans ce type d'organisation.

#### 4.3 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

##### 4.3.1 Environnement économique

##### Production laitière régionale:

Dans l'agriculture du Saguenay-Lac St-Jean, la production laitière occupe une place importante. La proportion des ventes brutes de produits laitiers par rapport à la production agricole totale représente 67.8%. Le volume de production qui était de 152 millions de litres en 1976 est grimpé à 173 millions en 1982. Pendant cette période, la production totale du Québec ne croissait que de 9.4% alors que dans la région, elle représentait une augmentation de 14%. Cette augmentation se reflète sur l'importance relative de la production régionale en passant de 5.5% en 1976 à 5.6% en 1982.

En plus de l'augmentation de la production, la région a assisté à la consolidation des fermes. Ainsi, en 1971, 1976 et 1984, on comptait respectivement 1 800, 1500 et 1 020 producteurs laitiers. Cette baisse du nombre de producteurs ainsi que l'augmentation de la production ont entraîné une hausse de la production moyenne par ferme et atteint en 1985 près de 170 000 litres. Le cheptel régional s'élève cette année aux environs de 41 500

vaches laitières alors qu'il était de 54 000 en 1976. Cette diminution a par contre été compensée par une augmentation de la productivité des vaches qui a augmenté depuis les dix dernières années en passant de moins de 2 500 litres par vache à près de 4 100 litres. Cette augmentation de productivité est dûe en partie à une meilleure alimentation ainsi qu'à certains programmes du ministère de l'agriculture mis de l'avant tel que le programme régional "production de génisses laitières de qualité".

#### Structure industrielle régionale:

Trois entreprises occupent actuellement le marché de la transformation laitière au Saguenay Lac St-Jean. La plus grosse, Nutrinor représente 80% du marché de la transformation du lait en beurre et en fromage.

Les deux autres entreprises occupent chacune environ 10% du marché. Ce sont Albert Perron Inc. à St-Prime au Lac St-Jean et La fromagerie Maurice St-Laurent à St-Bruno également au Lac St-Jean.

#### 4.3.2 Environnement socio-politique

Deux organisations majeures ont la responsabilité d'administrer la production du lait au Canada. La première, la **Commission Canadienne du Lait** est l'organisme le plus important au Canada dans la gestion de toutes les politiques laitières. Ainsi, c'est la commission canadienne du lait qui décide de la quantité des quotas de production de lait qui sont accordés annuellement à tous les producteurs laitiers canadiens. Ces quotas sont

divisés en deux parties, les quotas de lait nature, c'est à dire les quotas de lait de consommation, et les quotas de lait industriel, c'est à dire les quotas de lait qui servent à la transformation en fromage, beurre, poudre de lait et autres produits laitiers transformés.

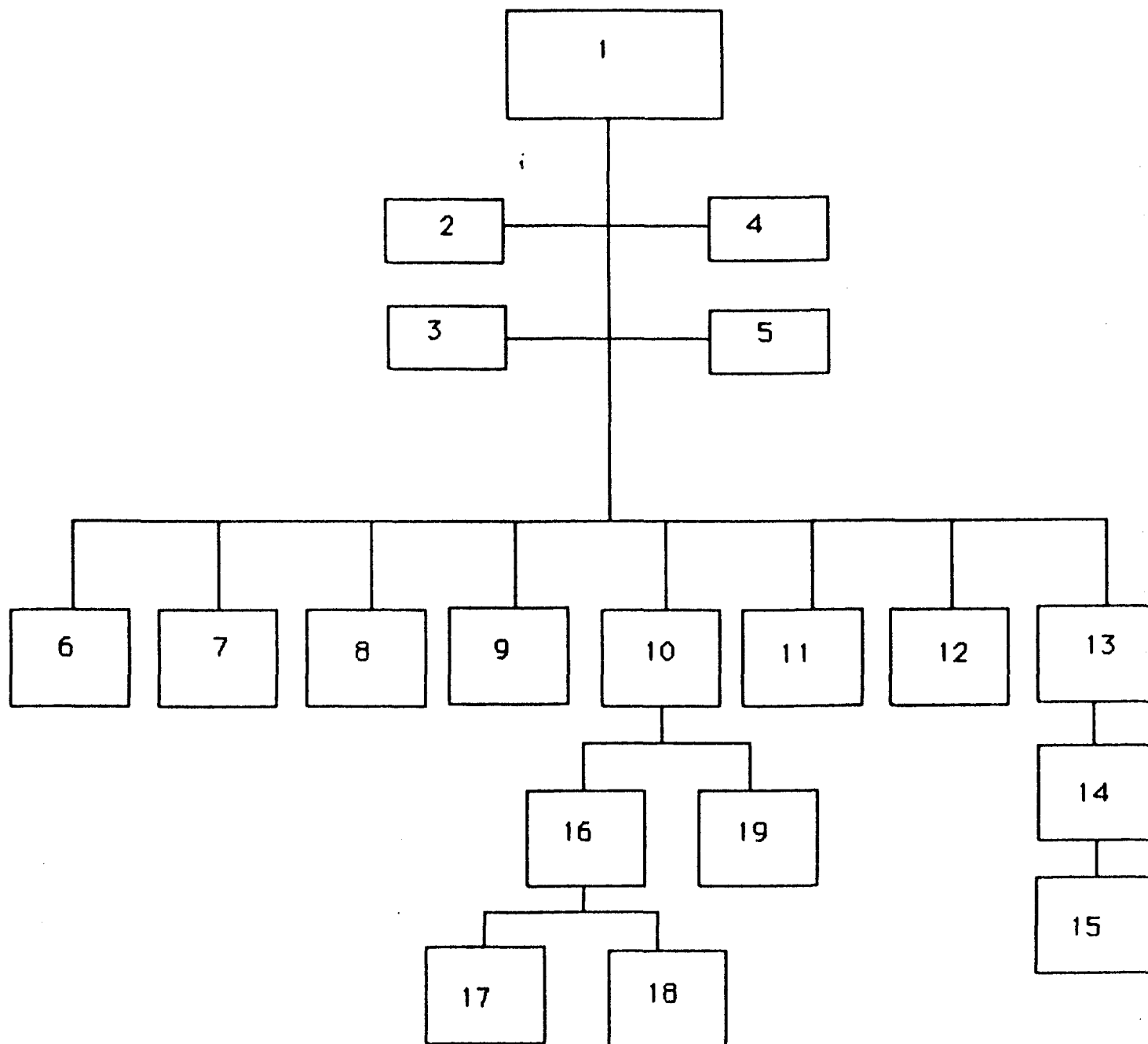
Les politiques laitières décidées par la commission canadienne du lait sont ensuite administrées provincialement par des organismes formés à cette fin. Au Québec, la **Fédération des Producteurs de Lait du Québec** distribue les quotas provinciaux et administre les politiques applicables à la province.

En plus de ces deux organismes politiques, Nutrinor est membre au niveau provincial du Conseil de la Coopération laitière qui est le regroupement des huit coopératives laitières du Québec. Nutrinor y occupe la sixième place en importance du chiffre d'affaire. Le rôle du Conseil de la Coopération Laitière au Québec est de définir et coordonner les politiques générales de la coopération laitière ainsi que de surveiller les programmes et réglementations destinés à l'industrie laitière.

#### 4.4 STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Il nous apparaît important de mettre en lumière la structure générale de Nutrinor afin de montrer à quel niveau s'insère le service de relations avec les sociétaires. Nous constatons au tableau suivant illustrant l'organigramme de Nutrinor, que le service des relations avec les sociétaires est sur le même pied que les autres services et relève du directeur général.

# ORGANIGRAMME NUTRINOR



Légende de l'organigramme de Nutrinor:

1. Direction générale
2. Contrôle
3. Comptabilité
4. Secrétariat du directeur général
5. Trésorerie
6. Services techniques
7. Services à la ferme
8. Relations avec les membres-producteurs
9. Production
10. Achats
11. Poudre de lait
12. Marketing
13. Ventes
14. Distribution régionale
15. Usine de Chambord (beurre et poudre de lait)
16. Fabrication du beurre
17. Fabrication de la poudre de lait
18. Usine de Normandin (fromage)

Pourtant, le service doit travailler avec un comité de relations avec les sociétaires, ce qui le distingue des autres services qui relèvent directement du directeur général et qui vient l'associer directement à la double structure activités/sociétariat que nous avons vu précédemment.

#### 4.5 FONCTIONNEMENT

Nutrinor transforme le lait produit par ses producteurs membres et non membres. Elle recueille le lait de ces fournisseurs à l'aide de camions citernes qui transportent selon des circuits réguliers le lait de la ferme directement à l'une de ses deux usines. Chacun de ses quelques vingt camions approvisionne la coopérative selon les quotas qui lui sont accordés par la commission canadienne du lait.

Les transporteurs, spécialisés dans ce genre de transport, effectuent plusieurs opérations de contrôle de qualité du lait tout au long du parcours de cueillette de lait d'une ferme à l'autre. Toutes les manipulations de lait sont faites dans des boyaux qui l'acheminent du bassin réfrigéré du producteur laitier au camion citerne. A chaque ferme, un test de qualité est effectué. A l'arrivée du camion à l'usine de transformation, un test de qualité est effectué par un contrôleur directement dans le camion citerne avant son déversement dans les grands silos de l'usine. De là, le lait est utilisé pour la transformation en beurre ou en poudre de lait aux installations de l'usine de Chambord et est utilisé pour la transformation en fromage aux installations de l'usine de Normandin. Les opérations des usines sont presque entièrement automatisées et les manipulations humaines sont réduites au minimum.

#### 4.6 RESSOURCES

Dans une coopérative de transformation comme Nutrinor, les principaux dirigeants, soit les propriétaires collectifs de la coopérative sont en fait les fournisseurs de l'usine de transformation. Peut être plus que dans toute autre coopérative, cette situation de fait entraîne des conflits d'intérêts parfois difficiles à concilier. Ainsi, les membres-producteurs sont propriétaires d'une ferme de production de lait de consommation ou de transformation. En tant que producteurs de lait de transformation, ils sont regroupés dans une coopérative dont ils sont propriétaires collectivement. La question des prix n'entre pas en ligne de compte dans les transactions qu'ils effectuent avec leur coopérative, parce que les prix sont fixés en fonction des quotas de lait par la commission canadienne du lait. Pourtant, les conflits peuvent surgir quant aux questions de développement de leur secteur.

A l'heure actuelle, la consommation de lait nature au Québec pendant la période d'hiver, nécessite une plus grande quantité de lait qui est acheminée vers le centre montréalais et ainsi prive les coopératives de transformation d'une partie de leurs quotas de lait de transformation. Les producteurs laitiers ne s'en plaignent pas trop parce que de toute façon leur lait est acheté par la commission canadienne du lait selon les quotas émis. La situation est toute autre pour la coopérative qui elle, subit un manque de matière première et lui occasionne des arrêts de fonctionnement de ses usines périodiquement. La coopérative de transformation peut se trouver en péril à cause de cette situation qui affecte sa survie.

Ce problème nous apparaît comme un problème de développement régional et affecte grandement l'équilibre industriel de la transformation laitière. Les producteurs laitiers

sont donc aux prises avec un problème de savoir s'ils protègent leurs intérêts individuels ou s'ils protègent leurs intérêts collectifs dans une usine de transformation. Cette usine est pourtant née du besoin de transformation dans la région il n'y a pas de cela si longtemps...

#### 4.7 CADRE PHYSIQUE

Quant à l'administration et à la gestion des opérations de transformation, la coopérative Nutrinor est dotée d'un centre administratif qui réunit une équipe de comptabilité, trésorerie et contrôle ainsi qu'un secrétariat. De plus, un service de marketing est sur pied depuis quelques années et s'occupe de mise en marché de nouveaux produits, de ventes et de distribution.

Le contrôle de la qualité occupe une très grande place dans une usine de transformation de lait et Nutrinor, en plus d'avoir un laboratoire de recherche et de contrôle de qualité, offre à ses producteurs-membres les services d'agents de services à la ferme afin de toujours maintenir une qualité de lait supérieure.

Les services techniques et le service des achats viennent pour leur part supporter la production dans les deux usines.

Enfin, le service de relations avec les sociétaires a été mis sur pied il y a quelques années afin de rapprocher les permanents et les membres de la coopérative. A cause de la problématique de la transformation régionale, les mandats de rapprochements sont plus nécessaires que jamais.

## **LE SERVICE DE RELATIONS AVEC LES MEMBRES**

### **5.1 INTRODUCTION**

Comme nous l'avons vu précédemment, le service de relations avec les membres est sur le même pied d'égalité que les autres services, relevant du directeur général, ce qui lui confère donc une certaine importance.

Les difficultés que peut vivre la coopérative à cause des restrictions de quotas de lait amène le conseil d'administration à se regrouper autour de l'idée de faire prendre conscience à tous les membres de la coopérative de l'importance de leur implication personnelle dans la prise des décisions qui influencera le développement de leur coopérative de transformation dans une région dite "périphérique".

Pourtant nous constaterons que même si le rôle que doit jouer le service de relations avec les membres est important, les ressources mises à sa disposition sont presque négligeables.

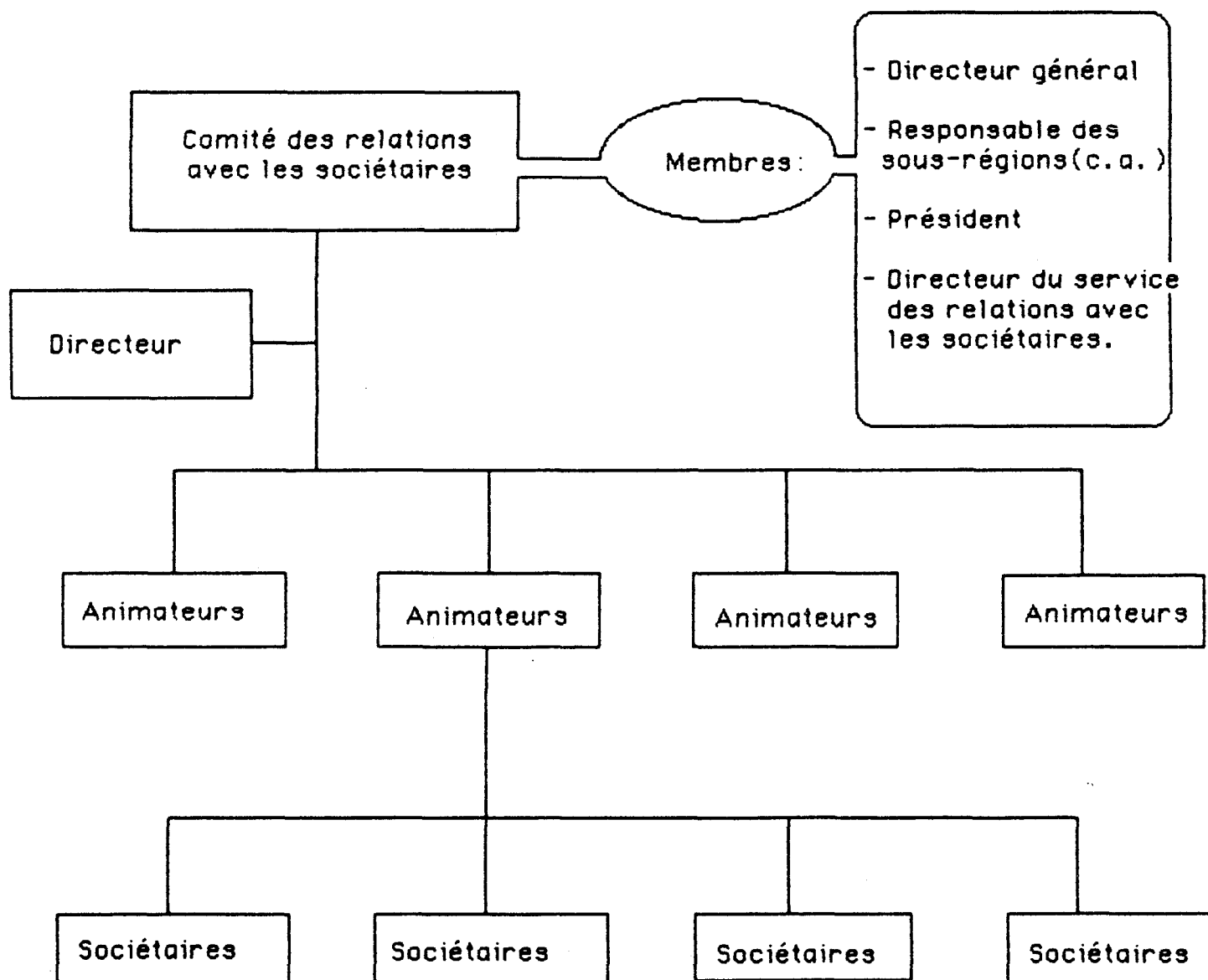
### **5.2 STRUCTURE**

La structure de notre service est relativement simple. En effet, la seule personne oeuvrant à l'intérieur de celui-ci en est le directeur. C'est lui qui exécute toutes les tâches relatives au développement des activités avec les membres. Ses fonctions principales sont

donc de deux ordres: il doit planifier et coordonner les rencontres en petits groupes de producteurs d'une part et il doit coordonner les activités du journal Nutri-Express d'autre part.

La structure comprend un comité des relations avec les sociétaires composé de membres-sociétaires et de membres-permanents. Le directeur du service de relations avec les sociétaires en fait aussi partie en tant que coordonnateur des activités. Celui-ci coordonne le travail des membres du conseil d'administration qui y siègent et les aide dans les tâches de mettre sur pied des rencontres d'animateurs-sociétaires et de rencontres de groupes de sociétaires. Le tableau suivant illustre la structure du service des relations avec les sociétaires.

Structure du service



Comme nous pouvons le constater sur ce tableau, l'organigramme précédent nous illustre la double structure que nous avons décrit plus avant dans le texte. Cette double structure de membres, ici représentée par cinq membres du conseil d'administration, accompagnés de permanents permet la jonction entre les vues et volontés des deux groupes en présence. Cette représentation des deux structures permet de mieux intégrer les activités de communication entre l'entreprise et ses membres.

### 5.3 PROCESSUS

Comme nous venons de le voir à travers la structure, le mode de communication avec les producteurs que nous avons observé chez Nutrinor à l'intérieur de son service de relations avec les sociétaires se fait actuellement sous deux formes principales:

1. Les réunions en groupes de 10-12 producteurs;
2. Le journal Nutri-Express;

#### 5.3.1 Réunions en groupes de 10-12 producteurs

Les réunions de producteurs sont un lieu d'échanges entre les directeurs de Nutrinor et les producteurs. Ce genre de rencontre sert à assurer un lien direct entre Nutrinor et ses producteurs. Afin de procéder de façon efficace à la tenue de ces rencontres, la région du Saguenay-Lac-St-Jean a été divisée en cinq (5) sous-régions. Chacune des sous-régions est sous la responsabilité du membre du Conseil d'administration provenant de cet endroit. Ces sous-régions ont été subdivisées en secteurs regroupant entre 10 et 17 producteurs. Ces secteurs sont sous la responsabilité d'un

animateur nommé en réunion du secteur. Une réunion par année est prévue pour chacun des secteurs.

Les membres du conseil d'administration, directeurs d'une sous-région, sont eux-mêmes réunis à l'intérieur d'un comité de relations avec les membres dont sont membres aussi le président, le directeur général et le directeur des relations avec les membres.

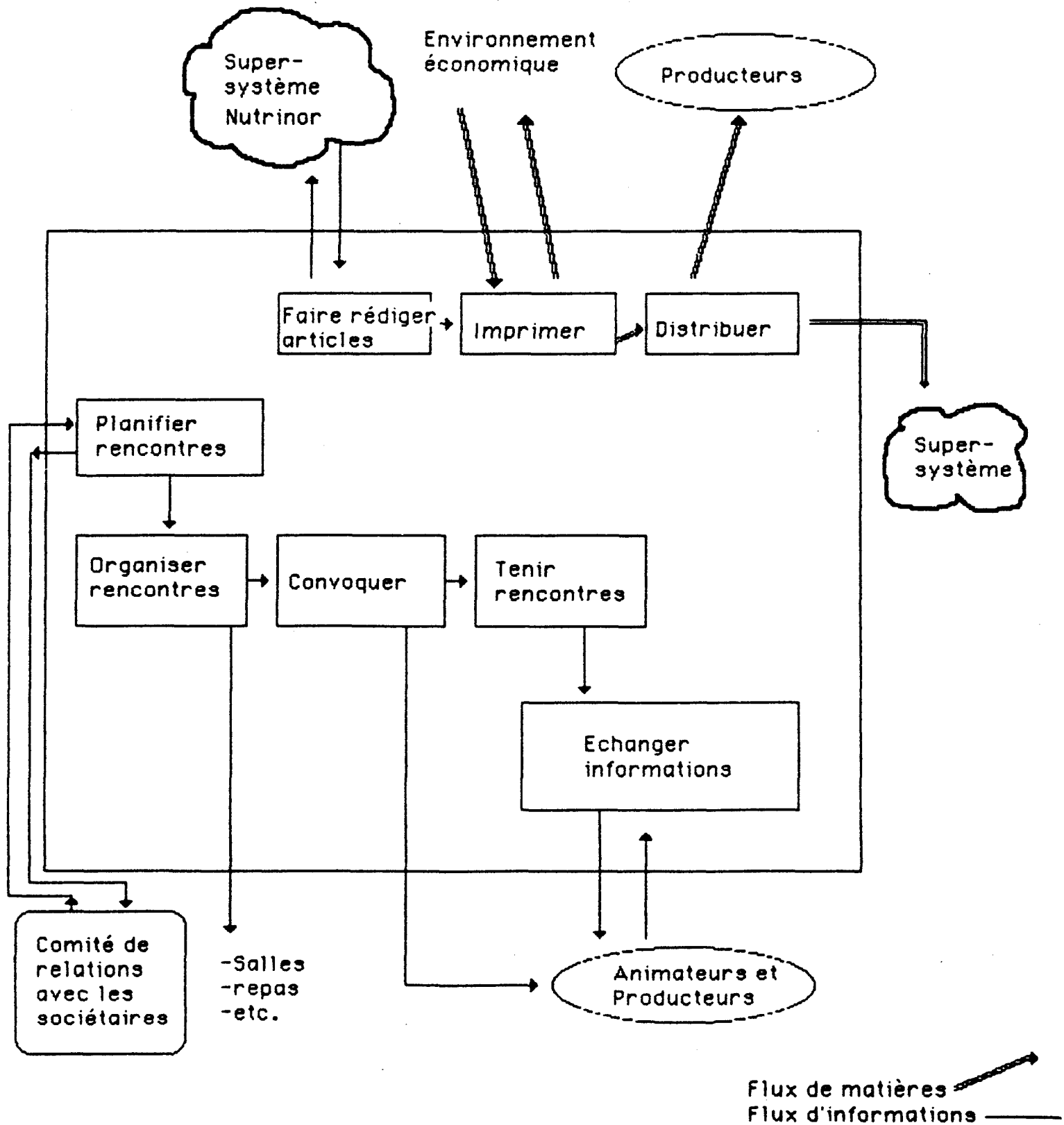
### 5.3.2 Journal Nutri-Express

Le journal nutri-express est publié 4 fois l'an. Il est préparé par le directeur des relations avec les membres, qui s'adjoint des collaborateurs qui rédigent les articles afin d'informer les producteurs et les employés de sujets traitant des activités de Nutrinor. Le journal Nutri-express sert de canal de communication à Nutrinor pour transmettre ces informations aux producteurs.

Les collaborateurs occupent chacun une section du journal et y parlent de sujets d'actualité dont ils ont la direction: la présidence, la direction générale, la production, le marketing, le contrôle de la qualité et les services à la ferme.

Le processus de transformation du service de relations avec les sociétaires est illustré au diagramme des flux suivant:

# DIAGRAMME DES FLUX



Comme nous pouvons le constater sur le diagramme des flux, la fonction "planifier" sert seulement pour les activités de rencontres en groupes restreints. Le type de planification qui est effectué consiste à réunir les cinq représentants des cinq sous-régions et de fixer des dates de rencontres et des sujets de discussion. Cette planification opérationnelle se fait une fois par an vers le mois de septembre ou octobre et il est à ce moment trop tard pour bien choisir les thèmes à traiter. Généralement, les rencontres par secteurs débutent vers le mois de novembre et doivent être terminées avant le mois de mars où les producteurs doivent être plus présents à leur exploitation agricole. La courte période de l'année où peuvent se tenir les rencontres, soit de novembre à mars, devrait être une incitation à une meilleure planification, mais ce n'est pas le cas.

En ce qui a trait à l'activité du journal Nutri-Express, aucune planification n'est faite. Le directeur part du principe que le journal doit paraître quatre fois l'an et à la dernière minute demande des articles aux personnes concernées. Aucun thème général n'est retenu, ni aucune harmonisation autour des sujets. De plus, le directeur du service ne s'accorde pas le droit de réviser les textes, ce qui donne comme résultat une série d'articles trop arides pour la compréhension des agriculteurs et occasionne l'abandon de leur lecture.

Le diagramme nous illustre bien cette coupure que vous avons pu constater dans la réalité entre les activités de rencontres et celles du journal. En effet, il n'y a en réalité aucune relation entre ces deux sous-systèmes.

## 5.4 PERCEPTION DE NUTRINOR PAR SES MEMBRES-PRODUCTEURS

### 5.4.1 Introduction

Suite au mandat reçu du directeur des relations avec les sociétaires de la coopérative, la première partie de notre travail a consisté à préparer et à effectuer des rencontres individuelles avec les membres. Cette section du présent mémoire traite des résultats obtenus lors de ces entrevues.

#### Méthodologie:

Afin de réaliser les entrevues, nous avons procédé à la confection d'un questionnaire semi-structuré qui avait pour but d'interroger les répondants sur cinq éléments relatifs aux relations entre Nutrinor et ses sociétaires.

Le questionnaire a donc été divisé en cinq parties et voulait connaître la vision des membres-producteurs concernant les aspects suivants:

- a. Les réunions en petits groupes, par secteurs;
- b. Le journal Nutri-express;
- c. Les relations avec les transporteurs de lait en vrac;
- d. Les relations avec les services à la ferme;
- e. La perception de leur coopérative Nutrinor en général.

Les répondants ont été sélectionnés selon un échantillon représentant 5% des sociétaires, répartis également sur l'ensemble du territoire. Les rencontres ont été menées

sur une période de trois semaines et les répondants ont été visités à leur domicile suite à un rendez-vous fixé à l'avance.

Nous attirons l'attention du lecteur à l'effet que l'utilisation dans le texte des mots "producteurs", "sociétaires", "producteurs-membres" et "membres" ont une seule et même signification, soit:

"un producteur qui a souscrit du capital social auprès de la coopérative, et qui en utilise ses services".

Tous les producteurs rencontrés répondaient à cette définition.

#### 5.4.2 Résultat des rencontres

##### a. Réunions en petits groupes, par secteurs.

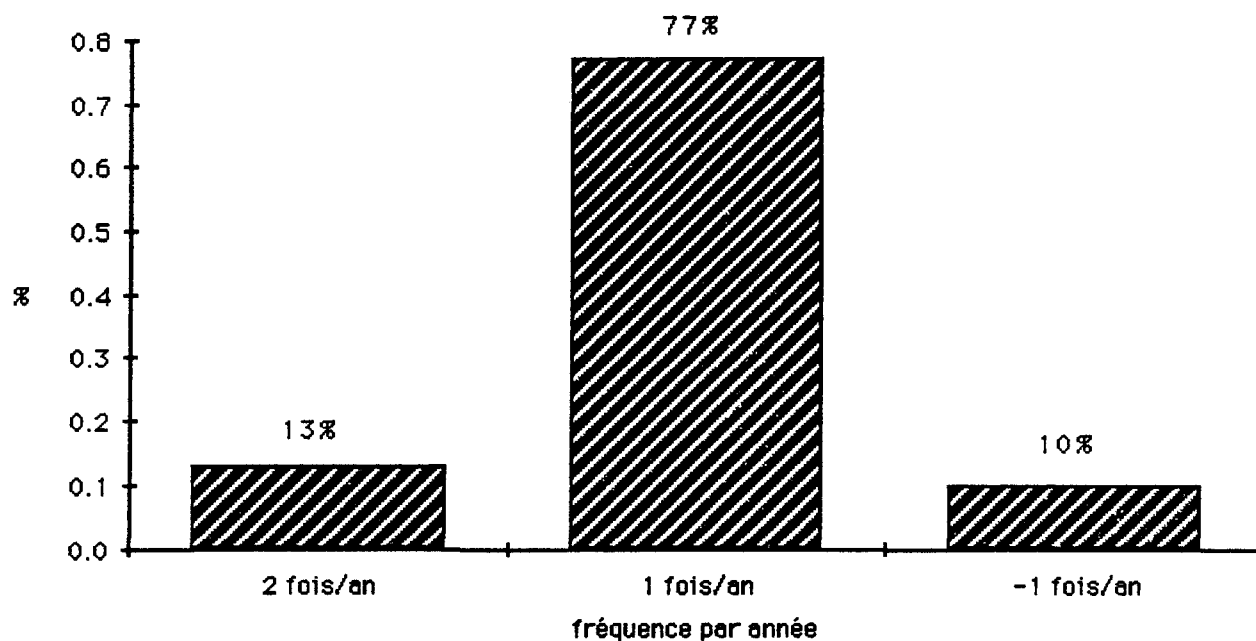
Sur l'ensemble des répondants, 58% des producteurs rencontrés avaient déjà assisté à une telle rencontre. Parmi ce groupe, 91% étaient unanimes à dire que les informations reçues lors de cette rencontre leur apportaient des renseignements supplémentaires et un éclairage qu'ils n'avaient pas préalablement sur leur coopérative Nutrinor. Les autres 9% des répondants nous ont signifié qu'ils faisaient partie de la famille ou des amis ou voisins etc. de membres du conseil d'administration. Ainsi, nous avons pu constater que ces producteurs avaient une plus grande information sur tout ce qui touchait tant Nutrinor elle-même que les enjeux de la situation "laitière" dans son ensemble.

Le principe des rencontres en petits groupes a reçu l'accord de 100% des répondants, et 87% se sont prononcés, à des degrés différents, en faveur de telles

rencontres. Quelques producteurs n'en attendent rien (3%) parce qu'ils ne participent jamais à aucune réunion, et 10% ne voient pas la nécessité d'en faire d'autres soit parce qu'ils ont déjà leurs sources d'information ou qu'ils sont réticents à en payer les coûts.

De plus, la fréquence de telle rencontres ne fait pas l'unanimité, alors que la majorité croit qu'une fois par année serait une bonne fréquence pour tenir ces réunions, certains producteurs semblent pencher en faveur de deux fois par année alors que d'autres trouvent qu'une fois par année est encore trop.

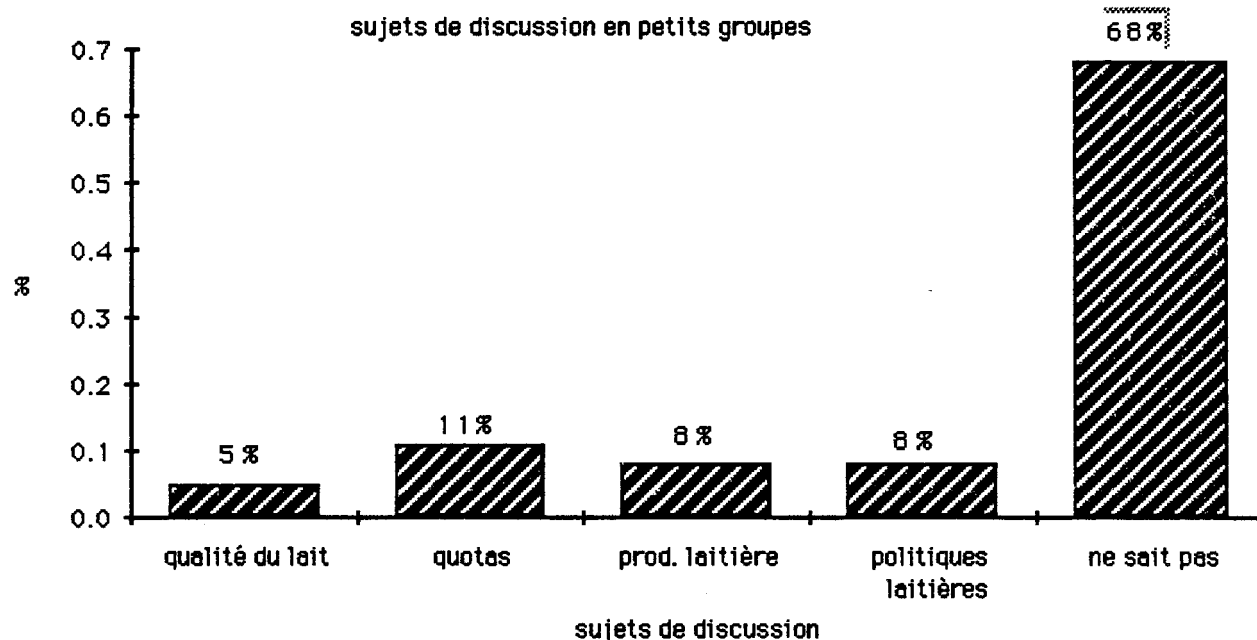
TABLEAU 1  
FREQUENCE DES RENCONTRES



Les sociétaires nous ont mentionné quelques sujets dont ils aimeraient discuter lors de ces rencontres. Comme nous l'indique le tableau 2, les sujets les plus en demande tournent autour des quotas et de la situation laitière. Nous remarquons que plus des deux

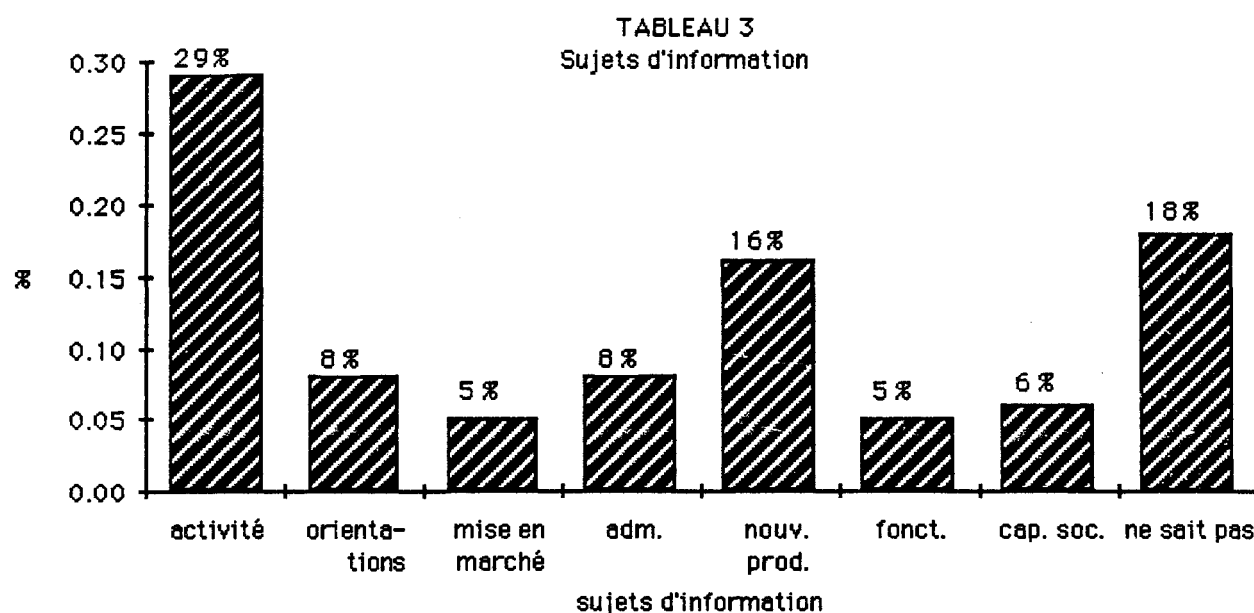
tiers des membres ne se prononcent pas sur d'éventuels sujets de discussion. Ceux-ci laissent plutôt aux organisateurs le soins de préparer les rencontres.

TABLEAU 2



Pourtant, 11% des producteurs qui avaient assisté à une rencontre, nous ont mentionné leur souhait qu'une période de questions et de discussion fasse toujours partie du programme.

Nous avons prévu en complément, d'interroger les sociétaires sur les informations qu'ils aimeraient recevoir lors de ces rencontres. Comme nous le remarquons au tableau 3, ce qui attire particulièrement l'attention est que presque le tiers des producteurs membres est intéressé par l'ensemble des activités de Nutrinor, de ses orientations, administration, fonctionnement de l'usine, des orientations, du capital social, et surtout de l'intérêt pour les nouveaux produits.



De plus, nous croyons important de mentionner que 24% des sociétaires sont d'avis que l'utilité principale de ces rencontres serait pour eux de prendre connaissance et de pouvoir discuter de sujets pour lesquels le conseil d'administration doit prendre une décision et ce, avant que la décision ne soit prise et qu'ils en aient la nouvelle...

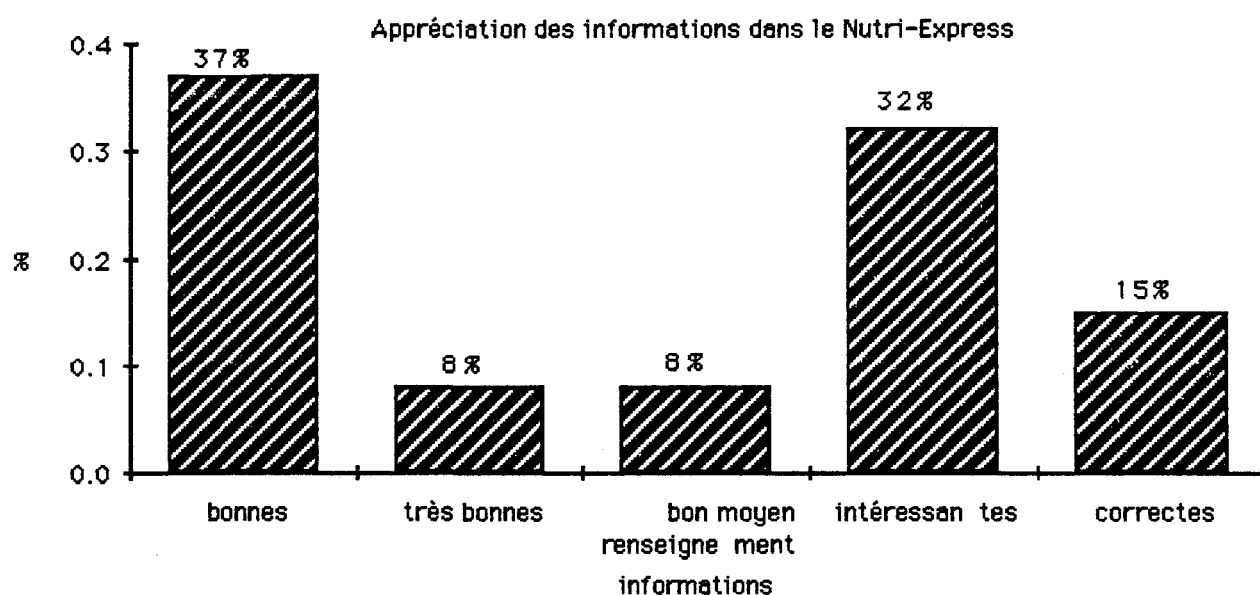
Enfin, 90.5% des répondants nous ont affirmé que ce genre de rencontres était un bon moyen de rester en contact avec leur coopérative Nutrinor, alors que 9.5%, sans dire "non" catégoriquement, se posent la question.

#### b. Journal Nutri-Express.

Seulement 60.5% des répondants lisent le journal Nutri-Express. Les autres mentionnent qu'ils n'ont pas le temps ou qu'ils ne sont pas "liseux".

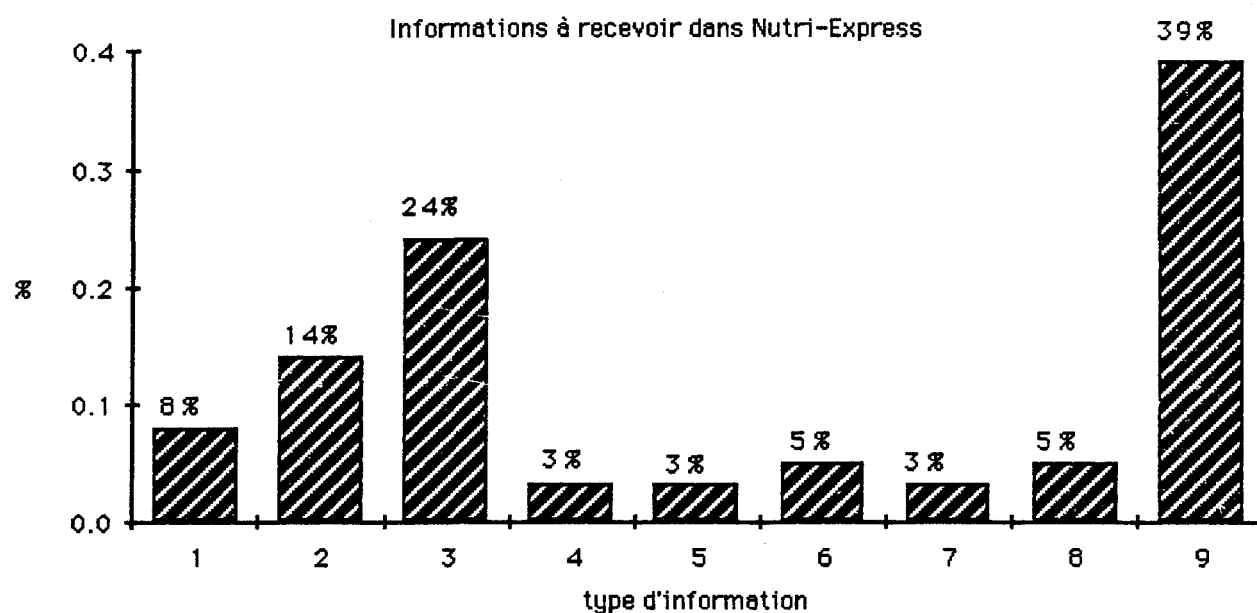
Par contre, les lecteurs du Nutri-Express trouvent que les informations qu'il contient sont satisfaisantes. Le tableau 4 nous indique les qualificatifs utilisés par les producteurs pour nous décrire leur appréciation.

TABLEAU 4



Nous avons vérifié quels types d'informations les producteurs aimeraient recevoir dans un tel journal. Malgré qu'un peu plus du tiers des répondants ne se prononce pas, le tableau 5 nous indique les informations souhaitées par les sociétaires. Nous remarquons que leur intérêt principal porte surtout sur les activités de Nutrinor.

TABLEAU 5



- 1 - nouveaux développements
- 2 - nouveaux produits
- 3 - ce qui se passe chez Nutrinor (activités)
- 4 - mise en marché
- 5 - ensilage
- 6 - administration
- 7 - répartition des augmentations de prix
- 8 - quantités de lait à transformer
- 9 - ne sait pas

Certains répondants (8%) ont insisté pour nous dire qu'ils croyaient qu'un journal comme Nutri-Express était un bon moyen de diffuser des renseignements. De plus, environ (14%) des lecteurs nous ont suggéré de raccourcir certains textes, de les écrire de façon "pas compliquée" et courts afin qu'ils soient en mesure de capter leur attention jusqu'à la dernière page.

c. Relations avec les transporteurs de lait en vrac.

Nous avons inclus cette section dans notre questionnaire suite à l'hypothèse suivante: parmi les intervenants qui assurent un lien entre Nutrinor et ses sociétaires, les transporteurs de lait en vrac jouent un rôle privilégié à cause de la fréquence de leurs visites, tant chez les producteurs que chez Nutrinor. Après avoir fait une tournée avec un transporteur au cours des premiers jours de notre mandat, nous avons observé que les transporteurs, au cours de leur travail:

- passent très peu de temps chez le producteur,
- ne le rencontrent pas toujours,
- ont peu d'échanges avec lui.

Ainsi, nous avons quand même interrogé les sociétaires à ce sujet. Nous avons appris que 89% d'entre eux n'ont aucun problème avec les transporteurs. Par contre 8% nous ont mentionné qu'ils ont habituellement des problèmes de bassin mal rincé et 3% ont un problème d'horaire (le transporteur passe trop tôt) ce qui a pour conséquence que le producteur n'a pas fini de recueillir le lait de la traite du matin.

En général, les producteurs ne s'attendent pas à avoir beaucoup d'échanges avec les transporteurs à cause du peu de temps que ceux-ci passent chez eux et à cause de leur manque de disponibilité. Par contre, ils s'attendent à ce que le transporteur fasse un travail sans reproche.

d. Relations avec les services à la ferme:

Lorsqu'on aborde le sujet des services à la ferme, les producteurs pensent immédiatement à "l'inspecteur" ou agent de service à la ferme. C'est par cet agent de service à la ferme que le producteur entretient avec le service les plus grandes relations.

D'ailleurs, 79% des producteurs ont l'occasion de rencontrer l'agent de service à la ferme qui passe chez eux. Habituellement ils le connaissent bien et s'adressent généralement à lui pour des problèmes reliés à l'état de leur lait. Par contre, 21% des producteurs n'ont pas l'occasion de le rencontrer lorsqu'elle effectue sa visite et ne semblent pas insatisfaits de cette situation.

Seulement 13% des sociétaires souhaiteraient le rencontrer plus souvent et avoir plus d'échanges avec lui. Sur l'ensemble, 5% des producteurs n'aiment pas trouver un formulaire laissé par l'agent de service à la ferme lors de son passage et souhaitent le rencontrer lors de sa visite.

Enfin, 5% des producteurs ont pris la peine de mentionner qu'ils appréciaient avoir une femme pour effectuer ce travail à cause de l'attitude moins agressive qu'elle prend pour avertir d'un problème; ces producteurs trouvent la relation avec l'agent de service à la ferme moins inquiétante et moins tendue qu'avec un agent masculin.

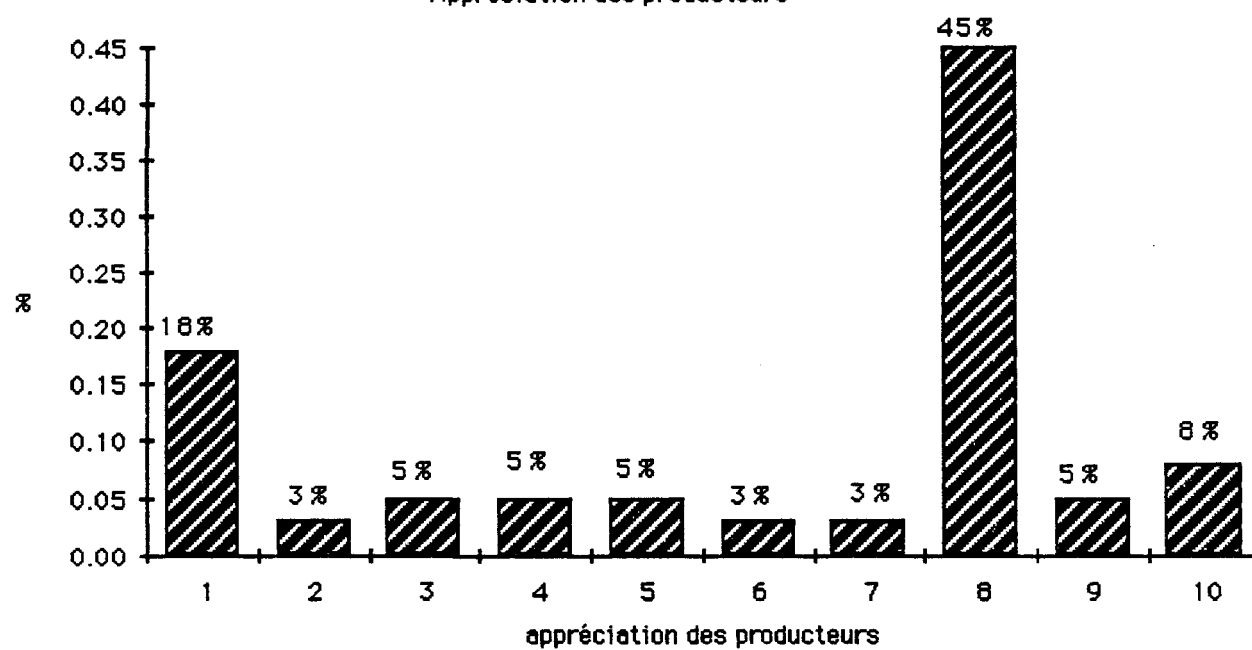
En ce qui concerne les "services à la ferme" comme tel, il nous a semblé que les producteurs avaient une hésitation à identifier ce service chez Nutrinor. Lorsque le représentant des "services à la ferme" visite les producteurs, ceux-ci n'ont, bien entendu, pas de difficulté à l'identifier, alors que s'ils devaient entrer en contact avec ce service chez Nutrinor, ils ne semblent pas être en mesure de bien l'identifier. L'image des services à la ferme passe donc directement par l'agent de services à la ferme. En fait, 74% des producteurs n'ont pas de contacts avec les services à la ferme et ne souhaitent pas en avoir, à moins que des problèmes surviennent. Seulement 26% des producteurs ont, ou ont eu des contacts avec les services à la ferme, qui est pourtant un service primordial pour eux.

e. Perception de leur coopérative Nutrinor en général:

A ce chapitre, nous avons cru bon demander aux producteurs quelle est la première image de leur coopérative Nutrinor qui leur vient à l'esprit.

Nous illustrons les commentaires obtenus au tableau 6:

TABLEAU 6  
Appréciation des producteurs



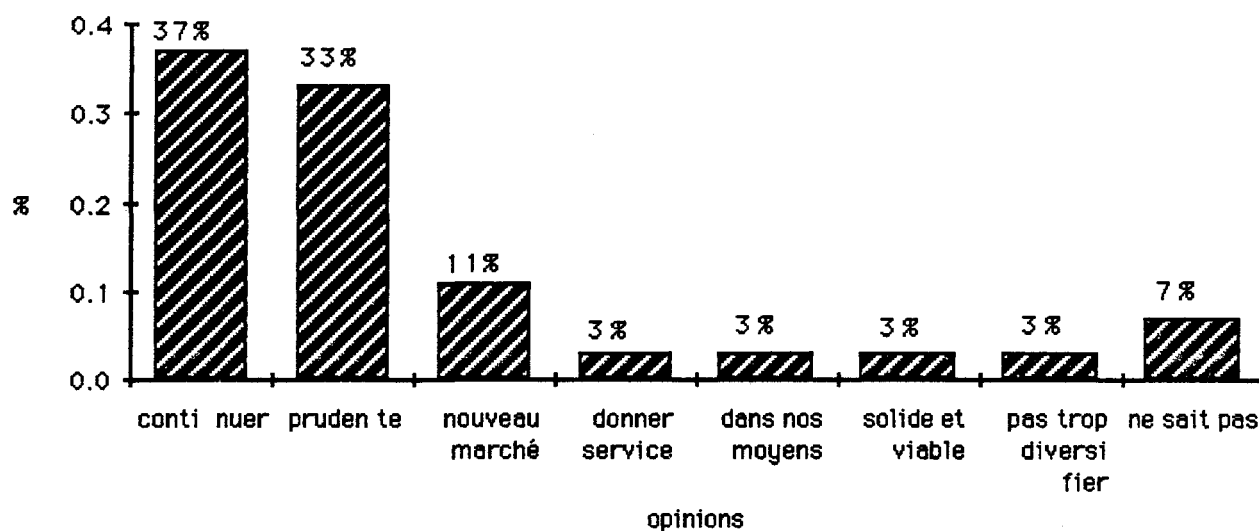
- 1 - bonne entreprise
- 2 - très bonne entreprise
- 3 - entreprise dynamique
- 4 - belle organisation
- 5 - entreprise prospère
- 6 - entreprise qui nous appartient
- 7 - entreprise qui nous coûte cher
- 8 - grosse entreprise
- 9 - trop d'employés
- 10- ne sait pas

Nous constatons que presque la moitié des répondants voient Nutrinor comme une grosse entreprise.

En ce qui concerne l'avenir, les producteurs semblent faire confiance à Nutrinor, tout en souhaitant qu'elle demeure prudente dans ses développements, ce qui ne les empêche pas d'en avoir une bonne image, car les commentaires sont en général très positifs. Pourtant, les membres voient Nutrinor comme une entreprise peu accessible sur laquelle ils ont peu de prise.

C'est ce que nous indique le tableau 7, en plus de quelques autres éléments d'avenir qui nous révèlent que les sociétaires souhaitent voir développer de nouveaux marchés, et dans une moins grande proportion, que Nutrinor donne des services, qu'elle se maintienne selon ses moyens, qu'elle soit solide et viable et qu'elle reste dans les spécialités sans trop se diversifier.

TABLEAU 7  
Opinions concernant l'avenir



Alors que nous leur avons demandé comment ils voyaient leurs relations avec Nutrinor, 74% nous ont répondu qu'ils n'y voyaient aucun problème et 26% les ont qualifiées de bonnes.

Les producteurs du Saguenay-Lac-St-Jean croient qu'il est encore nécessaire d'être regroupés dans une coopérative et nous ont fait cette réponse dans une proportion de 87%. D'autres se posent des questions à ce sujet et disent "peut-être" (11%) et seulement 3% croient que c'est moins important maintenant que dans les débuts.

En terminant sur ce chapitre, nous croyons utile de faire part ici des commentaires qui nous ont été livrés, de façon moins structurée, au cours de nos rencontres avec les producteurs.

Tout d'abord, le commentaire qui nous est revenu à quelques reprises (24% des répondants) est à l'effet qu'ils souhaitent être consultés lorsque Nutrinor doit prendre des décisions majeures dans ses orientations, et se sentent moins impliqués lorsqu'ils sont informés seulement après que la décision est prise. Certains ont même souligné le fait qu'ils sentaient que l'administration ne voulait pas parler de certains problèmes (5%). Les producteurs membres souhaitent entretenir des relations franches avec leur coopérative. Quelques répondants souhaitent aussi que les directeurs aient des mandats plus courts au conseil d'administration afin de donner la chance à plus de sociétaires d'accéder à un poste (11%).

Dans un autre ordre d'idées, certains producteurs semblent réfléchir au problème de la relève agricole et semblent même préoccupés par la question (8%), sans pourtant élaborer sur les solutions à apporter.

La question des quotas, pour sa part, est abordée de plusieurs façons. Il nous a semblé que certains répondants souhaitent avoir de plus amples informations sur le nouveau système de vente et achats de quotas.

Pour terminer, les sociétaires trouvent en général que les moyens mis de l'avant pour maintenir des relations avec les membres sont à leur satisfaction (92%).

## 5.5 CLIMAT ORGANISATIONNEL

La philosophie d'une coopérative influence grandement le fonctionnement de celle-ci et fait naître un climat différent d'une société par actions. Ainsi, la coopérative doit fonctionner en tenant compte de la relations qu'elle privilégie avec ses membres. Comme

nous l'avons déjà vu dans le cas de Nutrinor, les membres ont un double rôle en ce sens qu'ils sont les fournisseurs de la coopérative. Ainsi, chaque producteur laitier propriétaire de sa propre exploitation est aussi membre-fournisseur de la coopérative Nutrinor.

Pourtant, une grande quantité de membres ne sont pas ou sont très peu au courant des activités qui se déroulent à l'intérieur de leur coopérative. Même si les membres sont regroupés afin de transformer collectivement le produit de leurs opérations individuelles, leur exploitation laitière les accaparent beaucoup et passe au premier rang dans leurs préoccupations. Ainsi, les entrepreneurs individualistes deviennent "collectifs" afin de transformer leur produit. N'y a-t-il pas là une source de conflit d'intérêt dans certaines circonstances?

Un autre fait que nous avons constaté est que la situation géographique pouvait avoir une influence sur l'intérêt des membres-producteurs envers leur coopérative. Les membres les plus éloignés géographiquement ne connaissent pas très bien les activités de leur coopérative et ne manifestent pas ou très peu un sentiment d'appartenance.

En général, nous avons constaté que les membres-producteurs ne sont pas très "proches" de leur coopérative en termes de connaissances de celle-ci. D'ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, les producteurs sentent que leur coopérative est peu accessible et ils ont très peu de prise sur ses destinées.

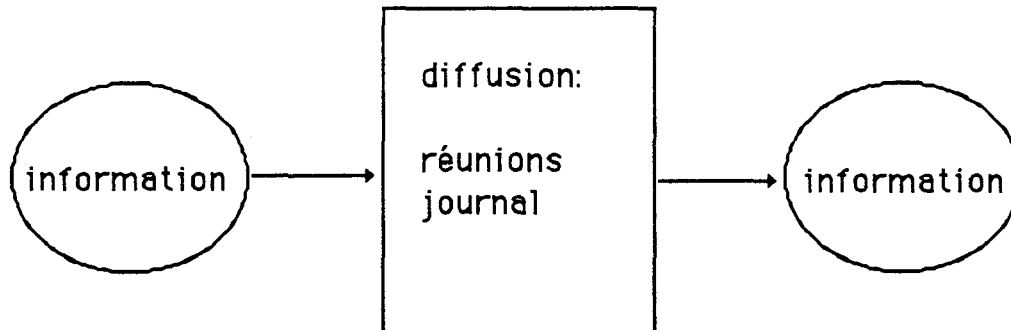
Dans la structure de notre service de relations avec les membres, nous retrouvons des intervenants des deux groupes de la double structure de la coopérative de Nutrinor, soit des membres-producteurs et des permanents. Ces intervenants se retrouvent autour d'une même table dans le comité des relations avec les sociétaires.

Ce que nous avons constaté dans nos rencontres avec les membres du comité, c'est une harmonie entre les deux groupes. Il nous a semblé que les permanents ont compris que la longue vie de Nutrinor ne pouvait être basée que sur la participation pleine et entière des membres, tant au conseil d'administration qu'aux divers paliers de participation. L'honnêteté dans la démarche de faire fonctionner la structure est claire et plusieurs membres de la coopérative sont impliqués étroitement dans le développement de celle-ci. Ils participent à des rencontres de bénévoles et ont un souci de développer l'entreprise dans laquelle ils travaillent, tant du point de vue économique que du point de vue coopératif.

## 5.6 LIEUX D'AMELIORATION POTENTIELS

Comme nous avons tenté de le décrire au chapitre du processus, nous avons observé certains lieux où une amélioration pourrait être apportée et contribuer à rendre plus efficace le fonctionnement de la communication entre Nutrinor et ses membres. Quelques activités de communication ont été mises sur pied tel le journal et les rencontres. Ces activités nous apparaissent comme très utiles et nécessaires, mais sont mal planifiées et nécessiteraient une meilleure organisation ainsi qu'un meilleur support matériel. Ce que nous croyons le plus déficient dans le service est sa **planification opérationnelle**.

Nous croyons que les activités se résument actuellement à faire circuler une information mal planifiée et mal organisée. Nous pouvons illustrer cette lacune de la manière suivante:



Notre petit diagramme nous montre une situation où une information est disponible et diffusée sans véritable organisation. Le mandat que nous avons reçu au tout début de notre intervention chez Nutrinor nous montre bien que le conseil d'administration est conscient de la nécessité pour la coopérative de se rapprocher de ses membres. Cette volonté s'est traduite en vœux qui pourraient éventuellement ressembler à une certaine forme de planification stratégique. Malheureusement cet embryon de planification stratégique ne se traduit pas en objectifs spécifiques mesurables et en moyens concrets qui pourraient se métamorphoser en planification opérationnelle. L'ensemble de la situation est confuse et la dispersion des activités de ce service repose sur une absence d'objectifs précis et mesurables. L'organisation des activités n'est en réalité que des actions ponctuelles sans contrôle. Comme les utilisateurs des informations sont mal identifiés, les messages, le plus souvent élaborés à la dernière minute, ne donnent pas les résultats escomptés.

Les rencontres pour leur part sont organisées à la hâte lorsque des problèmes se présentent ou lorsque certains besoins se font sentir. De plus, le matériel utilisé n'aide pas les informations à atteindre leur but parce qu'il est confectionné avec plus ou moins de rigueur et un manque de professionnalisme flagrant.

Nous remarquons qu'aucune boucle de "feed back" n'est introduite, ce qui produit un manque de rétroaction pouvant mener à des améliorations de la communication.

Pour terminer, nous constatons que les activités actuelles ne sont pas regroupées autour d'un dénominateur commun ou d'un élément intégrateur comme pourrait l'être un projet éducatif global.

L'absence de planification est donc selon nous le point névralgique majeur du service de relation avec les membres. A cet effet, notre principale tâche serait de mettre sur pied un système qui reposerait sur la planification des activités de communication entre Nutrinor et ses membres-producteurs.

## ANCRAGE

### 6.1 INTRODUCTION

La définition du point d'ancrage consiste ni plus ni moins à exposer la représentation que nous nous faisons du système retenu pour étude. Ainsi, nous avons exprimé qu'une lacune majeure des activités de communication entre Nutrinor et ses membres-producteurs consistait en l'absence de planification opérationnelle de ces activités. Nous retenons donc le système de planification opérationnelle pour lequel nous proposons une définition que nous validerons dans un second temps. La définition de notre système ainsi que sa validation repose sur la vision que nous nous faisons de la problématique actuelle.

Nous croyons que notre définition du système de planification se soumet aux critères de P. B. Checkland:

"The analysis may be taken to be complete, at least on a first iteration, when it is possible to postulate a root definition of the basic nature of the system or systems thought to be relevant to the problem situation. This should be a condensed representation of the systems in its most fundamental form. Much will depend upon this definition and it needs to be pondered carefully; its aims is to capture insight".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Checkland, P. Q., Towards a Systems Based-Methodology for Real-World problems solving, Jose 1972, Vol.3, no.2.

## 6.2 DEFINITION DU POINT D'ANCRAGE

"Le système de planification du "service de relations entre Nutrinor et ses membres" est un ensemble d'activités d'orientation, de programmation et d'organisation nécessaire pour faire circuler adéquatement l'information coopérative et technique entre Nutrinor et ses membres et ainsi développer un niveau de communication propre à maintenir l'intérêt des membres producteurs dans leur coopérative et susciter chez eux un sentiment d'appartenance bien coopératif".

## 6.3 VALIDATION

En conformité avec la méthodologie adoptée pour les fins du présent mémoire, soit le modèle de P. B. Checkland, nous procédons maintenant à la validation en vérifiant à l'aide de ses six critères proposés, la pertinence de la définition de notre système d'activités humaines.

### Propriétaire du système:

Le propriétaire du système est le service de relation avec les membres de Nutrinor.

### L'environnement:

L'environnement ici est identifié comme le réseau coopératif et le milieu socio-économique tant interne de la coopérative qu'externe à celle-ci. Il est implicite.

#### Clients du système:

Les clients du système sont identifiés comme le groupe des membres producteurs ainsi que la coopérative Nutrinor elle-même. Ces deux groupes sont tous deux clients du système parce que la communication doit se faire sous forme de circulation d'informations au bénéfice des deux groupes d'utilisateurs (clients).

#### Activités de transformation:

Les activités de transformations renferment les activités de planification opérationnelle nécessaires (plans, programmes et organisation) afin de mettre sur pied et maintenir la communication.

#### Acteurs:

Les acteurs sont les personnes qui vont participer directement dans l'organisation du système de planification, soit le comité de relations avec les membres ainsi que le coordonnateur du service. Ces personnes représentent en fait la coopérative elle-même. De plus, nous pouvons considérer faisant partie des acteurs, les membres producteurs à cause de leur implication dans la démarche de communication.

#### Point de vue:

Le point de vue est explicite dans la définition de notre système parce qu'il constitue la base et la raison fondamentale pour la coopérative d'instituer et de maintenir des activités de communication avec ses membres. Ainsi, Nutrinor étant convaincue que la survie

économique de son entreprise passe par un degré élevé de sentiment d'appartenance de ses membres producteurs envers leur coopérative, son principal souci vise à maintenir l'intérêt de ses membres dans les activités de leur coopérative.

Ainsi, Nutrinor adopte un point de vue participatif, soit l'implication de ses membres dans la participation aux destinées de la coopérative. Afin de stimuler cette participation qui n'est pas facile à réaliser pour une coopérative de cette taille et de cette nature, Nutrinor choisit de planifier, d'organiser et de développer le mieux possible des activités de communication qui véhiculeront des informations tant vers les membres-producteurs que de la part de ceux-ci vers la coopérative.

L'opération pourrait prendre plusieurs formes dans la pratique. Selon la nature des informations à faire circuler, le choix judicieux de l'instrument aura un impact sur la compréhension et l'acceptation du message. De plus, les besoins des interlocuteurs aura une importance déterminante dans le choix du véhicule de l'information. Ces considérations sont à la base de la volonté d'introduire un système de planification opérationnelle dans l'organisation et la diffusion des communications entre la coopérative et ses membres-producteurs.

## LE MODELE

### 7.1 INTRODUCTION

Une revue de littérature en marketing nous a permis de cerner une discipline qui fixe des méthodes de stratégies de communication dans les organisations. Nous nous sommes donc inspiré en particulier des ouvrages de gestion du marketing de Kotler<sup>8</sup> afin de mieux comprendre les stratégies à mettre de l'avant pour que la communication entre une organisation comme la coopérative Nutrinor et ses membres, soit la plus efficace possible. Nous avons cependant dû adapter les méthodes aux particularités propres au type d'organisation qu'est une coopérative afin de garder toute la philosophie et les pratiques coopératives.

Les principales étapes à respecter lorsque vient le temps de développer une communication efficace dans une organisation réside dans le fait qu'il faut bien identifier certains éléments du processus qui représentent les outils majeurs en communication. Ces éléments sont les suivants:

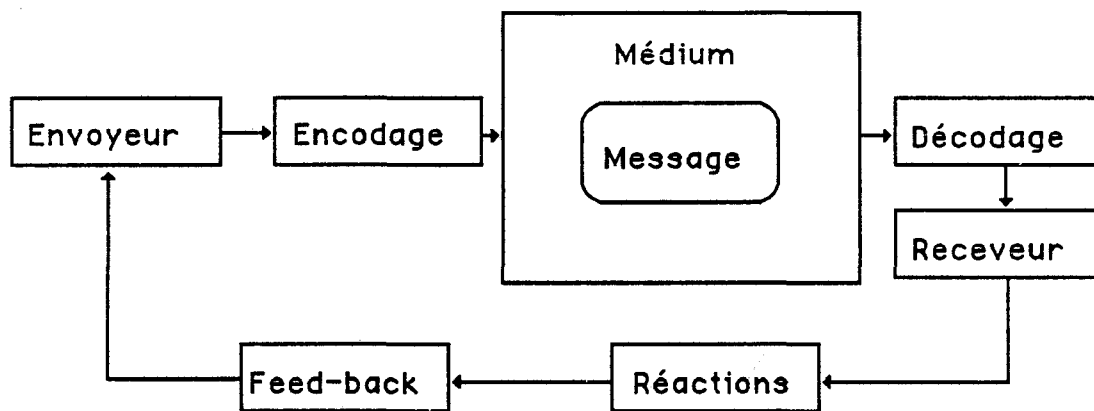
- l'envoyeur: la personne qui envoie le message à un autre;
- l'encodage: le processus de transformation des informations dans une forme symbolique pour aider la compréhension;
- le message: le contenu des symboles à transmettre;
- le médium: le véhicule par lequel doit être transmis le message;

---

<sup>8</sup> Kotler, Marketing Management: Analyse, planification, contrôle, McGraw Hill, 1983.

- le décodage: le processus par lequel le receveur assignera un sens aux symboles transmis;
- le receveur: la personne qui reçoit le message;
- l'interprétation: la série de réaction du receveur exposé au message;
- le feed-back: la réaction qui est communiquée par le receveur à l'envoyeur.

Ces éléments de la communication peuvent être illustrés par le processus suivant:



Cette illustration d'un modèle de communication efficace implique toutefois des préalables. Avant de procéder à une communication, il est primordial, comme nous le montre le modèle, de bien identifier tous les éléments précités, d'une part et de bien préciser les objectifs qui nous voulons atteindre d'autre part. C'est cette étape qui est à notre avis la plus importante et qui compose le système de **planification** de la communication.

L'étape de précision des objectifs est pour sa part, la base de la réussite de la communication. Les objectifs que l'organisation se fixe résultent de l'étape de la planification stratégique pour laquelle nous donnerons quelques précisions, l'objet du

présent travail n'étant pas cette étape du processus de gestion dans l'organisation coopérative que nous étudions.

## 7.2 DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE A LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

Dans notre cas, le système de planification opérationnelle, en plus de découler de sa planification stratégique, doit s'appuyer sur le système de valeurs de la coopérative.

Un système de communication efficace doit être utilisé tout d'abord en fonction des objectifs stratégiques qu'il veut atteindre. Ces objectifs doivent être conçus et mis en valeur pour les besoins des utilisateurs (ou groupes d'utilisateurs) du système. Dans le cas de Nutrinor, nous identifions à l'heure actuelle trois (3) groupes d'utilisateurs.

1. Le président et son conseil d'administration;
2. Le directeur général et son équipe;
3. Les membres-producteurs.

Ces trois utilisateurs ou groupes d'utilisateurs ont des objectifs différents à atteindre. Comme exemple, le conseil d'administration peut avoir besoin d'informations de la part des membres afin de prendre certaines décisions stratégiques. Le directeur général et son équipe peut avoir besoin de donner des informations afin d'influencer le comportement des membres (ex. qualité du lait).

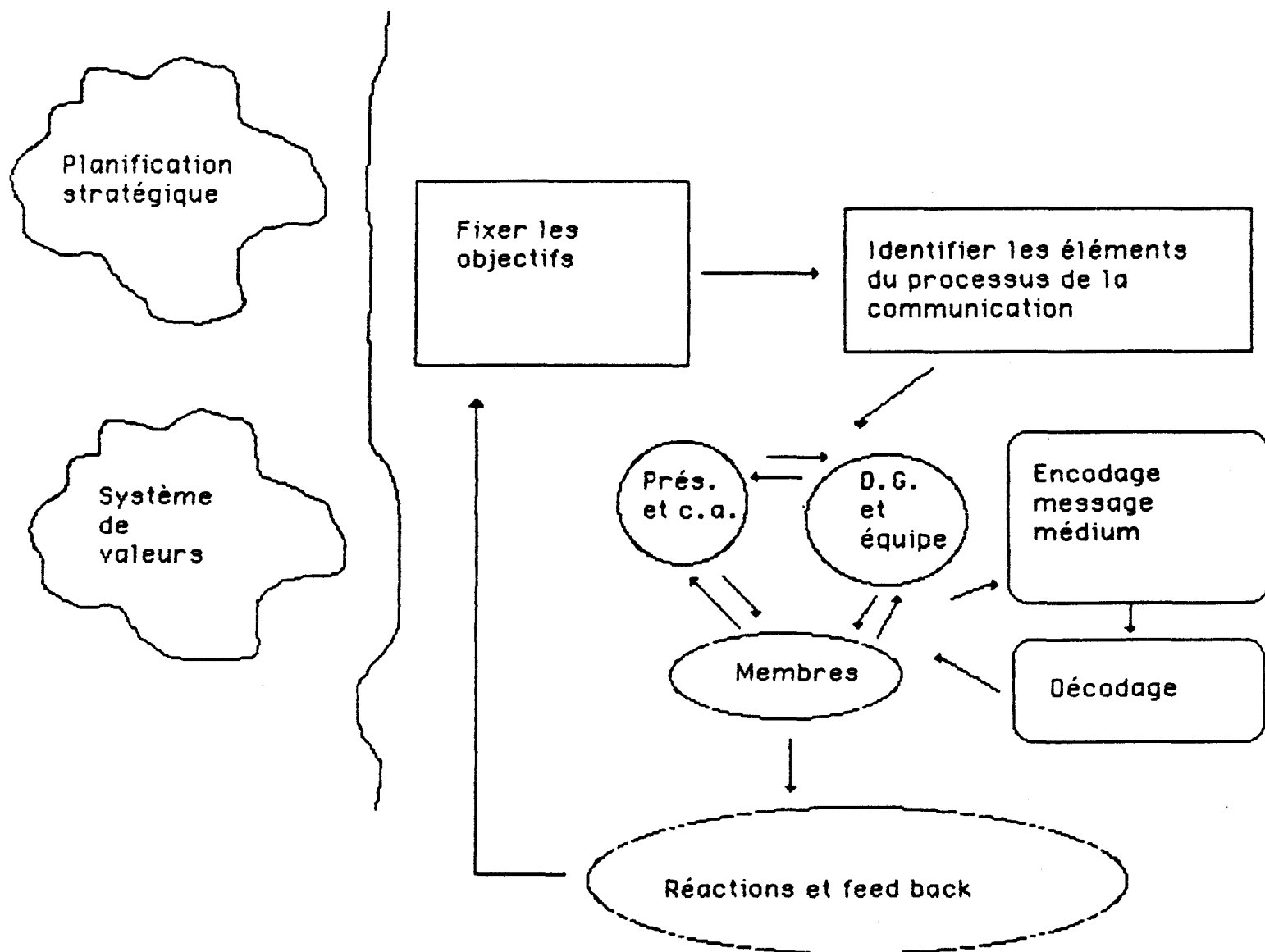
Les membres, de leur côté peuvent avoir besoin d'obtenir certains renseignements concernant la mise en marché de leurs produits. Ainsi, chaque groupe d'utilisateurs peut

avoir plusieurs objectifs qui peuvent varier dans le temps et qui peuvent influencer le véhicule d'information (journal, rencontre, etc), la structure du message à véhiculer, son format, ainsi que le processus par lequel il est transmis. Les véhicules d'information sont déjà en place chez Nutrinor, ce sont les réunions en secteurs et le journal Nutri-Express.

Le rôle et les objectifs stratégiques ont été formulés par le conseil d'administration et consistent à mettre en action un processus de communication afin de développer de façon plus soutenue un sentiment d'appartenance des membres producteurs envers leur coopérative. Ce processus doit avoir comme but ultime de stimuler la fierté d'appartenir à un groupe de producteurs dans une coopérative de transformation qui a l'image de marque de Nutrinor. De plus, il est primordial de veiller à établir une bonne relation durable entre Nutrinor et ses membres.

Le modèle suivant nous illustre les étapes du processus de la planification tel que nous venons de le décrire:

# Modèle de planification de la communication

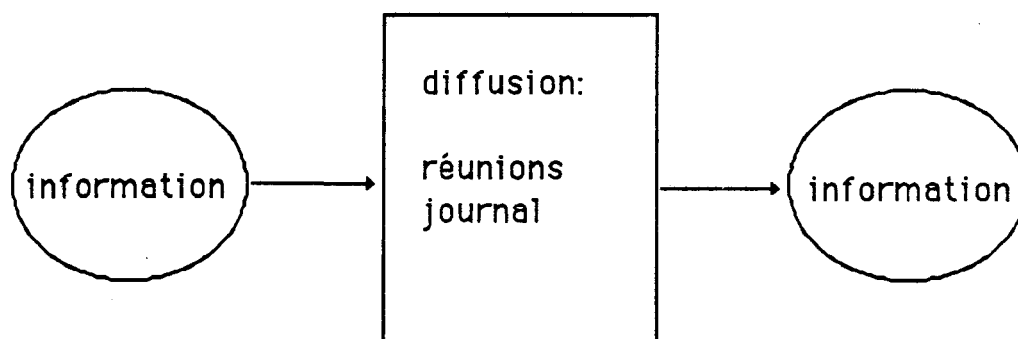


Nous y remarquons qu'après avoir fixé les objectifs que nous voulons atteindre, il est primordial d'identifier les éléments du processus lui-même. Ainsi, le message doit être élaboré en fonction des objectifs. Enfin, il est de la plus haute importance d'identifier les utilisateurs et de les mettre à contribution afin que les messages soient encodés de façon accessible pour chacun. A cette étape, des professionnels peuvent être mis à contribution afin de réaliser un matériel rigoureux et adéquat.

Ce modèle peut être utilisé tant pour la planification de la communication écrite que celle des rencontres entre les différents intervenants.

### 7.3 COMPARAISON ENTRE LE MODELE ET LA REALITE

Comme nous l'avons démontré précédemment la principale lacune de la communication chez Nutrinor à l'heure actuelle est l'absence de planification opérationnelle des activités, et nous avons déjà illustré cette lacune à l'aide du petit modèle suivant:



La planification étant inexistante à l'heure actuelle dans le service de relations avec les membres, l'étape de comparaison nécessaire dans la méthodologie utilisée pour les fins du présent mémoire ne peut être envisagée.

D'une situation où la planification est absente, nous passerons donc à la conception du système à introduire dans le service de relation avec les membres chez Nutrinor. Nous sommes d'avis qu'en introduisant ce système de planification des activités, le processus de communication entre les différents acteurs donnera des résultats supérieurs et pourra d'une part combler les besoins en information des acteurs et d'autre part, atteindre les objectifs énoncés au début.

## **CONCEPTION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE DE LA COMMUNICATION ENTRE NUTRINOR ET SES MEMBRES-PRODUCTEURS (DESIGN)**

### **8.1 INTRODUCTION**

Nous avons étudié au cours de notre intervention, les activités mises de l'avant dans le service de relations avec les membres de la coopérative de transformation agro-alimentaire Nutrinor. C'est ainsi que nous avons été en mesure d'identifier une problématique qui repose essentiellement sur le manque de planification des activités.

Le conseil d'administration a reconnu à une époque que la survie de l'entreprise est directement liée au degré d'implication de ses membres-producteurs dans le développement de la coopérative.

Afin de susciter un intérêt plus grand et un sentiment d'appartenance plus soutenu, il a créé un service de relations avec les membres. Quelques mois plus tard, il confie au directeur du service un mandat d'accentuer les activités destinées à augmenter la communication entre l'entreprise et ses membres-producteurs. Des activités sont mises sur pied. Ce sont des rencontres annuelles et un journal. Les activités ainsi organisées sont certainement intéressantes, mais ne sont pas aussi efficaces qu'elles pourraient l'être.

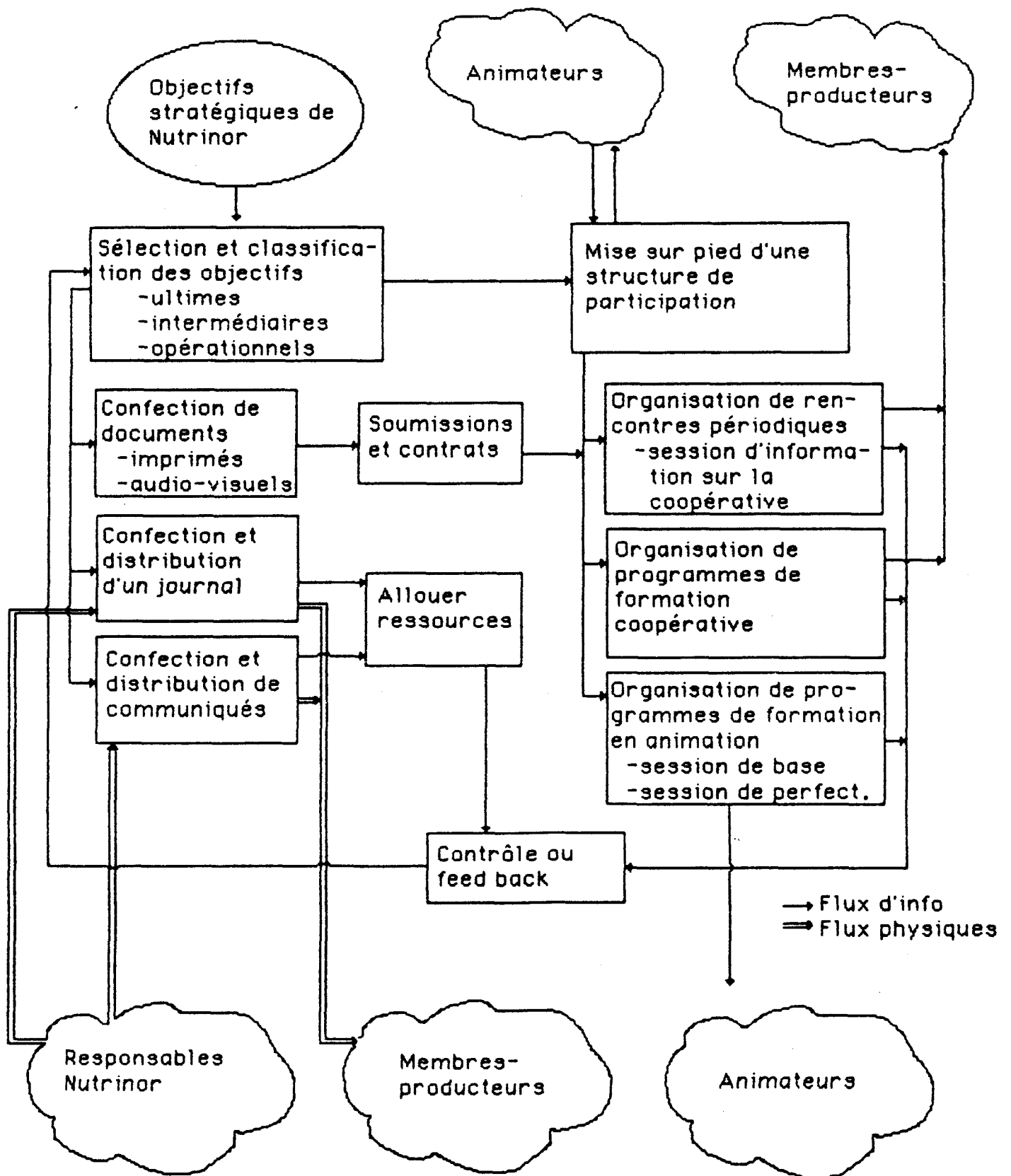
La problématique repose sur une lacune principale: l'absence de planification. Afin de contrer cette lacune, nous avons élaboré précédemment un modèle qui nous permettrait d'introduire une étape manquante du processus: un système de planification.

Le système de planification opérationnelle nous apparaît être la première et la plus importante étape du processus de communication entre Nutrinor et ses membres producteurs. Cette étape doit donc être méticuleusement dressée afin de donner les résultats fixés dans l'étape de la planification stratégique.

Le présent chapitre représente la proposition d'un outil de travail, le design, qui permettra d'opérationnaliser les différentes activités du système de planification de la communication. Il en résultera des activités plus cohérentes, mieux préparées et plus susceptibles par leur efficacité d'atteindre les résultats escomptés.

## 8.2 LE MODELE CONCEPTUEL (DESIGN)

Afin de gérer adéquatement le système, nous avons ainsi établi le modèle conceptuel suivant:



Le modèle consiste à faire entrer en relations tous les intervenants ou utilisateurs du processus de communication à travers des activités propres à stimuler la participation des membres-producteurs à la vie de leur coopérative.

La première étape du système de planification consiste à sélectionner et classer trois types d'objectifs (long, moyen et court terme) à atteindre. Cette sélection d'objectifs est faite suite à une consultation des utilisateurs par le responsable du service. Celui-ci est le maître d'oeuvre et le gestionnaire des activités. Ses principales tâches sont la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle des activités de communication.

Comme notre modèle ne s'attarde qu'au système de planification, nous tenterons d'en décrire le processus.

La première étape consiste à établir par consultation auprès des utilisateurs les objectifs qui peuvent être divisés en trois catégories: les objectifs ultimes, qui représentent des objectifs pouvant être atteints sur une longue période pouvant se situer de trois à cinq ans; les objectifs intermédiaires, pouvant être atteints dans une période inférieure à trois ans et, enfin les objectifs opérationnels dont les résultats peuvent être observés sur une période de douze mois. Ces derniers d'objectifs sont plus spécifiquement des objectifs opérationnels.

Au cours de notre démarche de recherche-action, nous avons pu établir la situation suivante d'un premier plan de développement.

#### Objectifs ultimes:

Développer chez les membres-producteurs un sentiment d'appartenance à leur coopérative de transformation, stimuler la fierté et établir une bonne relation durable entre l'organisation et ses membres.

#### Objectifs intermédiaires:

Former les membres à la philosophie coopérative. Former et éduquer les membres à l'économie coopérative ainsi qu'aux principes d'une saine gestion de leur coopérative et à la recherche de l'excellence... Informer les membres sur ce qui touche leur coopérative et son environnement.

#### Objectifs opérationnels:

Amener les membres à participer aux rencontres de la coopérative. Optimiser le nombre de membres de la coopérative. Assumer le développement économique constant de la coopérative. Dynamiser la structure de participation.

### 8.3 LE PLAN

Différents moyens peuvent être mis de l'avant afin d'atteindre les objectifs poursuivis par les intervenants dans le système de communication. Il nous a semblé à première vue que la volonté des intervenants de travailler avec une structure de participation faisait la quasi unanimité. Cette structure semble nécessaire pour l'efficacité de la circulation d'information et les résultats qui peuvent en découler.

Le plan doit donc comporter quatre parties. Les deux premières comprennent le matériel nécessaire au support à l'éducation, à l'information et à la formation des membres. Ce matériel devra être confectionné de façon professionnelle afin d'atteindre des résultats éducatifs et informatifs tangibles et faire avancer les connaissances.

Nous avons donc cru bon classer la confection de ce matériel selon deux catégories:

1. L'audio-visuel;
2. Les "imprimés".

La troisième partie traite d'un type d'information qui pourrait être véhiculé à travers le médium qui lui est le mieux assorti afin d'en tirer le maximum d'efficacité.

La quatrième partie, l'animation, traite de l'organisation d'une structure de participation pour véhiculer la communication de façon efficace et dynamique.

#### 8.3.1 L'audio-visuel

Du matériel audio-visuel pourrait être conçu et réalisé afin de pouvoir l'utiliser comme outils d'information et d'éducation et comme matériel promotionnel:

Confection d'une série de documents audio-visuels d'environ 4 à 5 minutes chacun sur différents thèmes touchant les différentes activités de Nutrinor:

Conséquences d'une mauvaise qualité du lait;  
 La recherche de l'excellence dans la qualité du lait;  
 La naissance d'un nouveau produit;  
 Comment fonctionne l'usine de Chambord;  
 La gestion: qui?... quoi?... comment?...;  
 A quoi sert l'implication financière des membres;  
 etc.

### 8.3.2 Les imprimés

Fascicules à contenus thématiques reprenant les thèmes de la série audio-visuelle.

Série de brochures sur la philosophie coopérative:

Pourquoi devenir membre de Nutrinor;  
 Vous êtes membre de Nutrinor, que pouvez-vous en retirer;  
 Comment s'est constituée votre coopérative;  
 etc.

Bande dessinée illustrant les conséquences de différents problèmes vécus dans la transformation laitière:

Mammite bovine;  
 Mauvaise qualité du lait;  
 etc.

Posters:

Système d'alarme pour fermes laitières;

etc.

### 8.3.3 L'information

Journal Nutri-Express;

Journal de nouvelles, parutions 4 fois/an, chroniques de vulgarisation, etc.

Communiqués:

Explication complète et vulgarisée concernant des événements ponctuels ou périodiques etc.:

Changements à la paie de lait;

Politiques laitières;

Exportation;

Orientations de la coopérative;

Programmes gouvernementaux, ex: RIC;

Informatisation;

Nouveaux produits;

Nouvelles techniques;

etc.

La seconde partie consiste à planifier la structure de participation à travers laquelle seront véhiculés la communication et le matériel de support.

Cette structure de participation en place est constituée des sous-régions comprenant une vingtaine de producteurs-membres ayant à leur tête un animateur. C'est lui qui est chargé de l'organisation des activités de son groupe. L'animateur est encadré et formé par le comité de relations avec les membres avec le support de personnes ressources et du matériel éducatif. Les activités sont les suivantes:

#### 8.3.4 L'animation

##### Session de formation de base pour animateurs:

Cette session pourrait avoir lieu périodiquement pour les nouveaux animateurs, en groupes restreints, par régions et comprendre les aspects suivants:

Formation en animation;

Formation au nouveau matériel;

etc.

##### Sessions intensives de perfectionnement pour animateurs:

Ces sessions pourraient avoir lieu périodiquement (1 fois/an) et traiter des mêmes contenus que les communiqués (informations ponctuelles), où seraient aussi réunis le président, le directeur général, le membre du c.a. de la région concernée ainsi que les

personnes-ressources nécessaires. Ces sessions pourraient être faites en groupes restreints, par régions.

Journée annuelle des animateurs:

Activités (courtes) de formation ou d'informations suivies de:

Soirée récréative;

Visite industrielle dans la région;

Visite industrielle hors de la région;

etc. (voir les attentes des animateurs).

Rencontres annuelles en petits groupes de producteurs:

Ces rencontres pourraient se faire sous forme de session d'information aux membres et période de questions sous les thèmes retenus pour les communiqués, avec scénarios d'ateliers et plénières. Les animateurs, le membre du c.a. de la région concernée et des personnes ressources auraient l'entière responsabilité du déroulement de ces rencontres.

Recrutement de membres:

Rencontrer individuellement les membres potentiels avec le matériel promotionnel.

### Journée annuelle pour nouveaux membres et leurs conjoints.

Ateliers de formation coopérative et d'informations sur les activités de la coopérative. Ces rencontres seraient tenues à la fermeture de l'année financière de la coopérative afin de réunir les nouveaux membres et leurs conjoints avec le président, le directeur général, le membre du c.a. de la région concernée et des personnes-ressources.

## 8.4 FAISABILITE ORGANISATIONNELLE

Si nous regardons de plus près les conditions nécessaires à la réalisation d'activités mieux planifiées, nous constatons qu'en théorie, le résultat probable d'une telle action serait une "routinisation" nécessaire des étapes de préparation et un compte à rebours pour la réalisation efficace des activités. Pour ce faire, un calendrier prévisionnel et des grilles de planification, etc. sont nécessaires. Pourtant, lorsque nous avons essayé d'introduire de tels outils, une forte résistance au changement s'est immédiatement fait sentir.

De plus, le matériel éducatif proposé avait pour but de diffuser des messages adéquats, formulés pour atteindre des objectifs d'éducation et d'information.

L'introduction de ce nouveau matériel a soulevé quelques objections: le matériel "maison" fait très bien l'affaire!... De plus, les budgets pour du matériel professionnel ne sont pas disponibles.

## REFLEXION SUR L'EXPERIENCE VECUE

### 9.1 INTRODUCTION

Le présent travail chez Nutrinor a été effectué entre les mois de septembre et décembre 1985, dans le département de relations avec les membres et plus précisément avec le directeur de ce département. La façon dont les contacts ont été établis pour faire cette intervention, comme nous l'avons vu précédemment, est par l'intermédiaire d'un projet "Outil de gestion" du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, qui accorde une subvention à une entreprise afin d'embaucher un finissant soit collégial, soit de 1er ou de 2e cycle universitaire. Nous avons été alors amenés à rencontrer le directeur de ce département en entrevue chez Nutrinor. Celui-ci cherchait une finissant universitaire pour mener à terme le mandat qui a été énoncé au début du présent mémoire.

L'entrevue s'est déroulée en présence du directeur lui-même ainsi que du directeur de contrôle de la qualité qui représentait à ce moment le directeur de la production. Les questions principales qui ont été posées en entrevue visaient, selon nous, à mesurer le degré de connaissances en coopération que pouvait posséder un candidat.

De plus, une certaine quantité de questions posées visaient à cerner si le candidat était en mesure de laisser un peu de côté "social" de la coopérative pour regarder de plus près l'aspect "économique" des activités.

Enfin, les questions visaient un objectif qui était d'assurer une espèce de relève aux tâches du directeur des relations avec les membres qui semblait débordé ou dépassé par la manière de s'y prendre pour que Nutrinor puisse communiquer efficacement avec ses membres-producteurs. Cette impression a été confirmée par la suite dans les premières semaines de travail alors que le directeur nous laissait toute la latitude possible "afin de voir où cela le mènerait".

Le principal besoin du directeur à ce moment était de trouver quelqu'un qui entreprendrait une démarche pour mettre sur pied de nouvelles activités de communication. Pourtant ce besoin n'a jamais, dans les premières semaines, été exprimé clairement. Cet état s'est répercuté en créant un climat d'insécurité: Qu'est-ce que le directeur veut vraiment? Cette insécurité se vivait aussi sous une deuxième forme qui était celle de ne pas savoir comment concilier les besoins méthodologiques de l'intervention nécessaire au mémoire et le mandat lui-même.

## 9.2 ORGANISATION DU TRAVAIL

A la première rencontre qui a succédé à l'entrevue, après avoir été acceptée pour faire le travail, le directeur nous a mis au courant en gros de ce qui existait présentement comme activités. De plus, nous devions prendre connaissance des documents qui existaient, et voir un peu comment fonctionnait la coopérative de transformation Nutrinor, avant de nous embarquer dans le travail proprement dit. C'est à ce moment que nous lui avons soumis le plan de travail méthodologique pour faire le mémoire de recherche-action nécessaire à l'obtention du diplôme de maîtrise en gestion des pmo dont nous avons terminé la scolarité, en l'appliquant aux activités à réaliser pour le mandat spécifique de Nutrinor.

Il nous semblait à ce moment que c'était tout à fait possible de concilier les deux démarches et d'appliquer la méthodologie de la maîtrise à cette intervention, ce qui n'en donnerait que de meilleurs résultats. Le diagnostic intervention nous permettrait de mieux cerner les zones à améliorer ou les situations problématiques à modifier et la méthodologie nous permettrait de façon générale à saisir des changements souples à introduire afin d'améliorer les performances de la communication entre Nutrinor et ses membres-producteurs.

À la suite des explications, il nous a semblé que le directeur n'accordait pas toute l'attention nécessaire à la méthodologie et à la démarche que nous avions l'intention de poursuivre et sa réaction a été la suivante: "Vous pouvez le faire de la façon que vous voulez, ça m'est tout à fait égal. Je ne suis pas un universitaire et les méthodes ne m'intéressent pas." Il s'installait immédiatement un manque de compréhension qui évoluerait inévitablement vers un manque de communication entre le directeur et nous-même dans les jours et semaines qui viendraient.

C'est à ce moment que le directeur nous a indiqué que nous devrions, pour les quelques jours ou semaines à suivre, rencontrer les membres du personnel et du conseil d'administration afin d'avoir la meilleure image possible des rouages de la coopérative de transformation. De plus, nous devions participer pendant une journée au fonctionnement de l'usine, à partir de la cueillette du lait en vrac jusqu'à la fabrication et l'emballage des produits finis.

Nous avons alors proposé un calendrier des opérations prévoyant quatre à cinq semaines de rencontres et de cueillette de données internes à la coopérative. Puis, une seconde période de consultation auprès des membres-producteurs pendant une période de

neuf (9) semaines. Ensuite une période de compilation et d'analyse de toutes les informations recueillies pour finir par l'implantation pendant trois semaines, des transformations qui seraient proposées dans notre rapport et qui pourraient à ce moment là faire l'objet d'une acceptation par les intervenants concernés.

Plus tard au cours de l'intervention, à force de poser des questions, le plus souvent détournées, les vrais objectifs ont commencé à apparaître. Une grande difficulté est survenue à cette étape. Vers la douzième (12e) semaine du mandat, il nous est apparu clair que les objectifs mentionnés dans le mandat écrit ainsi que les objectifs que le directeur semblait vouloir atteindre n'étaient pas les vrais objectifs que celui-ci poursuivait.

Nous nous retrouvions donc bien dans un système d'activités humaines avec quelques caractéristiques propres dont une, plus particulière, que nous voulons mettre ici en lumière. En plus des caractéristiques d'un système d'activités humaines proposées par P.B. Checkland, nous avons retenu quelques notes complémentaires de Paul Prévost dans "Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action". Les objectifs que poursuivait en réalité le directeur étaient de trouver quelqu'un qui pourrait lui proposer des activités et plus encore, les réaliser, lui étant à bout de ressources imaginatives et de ressources dans son processus d'organisation.

"les objectifs sont toujours fonction d'un certain point de vue qu'il faut examiner et débattre"<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Prévost, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, 1983, p. 18

Pour notre part, nous n'avions pas vu le travail de cette façon. Nous comptions faire un diagnostic solide et mettre en lumière toutes les améliorations possibles et ce, avant de faire quelque activité que ce soit.

C'est ainsi que le climat a commencé à se détériorer rapidement dans les premières semaines et s'est poursuivi jusqu'aux deux tiers du mandat. Dans les dernières semaines, le directeur, qui s'ouvrait de plus en plus, finit par verbaliser son objectif véritable: celui d'en arriver à mettre sur pied des activités de communication avec les membres qui n'avaient jamais été imaginées ni mises en application dans aucune autre coopérative de transformation ailleurs dans la province de Québec. Nous avons fini par apprendre les vraies motivations du directeur à ce moment là et à comprendre que...

"les objectifs officiels ne sont pas toujours les véritables objectifs"<sup>10</sup>

### 9.3 RESSOURCES PHYSIQUES

Au plan de l'organisation physique, aucun bureau ou espace de travail n'avait été prévu pour loger un intrus en train de faire un diagnostic-intervention auprès de la coopérative.

Nous étions donc installés du côté de l'usine, tantôt dans le bureau des absents lorsqu'ils l'étaient..., dans la salle de conférence lorsqu'elle était libre... ou au bureau d'une secrétaire malade dans l'édifice administratif lorsqu'il n'y avait pas de place du côté de l'usine! Comme les absents ne l'étaient pas souvent et que la salle de conférence servait

---

<sup>10</sup> Idem.

aussi de lieu de rencontre à l'heure de la pause café, il était difficile d'avoir un coin pour travailler.

Cette situation a eu pour résultat un manque de concentration, un manque d'efficacité et un manque de temps pour faire des réflexions approfondies. Notons que lorsqu'il faut attendre une partie de l'avant-midi pour voir qui est absent avant de pouvoir s'installer, le temps perdu représente... presque la moitié de l'avant-midi. De plus, cette situation nous enlevait une certaine dose de motivation à accomplir un travail efficace.

#### 9.4 FONCTIONNEMENT

Afin de réaliser notre mandat dans l'échéancier prévu au calendrier d'opérations, nous avons immédiatement procédé à des rencontres avec les différents intervenants internes à la coopérative. A cet effet, nous avons rencontré le directeur général, le président du conseil d'administration, les membres du comité des relations avec les membres dont font partie le président, le directeur général et quelques membres du conseil d'administration. Nous avons aussi rencontré les directeurs du département de contrôle de la qualité, de la production, des services à la ferme, le secrétaire général ainsi que le contrôleur.

Pour mieux connaître la coopérative Nutrinor, nous avons préparé une série de questions qui étaient posées aux personnes rencontrées. Ces questions avaient pour objectif de mieux connaître la coopérative comme telle à travers l'interprétation de notre interlocuteur, la structure de leur unité ou département, la définition de leurs fonctions, comment ils s'acquittaient de leur travail, leur perception de l'environnement interne et externe de la coopérative, comment voyaient-ils Nutrinor en général, les membres-

producteurs ainsi que l'idée générale qu'ils se faisaient de ce que devrait être les relations entre Nutrinor comme coopérative et ses membres-producteurs.

Toutes les personnes rencontrées ont collaboré de façon ouverte et sympathique, et à tous moments, nous ont facilité la tâche.

Pour effectuer la seconde partie de notre mandat, nous avons rencontré une bonne quantité de membres-producteurs et nous avons pu mesurer leur façon de voir Nutrinor maintenant et l'idée qu'ils se faisaient de l'avenir de Nutrinor en tant que coopérative dans laquelle ils ont un rôle à jouer.

Afin de préparer nos rencontres, nous avons rédigé un questionnaire ouvert que nous administrions nous-même aux membres-producteurs. Nous leur posions les questions et nous remplissions nous-même le questionnaire, ce qui nous permettait parfois de pousser plus loin la conversation. Il a été très intéressant dans certains cas de pousser plus loin notre conversation avec certains membres-producteurs parce qu'ils n'étaient pas tous au même niveau par rapport à leurs réflexions sur l'avenir de la coopérative.

Certains des producteurs étaient de véritables hommes d'affaires qui géraient des fermes industrielles et qui se souciaient même de l'avenir de la transformation du lait dans une région comme le Saguenay Lac-St-Jean, transformation qu'ils croyaient en péril au profit des centres comme Montréal où la consommation de lait et de produits laitiers est plus considérable. Certains autres étaient très préoccupés par l'avenir de la commission canadienne du lait et de la survie de l'industrie laitière au Québec advenant le libre-échange.

Ces semaines de voyages à travers le territoire du Saguenay-Lac-St-Jean afin de rencontrer les producteurs chez-eux ont été très essouflantes mais enrichissantes au point de vue des connaissances de la situation de la transformation laitière dans la région. Enrichissante aussi pour les dirigeants de Nutrinor qui pouvaient après cette consultation, connaître la vision de l'avenir de la coopérative de transformation Nutrinor de la part de ses membres-producteurs.

Après avoir effectué cette consultation auprès des membres-producteurs, nous avons procédé à la compilation des résultats et à la confection du rapport. Celui-ci a été bien accueilli car il représentait des données concrètes et reflétait la volonté des membres, ce qui était déjà plus valable que la réflexion des universitaires...

A la lumière de toutes les informations que nous avons reçues tant à l'intérieur de la coopérative qu'à l'extérieur, nous avons procédé à une réflexion de ce que devrait être le plan de travail qui permettrait de poursuivre efficacement une communication continue entre Nutrinor avec ses membres-producteurs.

Nous avons donc produit le rapport que nous avons exposé précédemment dans notre chapitre de la conception. Ce rapport comprenait toutes les activités nécessaires à mettre en marche pour animer de façon adéquate les relations entre la coopérative et ses membres-producteurs. De plus, nous avons rencontré à ce moment, un professionnel des communications qui a soumis un devis de travail pour confectionner du matériel à offrir à Nutrinor.

## 9.5 CLIMAT DE TRAVAIL

Nous pouvons diviser le climat de travail que nous avons eu à subir en deux parties. La première a trait aux relations que nous entretenions avec les membres du conseil d'administration, les cadres supérieurs et intermédiaires de même qu'avec les secrétaires. Ces relations ont été tout à fait cordiales et même amicales pour certaines, ce qui facilitait quand même notre séjour dans la coopérative.

La seconde partie a trait aux rapports que nous entretenions directement avec notre supérieur, le directeur des relations avec les membres-producteurs. Ces rapports étaient la plupart du temps tendues pour plusieurs raisons. Il existait une démarcation hiérarchique entre le directeur et nous; nous ne pouvions donc pas entretenir des conversations aussi familières qu'avec certains compagnons qui n'avaient pas ce lien. Cette situation ne semblait pas recevoir l'assentiment du directeur.

Nous avons aussi beaucoup de difficultés à nous comprendre sur certaines définitions ou certaines idées de projets à mettre de l'avant. Ainsi, le premier rapport que nous avons remis au directeur a reçu un accueil glacial: aucune action concrète n'y était proposée. Ce rapport faisait état de la situation actuelle (le diagnostic) et le directeur ne pouvait pas comprendre le sens de certaines phrases, le langage étant à ses dires, trop universitaire.

Pour terminer, nous croyons que le support était presque absent de sa part. Pourtant, cet absence de support s'explique de deux façons. Premièrement, la distance qui s'accroissait entre nous à cause du manque de compréhension et de communication explique le peu d'intérêt que nous avions à échanger des idées avec le directeur et à faire valider

notre travail. Et enfin, à la tâche du directeur des relations avec les membres était ajoutée la seconde (ou la première...) tâche de la responsabilité des transporteurs de lait en vrac. Ainsi, le directeur des relations avec les membres s'occupait aussi de transport et de relations avec les transporteurs.

Pendant la période où nous avons fréquenté Nutrinor, le tiers du temps de travail du directeur était consacré à régler des problèmes avec la flotte de camion (commandes de matériel, réparations, etc.) ou des problèmes de toutes sortes avec les transporteurs. Ces problèmes étaient très variés allant des horaires non conformes aux besoins des producteurs, de la négociation des contrats ou du remplacement d'un transporteur malade ou autre.

## 9.6 CONCLUSION

Vers la fin du mandat, dans les quelques dernières semaines, nous avons le sentiment d'avoir passé à côté de la question. Tout au moins à côté des objectifs réels que voulaient atteindre le directeur. Bien entendu, le fait d'avoir comme objectif d'organiser des activités de communication comme personne n'en avait jamais vu dans aucune coopérative relevait, à notre avis, du... miracle. Il nous a donc été impossible d'y arriver. D'autant plus que notre objectif personnel était d'avoir l'occasion d'effectuer un diagnostic-intervention valable en conformité avec la méthodologie de la maîtrise. Cette occasion a été, à notre avis ratée. Notre intervention ne rejoignait pas les attentes du directeur des relations avec les membres chez Nutrinor, et ne nous satisfaisait pas entièrement à cause du peu de support, de compréhension que nous avons reçu dans l'entreprise.

## CONCLUSION

Nutrinor, en tant que coopérative de transformation agro-alimentaire, fait face ces années-ci à un tournant dans son développement. Comme entreprise elle est bien organisée, structurée et fonctionnelle. Son usine est moderne, ses cadres dynamiques et sa capacité de production n'est pas encore arrivée à saturation. Nous avons pu constater au cours de notre intervention que comme entreprise, Nutrinor était une organisation très saine.

Ses difficultés ou problèmes de développement ne sont pas internes, ils viennent de son environnement. Tout d'abord, la production et la transformation laitière est régie au niveau fédéral et provincial de façon très serrée et laisse très peu de marge de manoeuvre aux entreprises de transformation elles-mêmes. Ainsi, Nutrinor se voit accorder à chaque année des quotas de transformation, tout comme les producteurs laitiers se voient accorder des quotas de production laitière.

Cet encadrement de la production et de la transformation laitière permet aux producteurs une rémunération de leur production qui ne repose pas sur les seules lois du marché. Ainsi les producteurs sont rémunérés par un organisme qui fixe les prix à l'avance et qui ne soumet pas les producteurs aux lois du marché. C'est ainsi que ceux-ci ont pu, au cours des dernières années, maintenir et développer le niveau économique de leurs fermes.

Pourtant, une usine comme Nutrinor soumise aux règlements sévères des quotas de production voit son usine tourner à capacité réduite pendant l'hiver lorsque la production laitière diminue et que la consommation de lait nature augmente. Elle fait face dans cette période à un ralentissement de ses activités, donc de ses revenus.

Dans cette conjoncture, les dirigeants de Nutrinor sont préoccupés par la position précaire de son entreprise. C'est donc dans cette conjoncture qu'ils ont développé une volonté de conscientiser tous leurs membres-producteurs aux enjeux propres au développement de leur usine de transformation. Cette conscientisation passe par l'information et par l'éducation de ses membres non seulement aux valeurs coopératives de regroupement mais aux nécessaires connaissances de l'économie et de la situation de la transformation laitière plus spécifiquement ainsi que du rôle que les membres-producteurs ont à jouer collectivement pour garder la transformation en région et pour assurer le développement de leur usine.

La coopérative a été mise sur pied au moment où les producteurs laitiers voulaient prendre en main la transformation de leur production. Elle était utile à une certaine période et l'est toujours. Mais les membres-producteurs qui n'ont pas vécu les débuts de la coopérative ne sont pas aussi conscients de l'importance de la transformation en région.

"Le critère d'utilité peut être appliqué en comparant la performance de la coopérative par rapport à celle de ses concurrents: prix payé aux fournisseurs dans une coop d'écoulement: salaires versés aux travailleurs dans une coop de production; prix chargé aux clients dans une coop d'approvisionnement; taux d'intérêts dans une coop d'épargne et crédit; loyer dans une coopérative d'habitation. Mais on peut aussi l'appliquer à l'existence même d'une ou de coopératives sur un marché donné: rôle de chien de garde, effet levier, effet d'entraînement, modèle, agent de développement, agent de transformations soci-économiques, seule entreprise à répondre à un besoin, situation de concurrence vs position de monopole sur un marché payant, etc..."<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Malo, Marie-Claire, "La fonction de relations avec les membres: champs d'activités et structuration", Cahiers du Centre de gestion des coopératives, Cahier no. T-83-5, 1983, p. 3.

C'est à partir de ces considérations que Nutrinor a décidé d'entreprendre des activités de communication avec ses membres. Nous avons donc procédé dans ce cadre à un diagnostic de l'organisation du service de relations avec les membres. Nous y avons constaté que les activités déjà mises en place avaient une certaine valeur mais qu'elles manquaient de planification.

Nous avons donc présenté un modèle de planification opérationnelle afin de rendre plus efficace la communication entre Nutrinor et ses membres-producteurs. Nous avons par la suite comparé le modèle à la réalité et nous avons soumis un plan d'action qui a suscité un sentiment d'insécurité et de vague opposition au changement. Comme notre mandat a pris fin avant de mettre sur pied les nouvelles pratiques de gestion dans ce service, nous ne sommes pas convaincu qu'elles ont été introduites ou développées. Nous sommes pourtant d'avis qu'une bonne planification des activités de communication à circuler dans des véhicules adéquats et une structure de participation dynamique permettrait à Nutrinor d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Nous avons constaté au cours de notre intervention, qu'entre les objectifs stratégiques d'une entreprise et la volonté de mettre en place les ressources matérielles et humaines nécessaires pour atteindre ces objectifs, le fossé était parfois difficile à combler...

Rosemarie Dallaire

Avril 1988.

## BIBLIOGRAPHIE

- CHECKLAND, P. B., Using a Systems Approach: The structure of Root Definition, Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 5, No. 1, 1976.
- CHECKLAND, P. B., Towards a Systems Based-Methodology for Real-World Problem-Solving, Journal of Systems Engineering 1972, Vol. 3, No. 2.
- COTE, Alain, La fonction de relations avec les membres dans le mouvement coopératif agricole au Québec, HEC, Centre de gestion des coopératives, Cahier S-84-1.
- DE ROSNAY, Joel, Le macroscope, vers une vision globale, Ed. du Seuil, coll. Points, Paris, 1975.
- KOTLER, Philip, Marketing management, Publi Union, Paris 1973, 2e édition, Chap. 3 & 4.
- KOTLER, Philip, Principles of marketing, Prentice Hall, USA 1980, chap. 5 & 16.
- MALO, Marie-Claire, La relation avec les membres: champs d'activité et structuration, HEC, Centre de gestion des coopératives, cahier T-83-5.
- PREVOST, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, UQAC, 1983.
- VIENNEY, Claude, Rapports d'activités et rapports de sociétariat, dans Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative, Ed. du jour - CIEM, Montréal-Paris, 1980, 424 p.