



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master d'un Master professionnel

en

« Management par la Qualité »

**Gestion de la résistance des employés lors de l'implémentation
du système management de la qualité (SMQ)**

Cas : EXPRO Gulf Ltd

Elaboré par

MERNIZ Ayoub Mohamed Salah

SOUALMIA Salah Eddine

Encadré par

Dr. DJENNADI Lydia

Dr. BELIMANE Wissam

Année universitaire 2023/2024

Remerciement

Nous exprimons tout d'abord notre gratitude et nos remerciements les plus sincères et les plus profonds à Dieu le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience pour pouvoir accomplir ce travail à terme.

Nous allons commencer par notre encadrante de mémoire, **Dr. BELIMANE Wissam**. Nous avons été grandement aidés par sa précieuse assistance, ses encouragements et ses conseils judicieux pour mener à bien ce travail. Sans elle, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Nous tenons à remercier également à nos tuteurs de stage **Mr MENNAI Aziz** et **Mlle SAIDI Rayhana** qui nous ont beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde des affaires. Ils ont partagé leurs connaissances et leurs expériences dans ce milieu, tout en nous accordant leur confiance et une large indépendance dans l'exécution de missions valorisantes.

Nous remercions les enseignants qui nous ont fait l'honneur de faire partie de notre jury de soutenance et d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous tenons à remercier chaleureusement nos parents et nos fratries pour leurs encouragements et leur soutien constant tout au long de ce parcours.

Une mention spéciale à nos amis, qui ont été d'un soutien inestimable. Leur présence, leurs encouragements et leur ambiance amicale nous ont permis de traverser les moments difficiles et de persévérer jusqu'à l'aboutissement de ce travail. Nous leur exprimons notre profonde gratitude. Nous citons en particulier : Billel et Bouchra

Résumé

Dans un environnement économique instable, les entreprises doivent constamment s'adapter aux évolutions du marché, nécessitant des changements organisationnels fréquents. Cependant, ces changements rencontrent souvent une résistance de la part des employés.

Cette étude a pour objectif d'identifier les principaux facteurs de résistance des employés face à l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise pétrolière multinationale EXPRO et de proposer des solutions pour en faciliter sa mise en œuvre.

Pour atteindre cet objectif, une approche qualitative a été adoptée, utilisant des entretiens semi-structurés et l'observation directe sur le terrain. Les résultats montrent que la résistance des employés constitue un obstacle majeur à la mise en place du SMQ. Le manque de formation et de sensibilisation a été identifié comme un facteur crucial de résistance. Pour réduire cette dernière, il est nécessaire d'adopter une communication efficace, des formations adéquates et une sensibilisation continue pour accompagner les employés tout au long du processus de changement.

Les mots clés : Système Management Qualité, résistance au changement, formation, sensibilisation

Abstract

In an unstable economic environment, companies must constantly adapt to market changes, necessitating frequent organizational transformations, However, these changes often face resistance from employees.

This study aims to identify the main factors of employee resistance to the implementation of the Quality Management System (QMS) within the multinational oil company EXPRO and to propose solutions to facilitate its implementation.

To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews and direct field observation. The results show that employee resistance is a major obstacle to the implementation of the QMS. A lack of training and awareness was identified as a crucial factor of resistance. To mitigate this resistance, it is necessary to adopt effective communication, adequate training, and continuous awareness efforts to support employees throughout the change process.

Keywords: Quality Management System , resistance to change, training, awareness.

ملخص

في بيئة اقتصادية غير مستقرة، يجب على الشركات أن تتكيف باستمرار مع تطورات السوق، مما يستلزم تغييرات تنظيمية متكررة، ومع ذلك غالباً ما تواجه هذه التغييرات مقاومة من قبل الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية لمقاومة الموظفين تجاه إدراج نظام إدارة الجودة (SMQ) في شركة EXPRO البترولية متعددة الجنسيات واقتراح حلول لتسهيل تنفيذ هذه الأداة الإدارية.

لتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهج نوعي باستخدام المقابلات شبه الهيكلية والملاحظة المباشرة في الميدان. تُظهر النتائج أن مقاومة الموظفين تشكل عقبة رئيسية أمام تنفيذ نظام إدارة الجودة. تم تحديد نقص التدريب والتوعية كعامل رئيسي للمقاومة. للحد من هذه المقاومة، من الضروري اعتماد اتصال فعال، وتقديم تدريبات مناسبة، والتوعية المستمرة وكذا مراقبة الموظفين طوال عملية التغيير.

الكلمات المفتاحية : نظام إدارة الجودة، مقاومة التغيير، التدريب، التوعية

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : ETAT DE L'ART	6
Section 01 : Revue de littérature.....	7
Section 02 : cadre conceptuel	15
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	39
Section 01 : Cadre méthodologique.....	40
Section 02 : Cadre organisationnel	44
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS	54
Section 01 : Présentation des résultats	55
Section 02 : Discussion des résultats	66
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	70

Liste des figures

Figure 1: Articles norme ISO 9001/2015 regroupés par rapport au cycle PDCA.....	21
Figure 2: Étapes de la certification ISO 9001 version 2015 9001 :2015	23
Figure 3: Logo d'EXPRO.....	44
Figure 4: Chronologie montrant l'historique de l'entreprise.....	45
Figure 5: Les régions d'EXPRO à travers le monde	47
Figure 6: La visualisation du personnel réparti entre les segments « une approche de cercle relatif ».....	48
Figure 7: pourcentage de nombre d'employés rapport aux les opérations	48
Figure 8: Organigramme d'EXPRO	48
Figure 9: Nuage de mots représentant variété des connaissances sur le Système de Management qualité (SMQ)	56
Figure 10: Nuage de mots représentant la pertinence de la qualité pour l'entreprise	57
Figure 11: Nuage de mots représentant la notion de changement dans l'entreprise	59
Figure 12: Nuage de mots des comportements et réactions des employées face des nouveaux changements	60
Figure 13: Nuage de mots des recommandations pour l'adhésion des employés au projet d'implémentation du Système management qualité	61

Liste des tableaux

Tableau 1: Profiles des interviewés	43
Tableau 2: Plan d'action.....	64

Liste des annexes

Annexe 1: guide d'entretien	78
Annexe 2: politique qualite.....	81
Annexe 3: presentation de sensibilisation.....	83

Liste des abréviations

AFNOR	Association française de normalisation
DST	Drill Stem Testing (en français : test par tiges de forage)
ICAP	Information, Compréhension, Adhésion Et Participation
ISO	International Organization For Standardization (en français : Organisation Internationale de Normalisation)
LND	Learning And Development (en français : Apprentissage et Développement
PDCA	Plan, Do, Check et Act (en français : Planifier , Faire ,Vérifier , Agir)
PESTEL	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal
PME	Petite et Moyenne Entreprise
QHSE	Qualité, Hygiène Sécurité Et Environnement
SMQ	Système Management de Qualité
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities et threats (en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces)
TRS	Tubular Running Services (en français : services de pose de tubulures)
WI	Well Intervention (en français : intervention de puits)
WT	Well Test (en français : test de puits)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement économique instable et hautement compétitif, les entreprises doivent constamment adapter leurs stratégies et leurs modes de gestion pour satisfaire leurs clients et maintenir leur compétitivité. Cela est particulièrement vrai dans le secteur pétrolier en Algérie, où les entreprises sont confrontées à des défis uniques et à des attentes élevées en matière de performance et de qualité. EXPRO Algérie, une entreprise multinationale basée en Algérie, ne fait pas exception à cette règle. Bien que la priorité ait souvent été donnée à des normes de santé, de sécurité et de préservation de l'environnement, la qualité des produits et services offerts aux clients devient une exigence incontournable pour rester compétitif sur le marché international.

Le développement rapide et la concurrence acharnée incitent les entreprises à adopter des normes et des systèmes de management rigoureux. Parmi ces normes, la norme ISO 9001 relative au Système de Management de la Qualité (SMQ) qui joue un rôle crucial pour les entreprises souhaitant améliorer leurs processus et garantir une qualité constante de leurs produits et services.

Un SMQ efficace assure non seulement une amélioration continue des processus, mais également une meilleure satisfaction des clients, renforçant ainsi leur fidélité et leur confiance envers l'entreprise (Juran & Godfrey, 1999). Cependant La mise en place de cet outil de management nécessite un engagement fort de la direction ainsi qu'une implication de l'ensemble des employés pour garantir son succès. Cela passe par la formation, la communication et la gestion du changement (Deming, 1986).

Souvent la mise en œuvre d'un SMQ rencontre des résistances de la part des employés, car elle implique des changements importants dans les pratiques et les habitudes de travail. La résistance au changement est un phénomène bien documenté, où les individus montrent souvent une réticence à abandonner leurs méthodes de travail habituelles au profit de nouvelles pratiques (Kotter, 1996).

1. L'objectif de la recherche

L'objectif principal de notre recherche est d'identifier les principaux facteurs de résistance des employés face à l'implémentation du SMQ et de proposer des solutions pour faciliter la mise en œuvre de cet outil de management. Nos résultats seront comparés avec ceux de la littérature existante pour élaborer des recommandations pratiques pour l'entreprise.

2. Intérêt de la Recherche

Cette recherche présente un intérêt significatif en mettant l'accent sur la résistance des employés lors de l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ) dans le contexte spécifique de l'entreprise Expro Algérie. Contrairement à de nombreuses études qui se concentrent principalement sur les aspects techniques et organisationnels de la mise en œuvre des SMQ, notre étude explore les dimensions humaines et comportementales, souvent négligées. En identifiant les facteurs de résistance et en proposant des stratégies pour les surmonter, cette recherche fournit des insights précieux pour les entreprises cherchant à améliorer l'adhésion des employés et à garantir le succès de l'intégration des SMQ. Cela contribue non seulement à la littérature existante sur la gestion du changement, mais offre également des recommandations pratiques pour les managers et les responsables qualité confrontée à des défis similaires.

3. Questions de la recherche

L'adoption d'un SMQ, bien que bénéfique à long terme, peut être perçue comme une perturbation par les employés, engendrant des résistances variées. Notre étude cherche à répondre à la question de recherche suivante :

« Quelles sont les principales raisons de la résistance des employés face au Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise Expro Algérie ? »

Pour répondre à cette question, plusieurs sous-questions sont posées, chacune étant destinée à être traitée dans un chapitre distinct de cette étude :

- La résistance des employés entrave-t-elle la mise en place du SMQ ?
- Quels sont les principaux facteurs à l'origine de la résistance des employés ?
- Comment favoriser l'adhésion des employés au SMQ ?

4. L'approche de la recherche

Notre étude s'inscrit dans une approche déductive. Cela signifie que nous avons commencé par examiner les théories et la littérature existante sur la résistance des employés face à l'implémentation des Systèmes de Management de la Qualité (SMQ)

5. Hypothèses de la recherche

No Nous avons appuyé sur la littérature existante, notamment sur les travaux de (Matouk & Radia, 2015), (Basami, 2022), ainsi que (Errida & Lotfi, 2021) nous avons formulé les hypothèses suivantes pour notre étude :

- **H1:** Le manque de formation et de sensibilisation sont des facteurs majeurs de résistance.
- **H2:** La résistance des employés constitue un obstacle significatif à la mise en place du SMQ.
- **H3:** La communication, la formation et la sensibilisation sont cruciales pour réduire la résistance au changement et améliorer l'adhésion des employés.

6. Méthodes de Recherche

Afin de répondre à notre question de recherches et de tester nos hypothèses de recherche, nous avons mené une étude qualitative visant à analyser la résistance des employés face à l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise EXPRO Gulf Ltd. Cette étude a été réalisée en utilisant des méthodes de collecte de données telles que : l'observation directe sur le terrain et les entretiens semi-structurés.

7. Structure de mémoire

Pour mieux présenter les informations obtenues à travers notre étude, nous avons divisé notre travail de recherche en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous avons abordé dans la première section la revue de la littérature, et dans la deuxième section les fondements théoriques la résistance et le changement et leur relation avec la qualité.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté dans la première section la méthodologie de notre recherche qui est de nature qualitative en particulièrement de l'approche déductive en utilisant comme méthode de collecte des données l'entretiens, l'observations. Également, nous avons présenté dans la deuxième section de ce chapitre l'organisme d'accueil.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons divisé la première section sur trois parties, nous avons présenté dans la première partie les données recueillies et analysé les résultats de l'entretien et de l'observation, dans la deuxième partie nous avons synthétiser les résultats obtenus et dans la dernière partie nous avons proposé le plan d'action et la mise en œuvre de quelque action. Dans la deuxième section nous avons discuté les résultats de notre recherche en les comparant à ceux de la littérature mobilisée.

Enfin, la conclusion a résumé les principaux résultats de l'étude afin de tester les hypothèses, les limites de notre étude et proposé des suggestions pratiques pour l'entreprise, visant à faciliter une intégration réussie du SMQ et à minimiser la résistance des employés

CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

Le premier chapitre évoque le cadre théorique de notre recherche, il regroupe la revue de la littérature exposée dans la première section, ainsi que le cadre conceptuel défini dans la deuxième section.

Section 01 : Revue de littérature

La résistance au changement constitue un défi majeur pour les organisations engagées dans des initiatives de transformation telles que la mise en place du système de management de la qualité (SMQ). Dans cette section, nous avons examiné diverses sources telles que des ouvrages, des articles, des mémoires et des études antérieures portant sur la résistance au changement organisationnel de manière générale, avant de mettre un accent particulier sur la résistance face au système management de la qualité.

1. Synthèse des études antérieures

1.1 Le changement organisationnel comme générateur de résistance

(Errida & Lotfi, 2021) ont mené une étude sur les déterminants du succès de la gestion du changement organisationnel. L'objectif de leur recherche était d'identifier les facteurs clés influençant le succès des initiatives de changement organisationnel. Ils ont utilisé une méthode qualitative, impliquant des entretiens semi-structurés, pour examiner les facteurs qui ont affecté le succès de deux initiatives de changement organisationnel sur une période de 2 ans dans une entreprise de construction marocaine. Les auteurs ont souligné l'importance de la gestion de la résistance au changement comme un élément crucial pour le succès de la gestion du changement. Leur étude a également mis en lumière l'efficacité et l'importance d'une communication constante pour créer une préparation au changement, réduire la résistance au changement et obtenir l'adhésion des individus. Les résultats ont montré que des outils tels que la formation, le coaching et l'autonomisation des employés sont essentiels pour soutenir les individus tout au long du processus de changement, favorisant ainsi leur motivation et leur engagement total dans le processus de changement.

L'article de (Obina & Adenike, 2022) aborde la question de la résistance des employés face au changement organisationnel pour objectif d'examiner comment les employés résistent au changement pendant l'organisation le changement et la façon dont les gestionnaires des ressources humaines peuvent utiliser les stratégies organisationnelles pour gérer les employés résistance. Les auteurs ont utilisé une approche qualitative par la recherche documentaire, l'analyse de cas et l'analyse de données secondaires pour collecter et analyser les informations sur la résistance des employés face au changement organisationnel. Les

auteurs ont souligné que la résistance au changement peut entraver les objectifs de changement et avoir des conséquences importantes sur le succès des modifications planifiées. Les réactions négatives des employés peuvent provenir de diverses formes de résistance telles que le boycott, la réduction de l'intérêt, l'opposition ou les grèves. Cette résistance peut être observée de manière explicite (résistance ouverte) ou dissimulée (résistance cachée). Les auteurs ont conclu que L'évaluation du changement conduira toujours à l'une des quatre réactions suivantes : rejet, résistance, tolérance ou acceptation, et ils ont recommandé que les gestionnaires des ressources humaines devraient être formés pour posséder les compétences requises et compétences en gestion du changement afin de pouvoir gérer efficacement toutes les formes de résistance des employés.

(Furxhi, 2021) a fait une recherche pour objectif d'explorer les réactions des individus face au changement organisationnel. La méthode utilisée par l'auteur est qualitative, impliquant des aspects tels que la communication entre les employés, le style de leadership, les attitudes individuelles, l'ouverture au changement et les systèmes d'information. Les résultats ont montré que les réactions des employés au changement organisationnel étaient influencées par des facteurs tels que la communication interne, la justice organisationnelle, la culture d'entreprise et la satisfaction au travail. Ces réactions ont été observées à la fois au niveau micro et macro. Aussi a conclu que les sources de résistance des employés sont les suivantes : méfiance et manque de confiance ; réaction émotionnelle ; la peur de l'échec ; mauvaise communication et l'insuffisance du temps.

(Metz, 2021) a examiné une étude porte sur la gestion du changement dans les organisations, en particulier sur la résistance au changement. L'objectif de l'étude est d'explorer les concepts liés au changement organisationnel, à la résistance au changement et à la préparation au changement. La méthodologie de recherche a utilisé des méthodes qualitatives, mettant l'accent sur l'interprétation des expériences pour comprendre la réalité sociale. La collecte de données comprenait des entrevues, des revues, des articles et des observations. L'auteur a visé à décrire et interpréter des problèmes ou des phénomènes du point de vue des individus ou des populations étudiés et à générer de nouveaux concepts et théories. Les résultats ont mis en évidence l'importance de gérer la résistance au changement, qui peut retarder ou entraver la mise en œuvre des initiatives de changement. La résistance au changement est décrite comme une attitude négative qui doit être surmontée pour une transformation organisationnelle réussie.

L'article (Metz, 2021) a pour objectif d'illustrer la participation des collaborateurs au changement sur la performance de l'entreprise. L'étude a été menée par un questionnaire et des entretiens vis-à-vis les collaborateurs. Les résultats indiquent que la conduite de changement est basée sur une lecture de la performance de l'entreprise ainsi que sur l'implication des acteurs de cette dernière. Selon les résultats de cette étude, nous pouvons conclure que les acteurs ont une grande implication vis-à-vis du changement, donc la performance de l'entreprise est traduite par la participation de ces acteurs.

L'article (Aidoud, 2020) présente le rôle de la conduite du changement organisationnel, avec comme cas d'étude l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S). L'objectif de l'étude est de mettre en lumière les facteurs liés à la conduite du changement organisationnel qui ont un rôle déterminant sur l'appropriation de la démarche transformationnelle par les acteurs lors d'une restructuration effectuée par l'entreprise. Selon l'article, la démarche de la conduite du changement organisationnel se déroule en quatre phases : diagnostic et planification, leviers et l'évaluation. À la fin du processus, il s'appuie sur des outils tels que le modèle ICAP. L'auteur a utilisé une méthode d'analyse mixte et a conclu que seule la formation détermine l'appropriation du changement au sein de l'entreprise.

(Lakhdar & Pesqueux, 2016) ont mené une étude sur la résistance au changement dans une association de microfinance marocaine pour but d'identifier les causes et les formes de résistance au changement dans cette association, ainsi que les résultats et les discussions qui en découlent. La méthode utilisée pour cette étude est mixte, à travers des entretiens semi-directifs et un questionnaire administré en face à face à un échantillon représentatif de la population mère et de ses caractéristiques. Les causes identifiées de résistance au changement comprenaient la nature du projet de changement, le changement de mode de gestion, le changement du système relationnel et le changement du système de motivation. Les résultats de l'étude ont montré que les agents organisationnels considéraient le changement comme inadapté ou inutile, en raison de leur exclusion de la démarche de conduite du changement. Le changement a été perçu comme générateur de résistance, car il a apporté plus de complications, en particulier dans le recouvrement des échéances mettant systématiquement les agents en contact avec les bénéficiaires. Les auteurs ont conclu aussi que la résistance au changement est un phénomène complexe qui nécessite une compréhension approfondie des facteurs qui y contribuent, ainsi qu'une approche stratégique pour y faire face.

(Jain, 2016) ont mené une étude sur la résistance au changement dans une organisation qui vise à examiner la littérature sur ce sujet. La recherche se concentre sur la réduction de la résistance pour améliorer l'efficacité organisationnelle en examinant la littérature disponible et en identifiant la dynamique individuelle et de groupe comme outils clés pour diminuer la résistance. L'étude suggère des voies pour y parvenir, comme l'alignement de tous les employés vers des objectifs communs et l'augmentation de la participation des employés. Il propose une approche d'analyse coûts-avantages pour réduire la résistance et souligne l'importance de la validation empirique par un modèle économétrique pour montrer comment la diminution de la résistance conduit à une meilleure efficacité dans une organisation.

1.2 La résistance face au système management de la qualité

Il convient de souligner que l'implémentation du système de management de la qualité est largement reconnue comme un changement organisationnel significatif au sein des entreprises. En effet, l'adoption d'un système de management de la qualité implique une transformation des processus, des structures et des cultures organisationnelles. Par conséquent, tout comme tout autre changement organisationnel majeur, la mise en place du SMQ peut rencontrer plusieurs obstacles, tels que des réactions de résistance au sein des équipes et des individus au sein de l'organisation.

(Anholon et al., 2017) ont adopté une approche quantitative pour explorer les obstacles à la mise en place du système management de la qualité ISO 9001 au sein des entreprises marocaines, ils ont mené une étude empirique sur 200 organisations dans différents secteurs qui veulent implémenter le SMQ. L'étude vise à identifier les obstacles face à la mise en place du SMQ ISO 9001 et de proposer des recommandations pour assurer une mise en œuvre réussie et améliorer la performance du système management de la qualité. Les auteurs de cette étude ont trouvé que la résistance au changement était en tête de liste de obstacles selon l'opinion des participants. De plus, les résultats ont mis en évidence l'importance de la bureaucratie et la faible interdépendance entre les ministères au sein des organisations. Le manque de communication, le mauvais engagement de la direction et l'insuffisance des formations ont également été considérés comme des obstacles à la mise en œuvre du SMQ au Maroc.

(Basami, 2022) a fait une étude scientifique utilisant une méthode d'analyse quantitative pour explorer la réalité de la résistance au changement lors de la mise en place du système de

management de la qualité (SMQ) au sein du ministère de l'Éducation, il a concentré spécifiquement sur la direction de Batinah Sud comme modèle. L'étude a pour objective d'analyser les facteurs de résistance au changement et leur corrélation avec le sexe, les années d'expérience et le niveau d'éducation des directeurs. Il a révélé que le manque de sensibilisation aux exigences du SMQ a eu un impact significatif sur le rendement des employés. de plus la rigidité cognitive était le principal facteur conduisant à la résistance au changement parmi les directeurs à différents niveaux administratifs du ministère de l'Éducation. Ces résultats peuvent être généralisés à d'autres directions au sein du ministère en raison des similarités dans les environnements de travail.

(Gal et al., 2020) ont utilisé une méthode d'analyse quantitative pour mettre en évidence les obstacles rencontrés par les petites et moyennes entreprises (PME) lors de la mise en place du système management de la qualité (SMQ), affectant négativement à la fois l'efficacité des pratiques de management de la qualité et l'efficacité organisationnelle. Ils ont constaté que les PME rencontrent de nombreuses barrières dans la mise en œuvre du QMS, affectant négativement à la fois l'efficacité des pratiques de gestion de la qualité et l'efficacité organisationnelle. Ces résultats peuvent être utiles pour les PME pour identifier les obstacles à la mise en œuvre du QMS et pour développer des stratégies pour surmonter ces obstacles comme la nécessité de sensibiliser la direction et les employés à l'importance des performances du SMQ conformément aux exigences de l'ISO 9001 :2015 et l'assurance des capacités de leadership pour communiquer efficacement et impliquer les employés et les parties prenantes dans l'amélioration de l'efficacité du SMQ.

(Bounabri et al., 2018) ont mené une étude scientifique visant à analyser les difficultés observées lors de la mise en place du système de management de la qualité (SMQ) dans les entreprises manufacturières brésiliennes. Ils ont opté une méthode d'analyse quantitative pour valider les 15 difficultés observées et ont trouvé que ces difficultés sont structurées en quatre variables latentes : les difficultés associées aux salariés, celles liées à la structuration du SMQ, les obstacles à l'intégration et les difficultés découlant de la planification, et parmi ces obstacles : les difficultés à comprendre et à utiliser le Lean Manufacturing, résistance opérationnelle, différences culturelles, lenteur réponse au marché, manque de participation de la haute direction, manque de soutien de la direction intermédiaire et manque de ressources à investir. .

L'étude de (Matouk & Radia, 2015) a pour but d'analyser les changements organisationnels et managériaux induits par la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) conforme à la norme ISO 9001 version 2008 dans l'entreprise ALCOST Bejaia. Les auteurs ont tenté à travers cette analyse de comprendre la démarche utilisée par l'entreprise pour piloter et gérer ces changements, ainsi que d'analyser les résistances des employés face à ces transformations. La méthodologie de l'étude repose sur une approche mixte et ont été collectées les données à travers des entretiens, des questionnaires. Les résultats de cette étude montrer que l'entreprise a rencontré des difficultés, notamment liées à la négligence des résultats du diagnostic par la direction, et les défis liés à la gestion des changements organisationnels (la résistance des employés), ainsi ils ont mis la lumière sur l'importance du diagnostic initial, la nécessité d'impliquer tous les collaborateurs pour piloter la résistance stratégiquement et les outils telle que la sensibilisation , la formation , le coaching et la motivation des employés pour piloter la résistance opérationnellement .

(Al-Najjar & Kamel, 2011) ont mené une étude quantitative, s'est concentrée sur "La résistance des employés comme facteur d'échec des projets de changements". Pour objectif d'analyser les obstacles et les idées fausses entravant la mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les secteurs des services et de la fabrication en Iraq, en identifiant les facteurs perturbateurs de cette mise en œuvre. Les auteurs ont révélé neuf facteurs majeurs entravant l'application de la norme ISO 9001, parmi ces obstacles le manque d'engagement de la direction, Résistance des employés, Formation insuffisante des employés, Connaissance insuffisante des programmes de qualité. De plus, dix idées fausses ont été relevées, notamment la croyance erronée que la norme ISO 9001 affecte la sécurité de l'emploi. Enfin, Ils ont conclu, l'étude par recommandation de l'élaboration d'une stratégie nationale pour répondre aux nouvelles exigences ISO en Iraq.

2. Analyse critique

Dans ce qui précède, nous avons passé en revue plusieurs études sur la résistance au changement de manière générale, ainsi que la résistance spécifiquement face au SMQ dans divers secteurs. Cette revue nous a permis de mettre en évidence les points suivants :

2.1 Points communs

Dans les différentes études sur le changement organisationnel, les auteurs ont mis l'accent sur l'importance de comprendre les formes, les facteurs et les causes profondes de la résistance des employés. Les recherches menées par (Errida & Lotfi, 2021), (Obina &

Adenike, 2022), (Furxhi, 2021) et (Metz, 2021) ont tous utilisé des méthodes qualitatives, à travers des entretiens semi-structurés, des observations et des analyses documentaires, pour explorer ces causes et formes de résistance des employés. Malgré la suffisance de cette approche, (Lakhdar & Pesqueux, 2016) ont choisi une approche mixte et ils ont ajouté des questionnaires afin d'avoir une étude globale et des résultats fiables et précis dans le même objectif de recherche. Tous ces auteurs ont également souligné l'importance de la formation, de la communication constante et du coaching pour créer une préparation au changement, réduire la résistance et obtenir l'adhésion des individus.

Les études menées par (Jain, 2016), ainsi que par (Savall et al., 2008), mettent en avant des thèmes communs avec le même objectif de recherche est de se concentrer sur la réduction de la résistance pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Ces chercheurs soulignent l'importance de comprendre et de surmonter la résistance des employés, identifiant souvent cette résistance comme l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre réussie du SMQ. De plus, ils insistent sur l'importance de la sensibilisation, de la communication efficace et de la formation continue pour améliorer l'efficacité des pratiques de gestion de la qualité et garantir l'engagement de tous les acteurs impliqués.

Et par rapport au deuxième volet qui est basé sur la résistance face à l'implémentation du système management de la qualité (SMQ), plusieurs thèmes communs émergent parmi les travaux des différents auteurs. Tout d'abord, la reconnaissance du SMQ en tant que changement organisationnel majeur est un point de convergence dans toutes les études examinées (Anholon et al., 2017), (Bounabri et al., 2018) ; (Basami, 2022), (Gal et al., 2020) ainsi que (Al-Najjar & Kamel, 2011) et (Jain, 2016) ont utilisé une approche quantitative pour explorer les obstacles liés à l'implémentation du SMQ, reconnaissant tous que la mise en œuvre du SMQ est confrontée à des résistances significatives au sein des organisations. De plus, l'importance de la sensibilisation, de la communication efficace et de l'engagement de la direction est soulignée à plusieurs reprises dans ces études comme des facteurs clés pour surmonter la résistance et assurer le succès de la mise en œuvre du SMQ.

2.2 Divergence

Malgré ces points communs, des divergences méthodologiques et conceptuelles apparaissent entre les différentes études. (Metz, 2021) a par exemple mené une étude qualitative pour explorer les concepts liés à la résistance au changement, tandis que d'autres chercheurs, comme (Aidoud, 2020), ont étudié les facteurs liés à la conduite du changement

organisationnel. Ces divergences dans les approches méthodologiques reflètent la complexité des défis rencontrés dans le domaine du changement organisationnel.

D'autre part, alors que (Anholon et al., 2017) ont utilisé une méthode d'analyse quantitative pour valider les difficultés observées lors de la mise en place du SMQ dans les entreprises manufacturières brésiliennes, d'autres chercheurs, comme (Matouk & Radia, 2015) ont adopté une approche mixte en utilisant des entretiens et des questionnaires pour analyser les résistances des employés. De plus, certaines études, comme celle de Sabah (Al-Najjar & Kamel, 2011) et (Jain, 2016)), se concentrent spécifiquement sur les facteurs perturbateurs de la mise en œuvre de la norme ISO 9001 dans les secteurs des services et de la fabrication en Iraq, tandis que d'autres, comme celle de (Basami, 2022) examinent la résistance au changement dans des environnements spécifiques tels que le ministère de l'Éducation. Ces divergences mettent en lumière la complexité des défis rencontrés dans le domaine du changement organisationnel et soulignent la nécessité d'approches différenciées pour aborder ces défis en fonction des contextes spécifiques.

3. Positionnement de l'étude

Notre étude s'inscrit dans la continuité des recherches précédentes qui reconnaissent l'importance du système de management de la qualité (SMQ) comme un changement organisationnel significatif susceptible de rencontrer des résistances au sein des organisations, notamment dans le secteur pétrolier. Pour approfondir notre compréhension des dynamiques et des perceptions liées à la résistance au SMQ, notre recherche adoptera une approche qualitative. À travers des entretiens semi-structurés et des observations, nous chercherons à explorer les attitudes, les croyances et les motivations des employés et des dirigeants à l'égard du SMQ, ainsi que les facteurs qui influent sur leur résistance ou leur adhésion à ce changement afin de proposer des actions telles que la formation et la sensibilisation pour aider notre entreprise à surmonter la résistance et à favoriser une mise en œuvre réussie du SMQ.

Section 02 : cadre conceptuel

1. Le Système de Management de la Qualité

1.1 Définition de la qualité

La qualité peut être comprise de différentes manières, ce qui la rend difficile à expliquer et complique sa définition. Le mot "qualité" peut prêter à confusion car chacun peut l'interpréter différemment en fonction de qui il est, du moment et du lieu.

Pour ((Juran & Godfrey, 1999) la qualité se compose de l'aptitude d'un produit ou d'un service à répondre aux besoins des utilisateurs, ainsi que de son aptitude à l'emploi et de sa conformité aux spécifications. Ces deux éléments conduisent à distinguer les caractéristiques fonctionnelles et de conformité d'un produit.

D'une part (Cruchant, 1993) définit la qualité comme étant la réponse ajustée et économique à un besoin donné.

Ainsi, nous retenons la définition de la qualité d'après (Association française de normalisation, 1994) qui la définit comme étant : l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui permettent de répondre aux besoins exprimés ou implicites.

(Canard, 2009) Ajouta que « la qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun »

D'autre part La norme ISO 9000 version 2015 définit la qualité comme une « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ».

Les notions de qualité ont progressé au fil du temps, passant d'une époque où la qualité se concentrait uniquement sur le contrôle, la maîtrise, l'assurance, pour finalement aboutir au management de la qualité.

1.2 L'assurance qualité

L'assurance qualité est définie d'après la norme ISO 8402 comme « un ensemble d'activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».

L'expression " assurance-qualité " vise les stratégies, les attitudes, les actions et les procédures nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité. Elle peut

s'appuyer sur une ou plusieurs des méthodes évoquées au point suivant. Elle est parfois utilisée dans un sens plus restrictif pour désigner soit une norme de niveau minimal, soit la garantie donnée aux parties prenantes qu'un certain niveau de qualité est atteint (il s'agit alors de transparence). ((Matouk & Radia, 2015)DAVID, 1999)

Donc l'assurance qualité repose sur la vérification du service fourni et la mise en œuvre de mesures préventives. Cela démontre au client que l'entreprise a pris en considération ses besoins et ses attentes.

1.3 Le management de la qualité

Selon la norme ISO 9000 version 2015, le management de la qualité est défini comme l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et contrôler une organisation en ce qui concerne la qualité. Le management de la qualité vise à répondre aux besoins et attentes des clients, tout en améliorant continuellement l'efficacité et l'efficience des processus de l'organisation. Il implique une approche systématique de la gestion des activités de l'organisation, en se concentrant sur la satisfaction des clients et en impliquant tous les membres de l'organisation.

1.4 Système de management de la qualité

Un Système de Management de la Qualité (SMQ), également connu sous l'acronyme QMS (Quality Management System) en anglais, représente l'ensemble des directives visant à intégrer et mettre en œuvre la politique et les objectifs qualité nécessaire pour contrôler et améliorer les divers processus au sein d'une organisation. En d'autres termes, diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès implique de la guider et de la superviser de manière méthodique. Ce succès peut découler de l'établissement et du maintien d'un système de management de la qualité (SMQ) basé idéalement sur certains principes

1.4.1 Les principes de SMQ

La norme ISO 9001 version 2015 établit plusieurs principes du management de la qualité, notamment :

1.4.1.1 Orientation client

L'objectif de n'importe quelle entreprise, quel que soit son domaine d'activité, est de satisfaire les attentes de sa clientèle en lui fournissant des produits et services adaptés à ses exigences.

Ce que cela sous-tend, c'est que c'est le client qui doit guider les actions de l'entreprise. Il s'agit donc d'identifier ses attentes, voire de les anticiper, pour augmenter sa satisfaction et parvenir à terme à le fidéliser.

1.4.1.2 Leadership

Au sein du système complexe que représente une organisation, c'est la direction qui est chargée de définir la stratégie à suivre, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir.

C'est aussi à elle qu'incombe la lourde tâche de créer les conditions favorisant l'amélioration. Pour ce faire, le leader doit faire en sorte de communiquer les objectifs de la manière la plus claire possible et de partager les valeurs de l'entreprise avec ses collaborateurs, en montrant l'exemple. Il doit par ailleurs générer un climat de confiance, basé sur l'encouragement et la reconnaissance.

1.4.1.3 Implication du personnel

Afin de s'assurer que le personnel est pleinement impliqué dans le projet, il est impératif de trouver des moyens de favoriser et valoriser son engagement. En d'autres termes, le salarié doit être conscient de la valeur ajoutée que représente sa contribution personnelle, quelle que soit la place qu'il occupe au sein de l'entreprise, indépendamment de son ancienneté ou de son niveau hiérarchique.

Il est également nécessaire de vérifier que chacun dispose des habilitations et des compétences requises pour réaliser les tâches qui lui sont confiées, au risque de compromettre le but recherché.

1.4.1.4 Approche processus

Ce 4^e principe insiste sur le fait que les activités de l'entreprise doivent être envisagées comme autant de processus corrélés entre eux. L'objectif est ici de mettre en exergue le cheminement menant à un résultat observé, afin de le comprendre et d'en dégager plus facilement des axes d'amélioration.

1.4.1.5 Amélioration

Pour rester compétitive et performante dans un contexte économique en constante évolution, une organisation doit elle-même évoluer. C'est le fameux principe d'amélioration continue, qui va de pair avec la notion de qualité et trouve par exemple son application dans le cycle PDCA ou roue de Deming.

1.4.1.6 Prise de décision fondée sur les preuves

Face au degré d'incertitude parfois élevé que peut impliquer la prise de décision, l'organisation doit se tourner vers des sources de données et preuves fiables, par le biais des indicateurs clés de performances par exemple, pour pouvoir poser des actions en toute connaissance de cause.

1.4.1.7 Management des relations avec les parties intéressées

Les « parties intéressées » correspondent aux divers acteurs avec lesquels l'entreprise est amenée à collaborer au quotidien, notamment ses fournisseurs, prestataires et autres partenaires commerciaux. (Priscillia, 2024).

1.5 La normalisation

L'Organisation internationale de normalisation, l'ISO, définit la normalisation comme étant une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné.

Donc, La normalisation est le processus qui consiste à établir des normes ou des règles pour garantir l'efficacité, la qualité, la sécurité, et la cohérence dans différents domaines. Cela peut inclure la définition de la meilleure façon de faire quelque chose pour assurer qu'elle soit efficace, sûre et fiable

1.5.1 Organismes de normalisation

Il existe plusieurs organismes de normalisation qui jouent un rôle crucial dans l'harmonisation des normes et des pratiques au sein de divers secteurs. Ces organismes sont chargés d'établir des normes techniques, de promouvoir la qualité, la sécurité et l'efficacité des produits et services, ainsi que de faciliter les échanges internationaux en assurant une certaine uniformité des normes. Les normes établies par ces organismes aident à garantir la compatibilité, la fiabilité et la qualité des produits et services sur les marchés mondiaux. Parmi ces organismes, l'ISO (Organisation internationale de normalisation)

L'ISO est une organisation non gouvernementale qui a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques. Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux, publiés sous forme de normes

internationales, appelées « normes ISO ». Toutes les normes éditées par l'ISO sont volontaires et porte sur des domaines très variés, dont les principaux sont :

- Le produit (norme spécifique)
- L'accréditation de laboratoires qui testent les produits ainsi que des méthodes utilisées
- L'environnement, représenté par la famille de norme ISO 14000
- Le management de la qualité (lignes directrices) et le système d'assurance de la qualité représenté par la série de norme ISO 9000, (ce qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail) (AFAQ, 1995)

1.5.2 Les normes

Les normes sont des règles techniques non obligatoires et différentes des textes législatifs et réglementaires issus des codes et des pouvoirs publics. Cependant, certaines normes peuvent être rendues obligatoires par des décrets et arrêtés. Toutes les normes sont conformes à la législation et à la réglementation. Bien que non obligatoires pour leur mise en place, les normes sont quand même des règles qu'il faut suivre et respecter. Les normes s'adressent en priorité aux constructeurs et fabricants d'appareils, machines et produits divers ; en suivant les spécifications et les règles contenues dans ces normes, les producteurs et les vendeurs sont garantis de fournir aux consommateurs des produits de qualité qui respectent la réglementation en vigueur.

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO, International Organisation for Standardisation) dont l'objectif est d'assurer que l'organisation peut régulièrement fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences de la clientèle en matière de qualité. La première version des normes ISO 9000 est apparue en 1987 (ISO-8402, 1986). Ces normes font l'objet d'un examen systématique en vue de déterminer s'il convient de les confirmer, de les réviser/amender ou de les annuler. De ce fait, les normes ont été modifiées régulièrement afin de mieux répondre à l'évolution du marché et des besoins des organismes.

La première évolution des normes ISO 9000 en 1994, n'est en fait, qu'une amélioration du contenu des normes de 1987. Cette norme comporte, comme à sa naissance, cinq (05) groupes de normes :

- La norme ISO 9000, sur la philosophie et la motivation de la création des normes

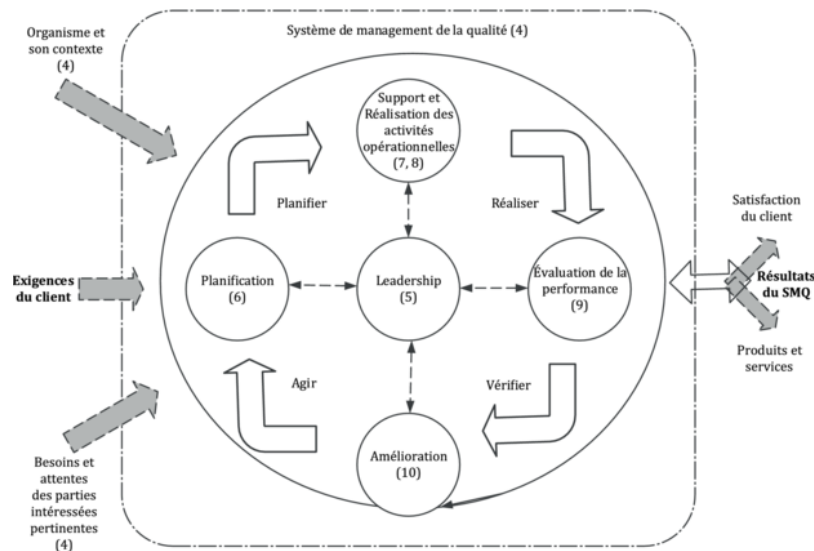
- Trois (03) normes contractuelles client-fournisseur :
 - Pendant la conception, le développement, la production, l'installation, et les prestations associées (ISO 9001)
 - Pendant la production, l'installation et les prestations associées (ISO 9002)
 - Uniquement lors des contrôles et essais finals (ISO 9003)
- La norme ISO 9004 qui présente la manière de mettre en œuvre un système d'assurance de la qualité correspondant aux modèles (ISO-9000 ,1994)
- La norme ISO 9001

La norme ISO 9001 est une norme d'exigences pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Il s'agit d'une norme qui est adaptée à toute organisation, quelle que soit son activité, quelles que soient sa taille et son implantation géographique

ISO 9001 est une norme internationale qui existe depuis 1987 dans sa première version. Aujourd'hui nous connaissons depuis 2015 sa cinquième version et de nombreux changements ont pu être constatés.

Ces changements ont, d'année en année, permis de rendre la norme plus cohérente avec les préoccupations des entreprises et organisations et ainsi en faciliter son adhésion et in fine son application. Il s'agit d'une norme qui permet à un organisme de :« démontrer son aptitude à fournir constamment un produit ou service conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ; et vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. » (Rottier, 2023)

La norme ISO 9001 est présentée en dix articles (chapitres) comme suit :

Figure 1: Articles norme ISO 9001/2015 regroupés par rapport au cycle PDCA

Source : Norme internationale ISO 9001/2015, Systèmes de management de la qualité - Exigences, P :10

Selon la figure, il est clair que la norme ISO 9001/2015 s'articule sur les articles de 4 jusqu'à 10.

1.6 La certification

L'organisation internationale de normalisation, 1994 définit la certification comme « l'activité par laquelle une tierce partie assure par écrit qu'un système qualité (SQ) (organisation et procédure) est conforme aux exigences d'une norme ». En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat⁴ servant de reconnaissance officielle et temporaire. Ce même certificat a une durée de validité de 3 ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO 9001.

Définition donnée par la loi n° 16-04 du 16 juin 2016 relative à la normalisation « Activité visant l’octroi, par une tierce partie compétente, d’un certificat attestant la conformité d’un produit, d’un service, d’une personne ou d’un système de management à des règlements techniques, à des normes, à des documents normatifs ou à un référentiel en vigueur.

Dans le contexte économique d'aujourd'hui, où la compétition est féroce et les attentes des clients sont de plus en plus élevées, il ne suffit plus de simplement fabriquer des produits pour les vendre. Il est essentiel de se concentrer sur la satisfaction des clients en leur proposant des prix compétitifs et des produits de haute qualité. Pour y parvenir, les entreprises doivent adapter et transformer leurs méthodes de gestion et leurs processus de production. Cela implique de revoir en profondeur les anciennes pratiques de gestion et d'introduire un système de management de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise

1.7 L’implantation de SMQ selon ISO 9001

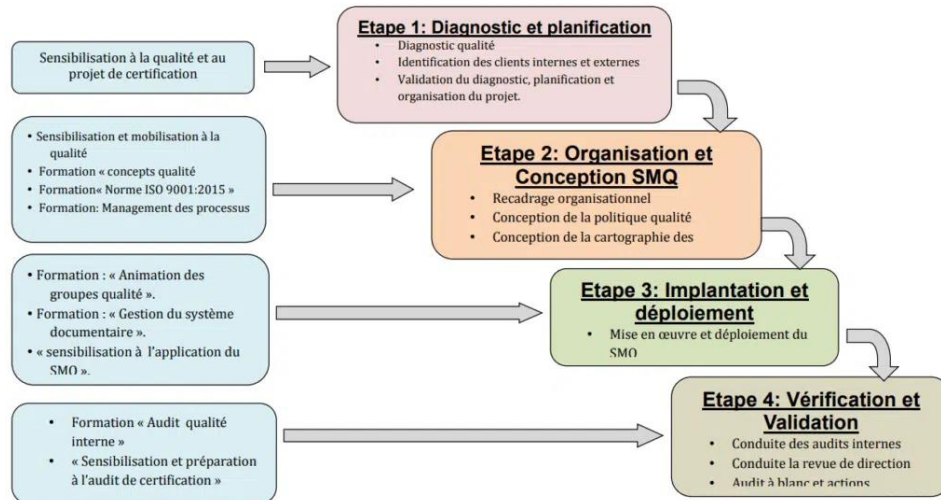
1.7.1 La démarche de mise en place d’un système de management de la qualité

L’organisme en prétendant à la certification ISO 9001 V 2015 vise à améliorer ses processus et ses produits à tous les niveaux par la mise en place d’un système de management de la qualité conforme à la norme internationale ISO 9001 v2015. Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l’entreprise et non pas à l’entreprise d’adopter un système de management modèle. La démarche proposée donc repose sur les piliers suivants :

- Mettre en place un système qualité visant en priorité l’amélioration et le progrès.
- Impliquer, former et sensibiliser tout le personnel tout au long de l’accompagnement, afin qu’il puisse assurer la relève et contribuer au développement endogène et durable de l’entreprise.
- Rassurer et donner confiance au client interne et externe de l’entreprise.
- Cerner de près tous les facteurs clés de succès qui peuvent entraver la démarche de progrès.
- Implanter un système qualité dynamique en perpétuelle évolution avec les orientations stratégiques de l’organisme et l’évolution de ses besoins.
- Composer avec les projets déjà mis en place ou en cours. (qualitexpert, 2022)

La méthodologie suivante inclut l'ensemble des étapes pertinentes pour la réussite de la mise en place d'un SMQ. Les étapes de réalisation sont les suivantes :

Figure 2: Étapes de la certification ISO 9001 version 2015



Source : <https://qualitexpert-dz.com/iso/tout-sur-iso-9001/mise-en-place-smq-iso-9001/>
(consulté le 23/03/2024 à 01 :27)

Lorsqu'on met en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001, on ne veut pas tout changer dans l'entreprise. En fait, la plupart des entreprises ont déjà une façon de gérer les choses qui peut servir de base pour créer ce système qualité. Il se peut que ce qu'on fait déjà fonctionner bien, même si c'est un peu informel et pas vraiment écrit. Mais quand on met en place un SMQ, ça amène des gros changements dans la façon dont on organise les choses, dans les techniques utilisées et surtout dans notre façon de penser. C'est ce dernier point qui est super important, car c'est là qu'on rencontre souvent les plus gros problèmes et sans ça, on ne peut pas garantir la qualité.

2. Le changement

Face à un environnement très fluctuant, les entreprises sont dans l'obligation de s'adapter et d'introduire des perpétuels changements de nature et d'ampleur différente avec des temporalités et des rythmes variables. Cela signifie pour elles de se remettre en cause et d'abandonner un état de fonctionnement déjà connu en termes de force et de faiblesse, et de passer à un état cible perçue comme plus satisfaisant. Ainsi, la gestion du changement organisationnel et la création des conditions organisationnelles favorables pour sa réussite deviennent alors, une nécessité dans les entreprises.

Dans cette partie, nous explorerons les diverses facettes du changement organisationnel, en examinant les différentes approches qui le sous-tendent. En analysant ces perspectives variées, nous pourrions mieux appréhender les multiples dimensions du changement organisationnel et les stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour le gérer efficacement. De plus, nous aborderons les différents types de changement organisationnel, en nous intéressant à leur origine, leur rythme, leur degré et les initiatives des acteurs impliqués, offrant ainsi une vision complète et approfondie de ce processus crucial pour la pérennité et la réussite des organisations.

2.1 Le changement organisationnel

Le changement organisationnel fait référence à tout type de changement ayant un impact majeur sur une organisation. Il peut s'agir d'un changement culturel ou d'un changement d'équipement, de processus, d'objectifs ou de personnel. Il s'agit d'une vaste catégorie qui peut englober de nombreux types de changements susceptibles d'avoir un impact significatif sur une organisation.

Il s'agit d'un processus auquel presque toutes les organisations sont soumises de temps à autre. Si l'équipe adopte un nouveau logiciel pour rationaliser la productivité, si elle intègre de nouveaux membres, si elle adapte ses objectifs ou si elle subit un changement culturel radical, il s'agit là d'un type de changement organisationnel. Comme il s'agit d'une période de confusion et d'agitation pour toute organisation, il est essentiel d'appliquer les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines et de gestion du changement afin de réduire les risques de problèmes et d'autres obstacles. (safetyculture, 2024)

Mais avant de gérer le changement organisationnel, il est important de bien comprendre ce qu'il est, ce qui peut le déclencher et les différents types de changement auxquels les organisations peuvent être confrontées.

2.1.1 Les types du changement organisationnel

L'analyse de la notion du changement organisationnelle dans la littérature nous a permis de voir qu'elle est vaste et peut être envisagée selon plusieurs points de vue. Cette diversité dans la conception du changement, fait apparaître plusieurs types qui peuvent être classés différemment et selon plusieurs critères

2.1.1.1 Type du changement selon l'origine de la décision du changement

Cette typologie évoque l'origine de l'idée du changement en opposant un changement volontaire à un autre imposé. (Matouk & Radia, 2015)

- **Le changement imposé:** Le changement organisationnel se fait en fonction des évolutions de l'environnement. Cette conception considère les facteurs externes et les pressions de l'environnement comme le principal moteur du changement. Dans ce cas, l'entreprise se transforme en réaction aux évolutions de son environnement dont elle se nourrit et dépend. Alors, l'organisation comme une entité passive ou plutôt réactive aux stimuli de l'environnement. Ainsi, la capacité de l'organisation à s'adapter et s'aligner à l'environnement serait à l'origine de sa performance et de sa survie. Dans cette perception du changement organisationnel, les acteurs ne détiennent aucun pouvoir dans les organisations et n'ont aucune influence sur la décision du changement. Le changement leur est imposé et ils doivent se soumettre. Ce qui suscite une résistance généralement répressive conduisant à la crise.
- **Le changement volontaire:** La vision volontariste s'oppose à celle déterministe en mettant en évidence le rôle prépondérant des acteurs de l'organisation et leur capacité à insuffler et faire émerger une dynamique du changement dans l'organisation. Pour les tenants de cette approche volontariste, le changement peut être initié par les dirigeants comme il peut être d'une idée de la base de la hiérarchie dans les entreprises appliquant des modes de gestion participative. L'organisation produit ses propres règles, ses propres contraintes, et refuse donc les déterminants extérieurs du changement

2.1.1.2 Type du changement selon le rythme du changement

Aborder les rythmes de transformation au sein d'une organisation consiste à examiner la dynamique des évolutions organisationnelles. Le but ultime de tout changement est de mener l'organisation vers un état désiré, qui peut être atteint par des transitions graduelles ou des révolutions. La littérature spécialisée sur le sujet traite souvent de la question du rythme et de la décision entre une transformation radicale et une évolution continue. (Matouk & Radia, 2015)

- **Le changement progressif :** Le changement est intégré au fonctionnement quotidien de l'organisation, représentant un mouvement continu où la configuration de l'entreprise et ses composantes sont ajustées ou légèrement modifiées. Il s'agit d'un ensemble d'ajustements marginaux qui ne concernent qu'une partie de l'entreprise,

laquelle est perçue comme un ensemble de sous-systèmes relativement indépendants. Dans ce cas, le changement est conçu comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives qui ne remettent pas en cause de manière brutale l'équilibre organisationnel existant. Il est alors incrémentiel, progressif, entraînant peu de conflits, moins d'incertitudes dans la distribution des rôles et donc moins de coût du changement. Ce type de changement ne met pas en péril la survie de l'organisation.

- **Le changement par rupture (brutal):** Le changement dans cette perspective est conçu comme un phénomène comportant des discontinuités. Ainsi, l'organisation vit de longues périodes de continuité pendant lesquelles sa configuration demeure stable et inchangée. Ces longues périodes stationnaires sont ponctuées par des transformations brutales, qui réorientent substantiellement la stratégie et la configuration de l'organisation.

2.1.1.3 Type du changement selon de degrés du changement opéré

Cette typologie s'inspire des travaux (Watzlawick, 1975) sur les pratiques dites de « changement paradoxal » en thérapie comportementale, y compris dans les organisations. Dans leurs travaux ces auteurs proposent deux types du changement. Le changement de type 1 et le changement de type 2.

- Le changement de type 1

Le changement de type 1 défini par (WATZLAWICK, 1975) comme étant un changement correctif, mineur et permet à l'organisation de maintenir son équilibre. Il prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé. Il intervient dans le système, sans modifier sa logique. Ces changements, alors ne remettent pas en cause la structure profonde de l'organisation et donc son équilibre. Le changement de type 1 correspond à des environnements évoluant de façon prévisible. Il consiste à faire des adaptations graduelles selon le degré des changements opérés et le degré des dysfonctionnements constatés. Il s'agit soit d'effectuer un changement limité, qui touche seulement aux structures concernées, sous forme des ajustements incrémentaux sur des mécanismes existants afin de réduire les écarts stratégiques ; Ou d'effectuer un changement généralisé étendu à l'ensemble des systèmes pour améliorer la performance de l'entreprise dans le cadre du système existant. Ainsi, ce type du changement consiste à proposer plus ou moins la même chose. Les solutions proposées restent dans un cadre inchangé et sans remettre en cause le cadre existant.

- Le changement de type 2

Le changement de type 2 implique une transformation radicale du système lui-même, visant à transformer complètement l'entreprise, ses valeurs, ses règles et le comportement des salariés. Il s'agit d'un changement de logique qui modifie le système en profondeur, souvent imprévisible, abrupt ou illogique. Ces changements sont qualifiés de révolutionnaires ou de changement du changement par certains auteurs, car ils impliquent des transformations radicales dans l'entreprise. Ce type de changement affecte le système dans sa totalité en modifiant les prémisses qui gouvernaient les faits et les représentations souvent inconscientes. (Matouk & Radia, 2015)

2.1.1.4 Type du changement selon les initiatives des acteurs

Cette classification repose sur l'engagement des acteurs de l'entreprise dans le processus de changement et sur la reconnaissance de leurs initiatives par la direction. En fonction de ces critères, on distingue le changement prescrit du changement construit.

- **Le changement prescrit** : Le changement prescrit est généralement initié par la vision du dirigeant ou de l'équipe dirigeante, imposé à l'organisation sans tenir compte de l'avis de la base hiérarchique. Ce type de changement est souvent radical et sa communication se fait de manière directive. Les collaborateurs doivent alors s'approprier ce changement imposé et proposer des initiatives qui seront ultérieurement sélectionnées par le dirigeant. Ce processus se déroule à travers des mécanismes administratifs (planification stratégique, système de récompenses, allocation des ressources) ou culturels (rituels sociaux, normes de comportement) visant à établir une cohérence et à orienter les actions vers un objectif commun. En somme, le changement prescrit est un processus dirigé par le leader, définissant un état désiré par rapport à la situation actuelle, avec pour objectif d'assurer la convergence des actions vers le développement global de l'organisation. (Matouk & Radia, 2015)
- **Le changement construit** : Le changement est vu comme un processus collaboratif où le leader prend en compte les idées et les initiatives proposées par les acteurs. Il évalue et sélectionne ces propositions pour les mettre en cohérence, ce qui permet d'intégrer de nouvelles connaissances dans l'organisation. Cette vision du changement suppose l'implication des acteurs dans la définition du programme et de la mise en œuvre, qui se fait de manière progressive, favorisant ainsi une adaptation graduelle à la nouvelle situation sans perturber l'équilibre organisationnel. La vision et les modalités du

changement sont établies à travers une réflexion collective entre les acteurs et le leader, ce qui encourage une interaction entre les différents niveaux hiérarchiques. Le projet n'est formalisé qu'à la fin de la dernière phase. Le changement n'est pas imposé, mais offre une liberté et un espace aux employés, ce qui favorise les initiatives et la créativité, minimisant ainsi la résistance individuelle. Cette typologie des changements nous permet de distinguer des changements dont la nature, l'impact sur l'organisation et le processus sont variables et caractérisés par une grande diversité. (Matouk & Radia, 2015)

3. Les résistances aux changements

Introduire un changement au sein d'une entreprise implique de remettre en question sa manière de fonctionner. Cela nécessite de la part des employés d'abandonner certaines habitudes et automatismes qui leur procurent habituellement stabilité. Ce processus comporte un risque significatif, non seulement en termes de perturbation des repères, mais aussi en ce qui concerne les intérêts personnels qui pourraient être affectés. Par conséquent, le changement peut engendrer du stress, de l'anxiété, de la réticence, de la suspicion voire même une résistance. Les manifestations de résistance sont fréquentes lors des transformations organisationnelles et sont souvent citées comme des facteurs clés d'échec dans la mise en œuvre des changements.

3.1 Qu'est-ce que la résistance au changement

Qui dit changement, dit résistance au changement. Selon une définition de Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE et Richard PERRON, « *la résistance au changement représente l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement, il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction* ».

3.2 La place des employés dans le processus de mise en œuvre du changement Organisationnel

Cette définition illustre bien cette notion de résistance au changement en tant que facteur humain. Inconsciemment ou non, l'être humain, entre dans un premier temps dans une phase de résistance avant de comprendre la nécessité, d'adhérer et d'adopter les raisons de ces transformations. C'est un mécanisme de défense dans lequel l'homme se conforte une dernière fois, avant d'accepter la phase du changement qui inclue donc la modification du quotidien, c'est-à-dire casser le rythme et les habitudes de travail.

La résistance humaine est souvent citée comme une cause majeure d'échec des changements organisationnels. Cependant, il est essentiel de consulter et d'impliquer les acteurs pour réussir un changement. Contrairement aux approches traditionnelles qui réduisent l'homme à une simple exécution (modèle taylorien) ou à un être émotionnel (modèle humaniste), Crozier et Friedberg soulignent en 1977 que l'homme est avant tout un être pensant, capable de liberté dans ses actions et défense de ses espaces de décision.

Pour qu'un changement s'implante et perdure, il doit être accepté et soutenu par les acteurs chargés de sa mise en œuvre. Ces acteurs jouent un rôle crucial dans la réussite du changement, comme le souligne Bernoux en affirmant que même les acteurs les moins visibles sont essentiels. Leur capacité à bloquer ou à soutenir le changement dépend de la signification qu'ils lui accordent.

Les décisions de changement ne sont efficaces que si elles sont approuvées par les individus concernés. Leavitt souligne que, malgré le pouvoir des décideurs, ce sont les employés qui ont le dernier mot sur l'acceptation du changement. Bareil insiste sur le rôle central de l'individu dans le processus de changement, soulignant que la direction doit reconnaître leur importance pour réussir.

En résumé, pour que les changements organisationnels réussissent, il est impératif d'impliquer pleinement les acteurs à tous les niveaux. Les décisions de changement, peu importe leur origine, nécessitent l'adhésion et la participation active du personnel pour être effectives. (Matouk & Radia, 2015)

3.3 Attitudes des acteurs face au changement

Les acteurs n'acceptent donc pas le changement d'une manière passive, ils peuvent adopter différentes attitudes face à lui.

En générale il y a trois profils-type à partir d'un bilan sur la pertinence de changer ou non :

- **Les supporteurs** : Leur bilan est positif, et ils voient des avantages dans le changement. Ils s'enthousiasment car ils jugent que le changement est dans leurs faveurs et répond à leurs attentes et intérêts. Donc, ils vont s'impliquer et faire des efforts pour s'appropriier le changement.
- **Les ambivalents** : Pour eux, le changement ne leur présente aucun avantage ni désavantage non plus. Cependant, bien qu'ils hésitent à rompre avec le statu quo, vu comme moins risqué, s'ils sont soumis à une pression assez forte au changement, ils

vont céder en le considérant comme un mal nécessaire. Ils ne résisteront pas activement, mais ne se mobiliseront pas non plus. Ils attendent plutôt d'être dirigés dans cet exercice auquel ils se résignent, mais dont ils se passeraient.

- **Les opposants :** Leur bilan est négatif, et ne trouvent donc aucun avantage dans le changement. Ce qui les pousse à s'opposer et se mobiliser pour faire obstacle. Ils vont se montrer indociles, parfois rebelles et agressifs. Ils ne cherchent pas à s'adapter au changement ; au mieux, ils finiront par s'y soumettre avec rancœur

Dans ces circonstances, les individus feront tout leur possible pour éviter les changements ; et s'ils sont contraints d'avancer sous pression, ils adopteront probablement un comportement mécaniste et conformiste, se contentant du strict minimum requis. Chaque modification engendre une charge de travail supplémentaire pour les parties impliquées, ainsi qu'un stress mental pour trouver des solutions adaptées. Ce problème est exacerbé lorsque les individus doivent faire face à plusieurs changements simultanément. L'individu responsable d'une transformation peut se retrouver sollicité dans d'autres domaines, ce qui le rend incapable de répondre aux diverses pressions qui pèsent sur lui. Les employés se trouvent alors confrontés à des interruptions dans leurs activités et à des difficultés d'organisation du temps et des ressources. Cette situation peut générer chez eux des sentiments d'inconfort et de stress, entraînant des comportements de retrait, de résignation ou d'ironie qui peuvent sérieusement perturber le bon déroulement des opérations. Ainsi, ce sont les attitudes choisies par les acteurs qui donnent un sens au changement et sa réussite dépend en grande partie d'eux.

3.4 Pourquoi l'acteur résiste-t-il au changement ?

Les individus peuvent résister au changement pour diverses raisons, tant au niveau individuel que collectif. Parmi les principales causes de cette résistance figurent :

3.4.1 Les facteurs individuels

Appréhension de l'inconnu, crainte de ne pas être à la hauteur, prévalence de l'intérêt personnel sur le collectif... les facteurs individuels révèlent les pensées limitantes et/ou la peur de perdre ses avantages personnels.

Pour les personnes concernées, le changement remet en question la perception du monde du travail qu'ils se sont construite.

3.4.2 Les facteurs collectifs et organisationnels

Au-delà des constructions mentales de l'individu surviennent des facteurs liés au collectif et à la structure même de l'entreprise. Ceux-là sont d'autant plus présents dans les organisations historiquement moins flexibles, ou au sein des groupes plus solidaires.

Ces freins relatifs au collectif sont liés, par exemple, à :

- La peur de perdre des acquis sociaux,
- La crainte de migrer vers un nouveau mode de fonctionnement et de management,
- L'inquiétude de voir la cohésion du groupe touchée (délocalisation de certains services par exemple), etc.

3.4.3 Les facteurs liés aux agents du changement

Qu'il s'agisse de la direction de l'entreprise, d'un manager, d'un collaborateur ou d'un consultant, l'agent qui initie et/ou conduit le changement s'avère, quelquefois, le motif des résistances. C'est le cas, notamment, lorsque :

- Le changement est perçu comme une querelle de pouvoir,
- La légitimité de l'agent du changement est remise en cause (jugé trop jeune, trop incompetent sur le sujet, n'est pas imprégné de l'ADN de l'entreprise, etc.)

3.4.4 Les facteurs liés au changement lui-même

Enfin, le changement en lui-même, ainsi que la manière dont il est amené, peut être à l'origine du blocage. Il est perçu comme une perte de temps et d'énergie, et les coûts qu'il génère engendrent des protestations. Un manque de compréhension quant à l'intérêt du changement en est souvent la cause.

En définitive, nombreux sont les facteurs à l'origine de la résistance au changement. Et pour se préserver de cette situation inconfortable, l'individu adopte différentes postures.

3.5 Les formes de résistance au changement

Comprendre les différentes formes de résistance au changement permet de mieux identifier les collaborateurs réticents, et participe au déploiement d'une stratégie d'accompagnement du changement. Dans son *Éloge du changement*, Gérard-Dominique Carton identifie quatre formes :

3.5.1 L'inertie

Le collaborateur réticent laisse croire à son adhésion au changement, mais ne fait rien de concret en ce sens. Il attend que ça passe, se désintéresse du sujet et procrastine.

3.5.2 L'argumentation

Le mécontentement de l'individu réfractaire se manifeste par des négociations, des critiques et des plaintes constantes. Pour lui, tout est sujet à débat.

3.5.3 La révolte

L'individu révolté par le changement entreprend des actions concrètes : opérations syndicales, menaces de démission, etc.

3.5.4 Le sabotage

À la manière de l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Mais en parallèle, le projet est "saboté" insidieusement (dénigrement, mise en circulation de fausses informations ou données, etc.). (Montréal, 2022)

4. Les types de changements induits par l'implantation de SMQ

Il existe plusieurs types de changements qui peuvent être classés différemment selon divers critères. Le changement opéré au sein d'une entreprise pour implanter un nouvel outil de management SMQ a été initié par la direction générale dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de répondre aux exigences de son environnement externe. Ce changement peut être caractérisé à la fois comme volontariste, lié au choix stratégique des dirigeants, et imposé, influencé par l'évolution de l'environnement externe. Il s'agit d'un changement organisationnel radical induit par l'implantation du SMQ, entraînant des transformations profondes dans le mode de fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus adapté à son environnement, le qualifiant ainsi de changement radical.

L'introduction de ces outils implique une rupture avec les pratiques anciennes, les valeurs, et les règles, transformant le comportement des salariés. Ce changement modifie le système en profondeur, remettant en question les normes établies et nécessitant l'acquisition de nouveaux savoirs pour élaborer de nouvelles règles et standards. La mise en œuvre de ces outils se traduit par de nouvelles habitudes de travail, la maîtrise du nouveau système par les employés, et leur appropriation des outils introduits. Ce type de changement, qui implique

une rupture organisationnelle et des pratiques managériales et culturelles, nécessite un accompagnement pour gérer les résistances.

De plus, ce changement est prescrit de manière impérative et brutale par la direction, avec une faible marge de négociation pour les employés. Il découle d'une vision imposée par le dirigeant à l'organisation, sans tenir compte de l'avis de la base hiérarchique. Cette approche brutale et imposée peut engendrer chez les employés un sentiment d'insécurité, de peur, voire un choc émotionnel.

5. Le pilotage du changement sur le plan stratégique et opérationnel

Pour qu'un changement puisse réellement s'implanter et perdurer, il est essentiel que les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre l'acceptent et s'engagent activement à le réaliser. Cela nécessite la mise en place d'une approche scientifique pour concevoir et mettre en œuvre le changement, garantissant ainsi l'engagement du personnel. Cette approche vise à gérer efficacement le temps, à surmonter les résistances en créant un environnement favorable, et à impliquer un maximum de personnes dans l'élaboration des objectifs et des modalités de mise en œuvre des changements. Il est crucial d'aborder cette approche sous deux angles complémentaires : stratégique et opérationnel.

5.1 Le pilotage du changement sur le plan stratégique

Piloter un projet de changement au niveau stratégique implique une organisation méthodique et une planification précise des actions pour maintenir une orientation claire vers les objectifs fixés et garantir une mise en œuvre efficace du changement. Ce processus repose sur une analyse approfondie de la situation actuelle à travers un diagnostic, la définition d'une vision future, la clarification des objectifs souhaités, et l'identification des domaines clés et des leviers d'action pour définir la trajectoire optimale et les méthodes de changement.

Le diagnostic initial est essentiel pour comprendre en profondeur la situation existante, identifier les forces et les dysfonctionnements, délimiter le projet, cartographier les acteurs impliqués, évaluer la réceptivité de l'organisation, anticiper les réactions au changement, et prévoir les résistances éventuelles. Cette étape, menée par des sociologues, est cruciale pour orienter les actions à entreprendre.

La définition d'une vision claire du changement, avec des objectifs précis et des moyens adaptés, est fondamentale pour guider la transformation. Cette vision partagée doit justifier les changements en mettant en lumière l'écart entre la situation actuelle et celle souhaitée, mobilisant ainsi tous les acteurs autour d'un but commun.

Le pilotage stratégique implique la mise en place d'une organisation dédiée à la conduite du changement, avec une équipe de pilotage composée d'acteurs favorables au changement et expérimentés. Cette équipe contribue à définir les axes d'amélioration, à assurer la cohérence stratégique et opérationnelle, et à garantir le bon déroulement du processus de changement. Une planification rigoureuse est nécessaire pour structurer les actions à entreprendre, éviter les dérapages et assurer l'atteinte des objectifs fixés. Un plan de déploiement détaillé, incluant le planning, la méthodologie et l'organisation, guide l'ensemble du processus de changement et l'allocation des ressources nécessaires. Agir sur les leviers de l'entreprise, en fonction des besoins et des objectifs de changement, permet d'adapter les actions sur les structures, les individus, les systèmes de gestion et la culture organisationnelle. Cette approche vise à garantir une évolution cohérente et durable des pratiques et des comportements, assurant ainsi la pérennité des changements et la transformation de l'entreprise vers une culture axée sur la performance et la satisfaction client.

En somme, le pilotage stratégique d'un projet de changement requiert une approche globale, intégrant l'analyse, la vision, l'organisation, la planification et l'action sur les leviers clés de l'entreprise, tout en mettant l'accent sur l'implication des acteurs, la communication et la gestion du changement culturel pour assurer le succès et la pérennité de la transformation.

5.2 Le pilotage du changement sur le plan opérationnel

Piloter le changement au niveau opérationnel implique la mise en place des actions, méthodes et outils nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par le changement. Cela nécessite une approche incluant la participation, l'animation, la communication, la stimulation, l'évaluation des résultats, ainsi que la formation/coaching pour aider les employés à comprendre et accepter les nouvelles pratiques et règles découlant du processus de changement. En d'autres termes, le pilotage opérationnel vise à coordonner des actions adaptées à la situation afin de guider les acteurs opérationnels dans l'adoption de nouvelles pratiques et la concrétisation du projet de changement. Ainsi, les entreprises doivent se concentrer sur les moyens d'obtenir l'adhésion des acteurs et de transformer les pratiques existantes

- **La communication :** La communication joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. Durant le processus du changement la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Ainsi, les initiateurs du changement doivent accompagner le processus du changement par un plan de

communication pour expliquer les objectifs, les enjeux, les leviers d'action et le choix du modèle du changement. Les acteurs doivent être informés des étapes, des échéances du changement, de risque d'immobilisme et l'intérêt à trouver dans le changement ainsi que, les conséquences de ceci sur leur travail et sur leurs vies professionnelles. Cette communication doit aussi refléter l'engagement de la direction de l'entreprise à bien mener le projet.

Certes, la qualité de la communication au sein des groupes de travail joue un rôle déterminant au niveau de l'attitude des employés à l'égard des changements. Le manque d'information et l'absence de justification d'un changement va générer chez les acteurs déjà naturellement stressés face au changement, un sentiment d'incertitude et d'insécurité qui favorisera les attitudes de résistance. La communication doit alors intervenir pour minimiser les résistances et assurer l'adhésion des acteurs dans le processus du changement, en leur éclairant les zones sombres, rassurant sur le bien-fondé du changement et de sa gestion et donnant une vision futuriste claire. En effet, pour atteindre l'ensemble des objectifs et réussir le processus du changement, il est nécessaire non seulement de bien communiquer, mais aussi de communiquer beaucoup.

- **La formation:** La formation revêt une importance cruciale au sein d'un projet de changement, allant au-delà d'une simple communication efficace. Elle est essentielle pour permettre aux acteurs d'acquérir de nouvelles compétences, comportements et modes de pensée nécessaires à l'évolution. En facilitant l'intégration de ces nouvelles compétences et en introduisant de nouveaux outils, la formation joue un rôle clé dans la transformation organisationnelle. Elle offre aux individus la possibilité de maîtriser les compétences et techniques requises pour leurs fonctions ou métiers, contribuant ainsi à réduire la résistance potentielle liée à l'appréhension du changement. La formation a pour objectif principal de préparer le personnel à s'adapter efficacement à leurs nouvelles responsabilités, favorisant ainsi la réussite du changement au sein de l'organisation. Son rôle ne se limite pas à l'acquisition de nouvelles compétences techniques, mais englobe également l'intégration des employés dans les nouveaux processus et technologies. En modifiant les perceptions et les approches collectives du changement, la formation permet une transition plus fluide vers de nouveaux environnements et pratiques, renforçant ainsi l'acceptation et l'efficacité du changement organisationnel.

- **La motivation:** La motivation, en complément de la formation, représente un autre levier essentiel pour animer le changement. L'organisation doit intervenir pour aider les individus à identifier leurs attentes et à découvrir les éléments qui les motivent, afin de garantir leur engagement dans le processus de changement. Diverses théories mettent en lumière les facteurs internes tels que les besoins, les pulsions et les traits de personnalité, ainsi que les incitations externes telles que les récompenses financières, les promotions ou la reconnaissance sociale, qui peuvent stimuler la motivation des individus. La théorie de l'équité d'Adams souligne l'importance d'une politique de motivation lors des changements organisationnels pour encourager une plus grande implication et un effort accru des acteurs. Selon cette théorie, l'individu évalue un équilibre entre sa contribution à l'organisation et ce qu'il reçoit en retour en termes de rémunération, reconnaissance ou opportunités d'avancement. Ce sentiment d'équité influence son niveau de motivation : un équilibre perçu le motive davantage, tandis qu'un déséquilibre peut engendrer de la frustration et une résistance au changement. Ainsi, lors d'une période de changement, il est crucial d'assurer une certaine équité dans la répartition des efforts requis et des récompenses attendues pour éviter toute forme d'injustice ou de résistance. Il est donc essentiel d'associer des incitations variées telles que des primes, des augmentations salariales, des opportunités de carrière ou des formations pour maintenir la motivation et favoriser l'adhésion au changement.
- **Le coaching:** Le coaching est essentiel pour gérer les bouleversements liés au changement en entreprise, répondre aux préoccupations des cadres et favoriser le déroulement du changement. Il consiste en un accompagnement individuel ou collectif des managers par des spécialistes, visant à améliorer la compréhension des mécanismes du changement, à prendre du recul sur les pratiques, et à renforcer les comportements favorables au changement. Le coach conseille et accompagne les managers dans la maîtrise des changements structurels, favorisant le développement des potentiels individuels et la réflexion face aux situations complexes. Il est recommandé d'avoir un coach externe pour garantir indépendance et objectivité. Ce soutien se matérialise à travers des entretiens, des réunions et des séances de brainstorming, abordant les raisons du changement, sa réalisation, et son suivi. Il est crucial d'impliquer les acteurs clés de l'organisation pour faciliter la mise en œuvre du changement, en établissant des relations de confiance et en expliquant la démarche du changement lors de réunions et rencontres en face à face.

- **La participation et l'implication :** La participation des employés est essentielle pour favoriser leur implication et leur adhésion au processus de changement. En les impliquant, on leur donne l'opportunité d'exprimer leurs idées, leurs craintes, de contribuer au choix des solutions, voire d'influencer les décisions. Cela vise à leur donner le sentiment d'avoir un rôle actif et influent, et la communication joue un rôle clé en initiant cette participation en diffusant une vision participative du changement et en montrant comment chacun peut contribuer. L'accompagnement des acteurs et la gestion des aspects émotionnels sont cruciaux pour garantir leur adhésion et les rassurer sur leur implication continue dans le projet de changement. Ainsi, les employés commencent à s'appropriier le processus de changement, à défendre leurs idées, renforçant leur engagement au fur et à mesure qu'ils contribuent et réalisent l'impact potentiel de leur travail sur la solution finale. (Matouk & Radia, 2015)

6. Résistance aux changements engendrés par l'implantation de SMQ

La mise en œuvre d'un SMQ dans une entreprise se traduit par un changement de mentalité et d'habitudes qui n'est pas toujours facilement accepté. Ce changement peut générer des réactions diverses et des résistances à tous les niveaux hiérarchiques. Ce qui fait que les projets du changement par la qualité sont de plus en plus difficiles et risqués.

Le changement dans l'entreprise est conduit d'une manière imposée, sans tenir compte des réactions du personnel de l'entreprise. Cela a provoqué l'absence d'implication des employés dans le processus de mise en œuvre. Ce qui s'est traduit par leur manque de participation qui s'est manifesté sous forme d'adoption d'un comportement neutre vis-vis le changement introduit la réaction et l'attitude des employés vis-à-vis le changement introduit par l'implantation de SMQ est traduit par leur sentiment d'indifférence et leur manque d'implication dans le processus du changement. Cela est dû à leur écartement du Processus de mise en œuvre. Ce qui est vécu par eux comme un manque de considération qui a freiné l'appropriation de la démarche qualité par tous les acteurs. (Matouk & Radia, 2015)

6.1 Les formes de résistances face au SMQ

6.1.1 Résistances Actives

Une forme de résistance active observée est la demande de changement de poste par certains employés, évitant ainsi l'utilisation des nouvelles méthodes induites par le SMQ. Cette demande survient malgré la pression des supérieurs pour adopter les nouvelles pratiques.

6.1.2 Résistances Passives

Une autre forme de résistance, plus répandue, est l'utilisation persistante des anciennes méthodes par les employés pour contrer le changement. Cela entraîne des conflits récurrents avec la direction. De plus, la lenteur dans l'exécution des tâches est une manifestation fréquente de résistance passive, justifiée par la perception que les nouvelles procédures sont chronophages.

Ces formes de résistance ont conduit à des retards dans l'accomplissement des objectifs fixés, ainsi qu'à un manque d'efforts d'apprentissage pour développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre du SMQ. Il est crucial de noter que ces résistances sont principalement dues au style de management et au statut des employés, les contraignant à suivre les directives sans réelle adhésion. (Matouk & Radia, 2015)

Ce chapitre a établi un cadre théorique en explorant les concepts fondamentaux de la résistance au changement dans le contexte de l'implémentation d'un SMQ. Nous avons souligné l'importance de la communication, de la formation et de l'implication des employés pour surmonter la résistance. Ces éléments sont essentiels pour assurer le succès des projets de transformation organisationnelle. Dans le prochain chapitre, nous aborderons la méthodologie de recherche et le contexte organisationnel de notre étude, en nous concentrant sur l'entreprise Expro Gulf Ltd.

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrons sur la résistance des employés face à l'implémentation du Système de Management Qualité (SMQ). L'élaboration d'une méthodologie appropriée est essentielle pour atteindre les objectifs de cette recherche. Ce chapitre expose en détail notre méthodologie de recherche, comprenant la description de notre démarche méthodologique ainsi que la justification du choix et de l'approche et les méthodes de collecte de données. De plus, nous présenterons le contexte organisationnel de notre étude en décrivant l'entreprise EXPRO, ses caractéristiques, sa structure, ainsi que son projet en vue de l'obtention des certifications ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14000.

Section 01 : Cadre méthodologique

Notre choix de méthode de recherche dépend de différents facteurs, notamment l'examen préliminaire des observations et les objectifs spécifiques de notre étude. En effet, une revue de la littérature nous a permis de comprendre les recherches antérieures menées sur la résistance des employés notre sujet d'intérêt, les méthodologies utilisées et les résultats obtenus. Afin de structurer et d'organiser notre étude de manière optimale, et de garantir une progression fluide à travers les différentes étapes vers des résultats satisfaisants.

1. Approche méthodologique

Pour mener une recherche, il est essentiel de choisir une approche adaptée aux caractéristiques de l'étude, en tenant compte de la nature de la recherche et des objectifs à atteindre. Plusieurs types d'approches ont été développés en conséquence, notamment la méthode inductive, la méthode déductive, la méthode analytique et la méthode synthétique.

La méthode déductive, également appelée méthode vérificative, consiste à valider des connaissances théoriques établies à partir de données empiriques. En revanche, la méthode inductive ou générative commence par l'observation de données empiriques pour construire des catégories conceptuelles et des relations (BELIMANE, 2022).

Méthode déductive : consiste à analyser le particulier à partir du général, à lire une situation concrète spécifique à l'aide d'une grille théorique générale préétablie (par exemple, appliquer le modèle de l'économie de marché libre à l'étude du système économique d'une société primitive (Tremblay, 2005)

« Le chercheur formule d'abord une hypothèse plus ou moins spécifique et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite colliger des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses ». (Beaugrand, 1988)

Nous justifions le choix d'approche déductive dans notre étude comme suit :

- L'examen de la littérature a révélé qu'il y a des études antérieures abordant des thèmes similaires ont utilisé des méthodologies qualitatives. De plus, notre décision est également influencée par la taille de l'échantillon de notre étude, qui se compose seulement de 6 pilotes de processus.
- Le thème de notre recherche, portant sur la résistance des employés face à l'implémentation du SMQ, nécessite une exploration approfondie des perceptions, des attitudes et des motivations des individus, en l'occurrence les pilotes de processus.
- L'application d'une approche déductive nous a permis de partir de théories et de concepts existants sur la résistance au changement, afin d'établir des hypothèses spécifiques à notre contexte d'étude. Cette approche nous permettra de tester empiriquement ces hypothèses à travers nos observations et nos entretiens.

2. Méthode de la recherche

Dans le cadre de notre recherche, il est important de reconnaître l'existence de deux méthodes principales de la recherche : qualitative et quantitative. Comme l'ont souligné (Thiétart, 2014) la méthode qualitative se concentre sur la compréhension en profondeur des phénomènes sociaux à travers des observations, des entretiens et des analyses contextuelles, tandis que la méthode quantitative vise à mesurer et à quantifier les relations entre les variables à l'aide de données numériques et de techniques statistiques.

Afin d'atteindre l'objectif de notre travail de recherche, qui porte sur la compréhension en profondeur de la résistance des employés face à l'implémentation du SMQ, nous avons choisi de privilégier une méthode qualitative. Cette décision découle du sujet et de sa nature, qui ne porte pas seulement sur les aspects techniques du changement, mais beaucoup plus sur les aspects émotionnels, sociologiques et organisationnels. Pour recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons opté pour deux techniques de recueil de données, avec un accent particulier sur les méthodes qualitatives. Ces méthodes comprennent l'observation directe sur le terrain et les entretiens semi-directif.

3. Méthodes de collecte de données

3.1 Observation

La collecte de données par observation implique que le chercheur observe directement et personnellement des processus ou des comportements au sein d'une organisation, et ce, sur une période donnée. Cette méthode permet d'obtenir des données factuelles dont la véracité est évidente, contrairement aux données verbales qui peuvent être interprétées de différentes manières. (Thiéart, 2014)

Nous avons accompagné l'entreprise EXPRO durant le processus de mise en place du SMQ, par notre présence effective sur le site de l'entreprise, où nous nous sommes focalisés sur l'observation générale des faits et des comportements. L'observation a été faite d'une manière informelle, pendant toute la durée de notre stage, et n'a pas nécessité une grille d'observation préétablie. L'objectif a été d'observer les difficultés et les blocages rencontrés durant le processus de mise en œuvre et les attitudes des employés vis-à-vis des changements introduits afin de pouvoir orienter les questions à poser pendant les entretiens.

3.2 L'entretien

Selon (Fenneteau, 2015), « l'entretien est une technique de collecte d'information qui rassemble et analyse les opinions, les positions et les sentiments de la personne interrogée. » Nous avons mené une série d'entretiens afin de recueillir les causes et les formes de résistance des employés. Il existe 3 types d'entretiens :

- **Entretien structuré** : Dans un entretien structuré, les questions posées sont prédéterminées et suivent un plan établi à l'avance. Cela permet une standardisation des questions posées à tous les participants, facilitant ainsi la comparaison des réponses et l'analyse des données.
- **Entretien semi-structuré** : Contrairement à l'entretien structuré, l'entretien semi-structuré permet une certaine flexibilité dans la formulation des questions. Bien qu'un guide d'entretien soit préparé à l'avance, l'intervieweur peut ajuster les questions en fonction des réponses du répondant, permettant ainsi une exploration plus approfondie des sujets abordés.
- **Entretien non structuré** : Dans un entretien non structuré, il n'y a pas de questions préétablies. L'intervieweur encourage plutôt une discussion ouverte avec le répondant, lui permettant de s'exprimer librement sur les sujets qui lui semblent pertinents. Cette

approche favorise une exploration approfondie des opinions et des expériences du répondant, mais peut- être moins standardisée dans la collecte des données.

Pour notre étude, nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-structurés, en élaborant un guide d'entretien inspiré des études antérieures. Cette approche permet aux interviewés de répondre de manière souple tout en abordant spécifiquement les éléments pertinents liés à notre recherche

4. Les personnes interrogées

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de mener des entretiens avec 6 pilotes de processus ayant des profils différents. Notre sélection s'est basée sur plusieurs critères. Tout d'abord, nous avons privilégié les pilotes de processus qui ont déjà participé à la mise en place du SMQ. Ces individus ont été impliqués dans des tâches telles que l'élaboration de matrices SWOT, PESTEL ou d'autres travaux liés à la qualité. Leur expérience préalable dans ces processus de mise en place leur permet de fournir des perspectives approfondies et éclairées sur la résistance des employés face à l'implémentation du SMQ, aussi notre choix basé sur la disponibilité de ces pilotes processus, Pour préserver leur anonymat, nous avons attribué des initiales à chacun d'entre eux. Le tableau suivant résume leur profil.

Tableau 1: Profiles des interviewés

Initiales des interviewés	Pilote de processus	La date de l'interview	La durée
Madame K.B	Département de formation	22/04/2024	25 min
Monsieur S.B	Département de QHSE	22/04/2024	26 min
Monsieur H.D	Département de DST (DRILL STEM TESTING)	23/04/2024	30min
Monsieur S.L	Département de TRS (Tubular Running Services)	23/04/2024	22 min
Monsieur M.M	Département de slick-line	25/04/2024	20 min
Monsieur G. F	Département de Logistique	25/04/2024	17 min

Source : élaboré par nous même

5. La méthode de traitement des données

Pour le traitement des données, nous avons suivi une méthode de l'analyse de contenu. Tout d'abord, chaque entretien a été intégralement retranscrit afin de garantir l'exactitude et l'intégralité des informations recueillies. Ensuite, ces transcriptions ont été importées dans le logiciel NVivo pour l'analyse thématique de contenu. Comme le soulignent (Thiéart, 2014) cette méthode d'analyse consiste à identifier, coder et analyser les thèmes et les motifs émergents à partir des discours des participants.

L'utilisation de NVivo a été cruciale pour organiser et traiter les données de manière efficace. Ce logiciel nous a permis de naviguer à travers les transcriptions, d'attribuer des codes à des segments spécifiques, et de regrouper ces segments en thèmes et en sous-thèmes pertinents. En appliquant cette approche, nous avons pu réaliser une analyse approfondie des perceptions et des attitudes des employés face à l'implémentation du SMQ

Section 02 : Cadre organisationnel

1. Présentation générale de l'organisme d'accueil

1.1 Groupe EXPRO

Dans un environnement énergétique en évolution constante, EXPRO se positionne comme une autorité de premier plan en matière d'expertise des puits. Leur expertise couvre l'ensemble du cycle de vie du puits, de la construction et de la gestion des flux à l'accès sous-marin, l'intervention et l'intégrité. En combinant une technologie de pointe avec des informations basées sur les données, EXPRO fournit des solutions uniques et précieuses qui optimisent les opérations de puits pour leurs clients. En plus de fournir des services efficaces, EXPRO défend activement la transition de l'industrie vers un avenir à faible émission de carbone, ce qui en fait un partenaire solide pour les entreprises à la recherche de solutions.

Figure 3: Logo d'EXPRO



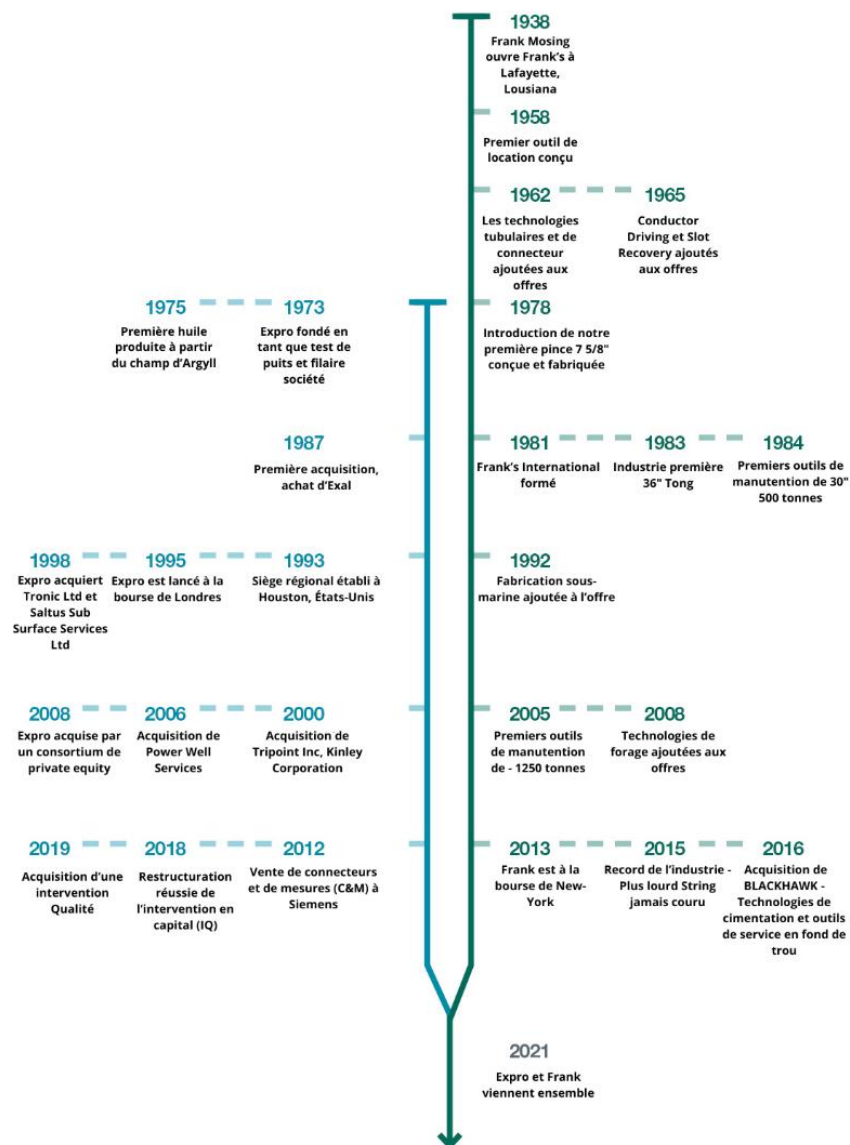
Source : selon l'entreprise

1.2 Historique d'EXPRO

EXPRO Fondé en 1938, elle se distingue comme une entreprise pionnière dans la gestion des flux de puits, avec des avancées technologiques révolutionnaires et une expansion stratégique.

La figure ci-dessous illustre la chronologie de l'histoire de l'entreprise depuis sa création jusqu'en 2022.

Figure 4: Chronologie montrant l'historique de l'entreprise



Source : Etablir par nous même à l'aide de document de l'entreprise.

1.3 Régions mondiales d'EXPRO

Expro, avec un effectif de plus de 7100 personnes dans 64 pays, fournit une solution de service globale complète. Le siège régional de la société est stratégiquement situé à Aberdeen, Dubaï, Houston et Kuala Lumpur, assurant des opérations efficaces et un soutien dans les régions clés du monde.

1.3.1 Région Europe et Afrique subsaharienne (ESSA)

Expro opère dans un large éventail de pays, y compris le Royaume-Uni, Kazakhstan, Norvège, Pays-Bas, Azerbaïdjan, Danemark, Allemagne, Turquie, Russie, France, Italie, Ukraine, Ghana, Gabon, Angola, Nigeria, Congo, Afrique du Sud, Cameroun, Mozambique, Kenya, Côte d'Ivoire, Tchad, Guinée équatoriale, Mauritanie, Tanzanie, Namibie, Sénégal, Palestine et Chypre. Avec une équipe dévouée de 1933 employés.

1.3.2 Région d'Amérique du Nord et d'Amérique latine (ALN)

Expro opère dans un large éventail de pays, y compris les États-Unis, le Canada, Trinidad, le Brésil, le Mexique, l'Équateur, l'Argentine, la Colombie, le Guyana, le Suriname, la Bolivie et le Venezuela. Avec une équipe dévouée de 2158 employés.

1.3.3 Région Asie-Pacifique (APAC)

Expro opère dans un large éventail de pays, y compris l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines,

Thaïlande, Vietnam, Japon, Myanmar. Avec une équipe dévouée de 1489 employés.

1.3.4 Région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)

Expro opère dans un large éventail de pays, y compris l'Algérie, l'Arabie saoudite, l'Égypte, les Émirats arabes unis, le Qatar, l'Irak, la Libye, Oman, le Koweït, la Tunisie, le Kurdistan, le Liban, avec une équipe dédiée de 1600 employés.

Les régions d'Expro à travers le monde sont représentées dans la figure ci-dessous.

Figure 5: Les régions d'EXPRO à travers le monde

Source : Document interne de l'entreprise

1.4 Aperçu d'EXPRO Algérie

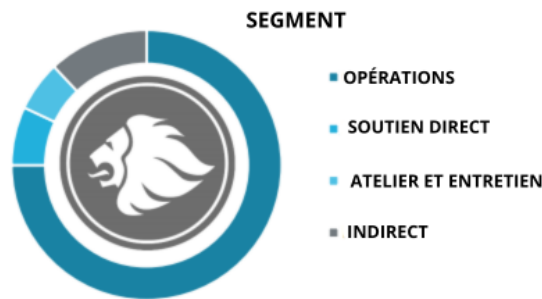
EXPRO est actif en Algérie depuis 1995, établissant deux bases à Hassi Messaoud sur 22000 m2 pour faciliter ses opérations, tout en conservant un bureau à Alger à proximité de Sonatrach.

Groupe EXPRO démontre constamment sa capacité à créer de la valeur ajoutée pour ses clients grâce à des solutions innovantes. S'appuyant sur une expertise acquise en mer du Nord, EXPRO a transféré avec succès cette expérience en Algérie, bénéficiant à plus de 14 clients distincts avec ces capacités éprouvées.

1.4.1 Contenu Expro Algérie

Expro a des employés en Algérie qui sont 96% de personnel local et 4% d'expatriés. Ils sont répartis comme suit :

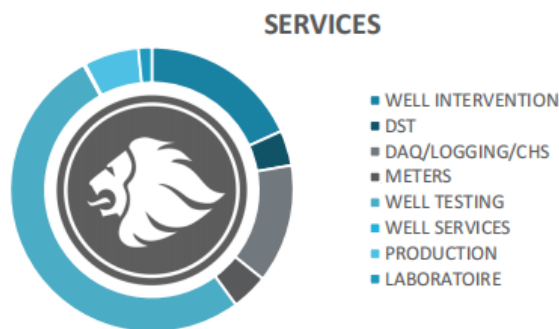
Figure 6: La visualisation du personnel réparti entre les segments « une approche de cercle relatif »



Source : Etablir par nous même à l'aide de document de l'entreprise

Pour le personnel technique ou les opérations, le nombre d'employés est divisé comme suit:

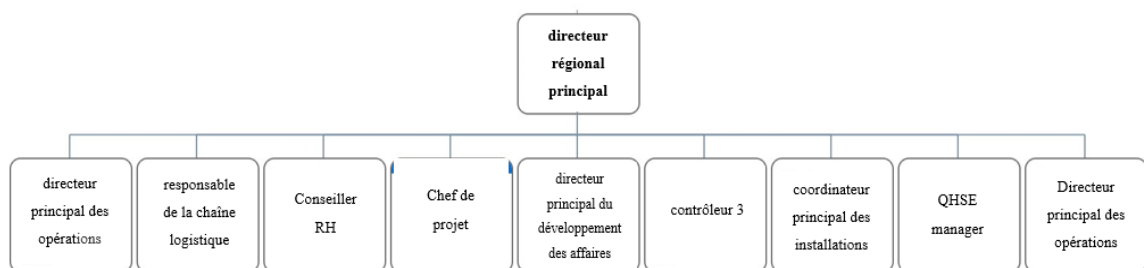
Figure 7: pourcentage de nombre d'employés rapport aux les opérations



Source : Document interne de l'entreprise

1.4.2 L'organigramme de l'entreprise

Figure 8: Organigramme d'EXPRO



Source : Document interne de l'entreprise

1.4.3 Nombre et types de disciplines d'Expro Algérie

Les principales lignes de produits distinctes offrent une gamme de produits et services intégrés :

1.4.3.1 Intervention de puits

EXPRO est l'un des principaux fournisseurs de services d'intervention de puits dans le monde. Avec plus de 700 employés soutenant les opérations filaires dans le monde entier, Expro est le plus grand fournisseur indépendant de services filaires au monde.

Expro a fait ses preuves dans toutes les facettes de l'intervention de puits et travaille avec certains des professionnels les plus qualifiés dans le domaine. Chaque mois, plus de 12000 connexions filaires sont effectuées dans les puits de nos clients partout dans le monde, et nous continuons d'investir dans la technologie de pointe qui aidera leurs puits à donner le meilleur d'eux-mêmes.

1.4.3.2 Test de puits

EXPRO, l'une des firmes multinationales d'essais de puits les plus expérimentées au monde, fournit aux clients toute la gamme de systèmes mobiles et de services spécialisés, assurant des données de haute qualité et une efficacité opérationnelle optimale sur les sites de puits terrestres et en eau profonde. Expro a quarante ans d'expertise pour répondre aux objectifs de test des clients et offre des solutions complètes pour chaque étape de l'exploration et de l'évaluation d'un puits. Les clients sont en mesure de planifier la meilleure utilisation possible de leurs réservoirs grâce aux données que nous leur fournissons lors de chaque test de puits.

1.4.3.3 Essai de tige de forage (ETM)

Les paramètres du puits et vos objectifs d'essai orientent la conception de l'ensemble de forage de fond. L'objectif principal d'Expro est de fournir des systèmes de fond de trou, tels que des canons perforants, avec la capacité d'effectuer l'essai de puits d'une manière efficace et sûre tout en recueillant des données de haute qualité, y compris des échantillons représentatifs de fluide de formation monophasé et de fond. . pressions et températures de trou pendant les périodes d'écoulement (rabattement) et d'arrêt (accumulation).

Avec plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la perforation par tube (TCP), Expro propose des systèmes parmi les meilleurs de l'industrie, ainsi qu'une gamme complète des

têtes de tir, les libérations de canon, les sous-marins de mise à l'air libre et tout autre équipement connexe qui sont tous fabriqués à l'interne.

1.4.3.4 Production

EXPRO assure la production au moyen d'une approche stratégique axée sur cinq secteurs clés:

Production précoce : Comprend des installations de production précoce et des essais de puits étendus pour démarrer la production efficacement.

- **Unités de production offshore** : Comprend les unités de production offshore mobiles (MOPU), le stockage et le déchargement de la production flottante (FPSO), ainsi que les barges et les nacelles élévatrices pour les opérations de production offshore.
- **Systèmes d'amélioration** : Comprend des systèmes comme l'injection d'eau de mer, la réinjection d'eau produite, la compression de gaz et les unités de déchargement de puits (WUU) pour optimiser les processus de production.
- **Mise à niveau des installations** : Se concentre sur le décollement, les systèmes d'évacuation de l'eau en vrac et l'élimination du mercure et du H₂S pour améliorer le rendement de l'installation.
- **Services d'exploitation et d'entretien (O&M)** : Comprend l'installation, la mise en service, les services O&M, le soutien technique, la gestion de projet, la fourniture de main-d'œuvre spécialisée et la formation pour assurer le bon fonctionnement et la maintenance des installations de production.

1.4.3.5 Fluides

EXPRO offre des services de comptage, d'échantillonnage et d'analyse pendant le traitement des réservoirs d'hydrocarbures.

Ces données sont essentielles pour que nos clients puissent évaluer avec précision la taille du réservoir, les impuretés du réservoir, la stratégie de dosage et le profil de production afin d'optimiser la conception de leurs installations de traitement.

Expro est le fournisseur de services le plus compétent et le mieux équipé dans cette discipline disponible dans l'industrie pétrolière et gazière.

1.4.3.6 Compteurs

Les compteurs fournissent des débitmètres et des services de mesure pour les puits individuels, les conduites d'écoulement et la surveillance de la production sur le terrain qui sont abordables, non intrusifs et disponibles sur demande.

Ces solutions améliorent la surveillance de la production, optimisent les performances des puits, augmentent l'efficacité et réduisent les coûts de comptage afin que nos clients puissent tirer davantage de valeur de leurs puits et champs.

Les solutions de surveillance de puits d'Expro réduisent l'exposition environnementale et les risques pour la sécurité tout en améliorant la santé. La technologie de flux de sonar, qui est incorporée dans les produits de mesure de sonar Active SONAR et Passive SONAR, est la base de tout ce que nous faisons.

1.4.4 Installations d'Expro en Algérie

EXPRO, qui est basé à Hassi Messaoud depuis 1995, fournit des services de soutien de premier ordre dans toute l'Afrique du Nord occidentale avec son nouveau camp de vie combiné de 25000 m² et ses opérations et sa nouvelle deuxième base, ouverte en 2019.

- **Bureau d'Alger :** Près de Sonatrach, dans le quartier d'Hydra à Alger, EXPRO conserve son bureau administratif. Le bureau appuie nos activités par des services financiers, juridiques et administratifs.
- **Bureau de Hassi Messaoud :** Pour aider les opérations d'Expro en Algérie, EXPRO maintient deux bases à Hassi Messaoud. Ces bases comprennent :
 - Un hébergement, un restaurant et des installations de loisirs sont mis à la disposition du personnel national et des expatriés.
 - Parc de stockage total et atelier « Welltest Operations, Wireline Operations, Gold PVT Lab, DST Operations, Cased hole and electrical operation PLT, RCT, Cats and DHVC, Production ».
 - Installation de maintenance complète, y compris « Independent Pressure Test Bay with fixed blast walls, Instrument calibration laboratory ».
 - Installations de formation dédiées.
 - Salle de contrôle pour la surveillance et le suivi en temps réel des données provenant des sites EPF.

2. Structure QHSE

Les entreprises pétrolières accordent généralement une grande importance à ce département et à ce domaine en raison de leur contribution à la préservation de la santé, de la sécurité des travailleurs et de l'environnement (HSE). Et d'une part, pour se conformer aux exigences réglementaires pour éviter les taxes et les risques de réputation, tout en améliorant leur compétitivité. D'autre part, pour offrir un environnement sécurisé pour une meilleure performance. La plupart de ces entreprises pétrolières multinationales disposent de leurs propres référentiels qui ont été bien établis et développées par les expériences précédentes dans ce domaine, et Expro Gulf Ltd applique strictement ces référentiels.

En ce qui concerne l'aspect qualité, les entreprises pétrolières multinationales basées en Algérie se sont récemment engagées dans des démarches qualité. Expro Gulf Ltd a juste six mois d'engagement dans ce domaine, et elle vise à obtenir la certification ISO 9001 pour des raisons commerciales et pour satisfaire les exigences de son client Sonatrach.

2.1 Organisation du Département Qualité chez Expro Algérie

Expro Gulf Ltd a récemment séparé ses départements HSE et qualité. Auparavant, ces fonctions étaient combinées, mais l'ajout d'un responsable qualité démontre leur engagement envers la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ). La structure actuelle se compose comme suit :

2.1.1 Bureau HSE

Composé de plus de 8 employés à la base de Hassi Messoud, travaillant selon un système de rotation (1 mois / 1 mois). Aussi deux HSE sont également présents sur chaque chantier. Leur mission est d'assurer l'applicabilité des mesures de sécurité et le respect des normes internes.

2.1.2 Responsable Qualité

Chargé de piloter et de coordonner toutes les activités liées à la gestion de la qualité. Ses missions incluent la mise en place du système management qualité, y compris les procédures, les fiches processus, et toute autre documentation pertinente. En plus de ses tâches quotidiennes, il mène des audits internes et externes sur les référentiels internes du groupe Expro dans d'autres pays, tels que l'Expro de l'Egypte et l'Expro d'Abu Dhabi.

2.2 État d'avancement du SMQ

Dans le cadre de l'implémentation du SMQ, plusieurs éléments ont déjà été mis en place pour favoriser une culture de la qualité au sein d'EXPRO Gulf Ltd. Parmi ces éléments, on peut citer:

2.2.1 Politique QSE

Une politique QSE a été élaborée et communiquée à l'ensemble du personnel. Cette politique définit les engagements du groupe EXPRO envers la satisfaction des clients, l'amélioration continue, et le respect des exigences légales et réglementaires (Annexe 2) .

2.2.2 Matrices SWOT et Domaine d'Application

Des analyses SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) ont été réalisées pour identifier les facteurs internes et externes susceptibles d'affecter la qualité des produits et services d'EXPRO Gulf Ltd. De même, le domaine d'application du SMQ a été défini pour préciser les activités et processus couverts par le système de management de la qualité, Et maintenant, il est en train d'élaborer l'approche processus et la cartographie.

Au cours de ce chapitre, nous avons expliqué notre choix de la méthode qualitative ainsi que les outils utilisés pour chaque étape. Nous avons également présenté les activités principales de l'entreprise d'accueil de notre étude : EXPRO Gulf Ltd . Le prochain chapitre sera consacré au cadre pratique où nous allons appliquer ces méthodes pour analyser les résultats et répondre à nos questions de recherche.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre, nous analysons et interprétons les données qualitatives obtenues. Dans un second temps, nous à des conseils pratiques pour sensibiliser les employés sous forme un plan d'actions. Enfin, nous discuterons des résultats de notre recherche en les comparant à ceux de la littérature mobilisée, en soulignant les points forts et les points faibles de notre étude.

Section 01 : Présentation des résultats

1. Analyse et interprétation des données qualitatives

Après avoir effectué la retranscription des entretiens, nous avons introduit tous les discours dans le logiciel NVIVO pour synthétiser les réponses et les analyser afin d'en extraire des conclusions pour notre étude. Nos constats seront appuyés par des verbatims extraits des discours des interviewés, et des données issues de l'observation.

Les résultats sont présentés dans cette section en suivant la structure du guide d'entretien.

1.1 Connaissances et expérience en lien avec le système de management de la qualité (SMQ)

Cette première partie se concentre sur les connaissances et l'expérience des interviewés en lien avec le système de management de la qualité (SMQ). Les questions posées ont porté sur leur compréhension du SMQ, leur perception de la pertinence de la qualité dans l'entreprise (Voir guide d'entretien – Annexe N° 01)

1.1.1 Connaissance sur le Système de Management qualité (SMQ) au sein de l'entreprise

La figure ci-après synthétise les réponses données par les interviewés en réponse à la question concernant leur Connaissances sur le Système de Management qualité (SMQ) au sein de l'entreprise

Figure 9: Nuage de mots représentant variété des connaissances sur le Système de Management qualité (SMQ)



Source: Généré par NVIVO

D'après le nuage des mots (figure 8), les réponses fournies montrent une variété de connaissances sur le Système de Management de la Qualité (SMQ) parmi les répondants. En effet, chacun relie la qualité à d'autres concepts tels que : Client, Certification, Développement, Formation continue...etc.

Nous avons constaté que les répondants disposant des connaissances sur le SMQ sont principalement ceux ayant une expérience professionnelle dans des domaines liés à la qualité que ce soit au sein de l'entreprise ou ailleurs. En effet, les propos du responsable du département du TRS appuient notre constat : « Grâce à mon expérience précédente dans une autre entreprise, j'ai des connaissances de base sur le Système de Management de la Qualité (SMQ), je connais les procédures, les fiches processus et la certification ISO 9001 ... »

De plus, nous avons constaté que certains interviewés (Responsables LND et QHSE), bien qu'ils n'aient pas de l'expérience dans le domaine, reconnaissent son importance au sein de l'entreprise et expriment leur motivation à en apprendre davantage. Cela se reflète dans l'extrait suivant : « Je pense que cette démarche représente une opportunité précieuse pour développer des compétences essentielles qui seront bénéfiques pour nous ». Le responsable du département LND.

Cependant, d'autres interviewés reconnaissent leur manque de connaissances sur le système mais expriment leur volonté d'apprendre et de se former sur le SMQ. En effet, le responsable de département (Wi) a mentionné : « C'est une excellente initiative qui nous permettra

d'acquérir des compétences précieuses pour notre rôle de responsable du département (well intervention) ».

1.1.2 La pertinence de la qualité pour l'entreprise

La figure ci-dessous résume les réponses des interviewés à la question sur la pertinence de la qualité pour l'entreprise.

Figure 10: Nuage de mots représentant la pertinence de la qualité pour l'entreprise



Source : Généré par NVIVO

La figure ci-dessus présente un nuage de mots reflétant la perception de la pertinence du concept de la qualité par les interviewés. Comme nous pouvons le constater, les employés ont utilisés des mots indiquant que la qualité est pertinente pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'obtenir de la satisfaction des clients et parties prenantes, de l'organisation, de l'implication...etc

Selon les propos de certains interviewés, la qualité est clairement une priorité essentielle pour l'entreprise. En effet, dans le secteur de la logistique et selon le responsable : « *la qualité est une priorité essentielle dans notre secteur de travail.* ». Il a rajouté « *La qualité ne se résume pas seulement à offrir un produit ou un service irréprochable. Elle implique également une gestion efficace des ressources et des processus afin de réduire les coûts de production, de distribution et d'entretien.* ». La qualité est perçue donc comme pertinente car elle permet de répondre aux soucis des responsables des différents domaines de l'entreprise.

De même, le responsable QHSE considère la qualité comme un élément essentiel pour le succès et la compétitivité de l'entreprise : *« Pour moi, la qualité dépasse la simple gestion des tâches. Elle englobe principalement la satisfaction des diverses parties prenantes concernées. Bien entendu, une gestion efficace des tâches est cruciale pour garantir la qualité des produits ou services et l'amélioration continue, Lorsque l'entreprise investit dans la qualité, cela signifie que la qualité est considérée comme un élément essentiel pour son succès et sa compétitivité. »*

Pour le responsable de (DST), le SMQ est pertinent car il permet de mieux organiser l'entreprise : *« je pense que la qualité vise principalement à organiser l'entreprise pour répondre aux attentes des clients »*. De plus, et d'après le responsable de département du (TRS) : *« l'entreprise accorde une grande importance à la qualité, la considérant comme un pilier fondamental de son organisation et je pense qu'elle est pour finalité d'organisation l'entreprise pour la satisfaction client, et atteindre les objectifs pour l'augmentation des revenus »*

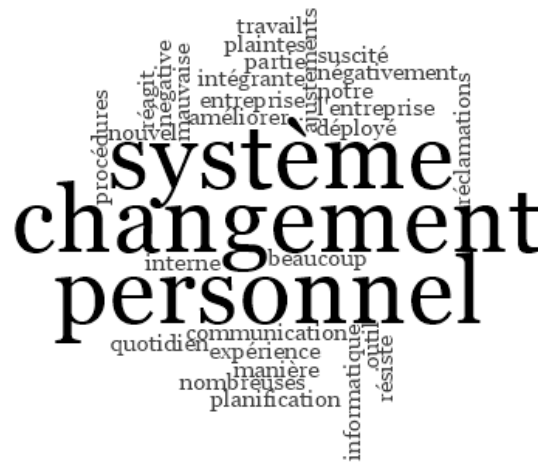
Nous concluons que la qualité est considérée comme pertinente pour l'entreprise. Cependant la perception change d'un interviewé à un autre selon son objectif au sein de l'entreprise et selon son niveau de connaissances sur l'intérêt du SMQ.

1.2 Perceptions des interviewés sur l'implémentation d'un SMQ au sein de l'entreprise

Cette deuxième partie se concentre sur les perceptions des interviewés sur l'implémentation d'un SMQ au sein de l'entreprise. Les questions posées visaient à identifier les avantages potentiels perçus, le niveau de sensibilisation et de formation du personnel, ainsi que les éventuelles résistances, les formes et les moyens pour encourager l'adhésion des employés à ce projet.

1.2.1 La notion du changement dans l'entreprise

La figure ci-après synthétise les réponses des interviewés à la question portant sur leur participation à des projets de changement dans l'entreprise.

Figure 11: Nuage de mots représentant la notion de changement dans l'entreprise

Source : Généré par NVIVO

Les résultats obtenus démontrent que les employés sont souvent sollicités pour participer à différents projets de changement au sein de l'entreprise. Le responsable (TRS) a affirmé : « *Nous sommes souvent confrontés à des situations où nous devons mobiliser du personnel qui est en congé pour répondre à des demandes imprévues des clients, ce qui a nécessité des ajustements dans les procédures* ».

Et aussi le responsable de la logistique déclare : « *Oui, on a envisagé par une situation challengeuse : L'archivage des dossiers sous forme d'une base de données pour faciliter la gestion et la consultation des informations* ».

Certains employés ont participé à des projets spécifiques, comme le cas du responsable de (DST) qui a dit « *Le changement fait partie intégrante de notre travail quotidien, par exemple on a une mauvaise expérience avec la communication interne où nous devons contacter les collègues avec différente plateforme tell que (WhatsApp, portal, Microsoft-teams)* ».

D'autres interviewés ont participé au projet d'implémentation du SMQ et le considèrent comme un changement majeur mais bénéfique pour l'entreprise. L'extrait suivant illustre cette position : « *je considère que l'implémentation d'un SMQ représente un changement significatif pour notre entreprise, susceptible d'apporter de nombreux bénéfices* » Responsable (TRS).

1.2.2 Les formes de résistance

La figure ci-dessous résume comment le personnel s'est comporté face aux projets de changement au sein de l'entreprise

Figure 12: Nuage de mots des comportements et réactions des employées face des nouveaux changements



Source : Généré par NVIVO

La figure ci-dessus démontre que les réactions des employés face au SMQ étaient pour la plupart négatives. En effet, les mots les plus répétés étaient ; Négligence, Plaintes, Réclamations...etc

En effet, les propos du responsable logistique confirment ce constat : « Nous avons reçu beaucoup de réclamations et négligence, Le personnel réagit négativement à ce système, La plupart d'entre eux s'en moquaient et considéraient que c'était une perte de temps, mais dans la fin ils ont obligé d'accepter le changement ». De plus, le responsable LND, nous a informés que les plaintes et la réaction négative ont été des obstacles à surmonter : « Le système a suscité de nombreuses plaintes, et le personnel a réagi de manière négative ». Le responsable QHSE a rajouté « Nous avons reçu de nombreuses plaintes, le personnel a réagi de manière défavorable ».

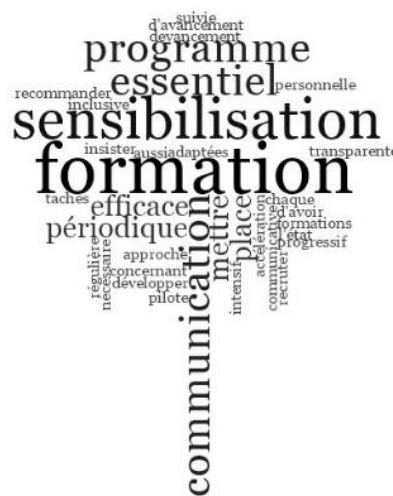
Tandis que certains employés résistent, d'autres y adhèrent plus facilement, comme l'a souligné le responsable de (TRS) : « le personnel résiste des fois, il refuse de reprendre le travail ou y a des autres change l'entreprise, tandis que d'autres s'adaptent plus facilement, Le personnel réagit différemment aux changements ». De même, selon le responsable (DST) : « des fois on remarque beaucoup de négligence, tandis que d'autres s'adaptent plus facilement, Le personnel réagit différemment aux changements ».

Nous concluons donc que le comportement des employés face à l'implémentation du SMQ varie entre la résistance et l'acceptation avec une prédominance des réactions négatives.

1.2.3 Suggestions pour l'adhésion des employés au projet d'implémentation du Système management qualité

La figure ci-après synthétise les réponses des interviewés à la question portant sur leur Recommandations pour l'adhésion des employés au projet d'implémentation du SMQ

Figure 13: Nuage de mots des recommandations pour l'adhésion des employés au projet d'implémentation du Système management qualité



Source : Généré par NVIVO

La figure ci-joint illustre un nuage de mots qui met en évidence les éléments clés pour encourager l'adhésion des employés au projet de mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein de l'entreprise. Les éléments les plus répétés étaient : Formation, Sensibilisation, Communication...etc.

« Il est essentiel de mettre en place un programme progressif de sensibilisation et de formation. De plus, une communication transparente sur les risques potentiels et les bénéfices attendus du SMQ peut également aider à gagner le soutien du personnel ».

Dans le même esprit, le responsable DST insiste sur l'importance d'une "approche inclusive et communicative" pour impliquer activement chaque niveau de l'organisation. Selon lui : « une communication efficace, des formations adaptées et des outils digitaux peuvent faciliter la compréhension des bienfaits du SMQ par chaque membre de l'équipe et accélérer le développement du projet »

De plus, le responsable WI souligne que « *la clé pour favoriser l'adhésion du personnel consiste à impliquer activement les employés de tous les niveaux hiérarchiques dans le processus, afin de garantir une transition harmonieuse vers ce nouveau système* »

Le responsable logistique a également ajouté : « *il est essentiel de mettre en place un plan de sensibilisation et de formation périodique. Ce plan devrait inclure une vue d'ensemble complète du projet, détaillée étape par étape, du début à la fin. Cela permettra aux employés de comprendre l'ensemble du processus, de suivre les progrès et de s'engager activement dans la mise en œuvre du SMQ.* »

Enfin, le responsable LND souligne l'importance d'accorder une attention particulière au suivi régulier de l'avancement de chaque phase du projet, en disant : « *il faut mettre l'accent sur le suivi de l'avancement de chaque phase du projet, en particulier des tâches recommandées". Cette approche est nécessaire pour éviter toute confusion entre les tâches déjà accomplies et celles restant à réaliser* ».

Nous concluons que les interviewés sont conscients quant à l'importance de l'adhésion des employés. Pour ce faire, ils recommandent de mettre l'accent sur trois éléments essentiels à savoir : la formation, la sensibilisation et la communication.

2. Synthèse des résultats

2.1 Connaissances et expériences en matière de qualité

- Il y a un manque significatif de connaissances en matière de qualité parmi les responsables des processus.
- Certains employés ne sont pas familiers avec les concepts de qualité, ce qui constitue un obstacle à l'acceptation et à la mise en œuvre du SMQ.

2.2 Importance de la qualité dans l'entreprise

- La perception de l'importance de la qualité varie parmi les interviewés.
- Les responsables qui considèrent la qualité comme centrale sont plus enclins à soutenir le SMQ.
- Certains estiment que l'entreprise n'en est qu'au début de sa démarche qualité, ce qui explique une certaine réticence à adopter le SMQ.

2.3 Réactions aux projets de changement

- Les employés ont des réactions mitigées face aux projets de changement.

- Des réactions négative face à ce changement.
- La résistance se manifeste de diverses manières, passive et actif.
- La résistance est due à des facteurs internes (peur de l'inconnu, manque de compétences perçues) et externes (pressions économiques et réglementaires).

2.4 Sensibilisation et formation du personnel

- L'absence de sensibilisation et de formation adéquate est un facteur majeur de résistance.
- Les employés non informés ou non formés sont plus susceptibles de résister aux changements.
- Il est crucial d'avoir des programmes de formation continue et de sensibilisation pour améliorer la compréhension et l'acceptation du SMQ.

2.5 Suggestions pour améliorer l'adhésion

- Impliquer activement le personnel à tous les niveaux hiérarchiques.
- Communiquer de manière transparente les objectifs et les bénéfices du SMQ.
- Mettre en place des programmes progressifs de formation et de sensibilisation.

3. Proposition et réalisation d'actions d'amélioration

3.1 Plan D'action

A partir de ces résultats nous avons identifié plusieurs leviers pour faciliter l'acceptation et l'engagement des équipes. Notre plan d'action vise à créer un environnement favorable à l'adoption du SMQ en mettant en place des initiatives de sensibilisation, de formation et de reconnaissance. Ce plan s'articule autour de plusieurs axes stratégiques qui visent à réduire la résistance et à encourager une culture de qualité au sein de l'organisation.

Tableau 2: Plan d'action

L'action		Le responsable	Le bénéficiaire	Le délai
Mission	Détail			
Organiser des réunions de sensibilisation.	Des réunions organisées par le responsable qualité pour discuter de l'avancement de la mise en œuvre du SMQ, de l'approche processus, de la cartographie des processus, etc sur la plateforme "teams " . Intégrer au minimum deux séances dans la semaine de sensibilisation au SMQ dans la "safety meeting " quotidienne de l'entreprise.	RMQ	Tous les employés	À définir
Créer et afficher des affiches sur le SMQ dans les zones de travail communes.	Afficher des poster et des fiches sur le SMQ dans les zones de travail communes comme la politique QSE.	RMQ	Tous les employés	À définir
Offrir des formations de base sur le SMQ.	Solliciter un formateur ou organiser des formations internes sur les bases du SMQ, couvrant des sujets tels que les objectifs du SMQ, les exigences de la norme ISO 9001, les rôles et responsabilités des employés, etc. Mettre à disposition des employés des ressources en ligne pour un apprentissage en autonomie, comme des modules d'e-learning, des tutoriels vidéo, des documents d'information, etc	RMQ ou un accompagnateur	Tous les employés.	À définir

Offrir des formations plus approfondies sur le SMQ aux employés qui ont besoin de comprendre le SMQ en détail	Offrir des formations approfondies aux pilotes processus, aux auditeurs internes et aux responsables qualité sur des sujets spécifiques du SMQ, tels que la gestion des risques, la maîtrise des documents, la gestion des non-conformités, etc.	RMQ ou un formateur	Pilotes processus, auditeurs Internes, responsables qualité.	À définir
Intégrer la formation sur le SMQ dans le programme d'intégration des nouveaux employés	Inclure une section sur le SMQ dans le programme d'intégration des nouveaux employés, couvrant les bases du SMQ, les rôles et responsabilités des employés, les attentes en matière de performance, etc Fournir aux nouveaux employés des ressources pour en savoir plus sur le SMQ, comme des modules d'e-learning, des tutoriels vidéo, des documents d'information, etc. Assigner un mentor ou un coach aux nouveaux employés pour les accompagner dans leur apprentissage du SMQ.	RMQ	Les nouveaux employés.	À définir
Augmenter la communication	Partager régulièrement les réussites du SMQ avec les employés, comme les améliorations des processus, la réduction des non-conformités, l'augmentation de la satisfaction des clients, etc. Expliquer comment le SMQ contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise, comme l'amélioration de la qualité des produits et services, la réduction des coûts, l'augmentation de la part de marché, etc. Reconnaître les contributions des employés au succès du SMQ, comme dans les communications internes, les réunions d'équipe, les événements de reconnaissance, etc.	DG + RMQ	Tous les employés.	À définir

Source : Elaboré par nous-même

3.2 La mise en œuvre

Dans le cadre de notre plan d'action pour réduire la résistance des employés à l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ), dans le 21/05/ 2024 nous avons organisé une séance de sensibilisation pour tous les pilotes de processus. Cette séance s'est tenue sur la plateforme Teams et a été animée par le responsable qualité.

Nous avons créé une présentation PowerPoint pour expliquer les objectifs du SMQ selon la norme ISO 9001, chapitre 7.3. La présentation (voir l'Annex N 03)

Nous avons clarifié les termes liés à la qualité et organisé une session de questions-réponses pour aider les participants à bien comprendre les attentes et les objectifs du projet.

En plus de cela, nous avons élaboré une cartographie des processus pour Expro Gulf Ltd. Cette cartographie montre clairement comment les processus s'enchaînent et interagissent, ce qui aide à mieux comprendre le SMQ et le positionnement, rôle de chacun.

Cette initiative a pour but de rendre le SMQ plus compréhensible et acceptable pour les employés, réduisant ainsi leur résistance et aidant à atteindre les objectifs de notre étude.

Section 02 : Discussion des résultats

La présente section discute des résultats de notre recherche en les comparant à ceux de la littérature mobilisée. Cette section est structurée en trois grands volets, à savoir : Connaissances et expériences en matière de qualité, Perceptions et résistances à l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ) et Recommandations.

Les résultats obtenus ont démontré que le niveau de connaissances sur le Système de Management de la Qualité (SMQ) varie considérablement parmi les interviewés. En effet, la majorité des personnes interviewées ne disposent pas des connaissances nécessaires dans ce domaine, à l'exception du manager du département TRS, qui a acquis des savoirs grâce à une formation et une expérience précédentes en dehors de l'entreprise. Ce manager s'est montré plus intéressé par le SMQ que les autres. Nous avons donc conclu que les individus ayant une expérience préalable dans des systèmes similaires, comme le TRS, sont plus aptes à comprendre et à accepter les nouvelles pratiques du SMQ. En revanche, ceux sans expérience préalable montrent une plus grande résistance, nécessitant des efforts accrus en termes de formation et de sensibilisation. En effet, (Metz, 2021) a révélé que la perception de la qualité est souvent influencée par les expériences antérieures et la préparation au changement.

Pour comprendre les raisons de ce manque de connaissances, l'entreprise doit mener une étude approfondie. En effet, l'étude de (Matouk & Radia, 2015) a démontré que le diagnostic initial était crucial pour comprendre les attentes et l'état d'esprit de tous les collaborateurs. Au sein de l'entreprise, le responsable qualité a déjà réalisé un diagnostic, cependant, ses résultats n'ont pas été exploités en faveur du SMQ.

Par ailleurs, le manque de connaissance se justifie également par le manque de séances de sensibilisation ou de formation sur le management de la qualité. L'étude de (Furxhi, 2021) a montré que la formation continue et la sensibilisation sont essentielles pour améliorer les connaissances des employés sur le SMQ. Ces auteurs ont également observé que les entreprises qui investissent dans des programmes de formation réguliers voient une amélioration notable dans l'adhésion au SMQ. De plus, l'étude de (Obina & Adenike, 2022) a démontré que la formation et la sensibilisation sont cruciales pour réduire la résistance au changement et améliorer l'adhésion des employés.

Nos résultats ont également montré que le manque de formation et de sensibilisation est un obstacle majeur à l'implémentation réussie du SMQ. Les études de (Anholon et al., 2017)) et (Bounabri et al., 2018) ont exploré les obstacles liés à la mise en place du SMQ dans les entreprises. Ils ont démontré que la résistance au changement est souvent due à une mauvaise communication et à un manque de motivation des employés. De plus, (Al-Najjar & Kamel, 2011) a souligné que la communication efficace et la motivation des employés sont des facteurs déterminants pour la réussite de l'implémentation du SMQ. Ceci corrobore nos résultats qui ont montré une résistance initiale au SMQ en raison d'un manque d'informations et de formation.

Par rapport au type de changement opéré par l'entreprise EXPRO Gulf Ltd avec la mise en place du système de management de la qualité, il existe plusieurs types de changements qui peuvent être classés différemment selon divers critères, comme nous l'avons exposé dans la partie théorique. D'après nos résultats d'observation et les entretiens réalisés avec les interviewés, nous avons trouvé que ce changement a été mené par la nécessité de satisfaire le client Sonatrach. Il s'agit donc d'un choix initié par la direction générale dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de répondre aux exigences de son environnement externe. Notre étude est parfaitement alignée avec celle de (Matouk & Radia, 2015), qui ont des critères similaires aux nôtres et ont classé ce changement comme un

changement volontariste, lié au choix stratégique des dirigeants et imposé par l'évolution de l'environnement, donc on peut dire que nous sommes dans le même type.

Face à ce changement nos résultats montrent que les employés de l'entreprise utilisent différentes formes de résistance face aux changements. Deux principales formes de résistance ont été identifiées : la résistance active et la résistance passive. La résistance active, bien que rare, inclut des actions telles que la démission, le changement de poste ou le départ de l'entreprise. En revanche, la forme de résistance la plus dominante est la résistance passive, qui se manifeste par des comportements dissimulés comme la négligence et les retards dans la réalisation des tâches. Ces résultats sont en adéquation avec les travaux de (Matouk & Radia, 2015) qui classifient ces types de résistance comme active et passive, ainsi qu'avec ceux de ((Obina & Adenike, 2022))qui les désignent comme explicite (ouverte) et dissimulée (cachée). Toutes ces études concluent que ces formes de résistance entraînent des retards dans l'atteinte des objectifs fixés, ce qui confirme la pertinence de nos observations.

Nos résultats ont également montré que le manque de formation et de sensibilisation est un obstacle majeur à l'implémentation réussie du SMQ ce qui est parfaitement alignée avec Les études de (Anholon et al., 2017) et (Bounabri et al., 2018) qui ont exploré les obstacles liés à la mise en place du SMQ dans les entreprises. Ils ont démontré que la résistance au changement est souvent due à une mauvaise communication, manque de motivation et à un manque formation des employés .De plus, (Jain, 2016) a souligné que la communication efficace , la motivation des employés et la formation sont des facteurs déterminants pour la réussite de l'implémentation du SMQ. Ceci corrobore nos résultats qui ont montré une résistance initiale au SMQ en raison d'un manque d'informations et de formation.

Nos résultats confirment également que les entreprises qui impliquent activement leurs employés dans le processus de mise en place du SMQ rencontrent moins de résistance et obtiennent un soutien plus fort de la part de leurs équipes. (Lakhdar & Pesqueux, 2016)ont mis en lumière l'importance de l'implication des employés à tous les niveaux pour la réussite de l'implémentation des systèmes de qualité.

Enfin, nos résultats soulignent l'importance de la formation, de la sensibilisation, de la communication et du coaching pour obtenir l'adhésion des employés au projet d'implémentation du SMQ ce qui adéquate au résultats de l'Eude de (Obina & Adenike, 2022)qui ont démontré que la formation continue est cruciale pour réduire la résistance au

changement et améliorer l'adhésion des employés. En effet , Nos résultats montrent une similitude avec leurs conclusions, car ils soulignent également l'importance de la formation continue pour garantir l'adhésion au SMQ.

CONCLUSION GÉNÉRALE

1. Synthèse des résultats

Dans un marché pétrolier concurrentiel, les entreprises multinationales cherchent à attirer le plus grand nombre de clients pour obtenir une plus grande part du marché. À cet effet, pour répondre aux exigences du marché, ces entreprises cherchent à être certifiées aux normes internationales, dont l'ISO 9001 v2015, qui concerne le Système de Management de la Qualité (SMQ). Cependant, la résistance des employés face à l'implémentation de ce système représente un obstacle majeur pour les entreprises.

Notre étude porte sur la résistance des employés face à l'implémentation du Système de Management de la Qualité. À travers une approche déductive, nous avons pu formuler des hypothèses à partir de la revue de la littérature. Pour répondre à nos questions de recherche sur les facteurs de la résistance des employés face à l'implémentation du SMQ chez Expro Algérie, nous avons adopté une méthodologie qualitative en utilisant l'observation sur le terrain et les entretiens semi-directifs pour explorer les différents aspects de cette résistance. L'objectif principal était de comprendre les facteurs principaux de cette résistance, les formes qu'elle peut prendre, et d'identifier des stratégies efficaces pour la réduire.

Nous avons répondu de manière exhaustive à la problématique initiale et atteint les objectifs fixés pour cette recherche. À travers une analyse rigoureuse des données et une application méthodique des outils de recherche, nous avons pu démontrer comment la résistance des employés face à l'implémentation du SMQ chez Expro Gulf Ltd est influencée par divers facteurs. Nos résultats montrent que le manque de compétences perçues (manque des connaissances, manque de formation et de sensibilisation) et la crainte d'une augmentation de la charge de travail sont des facteurs internes déterminants.

Les hypothèses initiales ont été rigoureusement testées et validées tout au long de cette recherche. Premièrement, l'hypothèse selon laquelle la résistance des employés constitue un obstacle significatif à la mise en place du SMQ a été confirmée par les résultats des entretiens et les observations sur le terrain, qui ont révélé des réactions négatives des employés face à ce projet. Deuxièmement, nous avons supposé que cette résistance est principalement due à un manque de formation et de sensibilisation. Cette hypothèse a été validée par nos résultats, montrant que la majorité des employés résistaient au changement en raison d'un manque d'information et de formation adéquate.

Enfin, l'hypothèse portant sur l'importance de la communication efficace, de la formation et de la sensibilisation pour surmonter la résistance a été validée. Les données indiquent que les employés d'Expro préfèrent une communication claire et efficace avec le chef de projet, ainsi que des programmes de formation substantiels pour bien comprendre l'intérêt de l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ).

2. Limites Et Suggestions

Notre étude a été limitée par la durée restreinte de notre investigation et par les contraintes spécifiques à l'organisation Expro Gulf Ltd, telles que la non-disponibilité des pilotes de processus impliqués dans les travaux liés au SMQ. De plus, l'approche principalement qualitative présente des limites en termes de validation empirique. L'intégration de méthodes quantitatives, comme des enquêtes par questionnaire destinées à tous les employés de l'entreprise, pourrait renforcer la fiabilité des conclusions et offrir une perspective plus équilibrée. Ces limitations ont restreint notre capacité à mener une évaluation exhaustive de toutes les formes possibles de résistance et à explorer en profondeur chaque facteur contributif.

Malgré ces limites, nous formulons plusieurs suggestions pour Expro Gulf Ltd et pour les entreprises confrontées à des défis similaires. Premièrement, il est crucial d'allouer davantage de temps et de ressources pour permettre une analyse plus détaillée des facteurs de résistance. Deuxièmement, élargir l'étude à d'autres entreprises et secteurs permettrait de comparer les résultats et d'identifier des tendances générales. Une attention particulière devrait être portée à l'impact à long terme des initiatives de sensibilisation et de formation sur la réduction de la résistance des employés. De plus, renforcer la communication interne et impliquer activement les employés dans le processus de changement pourraient atténuer les résistances et favoriser une meilleure acceptation du SMQ.

Enfin bien que notre étude ait présenté certaines limites, elle a néanmoins contribué à une meilleure compréhension des défis liés à l'implémentation d'un SMQ et à l'importance de gérer efficacement la résistance des employés.

3. Perspectives de la recherche

Nous Pour de futures recherches, il serait pertinent d'allouer davantage de temps et de ressources afin de permettre une analyse plus détaillée. Il serait également bénéfique d'élargir l'étude à d'autres entreprises et secteurs pour comparer les résultats et identifier des tendances générales. Une attention particulière devrait être portée à l'impact à long terme des initiatives de sensibilisation et de formation sur la réduction de la résistance des employés. De plus, des recherches futures pourraient explorer l'impact de divers styles de leadership et de culture organisationnelle sur l'acceptation du SMQ par les employés. En intégrant des approches quantitatives et qualitatives, ces études pourraient fournir une vision plus complète des dynamiques en jeu et des stratégies les plus efficaces pour assurer une mise en œuvre réussie des systèmes de gestion de la qualité.

En conclusion, bien que notre étude ait présenté certaines limites, elle a néanmoins contribué à une meilleure compréhension des défis liés à l'implémentation d'un SMQ chez Expro Gulf Ltd. Notre recherche a mis en lumière l'importance de gérer efficacement la résistance des employés pour réussir cette implémentation. Nous espérons que nos conclusions et suggestions pourront servir de guide non seulement pour Expro Gulf Ltd, mais aussi pour d'autres entreprises du secteur pétrolier cherchant à améliorer leur gestion de la qualité tout en prenant en compte les dynamiques humaines spécifiques à ce contexte. En intégrant des stratégies de sensibilisation, de formation continue et de communication efficace, les entreprises peuvent non seulement surmonter les résistances internes mais également favoriser une culture d'amélioration continue et de conformité aux normes de qualité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage

- Aidoud, M. F. (2020). Appropriation du changement : Quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S). *Revue Organisation et Travail*, 8(3), 145-163.
- Al-Najjar, S., & Kamel, D. (2011). ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions : An Empirical Study. *International Journal of Business Administration*, 2, 118-131.
- Anholon, R., Simon Rampasso, I., Cooper Ordonez, R. E., Silva, D. da, Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2017). Observed difficulties during implementation of quality management systems in Brazilian manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(1), 149-167. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2016-0167>
- Association française de normalisation. (1994). *Qualité et efficacité des organisations*. AFNOR. https://biblio.helmo.be/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=27241
- Basami, H. S. S. A. (2022). The Impact of Resistance to Change on the Implementation of Quality Management System in the Ministry of Education (General Directorate of Education in South Batinah Governorate as a Model). *Ajrsp*, 3(33), 21-58.
- Beaugrand, J. P. (1988). DÉMARCHE SCIENTIFIQUE ET CYCLE DE LA RECHERCHE. *DÉMARCHE SCIENTIFIQUE ET CYCLE DE LA RECHERCHE*. https://www.academia.edu/66804031/D%C3%89MARCHE_SCIENTIFIQUE_ET_CYCLE_DE_LA_RECHERCHE
- Bounabri, N., El Oumri, A. A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations : Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 11(1), 34-56. <https://doi.org/10.3926/jiem.2412>
- Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Gualino-Lextenso éd. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb414882144>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success : Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fenneteau, H. (2015). Chapitre 1. La réalisation d'une série d'entretiens individuels. In *Enquête : Entretien et questionnaire: Vol. 3e éd.* (p. 9-28). Dunod. <https://www.cairn.info/enquete-entretien-et-questionnaire--9782100722341-p-9.htm>
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>

Gal, A. R., RaË, C. L., & Toadere, C. I. (2020). Barriers to the Implementation of the Quality Management System in Small and Medium-Sized Enterprises. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XX(1), 618-625.

Jain, P. (2016). Resistance to Change in an Organisation. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2740232>

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw Hill.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lakhdar, M.-E., & Pesqueux, Y. (2016). De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine. *Management & Sciences Sociales*, 20(1), 98-106. <https://doi.org/10.3917/mss.020.0098>

Matouk, B. (Rapporteur), & Radia, S. (2015). *Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP* [Thesis, Université Abderrahmane mira bejaia/aboudaou].
<http://172.17.1.105:8080/xmlui/handle/123456789/8126>

Metz, M. (2021). Overview of Change in Organizations. Resistance to Change. A Literature Review. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XXI(1), 611-620.

Obina, F., & Adenike, S. (2022). Managing Employee Resistance during Organizational Change : Causes and Solutions Available. *American Journal of Business and Strategic Management*, 1(1), Article 1.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management. *Post-Print*, Article halshs-00780720.
<https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00780720.html>

Thiéart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
<https://scholar.google.com/scholar?cluster=17892028680443023176&hl=en&oi=scholar>

Tremblay, J.-M. (2005, février 2). d'Omar Aktouf, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations ; une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 1987 [Text]. texte.
http://classiques.uqac.ca/contemporains/Aktouf_omar/metho_sc_soc_organisations/metho_sc_soc_org.html

Watzlawick, P. (1975). *Changements : Paradoxes et psychothérapie*. Paris : Éditions du Seuil. <http://archive.org/details/changementsparad0000watz>

Webographie

<https://qualitexpert-dz.com/iso/tout-sur-iso-9001/mise-en-place-smq-iso-9001/>

<https://safetyculture.com/fr/themes/changement-organisationnel/> Publication 12 févr. 2024

ISO 9000 version 2015

ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Destiné aux responsables de l'entreprise EXPRO Algérie

Introduction

Permettez-nous de nous présenter. Nous sommes Ayoub Mohamed Salah Merniz et Salah Eddine Soualmia, étudiants en deuxième année de Master en Management par la Qualité à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) de Koléa. Nous aimerions mener un entretien avec vous qui durera quelques minutes afin de discuter de notre recherche sur votre implication et vos motivations envers le nouveau système de management qualité. Nous tenons à vous informer que vos réponses seront présentées de manière anonyme et traitées de manière strictement confidentielle. Serait-il possible pour nous de faire un enregistrement vocal de notre entretien pour une meilleure transcription de vos propos ?

Axe 1 : Profil des personnes interviewées

- Pourriez-vous vous présenter et vos missions dans le cadre de votre poste ?

Axe 2 : Connaissances et expériences en matière de qualité

- Avez-vous des connaissances sur le système management qualité (SMQ) ?
- Que signifie la qualité pour vous ?
- Quelle importance votre entreprise donne-t-elle à la qualité ? Pourriez-vous nous citer quelques actions qui reflètent cette importance ?
- Avez-vous déjà participé à des projets de changement dans votre entreprise et reliez la avec la suivante ?
- Comment le personnel s'est comporté face à ces changements ?

Axe 3 : Perceptions et Résistances à l'Implémentation du Système de Management qualité (SMQ) dans notre Entreprise

- Considérez-vous l'implémentation d'un SMQ comme un changement au sein de l'entreprise ?
- Quels seraient d'après vous les avantages potentiels que pourrait apporter un SMQ à notre entreprise ?

- Le personnel a-t-il été sensibilisé et formé... ?
- D'après vos expériences au sein de l'entreprise, Pensez-vous que le personnel de l'entreprise va adhérer ou résister au projet ? veuillez nous préciser les principales raisons de leur adhésion ou résistance ?
- A votre avis, comment encourager l'adhésion des employés au projet de mise en place du SMQ ?

Nous vous remercions d'avoir participé et nous accorder de votre temps pour cet entretien.

Au revoir !

ANNEXE 2: POLITIQUE QUALITE

Politique sur la Qualité, la Santé, la Sécurité et l'Environnement (QSSE) d'Expro



Mission QSSE

Offrir des performances exceptionnelles qui dépassent les normes du secteur et les attentes des clients. Nous nous efforçons d'atteindre l'excellence en encourageant et en mettant en œuvre les meilleures pratiques en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement dans tout ce que nous faisons.

Vision QSSE

Être l'expert en services énergétiques à cycle complet le plus sûr et le plus fiable au monde, ce qui est prouvé par nos produits et nos services exceptionnels, notre promotion de la santé et notre engagement environnemental.

Engagements QSSE

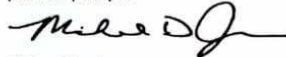
1. Nous nous engageons envers la **qualité, la santé, la sécurité et l'environnement** en améliorant continuellement les processus et en prenant des décisions commerciales fondées sur des données et des analyses.
2. Nous accordons de la valeur à nos **employés** et nous nous engageons à offrir des conditions de travail sûres et saines, à éliminer les dangers et à réduire les risques. Nous nous engageons à équiper entièrement nos employés en mettant à leur disposition la formation appropriée et les ressources nécessaires pour qu'ils puissent travailler en toute sécurité et en bonne santé. Nous solliciterons la consultation et la participation de nos employés afin d'apprendre de tirer des enseignements de leurs idées et de leurs expériences.
3. Nous nous engageons à améliorer nos **performances** globales en améliorant continuellement l'efficacité de notre système de gestion intégrée QSSE, en répondant aux exigences juridiques et autres, et en respectant les normes en vigueur de l'industrie.
4. Nous respectons nos **partenariats** et nous nous engageons à améliorer la satisfaction de nos clients en identifiant et en abordant les risques et les opportunités qui peuvent affecter la conformité des produits et des services. De plus, nous nous engageons à surveiller les perceptions des clients afin de mieux comprendre leurs besoins et d'améliorer nos communications.
5. Nous sommes des citoyens du monde – nous nous attaquons à notre propre impact et à celui de l'industrie sur la planète pour assurer un impact positif et durable. Nous nous engageons à protéger notre planète en réduisant nos déchets et notre empreinte carbone, en prévenant la pollution et en cherchant des solutions durables. Nous faciliterons la transition énergétique en adaptant nos technologies et services existants et en développant de nouvelles technologies et capacités tournées vers l'avenir.

Expro s'assure que la présente politique est :

Communiquée : en l'expliquant lors des programmes d'accueil initiaux des employés et après tout changement ultérieur

Mise en œuvre : en contrôlant régulièrement nos systèmes commerciaux

Soutenue : en procédant à des examens de gestion pour vérifier l'efficacité continue de la présente politique.



Michael Jardon
Président-directeur général

ANNEXE 3: PRESENTATION DE SENSIBILISATION



Introduction



- To enlighten you on the fundamental principles of an effective Quality Management System.
- To underscore the significant advantages that a robust QMS can bring to our organization.
- To inspire active engagement in the implementation and continual improvement of our QMS

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour

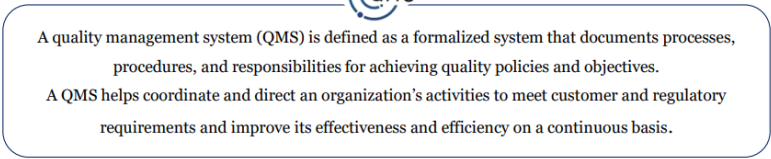


Definition of ISO 9001 Standard: :

- ISO 9001 is an internationally recognized standard that provides a framework for establishing, implementing, maintaining, and continually improving a Quality Management System (QMS) within an organization
- It is developed and published by the International Organization for Standardization (ISO), a non-governmental organization composed of national standards bodies from around the world

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour

- It is a globally accepted standard
- ISO 9001 specifies the requirements for a QMS
- The standard aims to help organizations improve their overall performance and provide a solid foundation for sustainable development initiatives
- Implementing ISO 9001 allows organizations to demonstrate their ability to provide products and services that meet customer and applicable statutory and regulatory requirements
- The standard follows the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle



A quality management system (QMS) is defined as a formalized system that documents processes, procedures, and responsibilities for achieving quality policies and objectives.

A QMS helps coordinate and direct an organization's activities to meet customer and regulatory requirements and improve its effectiveness and efficiency on a continuous basis.

A quality management system (QMS) is defined as a formalized system that documents processes, procedures, and responsibilities for achieving quality policies and objectives.

A QMS helps coordinate and direct an organization's activities to meet customer and regulatory requirements and improve its effectiveness and efficiency on a continuous basis.



Activer Windows
Accédez aux paramètres pour

Advantages of the ISO 9001 certification

Improved Customer Satisfaction

Optimization of Internal Processes

Reduction of Non-Quality Costs

Competitive Advantage

Employee Morale



Activer Windows
Accédez aux paramètres pour

04 CONCLUSION

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour

“

Your active participation in our Quality Management System will not only enhance our organization's performance but also empower you to make a meaningful impact. Together, let's drive continuous improvement, innovation, and customer satisfaction. Your contributions will shape our success and elevate your role in the organization

”

TABLE DES MATIERES

Remerciement	II
Résumé.....	II
Liste des figures	VI
Liste des tableaux	VII
Liste des abréviations	IX
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : ETAT DE L'ART	6
Section 01 : Revue de littérature	7
1. Synthèse des études antérieures	7
1.1 Le changement organisationnel comme générateur de résistance.....	7
1.2 La résistance face au système management de la qualité.....	10
2. Analyse critique	12
2.1 Points communs.....	12
2.2 Divergence.....	13
3. Positionnement de l'étude	14
Section 02 : cadre conceptuel	15
1. Le Système de Management de la Qualité.....	15
1.1 Définition de la qualité	15
1.2 L'assurance qualité	15
1.3 Le management de la qualité	16
1.4 Système de management de la qualité	16
1.4.1 Les principes de SMQ	16
1.4.1.1 Orientation client.....	16
1.4.1.2 Leadership	17
1.4.1.3 Implication du personnel	17
1.4.1.4 Approche processus.....	17
1.4.1.5 Amélioration.....	17
1.4.1.6 Prise de décision fondée sur les preuves	18
1.4.1.7 Management des relations avec les parties intéressées	18
1.5 La normalisation	18
1.5.1 Organismes de normalisation	18
1.5.2 Les normes	19

1.6	La certification.....	21
1.7	L'implantation de SMQ selon ISO 9001	22
1.7.1	La démarche de mise en place d'un système de management de la qualité 22	
2.	Le changement.....	23
2.1	Le changement organisationnel	24
2.1.1	Les types du changement organisationnel.....	24
2.1.1.1	Type du changement selon l'origine de la décision du changement ...	25
2.1.1.2	Type du changement selon le rythme du changement	25
2.1.1.3	Type du changement selon de degrés du changement opéré.....	26
2.1.1.4	Type du changement selon les initiatives des acteurs	27
3.	Les résistances aux changements.....	28
3.1	Qu'est-ce que la résistance au changement	28
3.2	La place des employés dans le processus de mise en œuvre du changement Organisationnel.....	28
3.3	Attitudes des acteurs face au changement	29
3.4	Pourquoi l'acteur résiste-t-il au changement ?	30
3.4.1	Les facteurs individuels.....	30
3.4.2	Les facteurs collectifs et organisationnels.....	31
3.4.3	Les facteurs liés aux agents du changement.....	31
3.4.4	Les facteurs liés au changement lui-même	31
3.5	Les formes de résistance au changement.....	31
3.5.1	L'inertie	32
3.5.2	L'argumentation	32
3.5.3	La révolte.....	32
3.5.4	Le sabotage.....	32
4.	Les types de changements induits par l'implantation de SMQ.....	32
5.	Le pilotage du changement sur le plan stratégique et opérationnel	33
5.1	Le pilotage du changement sur le plan stratégique.....	33
5.2	Le pilotage du changement sur le plan opérationnel	34
6.	Résistance aux changements engendrés par l'implantation de SMQ	37
6.1	Les formes de résistances face au SMQ	37
6.1.1	Résistances Actives	37

6.1.2	Résistances Passives.....	38
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....		39
Section 01 : Cadre méthodologique		40
1.	Approche méthodologique.....	40
2.	Méthode de la recherche	41
3.	Méthodes de collecte de données.....	42
3.1	Observation.....	42
3.2	L'entretien	42
4.	Les personnes interrogées	43
5.	La méthode de traitement des données	44
Section 02 : Cadre organisationnel		44
1.	Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	44
1.1	Groupe EXPRO	44
1.2	Historique d'EXPRO	45
1.3	Régions mondiales d'EXPRO	46
1.3.1	Région Europe et Afrique subsaharienne (ESSA)	46
1.3.2	Région d'Amérique du Nord et d'Amérique latine (ALN).....	46
1.3.3	Région Asie-Pacifique (APAC)	46
1.3.4	Région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA).....	46
1.4	Aperçu d'EXPRO Algérie	47
1.4.1	Contenu Expro Algérie.....	47
1.4.2	L'organigramme de l'entreprise	48
1.4.3	Nombre et types de disciplines d'Expro Algérie	49
1.4.3.1	Intervention de puits	49
1.4.3.2	Test de puits.....	49
1.4.3.3	Essai de tige de forage (ETM).....	49
1.4.3.4	Production	50
1.4.3.5	Fluides	50
1.4.3.6	Compteurs	51
1.4.4	Installations d'Expro en Algérie	51
2.	Structure QHSE	52
2.1	Organisation du Département Qualité chez Expro Algérie	52
2.1.1	Bureau HSE.....	52

2.1.2	Responsable Qualité	52
2.2	État d'avancement du SMQ	53
2.2.1	Politique QSE	53
2.2.2	Matrices SWOT et Domaine d'Application	53
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS		54
Section 01 : Présentation des résultats		55
1.	Analyse et interprétation des données qualitatives	55
1.1	Connaissances et expérience en lien avec le système de management de la qualité (SMQ)	55
1.1.1	Connaissance sur le Système de Management qualité (SMQ) au sein de l'entreprise	55
1.1.2	La pertinence de la qualité pour l'entreprise	57
1.2	Perceptions des interviewés sur l'implémentation d'un SMQ au sein de l'entreprise.....	58
1.2.1	La notion du changement dans l'entreprise.....	58
1.2.2	Les formes de résistance	60
1.2.3	Recommandations pour l'adhésion des employés au projet d'implémentation du Système management qualité.....	61
2.	Synthèse des résultats	62
2.1	Connaissances et expériences en matière de qualité	62
2.2	Importance de la qualité dans l'entreprise	62
2.3	Réactions aux projets de changement.....	62
2.4	Sensibilisation et formation du personnel	63
2.5	Suggestions pour améliorer l'adhésion	63
3.	Proposition et réalisation d'actions d'amélioration	63
3.1	Plan D'action	63
3.2	La mise en œuvre.....	66
Section 02 : Discussion des résultats		66
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		74
ANNEXES		