

## **CHAPITRE V**

### **MODÈLE DE SENSIBILISATION, APPORT ET LIMITES DE LA RECHERCHE**

«L'ART D'ÊTRE TANTOT AUDACIEUX  
ET TANTOT PRUDENT EST  
L'ART DE RÉUSSIR»

Napoléon 1<sup>er</sup>

## INTRODUCTION

Le Petit Robert définit «sensibilisation» comme «l'action de rendre concret». Dans la présente démarche, il s'agissait plus d'éveiller un groupe à la connaissance et à l'adhésion d'un nouveau concept (la gestion de la qualité totale) sans toutefois être neutre face à ce concept. Ce dernier peut suivre plusieurs cheminements qui mènent à la qualité<sup>121</sup> selon la préoccupation de l'auteur qui le développe. On peut s'y rendre par la motivation des employés, par un changement de culture, par la formation des employés, par le contrôle (statistique) des procédés, par des dépenses en immobilisation, par un plus grand contrôle sur les fournisseurs, par un nombre accru d'inspections et enfin par l'amélioration du support administratif. Mais dans tous les cas, il s'agit de favoriser le passage d'un état vers un autre i.e. de gérer le changement.

Or un processus de changement avait déjà été initié par l'ancienne direction. Ce processus concernait principalement la technologie, certaines structures, certains systèmes ainsi que les politiques et les stratégies. À

---

<sup>121</sup> SHETTY, Y. K.. The Human Side of Product Quality, National Productivity Review/Vol. 8, No. 2, printemps 1989, pages 175-182.

certains égards, les ressources humaines, le climat et la culture ont été négligés dans le processus de changement. Avec le départ et le remplacement de la haute direction, le processus de changement subit un frein et une rupture. Ceci provoqua une déstabilisation du tissu organisationnel qui fut constatée, décrite et modélisée aux chapitres précédents.

Afin de décrire la démarche de sensibilisation qui a été poursuivie lors de la présente recherche et d'en déduire un modèle, les étapes suivantes seront développées:

- 1° modélisation de la démarche vécue;
- 2° recension des écrits sur le sujet;
- 3° proposition d'un modèle idéal.

Cette recherche n'aurait pas le même impact si elle n'était pas une expérience originale et si on ne pouvait compter sur aucun résultat. Une partie additionnelle de ce chapitre fait état des particularités et des résultats tangibles.

## **V.1. MODÉLISATION DE LA DÉMARCHE VÉCUE**

Quelles ont été les étapes réalisées lors de cette recherche-action? Évidemment, la sensibilisation du chercheur existait au préalable. La conviction de la pertinence d'un modèle de gestion de la qualité totale existait aussi. On peut regrouper la suite des événements comme suit (les différentes étapes de la démarche sont décrites succinctement sous forme télégraphique):

1. Constatation<sup>122</sup> des améliorations possibles d'un programme de gestion de la qualité totale. Par exemple:
  - Mesure de la qualité ou du résultat, comparaison avec un standard
  - Instauration d'un programme d'assurance qualité minimum;
  - Processus «juste à temps»;
  - Contrôle statistique des procédés;
  - Politique d'embauche;
  - La relation client-fournisseur interne et externe
  - Travail en groupe, méthodologie et outil de résolution de problèmes
2. Constatation des programmes ou processus compatibles à ceux d'un programme de qualité totale. Par exemple:
  - Programme de gestion des coûts
  - Programme de santé et sécurité
  - Programme «réseau d'entraide»
  - Accréditation des laboratoires à des normes reconnues
  - Service de formation interne
  - Programme de reconnaissance
  - Programme de participation au profit
  - Équipe de contrôle et d'amélioration permanente des procédés métallurgiques de réception et de fusion
3. Légitimation de la démarche (mandat, budget etc.)
4. Choix des acteurs à sensibiliser
5. Choix des éléments essentiels (ex.: gestion participative) que doit contenir le programme privilégié
6. Évaluation et analyse constantes des pouvoirs d'influence en présence, des leaders d'opinion et des décideurs
7. Recherche incessante d'une tendance lourde en respect avec le besoin d'un consensus

---

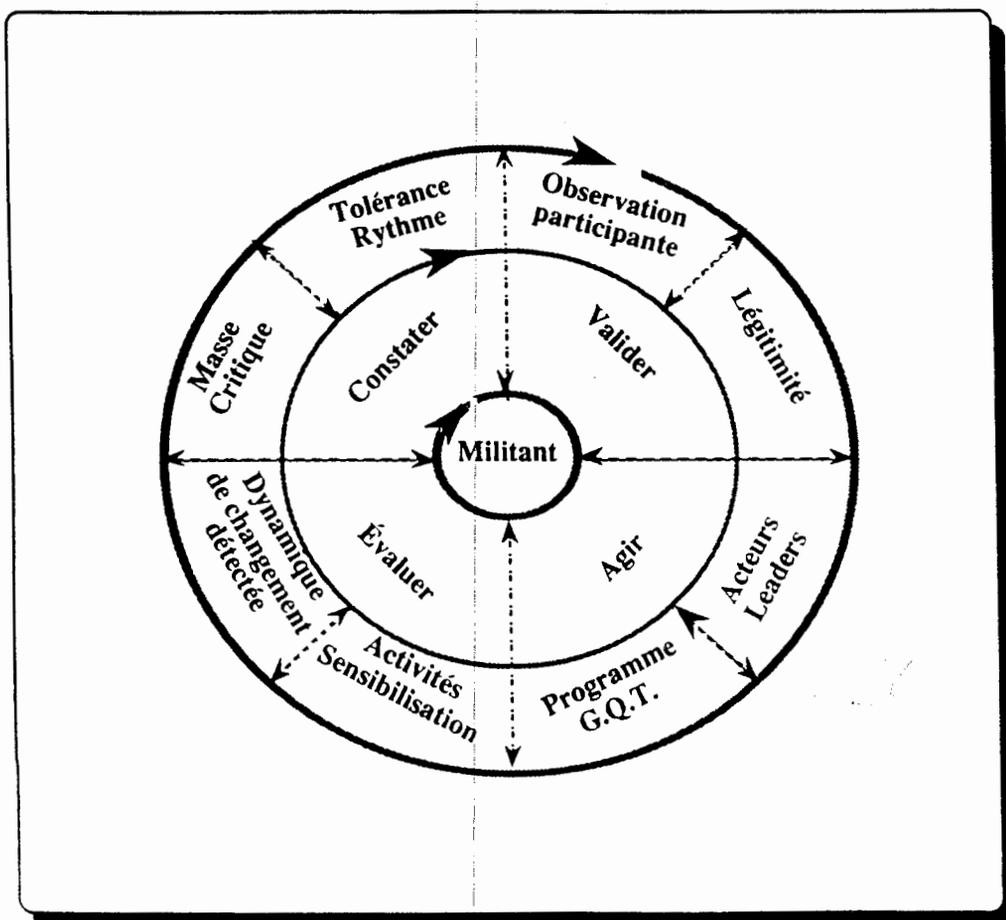
<sup>122</sup> Ces constatations sont issues de visites des différents secteurs et des constatations du chercheur dans le cadre de l'emploi.

8. Établissement d'une masse critique (noyau dur) i.e. l'établissement d'un mouvement de changement
9. Écouter et respecter le rythme de chacun et de l'équipe
10. Identifier les éléments de résistance
11. Être à l'affût et choisir des activités sensibilisatrices adaptées, stimulantes, informatives et pertinentes aux éléments essentiels du programme recherché

Les étapes énumérées ne se sont pas nécessairement déroulées consécutivement. Toute la démarche est itérative et en perpétuelle réévaluation compte tenu de l'évolution constante de la situation.

Après coup, le processus de sensibilisation expérimenté peut être symbolisé par la figure 29.

**FIGURE 29: PROCESSUS DE SENSIBILISATION EXPÉRIMENTÉ**



Ce modèle constitue la roue de la sensibilisation. Au **centre** se trouve l'agent de sensibilisation (militant). Son cheminement est itératif qu'il soit mental (recherche) ou expérimental (action). Il s'exerce à son niveau en tant que chercheur-acteur. Il est constitué des activités suivantes (second niveau): constater, valider, agir et évaluer. Ces différents éléments du processus portent sur l'observation participante, la légitimité, les acteurs-leaders, un processus de G.Q.T.(adapté), des activités de sensibilisation, une dynamique de changement détectée, une masse critique, la tolérance face aux divergences d'opinion et au respect du rythme des acteurs. Ces éléments sont présentés au troisième niveau soit la **roue externe**.

Le processus du chercheur (la roue interne) agit constamment, il correspond à la quête d'information (constatation) au sujet des points de la roue externe et à la fois à la sensibilisation afin d'amplifier (ou d'initier dans certains cas) la dynamique de changement. Pour chacun des points de la roue externe, il est important de valider ses constatations avant d'agir puis évaluer l'action afin de poursuivre dans la bonne direction. Ce processus d'apprentissage-sensibilisation s'est opéré sur les éléments de la roue externe c'est-à-dire:

- 1° celui de l'observation de la situation de l'organisation par rapport à la gestion de la qualité totale (l'observation participante);
- 2° celui de la légitimité de la démarche (on se souviendra qu'il n'y a pas de mandat formel); il a fallu, de temps à autre, replacer le contexte dans lequel on agit pour conserver une certaine légitimité;
- 3° celui du niveau hiérarchique et des pouvoirs (formel, informel) des acteurs (leaders d'opinion, décideurs) à sensibiliser;
- 4° celui des éléments essentiels et bien adaptés d'un programme de

G.Q.T.;

- 5° celui des activités de sensibilisation qui rencontrent les préoccupations des acteurs et les objectifs du chercheur;
- 6° celui de la recherche d'un consensus qui correspond à la dynamique de changement détectée;
- 7° celui de l'établissement d'un mouvement d'acceptation et de prise de décisions (masse critique, noyau dur) et, enfin;
- 8° celui de la conduite du processus au rythme des acteurs dans une atmosphère de tolérance.

Les points assujettis à une exploration ou une investigation (roue externe) par le processus interne passe d'un point à l'autre sans ordre précis car les événements et les situations font évoluer le processus en lui-même. Ce modèle représente un processus dynamique issu de l'expérimentation. Les paragraphes suivants tenteront de l'enrichir.

## **V.2. ENRICHISSEMENT DU MODÈLE EXPÉRIMENTAL**

Un premier travail de recherche bibliographique a été accompli. Il compte davantage les titres du domaine de la gestion de la qualité. Comme il a été mentionné plus haut, il n'existe pas de modèle spécifiquement applicable à une situation de sensibilisation. Tous les écrits mentionnent un pré-requis, celui de l'engagement de la direction. L'étape de la sensibilisation semble prise pour acquis dans la plupart des modèles. Par ailleurs, l'association française des cercles de Qualité mentionne l'étape de sensibilisation dans sa stratégie de transformation<sup>123</sup>. Pour ce faire, elle suggère de chiffrer en

---

<sup>123</sup> PÉRIGORD MICHEL. *Réussir la qualité totale*, Les Éditions d'organisations, management 2000, Paris, 1987, page 328.

- connaître la situation actuelle dans l'entreprise, trouver les collègues qui sont dans un même processus
- fouiller l'histoire de la compagnie (les faits et les sentiments)
- mettre en perspective le passé, le présent, le futur ou la vision stratégique des dirigeants
- connaître les processus de changement en cours
- connaître les processus clients-fournisseurs de l'entreprise
- mener une recension des écrits et des expériences de qualité totale dans d'autres compagnies ainsi que dans d'autres domaines
- créer un réseau avec d'autres agents praticiens d'associations reconnues
- acquérir une bonne base sur le sujet

## 2° Stimuler et informer les dirigeants

- ne pas négliger les sentiments qui accompagnent les faits (sentir en plus de compter)
- trouver et créer les opportunités pour faire connaître les vrais besoins des opérations

## 3° Recruter des volontaires dans les directions

## 4° Activer l'implication

## 5° Prévoir les objections

## 6° Rendre compréhensible le langage et la raison d'être du processus d'amélioration

Les deux premières étapes peuvent servir dans un processus de sensibilisation mais ne semblent pas complètes et restent vagues à certains égards, notamment sur les aspects structurants du changement. De plus, il s'agit là d'un processus où l'agent a un mandat formel d'implanter un changement. Il y a bien sûr certains éléments de sensibilisation. Dans la

présente recherche, le mandat et par le fait même les objectifs à atteindre n'ont pas été précisés au préalable. Ils viennent du chercheur en bonne partie.

Compte tenu de l'absence de modèle spécifique de sensibilisation que requiert la situation présentée, on a dû étendre la recension des écrits à d'autres domaines. Le champ de connaissances qui est apparu le plus utile a été celui du changement organisationnel, plus spécifiquement celui de la gestion stratégique du changement.

Plusieurs auteurs ont écrit sur les changements organisationnels. Les sujets traités touchent l'agent de changement, le processus d'intervention, les démarches et les domaines d'intervention etc.. Le présent document s'inspirera de quelques approches stratégiques du changement<sup>126</sup> et s'attachera davantage aux processus d'intervention et aux démarches.

Une stratégie de changement est constituée de processus (la forme) et de contenu (le fond); tantôt on parlera de structure (au sens large) et de changement des comportements; tantôt on parlera de changement des infrastructures (structures, systèmes, technologie, politiques et stratégies) et de changement dans la culture et les ressources humaines.

Pour certains auteurs, (**Bartoli et Hermel**, 1986) les étapes du processus sont l'analyse-diagnostic, la recherche de solution, la mise en œuvre de solutions et l'évaluation des résultats. Les domaines d'analyse touchent les

---

<sup>126</sup> Plus spécifiquement des travaux de Annie Bartoli et Philippe Hermel (1986), Pierre Beaudoin (1990), Pierre Collerette et Gilles Bélisle (1982), Alain Beaufils et Jean M. Guiot (1989).

caractéristiques physiques et technologiques, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques sociales, les caractéristiques démographiques, les caractéristiques du style de management et les caractéristiques de l'environnement externe. Les principes de la gestion du changement reposent sur la cohérence et la légitimité de la démarche ainsi que sur la contingence et le dosage des actions. Les facteurs de réussite sont la prise en compte du facteur temps, l'insufflation d'énergie, le développement de la concertation et la construction d'une méthodologie à partir des acteurs internes (actifs ou non) du changement avec ou sans intervention externe.

D'autres auteurs (**Collerette et Delisle, 1982; Beaudoin, 1990**) insisteront sur le parcours du changement à partir d'un point d'entrée. Le parcours touchera les structures, les systèmes, la technologie, les politiques et les stratégies, la culture et les ressources humaines. Le point d'entrée dépendra de la situation. La stratégie devra s'appuyer sur des points de renforcement. La stratégie de pilotage du changement pourra être soit:

- 1° empirique-rationnelle, basée sur la raison et le pragmatisme;
- 2° normative-rééducative, basée sur l'hypothèse que la compréhension d'un phénomène incite à adopter le changement; les programmes de formation sont fortement utilisés;
- 3° de l'implication, basée sur l'hypothèse que les gens vont toujours réussir à faire fonctionner un système qu'ils désirent et auquel ils ont participé;
- 4° par diktat, basée sur le besoin d'efficacité;
- 5° des champs de forces, basée sur un déséquilibre entre les forces favorables et défavorables;
- 6° progressive, basée sur l'appriovoisement graduel;
- 7° de la différenciation-intégration, basée sur l'incitation au changement

- par l'exemple de réussite;
- 8° du virage à 180°, basée sur l'urgence d'un changement radical pour assurer la survie.

Le type de stratégie qui définit le mieux celle expérimentée est le type progressif. Les critères pour le choix d'une stratégie sont: le degré de résistance, le pouvoir relatif de l'initiateur, la localisation des données, les enjeux, l'état d'esprit des dirigeants, le degré d'urgence et le degré de préparation des utilisateurs.

La démarche de changement devra tenir compte du contexte global participatif ou coercitif.

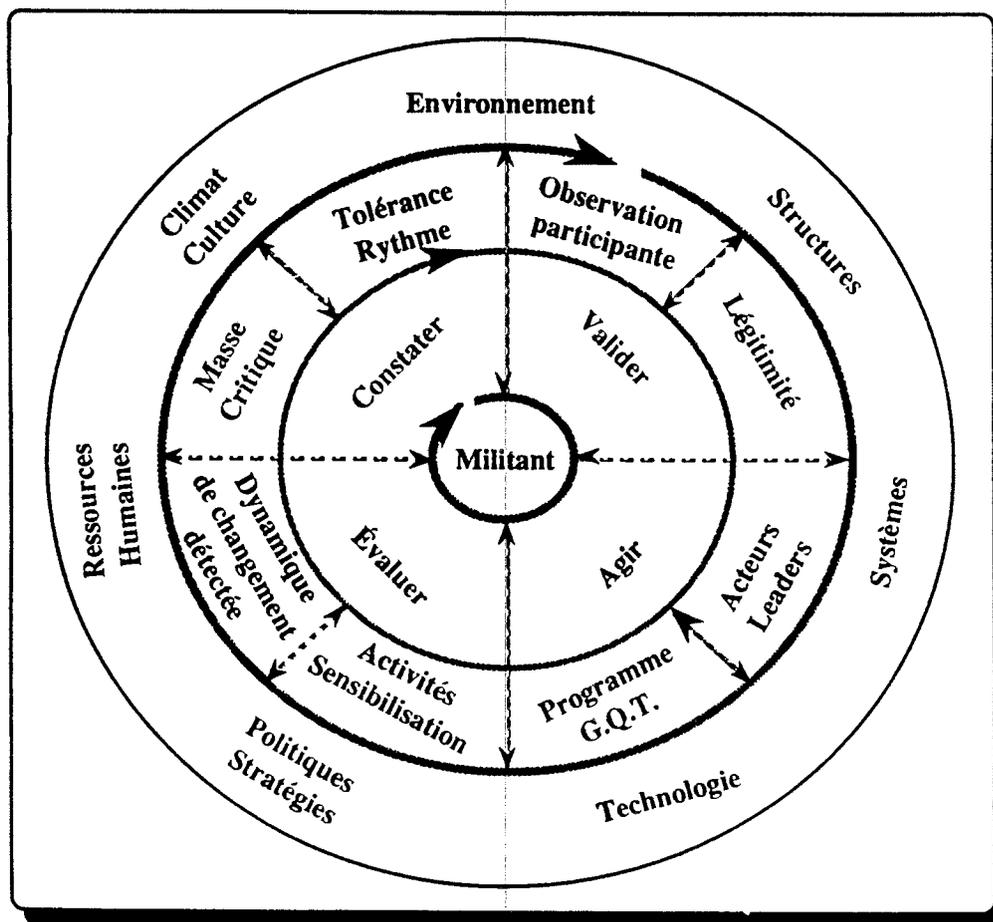
Certains des éléments cités plus haut apparaissent déjà dans le modèle de sensibilisation vécu. Les éléments de parcours y sont sous-jacents mais exprimés plus explicitement, ils peuvent enrichir le modèle en aidant à découvrir et renforcer le mouvement recherché.

Le modèle de stratégie de sensibilisation proposé reprend donc celui qui a été élaboré lors de l'expérience vécue par le chercheur mais il est enrichi par certains éléments de modèles de stratégies appliquées au changement organisationnel.

### **V.3. LE MODÈLE CONCEPTUEL PROPOSÉ**

Comme on peut le constater à la figure 30, on a ajouté au modèle «expérimental» de sensibilisation quelques éléments complémentaires relatifs au parcours de la sensibilisation. Ceci rend le modèle exportable.

FIGURE 30: LA ROUE DE LA SENSIBILISATION STRATÉGIQUE



Se référant à l'expérience vécue, le point d'entrée choisit par le chercheur a été la culture d'entreprise. En analysant rétrospectivement le contexte global du champ d'étude, on découvre qu'un processus de changement a déjà été initié en regard de l'évolution de l'environnement (tarissement de la matière première à proximité) et en regard de changements technologiques d'envergure déjà entrepris. On peut présumer aisément que ces changements ont nécessairement influé sur les ressources humaines, les structures etc..

Une stratégie de sensibilisation ne doit pas ignorer un des éléments de parcours car ce vide créerait infailliblement quelque résistance inexplicée. Dans le cas qui nous préoccupe, le concept de G.Q.T. a l'avantage d'englober l'ensemble des concepts de parcours.

Une stratégie de sensibilisation efficace aura avantage à intégrer des éléments de renforcement avec des points de parcours qui vont déjà dans le sens de la sensibilisation désirée.

Le cas relaté dans la présente recherche est unique. Pourtant un grand nombre d'individus<sup>127</sup> souhaitent sans doute sensibiliser leur direction générale à la qualité totale. On peut dès à présent entrevoir l'utilité du modèle proposé. Du fait qu'il s'agit d'un modèle utilisant la métaphore de la roue, on peut, par analogie, substituer des symboles par d'autres et conserver ses capacités à prédire.

#### **V.4. PARTICULARITÉS DE LA RECHERCHE**

Le sens commun nous indique que toute recherche a des particularités. Celle-ci ne fait pas exception. Les lignes qui vont suivre tenteront de faire ressortir son originalité. Quatre points méritent notre attention. Ils seront développés selon les sous-titres suivants:

1° Recherche-action militante;

---

<sup>127</sup> L'Association Québécoise de la Qualité regroupe à elle seule plus de mille (1 000) "missionnaires" de la qualité totale qui dans bien des cas, évoluent dans des organisations non menacées.

2° Recherche exploratoire;

3° Élaboration d'un modèle de sensibilisation enrichi;

4° Résultats tangibles.

#### **V.4.1. RECHERCHE-ACTION MILITANTE**

Le chercheur a naturellement une propension à vouloir influencer le devenir de l'entreprise. Ses convictions et ses connaissances dans le domaine de la G.Q.T. l'incitèrent à intervenir auprès des dirigeants de l'entreprise afin qu'ils s'engagent dans ce nouveau type de gestion. L'action avait, bien sûr, un but avoué en terme chronologique i.e. passer d'une situation à une autre. Elle s'est doublée d'un objectif additionnel, celui d'élaborer un processus de sensibilisation à la G.Q.T. et ainsi combler une carence des différentes méthodes d'implantation existantes.

Ce qui en fait une recherche militante, c'est que, dans le cas étudié, les dirigeants ne sentaient pas l'urgence à un degré aussi élevé que les cas cités dans les écrits.

On reprochera sans doute à cette recherche de relater un seul cas. De fait, cela constitue sa deuxième originalité.

#### **V.4.2. RECHERCHE EXPLORATOIRE**

En effet, il s'agit ici d'une recherche exploratoire. Elle représente les premiers pas vers le développement d'une théorie de sensibilisation à la G.Q.T. dans un contexte de non-crise. Qu'il soit bien compris que

l'émergence d'une théorie ne sera possible qu'à la condition de répéter des expériences semblables.

Cette recherche fait œuvre de pionnier dans le domaine. Elle met en lumière les rôles de chercheur et d'acteur comme ne pouvant pas être dissociés. Cette dichotomie a même influencé le choix des techniques de cueillette des données.

Par ailleurs, le chercheur est conscient que cette recherche-action demeurera unique du fait que les acteurs, le chercheur, l'organisation et son environnement changent. L'expérience est cependant génératrice d'un nouveau savoir parce qu'elle a donné lieu à l'élaboration d'un modèle transférable et perfectible. Ceci constitue une particularité additionnelle.

#### **V.4.3. ÉLABORATION D'UN MODELE DE SENSIBILISATION ENRICHIE**

Le processus vécu lors de l'expérimentation a été décrit et modélisé. Il représente le mécanisme mental itératif (constater, valider, agir, évaluer) du chercheur. Incidemment, ce dernier en tant que militant ne doit jamais perdre de vue son objectif, c'est celui-ci qui sous-tend toute l'action. C'est à partir de son objectif et du contexte général de son terrain d'expérimentation qu'il déterminera les variables (observation, légitimité, relation acteur-pouvoir etc.) à considérer dans sa stratégie.

Le modèle final incorpore certains facteurs structurants significatifs qui doivent être considérés. Ils ont été puisés dans une discipline autre que celle de la gestion de la qualité totale, ce sont les grands axes de développement

d'une organisation (structures, technologie, climat-culture etc.).

Cependant, l'expérimentation d'une démarche originale et le développement d'un modèle théorique ne garantissent pas nécessairement des résultats immédiats, surtout si la période d'observation est courte. Ceci étant dit, on peut énumérer quelques faits qui démontrent de façon tangible que la recherche a pu influencer les dirigeants de l'organisation témoin.

#### V.4.4. RÉSULTATS TANGIBLES

On peut actuellement recenser quelques résultats associés à la présente recherche. Ils peuvent être regroupés selon qu'ils sont internes ou externes à l'organisation.

On retient parmi eux la ré-actualisation du programme de gestion des coûts. En effet, à l'été 1991, un comité formé de directeurs et de surintendants se penchait sur la question. Son mandat était de réviser le programme actuel et d'y proposer des changements afin de favoriser la participation des employés à l'amélioration des performances de la division. Voici quelques points saillants de la proposition du comité qui a, par ailleurs, été acceptée.

- le nom est changé pour devenir «OPTIMUM»;
- les principes de base sont élargis pour en faire un projet partagé autour des thèmes suivants: reconnaissance, productivité, efficacité, contrôle de la qualité, motivation du personnel, contrôle des coûts... Ses objectifs découlent de ceux de l'entreprise. Ils devront permettre aux employés de voir comment ils peuvent contribuer aux buts globaux de la division. Laissons parler le comité: «Les engagements de l'équipe de direction de la division Horne envers les paramètres clefs devront servir de base pour les objectifs

généraux, mais ceux-ci devront être présentés dans un format qui sera plus significatif et acceptable par la force ouvrière.»

- «OPTIMUM» deviendra le véhicule privilégié pour l'implantation de la gestion de la qualité totale.

Depuis, le chercheur a reçu le mandat formel de transmettre de l'information sur la G.Q.T. dans le but de procéder au choix d'un processus d'implantation en 1992.

On peut déjà entrevoir des conséquences externes à l'organisation. Depuis longtemps, la division Horne est le point de mire pour les uns et la bête noire pour les autres. Son engagement prochain envers la G.Q.T. aura une influence certaine sur ses fournisseurs et sur la communauté régionale.

La participation d'un des directeurs de la division comme conférencier au salon régional de la sous-traitance (novembre 1991) aux activités relatives à la qualité totale montre le chemin qu'elle entend suivre et pave la voie à d'autres entreprises régionales, petites et moyennes.

## CONCLUSION

La démarche de sensibilisation décrite plus haut est unique. Une fois les principales étapes décrites de façon linéaire, on fait face à un processus logique et itératif. L'évolution interne de l'agent de changement est répétitive. Ceci explique l'utilisation de la métaphore de la roue lors de la modélisation.

L'élément déclencheur est le militant. L'évolution de son action peut

ressembler à un mouvement brownien quoiqu'il ne soit pas le fruit du hasard.

Un recensement de certains écrits sur le changement organisationnel a permis de constater que le changement dans les organisations, pour être durable et contrôlé, doit s'appuyer et s'exercer sur des composantes structurant l'organisation telles la culture, la technologie etc.. Ces éléments ont été pris en compte dans le modèle final, le rendant transférable à d'autres types d'organisations.

Sur le plan des réalisations, en plus de favoriser l'inclusion d'élément de la G.Q.T. lors de la ré-actualisation du programme de gestion des coûts, cette recherche exploratoire a un impact sur le devenir de la division Horne. Éventuellement, cet impact débordera les frontières de l'organisation et sensibilisera notamment, les entreprises régionales.

## CONCLUSION

Avec la mutation de sa mission, Minéraux Noranda division Horne est passé d'un statut d'entreprise régionale à un statut d'entreprise internationale. Elle beigne dans un environnement global complexe qui est en perpétuel changement. La compétition y est forte car la conjoncture économique a considérablement évolué et fait en sorte qu'il n'y a plus de marché captif.

Le chercheur-employé a réalisé que plusieurs entreprises performantes ont modifié leur mode de gestion pour accéder à la classe mondiale. Dans plusieurs cas, notamment pour les entreprises en état de crise, c'est l'engagement de la direction qui a assuré le succès de l'implantation d'un processus de gestion de la qualité totale. Le chercheur s'est donné comme mandat de favoriser l'émergence d'un tel mode de gestion chez son employeur. En cours de route, il a réalisé qu'il n'existait pas de modèle ou de recette toute faite pour susciter cet engagement de la direction où l'organisation n'est pas menacée.

Pour ce faire, il a cerné et décrit la structure organisationnelle du programme de gestion des coûts qui a déjà réussi à mobiliser les ressources humaines de l'entreprise. Il a découvert une incohérence entre la vision de la direction et la perception des employés concernant la culture (notamment le style de gestion) d'entreprise. Suite à une «revue de littérature», il a élaboré un processus d'implantation de la G.Q.T. adapté et axée sur la gestion participative.

Des méthodes (notamment d'observation, de collecte de données quantitatives et qualitatives) ont été empruntées aux sciences sociales. La

validation des informations recueillies a été faite par les directeurs et les surintendants afin de les sensibiliser davantage. La modélisation de la démarche de sensibilisation a été enrichie par l'ajout d'éléments empruntés à des domaines autres que la G.Q.T..

Cette recherche exploratoire est une recherche-action qui s'est appuyée sur la méthodologie des systèmes souples. En terme épistémologique, elle s'inscrit dans le courant phénoménologique.

Parmi les particularités de cette recherche on a retenu : 1° le fait que le processus de changement a été initié par un militant; 2° que ce dernier a été un pionnier dû au fait que l'entreprise ne se percevait pas en état de crise et qu'il s'agissait d'une expérimentation; 3° une fois modélisée, la démarche vécue a été enrichie d'éléments extérieurs et, enfin; 4° des résultats tangibles ont été enregistrés et d'autres sont prévisibles.

Enfin, cette recherche dont le modèle enrichi est le résultat concret ne constitue que le début de la construction d'une théorie plus générale. En effet, il est possible d'adapter ce modèle à la situation d'une petite et moyenne organisation autant qu'à la situation d'une région ou d'une grande entreprise. Bien entendu, à l'heure actuelle ces avenues restent ouvertes, souhaitons que ces défis seront un jour relevés.

On ne termine pas un travail de cette ampleur sans se demander dans quel courant managérial il s'inscrit. La G. Q. T. est-elle une mode ou une panacée ou un courant durable? Il devient évident que la relation existant entre employés et employeurs est en mutation. La responsabilisation, la

participation et le partenariat constituent le credo de plusieurs penseurs en management. Plusieurs auteurs déjà cités dans ce texte ont étudié les entreprises pendant nombre d'années. Ils concluent à la nécessité d'une stratégie globale dirigée vers l'environnement externe et vers l'environnement interne à l'entreprise.

On constate que chaque entreprise a innové dans sa façon d'adapter les principes de gestion. La division Horne devra en faire autant et trouver sa propre personnalité sociétale. Cette recherche-action s'inscrit dans le courant actuel d'un besoin de mobilisation de chacun des individus. En outre, cet appel à la participation et au partenariat dépasse le cadre d'une organisation à but lucratif; il touche toutes les organisations (économiques, sociales ou politiques). La qualité doit être l'affaire de tous que ce soit au niveau d'un pays, d'une région ou d'une entreprise.