



HAL
open science

De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine

Motiâ-Eddine Lakhdar, Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Motiâ-Eddine Lakhdar, Yvon Pesqueux. De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine. *Management & sciences sociales*, 2016, Contextualisation : pratiques et enjeux, 20 (20), pp.98-106. <halshs-01860050>

HAL Id: halshs-01860050

<https://shs.hal.science/halshs-01860050v1>

Submitted on 22 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

De la résistance au changement en milieu associatif. Le cas d'une association de microfinance marocaine

Motià-Eddine Lakhdar

Doctorant en sciences de gestion au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers), Paris.
lakhdar.motia@gmail.com

Yvon Pesqueux

Professeur titulaire de la chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » du CNAM (Paris).
yvon.pesqueux@lecnam.net

L'objectif de cet article est d'étudier le phénomène du changement dans les organisations de type associatif. Ce phénomène certes omniprésent dans toute sorte de structure, représente des caractéristiques spécifiques au cas étudié, étant celui d'une association opérant dans le secteur de la microfinance. Basée sur des fondements théoriques réfléchis, notre démarche se situe au carrefour des pratiques organisationnelles motivées par des actions qui relèvent des comportements des agents organisationnels. Le but est de se rapprocher de la réalité du terrain d'un point de vue épistémologiquement fondé, mettant en œuvre l'organizing comme méthodologie, et le diagnostic organisationnel comme méthode de recherche.

Mots clés : changement, microfinance, organizing.

This article is about change in a membership-based organizations. Change is omnipresent in any kind of structures and has many characteristics depending on the situation. Our case is a microfinance association. Based on thoughtful theoretical foundations, our approach is at the crossroads of organizational practices motivated by actions within the behavior of organizational agents. The aim is to get a better understanding of change with a causalist perspective, a methodology considering the situation in an organizing perspective, and an organizational diagnosis as research method.

Keywords : change, microfinance, organizing.

Introduction

De nos jours, le mouvement du changement dans les organisations est l'une des problématiques au cœur des préoccupations managériales. Cette préoccupation est due essentiellement à l'effervescence de l'environnement dans lequel opèrent les organisations, animé par les tendances économiques et les exigences du marché interne et externe. Face à cette situation, les organisations sont appelées systématiquement à s'adapter, sinon se conformer aux modifications de leur environnement.

Dans sa définition classique, le changement est considéré comme « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* » (Bélanger, 1994). Par analogie, parler de changement organisationnel sous-entend une migration dans les structures qui implique aussi les individus qui les animent, et qui a souvent tendance à confondre une logique à visée transformative avec une autre logique à visée prescriptive comme avec ce qui relève de la conduite du changement organisationnel (Pesqueux, 2013).

Toutefois, tout changement dans une structure donnée est synonyme de turbulences, de zones d'inconfort, de situations méconnues face auxquelles les agents organisationnels se retrouvent contraints de peser « le pour et le contre », dans l'ultime but de préserver leurs avantages garantis par les anciennes structures. Ainsi, le rôle humain incarné par la fonction d'« agent » organisationnel introduit de nouvelles variables auxquelles il faut prêter une attention particulière, dans la mesure où les schémas mentaux construits autour de l'organisation et de ses valeurs à travers les processus d'apprentissage et d'institutionnalisation constituent une manière d'être et de faire à laquelle les agents adhèrent, et vont même jusqu'à se l'approprier. L'on parle donc de la « culture organisationnelle ».

Dans le milieu associatif, certes riche en termes de relations humaines, les questions du changement organisationnel demeurent peu explorées, dans la mesure où les associations ont toujours été considérées comme des entités où les structures et leur organisation ont un poids qui est sous-estimé, étant donné que c'est beaucoup plus le volet interpersonnel et la cause sociale poursuivie qui focalisent l'attention. En revanche, l'expérience des associations de microfinance au Maroc, mais aussi dans plusieurs régions du monde, a montré que les processus d'*organizing* dans les associations occupent une place similaire à celle occupée dans les organisations privées. Il s'agit pour elles de trouver le dosage efficace en termes organisationnels entre la poursuite des objectifs de performances financières, et la mission sociale de lutte contre la pauvreté.

La culture du changement en milieu associatif

Dans son article intitulé « *On studying organizational culture* », Pettigrew (1979) définit la culture comme « *le système des significations acceptées publiquement et collectivement par un groupe donné à un moment donné* ». L'on se retrouve donc face à un système où les symboles et les significations sont interprétés suivant un schéma fondé par et entre les agents organisationnels. De même, dans le milieu associatif, le système des valeurs ne déroge pas à la règle, tout en étant accentué par des facteurs supplémentaires qui font de la culture associative une variante spécifique de la culture en général. Dès lors, dans le travail de recherche qui sera présenté ci-après, nous mettrons l'accent sur les spécificités inhérentes à la culture organisationnelle associative dans son impact, qu'il soit *positif* ou *néгатif*, dans toute démarche de conduite du changement.

Présentation du cas de l'étude

Afin d'approcher au mieux les éléments qui constituent les systèmes culturels en milieu associatif, nous avons opté pour une association de microfinance opérant sur le

marché marocain. Leader sur son secteur d'activité, l'association objet de notre étude opère suivant une double logique, l'une étant la poursuite des objectifs financiers et managériaux, et l'autre est beaucoup plus orientée vers le rôle social de lutte contre la pauvreté dans le cadre de l'INDH¹. Toutefois, les différentes crises ayant touché le secteur de microcrédit au Maroc ont provoqué la montée des taux des créances en souffrance, la dépréciation du portefeuille client et l'augmentation des taux de provisionnement et des pertes irrécouvrables. Face à cette situation, le changement organisationnel est intervenu comme une solution aux divers problèmes que rencontre l'association, en essayant d'apporter des modifications dans la structure organisationnelle, changer d'organigramme, supprimer des postes de travail, en rajouter d'autres, réévaluer les systèmes de rémunération et de motivation (système des primes), concevoir de nouveaux rapports hiérarchiques, etc.

Les mesures prises en vue d'une sortie de la crise n'ont malheureusement pas apporté les résultats escomptés, dans la mesure où les indicateurs de gestion affichent toujours une situation alarmante, malgré la mise en œuvre de la démarche de conduite du changement.

Le protocole de recherche

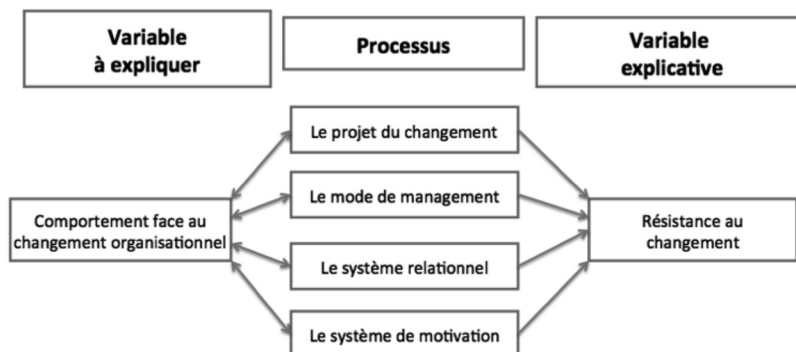
Trouver une réponse au dilemme précédemment cité nous a amenés à

concevoir un cadre de travail triangulé, mettant en avant deux approches, l'une exploratoire et l'autre expérimentale. Dans la phase exploratoire, nous avons procédé à un diagnostic organisationnel faisant ressortir un certain nombre d'axes thématiques ayant une relation de près ou de loin avec la problématique du changement au sein de l'association. En effet, le diagnostic organisationnel nous a renseignés sur l'existence de quatre processus clés qui ont animé les comportements des agents durant les phases du changement à savoir : le projet du changement en tant que tel, le mode de management, le système relationnel et le système de motivation. L'implémentation du protocole de recherche nous amène à dresser le modèle théorique présenté ci-après, et qui servira de base conceptuelle lors de la phase expérimentale.

Notre modèle théorique se présente comme suit :

1. Afin de faire face aux problèmes de la pauvreté et de l'exclusion dont souffre une tranche importante de la population marocaine, l'État marocain s'est engagé dans une stratégie appelée l'initiative nationale de développement humain (INDH), visant la réduction de la pauvreté et la promotion d'activités génératrices de revenus, à l'aide des programmes de microcrédit notamment dans le monde rural.

Figure 1
Le modèle théorique



La deuxième phase expérimentale a été l'occasion d'approfondir ces axes, en déterminant les modalités qui favorisent la démarche de conduite du changement mise en œuvre par l'association, de celles qui posent difficulté. Pour ce faire, nous avons procédé par entretiens semi-directifs au moyen d'un questionnaire administré en face à face à un échantillon représentatif de la population mère et de ses caractéristiques (sexe de l'agent, position hiérarchique, nombre d'années d'ancienneté, nombre d'agents opérant dans les zones urbaines et rurales).

Les hypothèses de travail

Lors de la phase expérimentale, nous avons effectué un diagnostic organisationnel à partir des quatre processus de notre modèle théorique. Cette démarche nous a permis d'une part de déterminer les points de blocage chez les agents, et d'autre part d'anticiper le comportement de résistance. En effet, les quatre axes du diagnostic organisationnel nous amènent à formuler quatre hypothèses de travail qui sont les suivantes :

H1 : La nature du projet du changement est en soi un facteur de résistance au changement.

Nous avons posé la question de savoir en quoi la nature du projet du changement pourrait influencer le comportement des agents ; en fait, lors du diagnostic organisationnel, nous avons constaté qu'il existe un impact négatif de la nature du projet sur l'engagement des agents, surtout en termes de perception. Le changement en soi est source de problèmes pour les agents, ce qui génère un comportement de résistance.

H2 : Le changement du mode de management est un levier de la résistance au changement

L'ancien mode de gestion a été modifié lors du changement de direction générale en

2009 ; mais c'est un mode qui a fonctionné depuis la création de l'association, et dont les caractéristiques ont laissé des traces profondes dans la culture organisationnelle. En effet, nous émettons l'hypothèse selon laquelle un changement dans la manière de gérer l'association, qu'il soit matériel ou immatériel, est source de résistance de la part des agents.

H3 : Le changement du système relationnel a un impact sur le degré de résistance au changement

Lors du travail de diagnostic, nous avons constaté que le système des relations au sein de l'association présentait un caractère spécifique ; en effet, les relations des agents entre eux et avec l'administration étaient identiques, dans la mesure où la notion de supérieur hiérarchique était relativement absente. Ainsi, il s'agissait d'une représentation du pouvoir que les agents se sont construits, et qui a joué un rôle dans le sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation. Ceci étant, toute action sur le système relationnel est génératrice de résistance. On en déduit que le changement de la nature des relations de travail augmentera la prédisposition des agents à résister au changement.

H4 : Le changement du système de motivation augmente le degré de résistance au changement

Le quatrième axe du diagnostic nous a renseignés sur l'impact du système de motivation aussi bien sur l'implication des agents dans les stratégies de l'administration que sur leur prédisposition à résister au changement. En effet, le système de motivation, surtout en termes de rendement, a une influence sur la prédisposition des agents à résister aux actions du changement initiées par l'administration. Par conséquent, la modification du système de rétribution suivant une tendance baissière, augmente la prédisposition des agents à résister au changement.

Figure 3

**Schématisation des mots clés les plus fréquents
(les aires associées à chaque terme sont représentatives de leur poids)**

changement	l'association	maintenant	administration	motivation	hiérarchie	recouvrement
		l'ancienne	procédures		management	l'actuelle
	l'administration			collaborateurs	expérience	malheureuse
		organisationnel	l'organisation	actuellement	changements	organisation

Source : résultats du traitement — NVIVO

Un « changement » ou une « dérive » organisationnels

Le changement en soi est considéré comme un apport organisationnel conséquent. En effet, dans notre cas, la nouvelle administration nommée en 2009 a procédé à un changement organisationnel dont l'impact sur le capital humain n'a pas eu l'importance requise, car elle en a fait un objectif en soi, alors qu'il devrait être considéré comme un moyen de sortie de la crise que connaît l'association depuis 2008. D'après Durand et Weil (1993), « *le changement est aujourd'hui un objectif en soi, ou du moins est-il perçu comme si difficile qu'on oublie le reste. Le problème est de changer, de savoir changer et de contrer les mythiques résistances au changement.* »

D'après les résultats de notre étude empirique, nous avons remarqué que les agents organisationnels considèrent le changement comme étant inadapté, voire inutile ; cela est lié au fait qu'ils n'y ont pas pris part, du fait que la démarche de conduite du changement leur a été imposée en ignorant, d'après les agents, leurs opinions et avis, aussi intéressants soient-ils, sachant qu'ils sont en contact direct avec le terrain et connaissent ses caractéristiques. Il s'agit d'une démarche de conduite unilatérale du changement. L'on parle dans ce cas d'une

dérive organisationnelle (Pesqueux et Triboulois, 2004), dans la mesure où les agents organisationnels l'ont subie au lieu d'y participer. Par conséquent, le changement dans l'association est en soi générateur de résistance.

Par rapport à l'impact du changement au regard des éléments précités, il est légitime que les agents le qualifient de négatif car, d'après eux, le changement a apporté plus de complications, surtout en ce qui concerne le recouvrement des échéances mettant systématiquement les agents en contact avec les bénéficiaires.

Signalons finalement que pour les agents, le changement de direction générale est intrinsèquement lié avec le changement organisationnel, ce qui revient à dire que ce premier changement est considéré comme ayant impliqué le second ; il est donc logique que les agents considèrent cela comme une relation de cause à effet, et non pas comme un chantier à entreprendre.

**Le mode de management :
un changement à rationalité limitée**

La nomination de la nouvelle administration à la place de celle ayant fondé l'association a laissé des traces profondes dans les comportements des agents au travail ; c'est

en tout cas ce qui ressort des entretiens sur le terrain. Toutefois, rappelons que la nature de l'association révèle un caractère spécifique lié à une culture organisationnelle associative basée sur une « *cause sociale noble* » et institutionnalisée depuis la création de l'association. Ainsi, les travaux de Bareil (2004) ont montré que le facteur culturel est classé parmi les huit catégories des causes de résistance au changement. Pour Oreg (2006), les cultures ont un rôle dans la détermination du degré de la résistance « dispositionnelle », un rôle auquel la nouvelle administration n'a pas donné l'importance requise.

Par rapport à la culture associative, elle est liée dans notre cas à plusieurs aspects de gestion de l'association. Il s'agit notamment du rôle de la hiérarchie, une notion que les agents n'avaient pas l'habitude de comprendre dans le sens de pouvoir (Weber, 1921), étant donné que tous les agents, du directeur général à l'agent de crédit, sont des collaborateurs qui œuvrent pour la même cause sociale.

D'autre part, la culture organisationnelle associative a institutionnalisé la notion de famille au sein de l'association, à tel point que cette notion est devenue un paradigme par lequel les représentations cognitives du travail collaboratif ont pris des proportions personnelles et amicales, dépassant le cadre hiérarchique traditionnel pour en faire une véritable construction sociale qui tire sa légitimité de la nature de l'activité du microcrédit. Rajoutons à cela un autre aspect fréquent chez les agents qui est de mettre l'accent sur la notion du leader au sein de l'organisation. Il s'agit en fait d'un style paternaliste instauré par son ancien directeur et qui est considéré par les agents comme un moteur de motivation et d'appartenance au construit social qu'ils ont bâti ensemble.

Compte tenu des éléments sus mentionnés, nous avons déduit que la décision de mener un changement prise par la nouvelle direction émane d'une décision à rationalité limitée, née de la volonté de mettre en place des processus de résolutions de problèmes

organisationnels obéissant à des solutions satisfaisantes, mais en aucun cas optimales dans un environnement organisationnel contraignant (Simon, 1947). Aussi, nous avons relevé lors des entretiens avec les agents l'existence de certaines pratiques dans l'actuelle configuration qui sont importées d'autres organisations, ce qui renvoie vers la notion de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983).

Le rôle du système relationnel

Le système relationnel de l'association est lié à la culture organisationnelle associative et à la culture familiale qui y a été développée. En effet, compte tenu du style paternaliste instauré par l'ancienne direction, les relations entre les agents se sont développées autour de l'appartenance à l'organisation. L'un des facteurs les plus significatifs dans les relations de travail est la mobilisation des agents autour d'un syndicat, mouvement qui dépasse la logique de protection dans le cadre de la législation de travail pour en faire, dans notre cas, une « manière d'être » en tant que pratique organisationnelle. Cette « manière d'être » a tellement acquis d'importance qu'elle a résisté au mode de gestion paternaliste, et a servi à revendiquer le changement de la direction générale. Cette situation enchâsse l'agent dans un système de relations dans la mesure où ce système, depuis sa structuration, correspond aux valeurs communes aux membres de l'organisation (Likert, 1967). Notons que les agents ont toujours été animés par une dynamique de groupe à l'époque de l'ancienne administration, dynamique fondée sur des échanges interpersonnels et une remise en cause collective (Lewin, 1966) dans laquelle le syndicat joue le rôle du fédérateur à travers des représentants que nous qualifions de « leaders du milieu ». Il en découle que chaque action sur les relations entre les agents, mais aussi avec leur hiérarchie, représente un foyer de résistance.

L'enjeu de la motivation

Le changement organisationnel opéré a eu un impact considérable sur le système de

motivation de l'association, un impact que les agents ont constaté lors du changement de la grille de calcul des primes d'intéressement. Aussi, notons que le nouveau système de rémunération est une initiative que les agents ont appréciée, d'autant que leurs salaires dans l'ancien système étaient stagnants, et que le changement a pu les réévaluer en fonction de plusieurs paramètres (l'ancienneté de l'agent, le poste occupé, etc.) dans le cadre de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines. Toutefois, le changement du système de calcul des primes de rendement pose des problèmes, car les primes ont considérablement baissé. Dès lors, le degré de motivation des agents s'est détérioré dans la mesure où les agents estiment que le niveau de rétribution est en deçà de leurs espérances.

Quel impact pour l'organisation ?

La détermination de l'impact de la résistance sur l'organisation rentre dans le cadre de la dualité managériale « changement-résistance ». Ainsi, lors de notre étude empirique, nous avons relevé chez les agents des attitudes développées après le changement, précisément après la modification de la grille de calcul des primes de rendement. Ces attitudes nées de l'interaction entre les comportements et la nouvelle structure sont équivalentes à des stratégies alternatives ayant pour but la maximisation des intérêts individuels des agents au détriment de ceux de l'association. Ce type de comportement génère des dysfonctionnements qui se traduisent par des pertes pour l'organisation sous forme de « coûts cachés » venant peser sur la réalisation des performances organisationnelles (Savall et Zardet, 2001) (Savall *et al.*, 2008).

Concrètement, la baisse des primes d'intéressement a poussé les agents à trouver une stratégie qui leur permet de maximiser leurs revenus, en laissant volontairement les échéances dues par les bénéficiaires se transformer en impayés, du fait que le recouvrement d'une échéance en souffrance est générateur de primes, alors

que celui d'une échéance saine ne l'est pas. On parle donc d'un aléa moral (Stiglitz et Weiss, 1981) issu du changement de l'attitude des agents et représentant un risque traduit systématiquement par des pertes. Cette situation explique l'importance des taux d'impayés enregistrés.

Conclusion

La microfinance a connu un succès mondial, en raison de sa capacité à aider les populations pauvres à développer des activités génératrices de revenus. Toutefois, les divers problèmes qu'affronte l'activité du microcrédit ont poussé les chercheurs à décortiquer la relation entre l'institution et le client d'un point de vue économique, en se basant sur les études d'impact, mais aussi d'un point de vue managérial à travers les techniques de gestion du risque. Dans l'étude que nous avons menée, nous nous sommes focalisés sur les mêmes problèmes rencontrés par les institutions de microcrédit, mais sur l'importance accordée aux aspects managériaux internes à l'institution. Dès lors, nous avons compris que certains points de blocage peuvent être dus au mode de management de l'association, surtout lorsqu'il s'agit des actions à mettre en œuvre pour résoudre les problèmes liés à la performance financière.

Dans cette logique, notre point de départ est de considérer que toute action de changement dans l'organisation doit passer par une réingénierie des pratiques de gestion, en l'occurrence celles liées aux changements ; de même, nous avons compris que les dispositions de gestion internes à l'association ont un impact sur la relation entre l'agent et sa hiérarchie, entre l'agent et le client et entre le client et l'association en général.

Nous avons mis l'accent dans cette recherche sur la prise en considération et l'anticipation des comportements des agents organisationnels lors d'une décision de changement. Ces comportements sont à l'origine de résistances génératrices des pertes pour

l'organisation ; le problème n'est alors plus d'ordre externe lié au client, mais plutôt d'ordre interne lié aux caractéristiques de l'association, à sa culture organisationnelle et à son mode de management.

Références bibliographiques

Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal : Les éditions transcontinentales.

Bélanger, L. (1994). Le changement organisationnel et le développement, in *La dimension humaine des organisations*, sous la dir. de Côté N., L. Bélanger et J. Jacques. Gaëtan Morin, 357-386.

Dimaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 147-160.

Durand, J-P., & Weil, R. (1993). *Sociologie contemporaine*, Paris : Vigot, 310 p.

Lewin, K. (1966). Décisions de groupe et changement social, in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Paris : Dunod.

Likert, R. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*, New York : McGraw-Hill.

Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1).

Pesqueux, Y. & Martinet, A.C. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert.

Pesqueux, Y. & Triboulois, B. (2004). *La dérive organisationnelle*, Paris : L'Harmattan, collection « Dynamiques d'entreprises », 221 p.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organization Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24.

Savall, H. & Zardet, V. (2001). L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose in *Psychoanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Paris : L'Harmattan, 179-212.

Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M. (2008). *Releasing the Untapped Potential of Enterprises Through Socio-Economic Management*, ILO-BIT, Genève, 2ème

édition. (cf. aussi versions française et espagnole : *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*).

Simon, H.A. (1983). *Administration et processus de décision* [traduction française de *Administrative Behavior*, 1947], Paris : Economica, 321 p.

Stiglitz, J.E. & Weiss, A. (1981, June). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, *The American Economic Review*, 71(3), 93-110.

Weber, M. (1921). *Économie et Société*, Paris : Plon.

Motiâ-Eddine LAKHDAR

Doctorant en sciences de gestion au CNAM Paris. Titulaire d'un Doctorat de Business Administration (DBA) de l'IEAM Paris, il est cadre-banquier au sein d'ATTIJARIWAFI BANK. Ses recherches portent sur les problématiques du contrat psychologique dans les structures à vocation associative, principalement les associations de microfinance.

Yvon PESQUEUX

Professeur titulaire de la chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » du Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris). Normalien, agrégé des Techniques Économiques de Gestion, docteur ès Sciences Économiques de l'Université de Paris-Sorbonne et Docteur Honoris Causa de l'Université de Galati (Roumanie), il est l'auteur de nombreux articles scientifiques. Ses travaux de recherche portent principalement sur les rapports entre philosophie et organisation. Il a publié des ouvrages dont les derniers sont les suivants : *Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson France, Paris, 2014 (en collaboration avec Denise Rousseau, Pascale de Rozario et Rémi Jardat), *Faire l'économie de la dénonciation*, L'Harmattan, collection « Perspectives organisationnelles », Paris, 2015 (en collaboration avec S. Perseil). Il est également Trésorier de l'IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management). Il est éditeur de la revue *Society and Business Review* (Emerald Publishing).