



HAL
open science

**L'engagement organisationnel lu sous le prisme du
contrat psychologique : le cas de l'association AL
AMANA microfinance – Maroc**

Motia Eddine Lakhdar

► **To cite this version:**

Motia Eddine Lakhdar. L'engagement organisationnel lu sous le prisme du contrat psychologique : le cas de l'association AL AMANA microfinance – Maroc. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2018. Français. NNT : 2018CNAM1200 . tel-01985310

HAL Id: tel-01985310

<https://theses.hal.science/tel-01985310>

Submitted on 17 Jan 2019

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.

École Doctorale Abbé Grégoire

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action

THÈSE présentée par :

Motia Eddine LAKHDAR

soutenue le : 17 décembre 2018

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de gestion

Spécialité : Ressources Humaines

**L'engagement organisationnel lu sous le prisme du contrat
psychologique.**

« Le cas de l'association AL AMANA microfinance – Maroc »

THÈSE dirigée par :

M. JARDAT Rémi

M Maître de conférences HDR à l'IAE
Gustave-Eiffel, Université Paris Est.

RAPPORTEURS :

Mme BARUEL-BENCHERQUI Dominique Professeur HDR ; Directrice de la
recherche à l'ISTEC.

Mme JANAND Anne Maître de conférences HDR, Université
Paris-Sud, IUT de Sceaux.

JURY :

M. PESQUEUX Yvon

Président du jury ; Professeur HDR au
Conservatoire National des Arts et
Métiers – CNAM.

M. JARDAT Rémi

M Maître de conférences HDR à l'IAE
Gustave-Eiffel, Université Paris Est.

Mme BARUEL-BENCHERQUI Dominique Professeur HDR ; Directrice de la
recherche à l'ISTEC.

Mme JANAND Anne

Maître de conférences HDR, Université
Paris-Sud, IUT de Sceaux.

À mon père et ma mère ;
Asma & Kinane.

« Il faut éclairer *l'ignorance qui ne connaît pas et la pauvreté qui n'a pas les moyens de*
connaître. »

Abbé Henri Grégoire

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier le professeur Rémi JARDAT d'avoir eu l'amabilité d'accepter la direction de cette thèse de doctorat, pour sa disponibilité, sa confiance et ses précieuses recommandations au moment où j'en avais besoin. Je tiens ainsi à lui exprimer ma profonde gratitude pour la confiance qu'il m'a accordée.

Je remercie également l'éminent professeur Yvon PESQUEUX de m'avoir accepté au sein du laboratoire LIRSA de l'école doctorale Abbé Grégoire au CNAM.

Mes sincères remerciements vont aussi aux professeurs Pascale DE ROSARIO, Jean Sonny PERSEIL et Doha SAHRAOUI pour leur soutien et leur intervention en vue de réussir ce travail de recherche.

Au risque de manquer d'originalité, j'aimerais remercier mon père, auquel je dédie d'ailleurs ce travail ; ma mère pour ses encouragements ; mon frère et mes sœurs ; sans oublier bien entendu mon épouse pour son soutien moral et sa patience, je lui exprime ma profonde gratitude et lui en serais toujours reconnaissant.

Résumé

Ce travail de recherche traite de l'engagement organisationnel au sein d'une association de Microfinance au lendemain d'un changement organisationnel. Une stratégie de sortie de crise a été mise en place dans le cadre dudit changement et a eu une incidence sur les contrats psychologiques des agents organisationnels et par conséquent sur les relations qui les lient à leur organisation (association).

Notre objectif à travers l'adoption du contrat psychologique comme grille de lecture des contrats d'AL AMANA est d'expliquer les processus d'évolutions des contrats psychologiques individuels et collectifs des agents organisationnels suite à l'évènement du changement qui constitue, comme nous le verrons, un incident critique. Cela permettra de déterminer les facteurs intra-organisationnels et extra-organisationnels de l'évolution des contrats psychologiques qui impactent la résilience de l'organisation observée au sein de l'association et permettant la sortie de la crise.

Mots clés : Milieu associatif ; Contrat psychologique ; Engagement organisationnel ; Changement organisationnel ; Incident critique ; Résilience organisationnelle.

Résumé en anglais

This research is about the organizational commitment within a microfinance association after an organizational change. An exit strategy was put in place as part of this change and had an impact on the psychological contracts of the organizational agents and consequently on the relations that bind them to their organization (association).

Our objective through the adoption of the psychological contract as a grid for reading AL AMANA's contracts is to explain the processes of evolution of the individual and collective psychological contracts of the organizational agents following the change event which constitutes, as we will see, a critical incident. This will help us to determine the intra-organizational and extra-organizational factors of the evolution of the psychological contracts that impact the resilience observed within the association and allowing it to exit the crisis.

Keywords: Associative community; Organizational commitment; Psychological contract; Organizational change; Critical incident; Organizational resilience.

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	4
Résumé en anglais	5
Table des matières	6
Liste des tableaux	11
Liste des figures	12
Liste des encadrés	13
Liste des annexes	14
Introduction.....	15
Première partie : Cadre théorique.....	20
1 Premier chapitre : Le récit du changement organisationnel d'AL AMANA.	21
1.1 Aperçu historique de la situation socioéconomique au Maroc	21
1.2 Le lancement de l'association AL AMANA.....	24
1.3 L'association AL AMANA.....	25
1.3.1 <i>Les valeurs fondatrices d'AL AMANA</i>	25
1.3.2 <i>L'évolution des valeurs fondatrices d'AL AMANA</i>	26
1.3.3 <i>Les valeurs fondatrices d'AL AMANA ; un affichage institutionnel ?</i>	27
1.3.4 <i>Le changement organisationnel d'AL AMANA</i>	27
1.3.5 <i>Prix et distinctions d'AL AMANA : une success story</i>	28
1.4 L'association AL AMANA : quelle perception pour quel acteur ?	30
1.4.1 La perception des agents de terrain semble centrée autour de la notion du travail en « famille »	31
1.4.2 La perception des dirigeants semble centrée autour de la notion de culture associative. ...	32
1.4.3 La perception des bénéficiaires vis-à-vis d'AL AMANA semble rattachée à la personne de l'agent du terrain.	33
1.4.4 <i>Les valeurs d'AL AMANA au carrefour des attentes des acteurs</i>	34
1.4.5 <i>L'impact de l'environnement externe dans le changement organisationnel</i>	35
1.5 Conclusions	37
2 Deuxième chapitre : Le contrat psychologique.....	38
2.1 Le contrat psychologique comme grille d'analyse conceptuelle	39
2.1.1 La pertinence du contrat <i>psychologique comme grille d'analyse</i>	39
2.1.2 <i>Le contrat psychologique comme cadre d'analyse des relations contractuelles d'AL AMANA</i>	41
2.1.3 Du Contrat social au Contrat psychologique ; une approche comparative.....	42
2.1.4 Contrat social versus Contrat psychologique.....	42
2.1.5 <i>La notion de contrat aujourd'hui</i>	43
2.2 Le contractualisme et le libre arbitre ; de J. J. Rousseau à D. M. Rousseau.....	44
2.2.1 Contrats et individus libres.....	45
2.2.2 Les variations culturelles du contrat	45
2.2.3 Contrats et cultures.....	46
2.2.4 Le cadre juridique et les contrats	47
2.2.5 Contrats et Moment libéral ; du « fair contractualism » au « laisser-fairisme »	49
2.3 La réception du contrat psychologique ; de l'ouvrage original aux recherches actuelles	49
2.3.1 <i>Le contrat psychologique aujourd'hui ; un potentiel très peu exploité</i>	50

2.3.2	La critique interne	50
2.3.3	Les critiques externes	51
2.3.4	Le contrat psychologique <i>comme une véritable théorie de l'emploi</i>	52
2.4	La GRH dans le milieu associatif ; une étude critique des modèles de gestion des ressources humaines au regard du contrat psychologique.	53
2.4.1	Le monde associatif : spécificités et contraintes	53
2.4.2	La justice organisationnelle comme facteur de motivation au sein des associations.	57
2.4.3	Le modèle « valoriel » de la gestion des ressources humaines dans le milieu associatif. ...	59
2.5	Le contrat psychologique comme cadre d'analyse théorique ; un prétest de pertinence pour le cas de l'association AL AMANA.	62
2.5.1	<i>Le changement organisationnel d'AL AMANA ; quel impact sur les acteurs ?</i>	62
2.5.2	<i>Le changement organisationnel d'AL AMANA ; vers un nouveau contrat social</i>	66
2.5.3	<i>La culture de l'organisation AL AMANA ; un contrat normatif dynamique</i>	75
2.5.4	<i>L'influence de la stratégie d'AL AMANA sur les contrats psychologiques actuels</i>	80
2.6	Conclusions	89

3 Troisième chapitre : auto-observation du chercheur et observation des agents organisationnels. 91

3.1	La relation entre la position du chercheur et du banquier de l'association	92
3.2	L'auto-observation du chercheur observateur	94
3.2.1	Intégration de la vie professionnelle	95
3.2.2	<i>L'engagement dans la carrière du banquier ; du contrat psychologique relationnel au contrat psychologique équilibré</i>	95
3.2.3	<i>Les contractants au sein d'ATTIJARIWAFI Bank</i>	96
3.2.4	<i>Le processus de socialisation au sein d'ATTIJARIWAFI Bank</i>	97
3.2.5	Les incidents contractuels ; <i>d'un contrat psychologique équilibré à un contrat psychologique violé</i>	99
3.3	L'observation des agents de l'association AL AMANA	103
3.3.1	<i>Les circonstances de l'observation</i>	103
3.3.2	<i>Choix et caractéristiques de l'échantillon observé</i>	105
3.3.3	<i>Les étapes de l'observation</i>	106
3.3.4	<i>Les contractants et leurs natures au sein de l'association AL AMANA</i>	107
3.3.5	<i>Les phases de l'observation</i>	108
3.3.6	<i>L'outil de collecte des données</i>	110
3.4	L'observation des acteurs d'AL AMANA ; une chronique d'activité	110
3.4.1	Première semaine	111
3.4.2	Deuxième semaine	125
3.4.3	Troisième semaine	134
3.4.4	Quatrième semaine	142
3.4.5	<i>Récapitulatif de l'observation des contractants au sein d'AL AMANA</i>	146
3.4.6	Conclusions	162

4 Quatrième chapitre : Le changement organisationnel d'AL AMANA ; une analyse par la grille du contrat psychologique. 163

4.1	La réussite de la transformation des contrats en organisation	163
4.1.1	Les motifs de changement doivent être légitimes et validés par des raisons extérieures... 165	165
4.1.2	<i>L'implication des membres de l'organisation dans la collecte des informations sur les facteurs environnementaux qui contribuent au changement</i>	165
4.1.3	<i>La reconnaissance et la célébration de l'ancien contrat et de sa fin le cas échéant</i>	165
4.1.4	<i>Une démarche d'évaluation et de compensation des pertes induites par le changement</i> .. 165	165
4.1.5	<i>L'établissement des liens de communication ascendante et descendante aux fins d'implication des agents organisationnels à travers les groupes de travail et les réunions transversales</i>	166
4.1.6	<i>La réponse aux besoins d'informations et de structures de transition pendant les phases d'incertitude</i>	166

4.1.7	La gestion du sens donné au changement à travers la communication sur sa démarche d'implémentation	166
4.1.8	L'alignement des messages des différents types de contractants à travers l'intégration de la démarche du changement dans les pratiques de gestion des ressources humaines	166
4.1.9	La facilitation de l'acceptation du changement à travers les événements constructeurs de contrats	167
4.1.10	La demande d'information sur le nouveau contrat mis en place et la mise en œuvre rapide des actions correctives	167
4.2	La transformation des contrats d'AL AMANA au regard du changement organisationnel. ..	167
4.2.1	Les motifs du changement organisationnel de l'association	168
4.2.2	L'implication des agents dans le changement organisationnel.....	168
4.2.3	La fin de l'ancien contrat dans l'association	169
4.2.4	La compensation des pertes engendrée par le changement	169
4.2.5	La communication au sein de l'association.....	169
4.2.6	Le besoin en informations chez les membres de l'association	169
4.2.7	Le sens donné au changement dans l'association	170
4.2.8	Le rôle des contractants dans l'association	170
4.2.9	L'acceptation du changement et le suivi des nouveaux contrats	171
4.3	Conclusions	173
5	Cinquième chapitre : La résilience organisationnelle.	174
5.1	L'évolution du concept de la résilience organisationnelle	175
5.2	La résilience organisationnelle et le changement.....	176
5.3	Le « Sensemaking » comme dimension sociologique de la résilience	177
5.4	Les dimensions organisationnelles de la résilience.....	177
5.5	Le concept de la résilience entre l'individu et l'organisation	178
5.6	Du changement du contrat psychologique à la résilience	179
5.7	La résilience organisationnelle ; du processus individuel au processus collectif.....	180
5.8	Conclusions	182
	Deuxième partie : Choix méthodologiques, cadre épistémologique et protocole de la recherche.	183
6	Sixième chapitre : Cadre épistémologique et méthodologique de la recherche.	184
6.1	Positionnement épistémologique	184
6.1.1	Vers un dépassement de la dichotomie positivisme - constructivisme.....	185
6.1.2	Positionnement épistémologique de la recherche	187
6.2	Choix méthodologiques de la recherche	188
6.2.1	Problématique du champ de la recherche	188
6.3	Discussion épistémologique des choix méthodologiques	190
6.3.1	Le raisonnement par déduction	190
6.3.2	Le raisonnement par induction.....	191
6.3.3	Le raisonnement par abduction	191
6.3.4	La boucle récursive « abduction-déduction-induction »	192
6.3.5	Formulation canonique de l'hypothèse générale de travail.....	193
6.3.6	Le choix de la méthode « étude de cas »	195
6.4	Conclusions	196
7	Septième chapitre : Problématique et objet de la recherche.	198
7.1	Une recherche sur le processus ou sur le contenu.....	198
7.1.1	Recherche sur les contenus.....	199
7.1.2	Recherche sur les processus	199
7.2	Justification et objet de la recherche sur les processus	201
7.3	Les préalables d'une recherche sur les processus	202
7.4	Problématique et questions de recherche	203
7.5	Conclusions	207

8	Huitième chapitre : Protocole empirique de la recherche.....	208
8.1	L'observation : un préalable à l'accès au terrain de recherche	208
8.2	Circonstances d'accès au terrain de recherche	209
8.3	Critères de sélection de l'échantillon de recherche.....	210
8.4	L'échantillon de recherche.....	211
8.4.1	<i>Le sexe de l'agent</i>	212
8.4.2	<i>Profil socioprofessionnel de l'agent</i>	213
8.4.3	<i>Le nombre d'années d'ancienneté</i>	213
8.4.4	La nature du contrat de travail.....	214
8.4.5	<i>La zone d'affectation</i>	214
8.5	La nature des données : qualitatives ou quantitatives	215
8.6	L'outil de collecte des données	217
8.7	La méthode d'analyse des données	218
8.8	L'outil de traitement des données	219
8.9	Conclusions	220
9	Neuvième chapitre : Traitement et analyse des données.....	221
9.1	L'analyse de contenu à l'aide de NVivo 12	221
9.2	La codification des données	222
9.3	Décontextualisation et recontextualisation du corpus de données	223
9.4	La démarche de codification des données.....	224
9.4.1	La phase de codification déductive.....	224
9.4.2	La phase de codification inductive	225
9.5	Liste définitive des codes	226
9.6	Vérification de la validité de la codification	227
9.7	Déploiement de la boucle récursive	229
9.8	Les critères de validité de la recherche	230
9.8.1	Critère de fiabilité de la recherche.....	230
9.8.2	Critère de validité du construit.....	231
9.8.3	Critère de validité interne.....	231
9.8.4	Critère de validité externe	232
9.9	Conclusions	234
10	Dixième chapitre : Résultats et discussions.	235
10.1	Analyse exploratoire des sources encodées	236
10.1.1	Analyse textuelle globale des données encodées.....	236
10.1.2	Analyse des résultats de la codification déductive.....	238
10.1.3	Analyse des résultats de la codification inductive.....	239
10.2	Analyse des ensembles de sens au regard des résultats de la codification.....	240
10.3	Le changement organisationnel : un incident critique désapprouvé.	241
10.4	La stratégie des ressources humaines de l'association ; une évaluation mitigée.	244
10.5	La relation entre l'agent et l'association : un lien fragile basé sur la confiance, le leadership et les valeurs communes.	248
10.6	Le processus de sortie de la crise : du collective sensemaking à la résilience organisationnelle 256	
10.6.1	<i>Les agents de l'association : de l'engagement collectif vers l'engagement individuel</i> .257	
10.6.2	La notion de la famille comme levier de la cohésion associative	259
10.6.3	<i>L'engagement normatif comme moteur de la résilience de l'organisation</i>	260
10.7	Les contrats psychologiques des agents : d'un engagement normatif à un engagement calculé. 262	
10.8	Une association résiliente ; quelles leçons pour les managers ?	265
10.8.1	Les attitudes générées par les nouveaux contrats transactionnels	265
10.8.2	La célébration et la promotion du contrat normatif.....	266
10.9	Conclusions	268
	Conclusion	269

Bibliographie	276
Annexes	286

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : L'ÉVOLUTION DES VALEURS ORGANISATIONNELLES FONDATRICES – ESSAI DE SYNTHÈSE À PARTIR DES RAPPORTS ANNUELS DE L'ASSOCIATION AL AMANA	26
TABLEAU 2 : LES PERCEPTIONS DES VALEURS ORGANISATIONNELLES PAR LES PARTIES PRENANTES – SYNTHÈSE EFFECTUÉE À PARTIR DES DÉCLARATIONS ISSUES DES ENTRETIENS LIBRES AVEC LES ACTEURS.....	35
TABLEAU 3 : COMPARAISON ENTRE L'APPROCHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LES APPROCHES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE MILIEU ASSOCIATIF — ESSAI DE SYNTHÈSE À PARTIR DES DÉVELOPPEMENTS THÉORIQUES.....	61
TABLEAU 4 : LES ACTEURS CONTRACTANTS ET LEURS NATURES À ATTIJARIWABA BANK ; ESSAI DE SYNTHÈSE À TRAVERS MON AUTO-OBSERVATION.	97
TABLEAU 5 : LES ACTEURS DE MON AGENCE ATTIJARIWABA BANK ET LA NATURE DE LEURS CONTRATS PSYCHOLOGIQUES.	99
TABLEAU 6 : CARACTÉRISTIQUES ET CRITÈRES DE SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON DES ACTEURS.....	105
TABLEAU 7 : LISTE DES ACTEURS CONTRACTANTS PAR NATURE AU SEIN DE L'ASSOCIATION AL AMANA ; TABLEAU CONFECTIONNÉ À PARTIR DE LA LISTE DES CONTRACTANTS DRESSÉE PAR ROUSSEAU ET AL. (2014) ET DES DÉCLARATIONS DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ASSOCIATION.....	108
TABLEAU 8 : TABLEAU DE TRANSITION ENTRE L'OBSERVATION DES CONTRACTANTS HUMAINS D'AL AMANA ET LA GRILLE D'ANALYSE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	159
TABLEAU 9 : TABLEAU DE TRANSITION ENTRE L'OBSERVATION DES CONTRACTANTS NON HUMAINS D'AL AMANA ET LA GRILLE D'ANALYSE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.	161
TABLEAU 10 : LES DIX CARACTÉRISTIQUES DE RÉUSSITE DE LA TRANSITION OU LA TRANSFORMATION DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES SUITE À UN ÉVÈNEMENT DE CHANGEMENT ; SOURCE : ROUSSEAU ET AL., 2014.	164
TABLEAU 11 : LES DIX CARACTÉRISTIQUES DE TRANSITION DES CP SUITE À L'ÉVÈNEMENT DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL D'AL AMANA. ESSAI DE SYNTHÈSE À PARTIR DES DÉCLARATIONS LIBRES DES AGENTS ORGANISATIONNELS.	172
TABLEAU 12 : LA COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON DE RECHERCHE SUIVANT LES CRITÈRES DE SÉLECTION.....	215
TABLEAU 13 : TABLEAU DE COMPARAISON DE L'ENCODAGE INITIAL ET DU DOUBLE ENCODAGE.	228
TABLEAU 14 : ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE LA RECHERCHE AU REGARD DES CRITÈRES DE VALIDITÉ.	233
TABLEAU 15 : RÉSULTAT DE LA DÉMARCHE DE CODIFICATION DEDUCTIVE ; SOURCE : NVivo 12.	238
TABLEAU 16 : RÉSULTAT DE LA DÉMARCHE DE CODIFICATION INDUCTIVE ; SOURCE : NVivo 12.	239
TABLEAU 17 : LISTE DES CODES PAR CATÉGORIE RETENUS DES DÉMARCHES DE CODIFICATION DEDUCTIVE ET INDUCTIVE.....	240
TABLEAU 18 : PERCEPTION DES AGENTS VIS-À-VIS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ; SOURCE : NVivo 12.....	241
TABLEAU 19 : ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE GRH DE L'ASSOCIATION ; SOURCE : NVivo 12.....	244
TABLEAU 20 : LES PERCEPTIONS DES RELATIONS CONTRACTUELLES AU SEIN DE L'ASSOCIATION ; SOURCE : NVivo 12.	249
TABLEAU 21 : PERCEPTIONS DES AGENTS ORGANISATIONNELS PAR RAPPORT À LEUR RÔLE DANS LA SORTIE DE LA CRISE ; SOURCE : NVivo 12.	258
TABLEAU 22 : LES LIENS EXISTANT ENTRE LA THÉORIE DE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ET LA THÉORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	273

Liste des figures

FIGURE 1 : SCHEMA SYNOPTIQUE DE LA RECHERCHE.....	19
FIGURE 2 : EVOLUTION ET REPARTITION DES AGENTS D'AL AMANA ; EXTRAIT DU RAPPORT D'ACTIVITE D'AL AMANA, 2015.....	24
FIGURE 3 : RATING FINANCIER ET SOCIAL D'AL AMANA.....	29
FIGURE 4 : LES TROIS SORTES DU CHANGEMENT CONTRACTUEL.....	71
FIGURE 5 : SCHEMA ELARGI DE MILES ET SNOW (1984).	81
FIGURE 6 : STRATEGIE, RESSOURCES HUMAINES, CONTRAT D'EMPLOI ET LEURS LIENS AVEC LES CLIENTS.....	88
FIGURE 7 : LE CHANGEMENT DE MON CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DEPUIS MON INTEGRATION DU GROUPE ATTIJARIWAFABANK	102
FIGURE 8 : LE PROCESSUS DE LA RESILIENCE INDIVIDUELLE ; ESSAI DE SYNTHESE A PARTIR DES DEVELOPPEMENTS DE B. CYRULNIK.	181
FIGURE 9 : LE PROCESSUS DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ; ESSAI DE SYNTHESE A PARTIR DES DEVELOPPEMENTS DE B. CYRULNIK ET DU CORPUS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.	182
FIGURE 10 : LES PHASES DE LA RECHERCHE	201
FIGURE 11 : ORDONNANCEMENT DES INTERVALLES TEMPORELS DES PROCESSUS D'EVOLUTION DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUE A AL AMANA.	203
FIGURE 12 : SCHEMA RECAPITULATIF DE LA QUESTION CENTRALE DE RECHERCHE	204
FIGURE 13 : ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYES ; SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION AL AMANA ; 2015.	212
FIGURE 14 : VENTILATION DE L'EFFECTIF D'EMPLOYES SELON LE CRITERE DE L'ANCIENNETE ; SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE DE L'ASSOCIATION AL AMANA ; 2015.....	213
FIGURE 15 : LA DEMARCHE DE DECONTEXTUALISATION ET DE RECONTEXTUALISATION ; SOURCE : DESCHENAU, 2007..	223
FIGURE 16 : LISTE DEFINITIVE DES NŒUDS ISSUS DES CODIFICATIONS DEDUCTIVE ET INDUCTIVE.....	227
FIGURE 17 : DEPLOIEMENT DE LA BOUCLE RECURSIVE DANS LA DEMARCHE DE RECHERCHE.....	229
FIGURE 18 : NUAGE DES 100 MOTS LES PLUS FREQUENTS DANS L'ENSEMBLE DES SOURCES ENCODEES ; SOURCE : NVIVO 12.	237
FIGURE 19 : SURFACE DES CODES RELATIFS AU PROCESSUS DE CHANGEMENT DES RELATIONS CONTRACTUELLES ; SOURCE : NVIVO 12.....	249
FIGURE 20 : FACTEURS INTERNES ET EXTERNES DE LA RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ; SOURCE : NVIVO 12.....	257

Liste des encadrés

ENCADRE 1 : LES EFFETS SOCIAUX DU PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL MAROCAIN COMMANDITE PAR LE FONDS MONETAIRE INTERNATIONAL	22
ENCADRE 2 : LES MESURES DU PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL COMMANDITE PAR LE FONDS MONETAIRE INTERNATIONALE.....	23
ENCADRE 3 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DE L'ASSOCIATION AL AMANA ; EXTRAIT D'UN ENTRETIEN AVEC AHMED GHAZALI, PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AL AMANA.....	28
ENCADRE 4 : AL AMANA MICROFINANCE LABELISEE MEILLEUR EMPLOYEUR EN 2014.....	30
ENCADRE 5 : LE LANCEMENT EN 2005 DE L'INITIATIVE NATIONALE DU DEVELOPPEMENT HUMAIN ; EXTRAIT DU DISCOURS DU ROI MOHAMMED VI DU 18 MAI 2005.....	33
ENCADRE 6 : L'ECHEC DE L'EXPERIENCE ZAKOURA.....	37
ENCADRE 7 : CADRE JURIDIQUE DE LA CONCLUSION DES CONTRATS AU MAROC	48
ENCADRE 8 : LES PERCEPTIONS DES AGENTS ORGANISATIONNELS VIS-A-VIS DU CHANGEMENT DE LA POLITIQUE RH AU SEIN DE L'ASSOCIATION AL AMANA.....	66
ENCADRE 9 : LA VISION STRATEGIQUE D'AL AMANA PAR RAPPORT A LA DECISION DE MISE EN PLACE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	77
ENCADRE 10 : TYPES DE CONTRATS PSYCHOLOGIQUES PAR STRATEGIES D'ENTREPRISE	85
ENCADRE 11 : LA VISION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES A AL AMANA ; EXTRAIT DU RAPPORT DE GESTION 2012 ; ASSOCIATION AL AMANA MICROFINANCE.....	87
ENCADRE 12 : OPERATION DE FUSION ENTRE LA BCM ET WAFABANK – EXTRAIT DE LA NOTE D'INFORMATION PRESENTEE CONJOINTEMENT PAR LES DEUX GROUPES ; 2004.....	93
ENCADRE 13 : L'OBLIGATION DE LA BONNE CONDUITE AU SEIN DE LA BANQUE.....	93
ENCADRE 14 : PRESENTATION DU GROUPE ATTIJARIWAFABA BANK ; SOURCE : SITE INSTITUTIONNEL D'ATTIJARIWAFABA BANK.....	94
ENCADRE 15 : EXTRAIT DE L'INSTRUCTION DE REGLEMENT DES CHEQUES BARRES NON ENDOSSABLE.....	100
ENCADRE 16 : LES DIFFERENTES CORRESPONDANCES SE RAPPORTANT AU REFUS DE PAIEMENT DU CHEQUE DE LA SOCIETE.....	101
ENCADRE 17 : DISPOSITIF DES CONTRATS ANAPEC MIS EN PLACE PAR L'ÉTAT AFIN DE PROMOUVOIR L'EMPLOI – SOURCE : SITE INSTITUTIONNEL DE L'ANAPEC ; HTTP://WWW.ANAPEC.ORG	118
ENCADRE 18 : LISTE DES CODES FERMES OBTENUS SUIVANT UNE APPROCHE DE CODIFICATION DEDUCTIVE.....	225
ENCADRE 19 : LISTE DES CODES OUVERTS OBTENUS SUIVANT UNE APPROCHE DE CODIFICATION INDUCTIVE.....	226
ENCADRE 20 : VERBATIM RELATIFS A LA PERCEPTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL PAR LES AGENTS DE L'ASSOCIATION.....	243
ENCADRE 21 : VERBATIM RELATIFS A LA PERCEPTION DE LA STRATEGIE RH PAR LES AGENTS DE L'ASSOCIATION.....	248

Liste des annexes

ANNEXE 1 : EXTRAIT DE LA REGLEMENTATION MAROCAINE DU TRAVAIL EN MATIERE DE FORMATION DES CONTRATS	
.....	287
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	289
ANNEXE 3 : EXEMPLE D'ENTRETIEN AVEC UN RESPONSABLE D'AGENCE	292
ANNEXE 4 : EXEMPLE D'ENTRETIEN AVEC UN AGENT DE CREDIT	300
ANNEXE 5 : EXEMPLE D'ENTRETIEN AVEC UN CHARGE DE CLIENTELE	308

Introduction

Les relations de travail entre les agents et les collaborateurs, ou de manière générale entre les supérieurs et les subordonnés ont un caractère déterminant dans le fonctionnement de toute organisation. Ces relations peuvent être influencées par les conséquences des comportements et les variations des attitudes des agents face à un stimulus donné.

Il existe plusieurs théories qui tentent d'explicitier l'engagement des acteurs dans l'atteinte des objectifs prédéfinis par l'organisation, même lors des situations difficiles comme les périodes des crises ou de changements. En fait, les interactions entre les perceptions des acteurs organisationnels et celles des dirigeants donnent lieu à des comportements organisationnels variés dus aux représentations que se font les agents de l'organisation ; des représentations qui sont fonction de leurs attentes et qui sont projetées sur le style de conduite des dirigeants. L'on parle donc de motivation, d'implication, de satisfaction au travail et d'engagement dans l'organisation.

Défini par Meyer et Allen (1991) comme « une force qui lie une personne à une cible » ; l'engagement organisationnel peut prendre différentes formes ; il peut s'agir d'un engagement continu, affectif ou normatif. En effet, cette distinction nous est particulièrement utile dans la mesure où elle trace des pistes de réflexion sur chaque nature d'engagement dans le milieu organisationnel, tout en permettant plusieurs niveaux d'analyse à savoir le niveau individuel, collectif, cognitif, idiosyncrasique... etc. et où la culture de l'organisation exerce un poids considérable, surtout si l'on se focalise sur des types d'organisations spécifiques comme celles qui opèrent dans le domaine associatif.

Il existe une littérature abondante concernant les approches de l'engagement organisationnel vu sous différents angles et dans différents types d'organisations ; toutefois, la question de l'engagement des acteurs demeure peu abordée dans le cas des associations qui présentent des caractéristiques spécifiques dues à leur caractère socio-associatif. De plus, une analyse plus approfondie des relations de travail à travers le corpus du contrat psychologique, en tant que nouvelle théorie de l'emploi, n'a jusqu'à aujourd'hui pas fait l'objet d'une recherche dans le milieu des organisations à vocation associative, principalement celles ayant pour mission la lutte contre la pauvreté.

L'idée de ce travail de recherche a émergé après plusieurs années d'expérience au sein du domaine bancaire, durant lesquelles nous étions confrontés au quotidien avec les agents de l'association objet de notre recherche. L'association en question a été impactée par la crise mondiale de 2009, ce qui l'a poussée à mettre en place un changement organisationnel en vue de sortir de la crise. En fait, les différentes discussions que nous avons eues avec les agents de

l'association nous ont montré la présence de perceptions négatives chez ces derniers, aussi bien par rapport au mouvement du changement que par rapport à la nouvelle organisation de l'association. C'est ainsi qu'un paradoxe organisationnel émerge en formant le point de départ de la recherche. Comment se fait-il que l'association ait pu dépasser la crise alors que ses agents désapprouvent le changement organisationnel et ont une perception négative de l'organisation d'après le changement ? Il s'agit d'une question qui requiert une analyse plus profonde que celle qui concerne des aspects purement organisationnels ou de gestion des ressources humaines (motivation, rémunération, gestion des carrières... etc.), et qui doit s'intéresser d'une part aux relations de travail au sein de l'association, et d'autre part aux vécus et aux perceptions des agents au niveau idiosyncrasique ; d'où notre choix d'adoption de la grille de lecture du contrat psychologique qui constitue une théorie de l'emploi à part entière.

L'objectif de cette recherche est de partir dans un premier temps du paradoxe organisationnel constaté au sein de l'association AL AMANA, qui met en avant la contradiction entre la difficulté de mise en place du changement organisationnel censé constituer un plan de sortie de la crise, et la sortie effective de l'association de la zone de risque en 2011.

Cette recherche a connu deux grandes phases.

1°) Une phase de construction du cadre théorique a consisté à confronter des observations préliminaires, effectuées avant, pendant et peu après le changement organisationnel aux concepts issus des univers théoriques de l'engagement et de la résilience organisationnelle. La pertinence de ces concepts a été mise à l'épreuve d'une rétrospection de ces observations, incluant une autoanalyse de notre rôle d'observateur du changement. La première partie de cette thèse rend compte des apports de ce travail de réflexivité, qui a permis de stabiliser les concepts employés.

2°) Une phase de recherche de données qualitatives par des entretiens semi-directifs, selon un protocole empirique en accord avec le cadre théorique précédemment établi. La deuxième partie de cette thèse rend compte du cadre épistémologique et méthodologique adopté pour construire cette deuxième phase de la recherche, elle présente et discute les résultats obtenus.

Ainsi, trouver des explications nous a conduit à prendre en considération le concept central de contrat psychologique comme référence, notion autour de laquelle nous avons bâti notre cadre conceptuel afin de cerner les aspects qui incitent ou non les agents

organisationnels à accepter et intérioriser la stratégie des nouveaux dirigeants. Notre problématique centrale pouvait être formulée de la façon suivante :

« Par quels facteurs intra-organisationnels ou extra-organisationnels l'évolution des contrats psychologiques impacte-t-elle la résilience de l'organisation dans un milieu associatif en contexte de changement ? »

Chacune des deux parties de la présente recherche est subdivisée en cinq chapitres.

La première partie est consacrée au cadre théorique du contrat psychologique et à sa pertinence dans notre étude de cas. Le premier chapitre est consacré à l'analyse du récit organisationnel de l'association en vue de rassembler tous les éléments qui peuvent apporter un sens au paradoxe à l'origine de la recherche. Le deuxième chapitre contient une auto-observation du chercheur en tant que participant observateur lors d'une étude préliminaire, phase qui s'est déroulée avant la conduite du changement dont les effets sont l'objet de cette recherche. Le but de cette rétrospection consiste à cerner notre position vis-à-vis de l'association et des agents et prendre le recul nécessaire aux yeux de l'objectivité scientifique. Le troisième chapitre est dédié à la notion de contrat psychologique et de son choix comme cadre théorique ainsi qu'à un prétest de sa pertinence dans le cadre de la présente étude. Le quatrième chapitre traite le changement organisationnel de l'association au regard des développements du corpus du contrat psychologique. Le cinquième chapitre reprend les développements théoriques du phénomène de la résilience organisationnelle au regard des contrats psychologiques de l'association.

La deuxième partie est consacrée aux choix épistémologiques et méthodologiques, au protocole et aux résultats de la recherche. Ainsi, dans les cinq chapitres de cette deuxième partie, nous nous sommes focalisés sur la justification des choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche, en vue de garantir et respecter les critères de validité de la recherche au regard des exigences scientifiques.

La figure 1 retrace un synoptique de l'ensemble des étapes poursuivies lors de cette recherche :

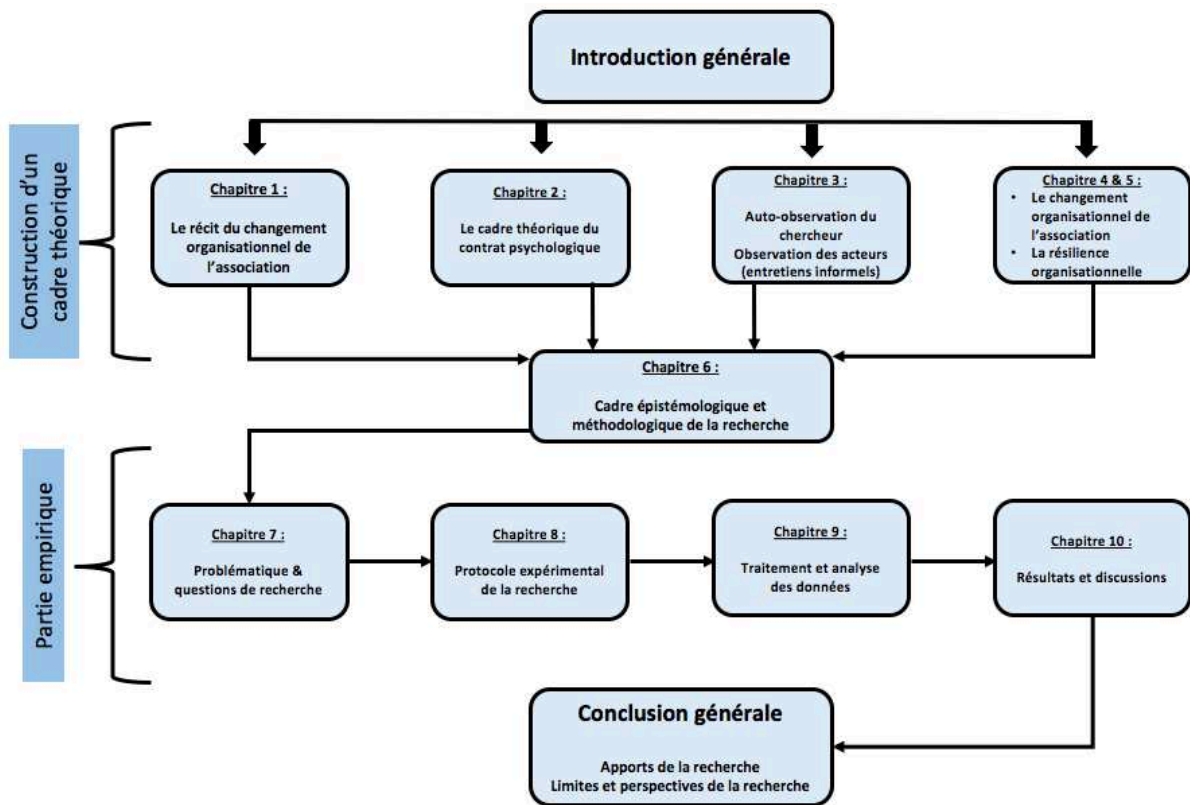


Figure 1 : Schéma synoptique de la recherche.

Première partie : Cadre théorique.

1 Premier chapitre : Le récit du changement organisationnel d'AL AMANA.

La construction de notre cadre théorique s'est faite par des allers retours entre observation de terrain, recherche de concepts pertinents et test de ces concepts par rétrospection des observations effectuées.

Notre démarche de recherche suit un processus de construction d'idées qui s'enchaînent et assurent un va-et-vient entre le terrain de recherche et les développements théoriques du contrat psychologique. Ce processus émane de la volonté d'asseoir une base conceptuelle qui cerne l'ensemble des aspects qui caractérisent les comportements des acteurs au sein de l'association objet de notre étude.

Par conséquent, nous considérons dans ce qui suit le mouvement du changement opéré dans l'association comme point de repère à partir duquel nous observerons les comportements des acteurs, lesdites observations sont restituées dans un récit qui reprend la situation organisationnelle avant, pendant et après le changement.

Nous commencerons par rappeler le contexte socio-économique général dans lequel se sont déroulés les événements observés (1.1 Aperçu historique de la situation socioéconomique au Maroc). Nous présenterons ensuite les différentes phases depuis la création de l'association objet de notre étude (1.2 Le lancement de l'association AL AMANA) avant de passer en revue à travers une lecture critique les valeurs véhiculées par l'association et sa succes story (1.3 L'association AL AMANA). Finalement, nous nous intéresserons aux perceptions des acteurs de l'association observées lors des entretiens préliminaires (1.4 L'association AL AMANA : quelle perception pour quel acteur ?).

1.1 Aperçu historique de la situation socioéconomique au Maroc

En tant que pays en voie de développement, le Maroc ne cesse d'entreprendre des réformes majeures au niveau économique et social, dans le but de faire face aux problèmes qui entravent son développement et entretiennent une forte fracture sociale héritée des années quatre-vingt (cf. encadré 1).

Les conséquences sociales du programme d'ajustement Structurel au Maroc

De 1985 à 1990, malgré les réformes du PAS, seulement la moitié des emplois nécessaires pour absorber les jeunes se présentant chaque année sur le marché du travail ont été créés. En conséquence, le taux de chômage a augmenté rapidement, passant de 9,3% de la population active en 1986 à 12,1% en 1990.

D'une part, l'Etat ne crée désormais plus que très peu d'emplois ; d'autre part, le secteur privé privilégie, dans le cadre de la nouvelle politique qui favorise l'exportation, les emplois peu productifs et mal rémunérés. Une catégorie nouvelle apparaît donc au Maroc, celle des jeunes diplômés chômeurs, issus de la formation professionnelle ou de l'université. Toutefois, le taux de chômage baisse très fortement après l'âge de 25 ans. Les inégalités s'accroissent bien que, globalement, la proportion de pauvres se réduise ou que le revenu moyen augmente. Il peut donc y avoir croissance sans développement. La dernière enquête nationale sur le niveau de vie des ménages, effectuée en 1990 et 1991, en témoigne, ainsi que l'importance de la mendicité ou le développement de la violence.

Le plan d'ajustement structurel devrait donc être complété par un plan d'ajustement social qui pourrait constituer le grand projet de la prochaine décennie. En effet, on constate tout d'abord que l'appréhension de ce plan économique n'a pas été la même selon les différentes catégories sociales. Ceux qui disposaient déjà d'avantages sociaux étaient favorables à ce changement, contrairement aux plus défavorisés.

Source : Clément J.F., « Les effets sociaux du programme d'ajustement structurel marocain », Politique étrangère, n°4, 1995, pp. 1003-1013

Encadré 1 : les effets sociaux du programme d'ajustement structurel marocain commandité par le Fonds Monétaire International.

Historiquement, face à la crise économique qu'a connue le pays durant les années quatre-vingt, le gouvernement marocain, suite aux recommandations de la banque mondiale et du Fonds Monétaire International (FMI), a mis en place un plan d'urgence de sortie de crise célèbre par la dénomination PAS (Programme d'Ajustement Structurel), qui a effectivement donné des résultats probants sur le plan économique à travers les équilibres macroéconomiques, mais qui a toutefois généré une fracture sociale importante. En effet, les mesures prises dans le cadre du PAS (cf. encadré 2) ont été catastrophiques sur le plan social, induisant le chômage, la pauvreté et l'exclusion (cf. encadré 1). Après la parution en 1995

d'un rapport de la banque mondiale portant sur la situation économique et sociale du royaume¹, le Roi Feu Hassan II, et pour résumer la situation de l'époque, avait annoncé devant le parlement marocain que « le Maroc est au bord de la crise cardiaque² ».

Les mesures du programme d'ajustement Structurel du FMI.

La demande du FMI est simple : partant d'un diagnostic à l'identique dans les régions concernées, il recommande de façon uniforme les recettes qui sont devenues une panacée universelle : abolition ou libéralisation des contrôles de change et d'importation ; dévaluation du taux de change ; mise en œuvre des programmes anti-inflationnistes à travers le contrôle du crédit bancaire ; le contrôle du déficit de l'Etat ; le contrôle de la hausse des salaires et le démantèlement des contrôles de prix ; la création d'un meilleur climat pour les investisseurs étrangers.

Cette politique appelée politique d'austérité, de stabilisation ou de redressement, est conçue indépendamment du contexte socioéconomique, de la nature des structures et du niveau de développement atteint. Théoriquement, elle est guidée par 3 objectifs fondamentaux et interdépendants :

- Promouvoir la croissance économique
- Réduire l'inflation
- Améliorer à moyen terme la position des paiements courant de la balance des paiements

Source : El MALKI, H., « Crise économique et financière – austérité et FMI : le cas du Maroc », *Afrique et Développement*, Vol. 10, N° 1, Janvier - Juin 1985, p. 90.

Encadré 2 : les mesures du programme d'ajustement structurel commandité par le Fonds Monétaire Internationale.

Avec la vague de la microfinance qui a fait le tour du monde en tant que moyen de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, le Maroc a intégré parmi ses réformes la mise en place du microcrédit en tant que produit efficace de lutte contre le fléau de la pauvreté. C'est ainsi qu'en 1997, l'association AL AMANA microfinance a vu le jour.

¹ Banque mondiale, « Mémoire économique vers une augmentation de la croissance et de l'emploi », Division des opérations, département géographique I, Région Moyen-Orient et Afrique du nord, Washington D.C., Septembre 1995.

² Une célèbre phrase prononcée par le Roi Feu Hassan II en 1995 devant le parlement marocain lors de la cession d'ouverture.

1.2 Le lancement de l'association AL AMANA

L'association AL AMANA est une association marocaine ayant vu le jour en 1997 suite à l'initiative marocaine pour la lutte contre la pauvreté qui touche une partie importante de la population. L'objectif derrière sa création est la promotion de l'entrepreneuriat et des activités génératrices de revenus au sein des couches sociales défavorisées, et ce à travers le microcrédit et les services qui y sont rattachés. Ceci étant, la mission d'AL AMANA est de permettre et d'assister les bénéficiaires, majoritairement pauvres, à accéder et à développer des activités génératrices de revenus, leur assurant les conditions d'une vie paisible et sereine.

Bénéficiant d'un réseau de 593 points de vente animé par un effectif total de 2306 agents en CDI et CDD³, l'association AL AMANA assure une large couverture du territoire marocain, aussi bien en milieu urbain que rural, en passant par les zones enclavées où les services financiers sont absents. De même, l'association a pu réaliser des exploits majeurs qui l'ont distingué de ses concurrentes en lui valant la position de leader sur son marché, malgré les caractéristiques de la clientèle cible, dont l'activité est souvent saisonnière et instable. C'est une success-story que nous développerons dans le paragraphe qui suit.

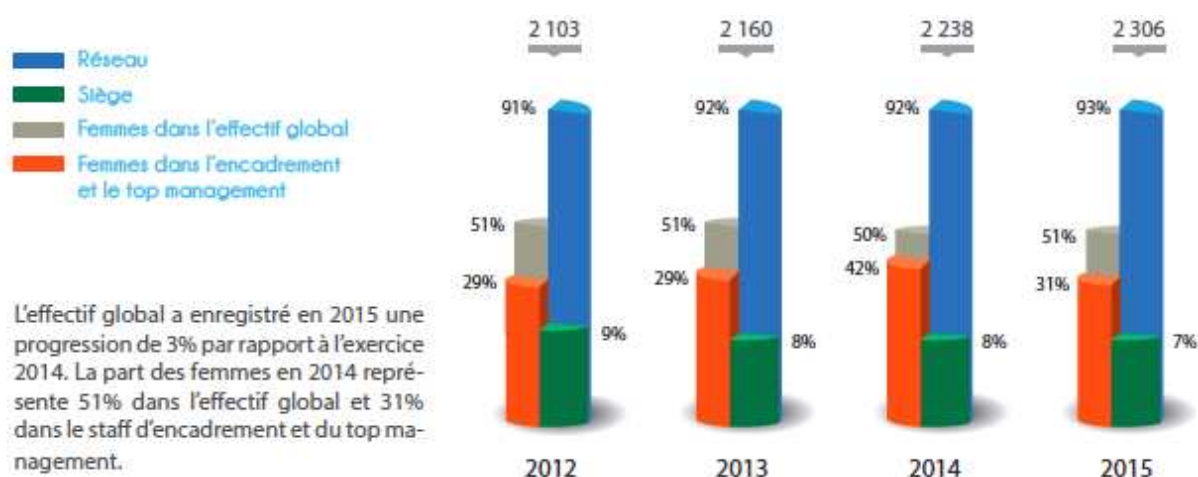


Figure 2 : Evolution et répartition des agents d'AL AMANA ; extrait du rapport d'activité d'AL AMANA, 2015.

³ CDI : Contrat à durée indéterminée. CDD : Contrat à durée déterminée.

1.3 L'association AL AMANA

Depuis sa création en 1997, l'association AL AMANA a atteint des résultats ayant dépassé sans doute toutes les prévisions en matière de développement de services financiers et d'accès à la population pauvre au Maroc. Aujourd'hui, elle est répertoriée parmi les institutions de microcrédit de la région MENA⁴, comme la plus importante en termes d'encours de crédits et de nombre de clients. En effet, en l'espace de dix-huit ans, sa portée globale en termes de prêts actifs a atteint 315.000 bénéficiaires à 313.850 clients actifs servis à travers 461 points de vente, réparties sur l'ensemble du territoire marocain. Grâce à une méthodologie de sélection des clients rigoureuse, la qualité du portefeuille est excellente avec un taux de risque de l'ordre de 1,7 %. Par rapport à l'offre produits, l'association commercialise des produits financiers divers tels que le prêt individuel pour l'entreprise, le prêt solidaire, les prêts aux logements, le prêt pour le financement de l'électrification... etc.

Dans le paragraphe suivant, nous nous intéresseront aux valeurs promues par l'association et qui fondent son activité, en analysant de près leurs significations pour les trois acteurs de son écosystème à savoir les employés, les bénéficiaires et les dirigeants.

1.3.1 Les valeurs fondatrices d'AL AMANA

Afin d'avoir une idée sur les valeurs qui animent l'activité et le climat de travail dans l'association, nous nous sommes focalisés sur les communications internes et publications de l'association, les déclarations de certains agents de terrain, de celles de quelques membres de l'administration, et de certains bénéficiaires.

L'analyse des messages communiqués par l'association par rapport aux valeurs organisationnelles qui fondent son activité montre une évolution entre la période d'avant et d'après le changement. En effet, rappelons-le tout de même, les valeurs organisationnelles en vigueur sont regroupées sous trois familles de valeurs que sont les valeurs fondamentales, les valeurs de progrès, les valeurs professionnelles, et les valeurs collectives. Toutefois, nous avons remarqué que certaines de ces valeurs ont vu le jour au lendemain du changement dans l'organisation, ce qui nous amène à établir une comparaison entre les valeurs d'avant et d'après le changement avec une analyse des perceptions des différentes parties prenantes de l'association, en l'occurrence les agents, le corps administratif et les bénéficiaires.

⁴ MENA, abréviation de « Middle East and North Africa »

1.3.2 L'évolution des valeurs fondatrices d'AL AMANA

Notre démarche consiste à analyser les valeurs fondatrices⁵ qui ressortent des publications internes et externes d'AL AMANA. Nous avons toutefois remarqué que les valeurs organisationnelles ont connu à leur tour un changement qui coïncide avec le changement organisationnel opéré en 2011. Le constat majeur est celui du passage de trois à quatre valeurs fondatrices, un passage marqué par la suppression de certaines valeurs au profit d'autres, nouvellement établies. Le tableau suivant récapitule les valeurs fondatrices de l'association et leurs évolutions suite au changement organisationnel :

		Valeurs fondatrices	
		Valeurs	Implication
Avant le changement	Qualité de service	Considération, Innovation, Transparence, Honnêteté.	
	Solidarité	Appartenance, Disponibilité, Partage.	
	Professionalisme	Pérennité, Performance, Effort, Rigueur	
Après le changement	Valeurs fondamentales	L'intégrité, l'honnêteté, la transparence et la responsabilité.	
	Valeurs de progrès	Le goût de l'effort et de la persévérance, le goût du succès, la rigueur, l'engagement et l'altruisme	
	Valeurs professionnelles	La performance et le sens de l'innovation	
	Valeurs collectives	L'appartenance et l'équité	

Tableau 1 : l'évolution des valeurs organisationnelles fondatrices – Essai de synthèse à partir des rapports annuels de l'association AL AMANA.

L'analyse symétrique du tableau récapitulatif ci-dessus indique la présence de valeurs organisationnelles nouvellement adoptées avec l'avènement du changement organisationnel, et qui étaient absente durant la période qui le précède. Toutefois, ce qui a attiré notre attention c'est les valeurs qui existaient avant et qui sont absentes dans la nouvelle organisation. C'est le cas de quatre valeurs qui fondaient entre autres l'activité, et qui ont été « abandonnées » par la suite : la considération, la disponibilité, le partage et la pérennité.

⁵ Association AL AMANA ; Rapport d'activité 2013 ; page 3.

Il importe de souligner que ces valeurs font l'objet d'une communication permanente au niveau interne et externe à l'association. Ainsi, ces valeurs sont à chaque fois rappelées lors des réunions et des retraites organisées par la direction générale avec une fréquence annuelle ; de même, elles sont véhiculées à l'extérieur de l'association à travers les rapports annuels de gestion publiés à destination du grand public. Se pose donc la question de savoir comment les valeurs organisationnelles de l'association sont perçues par les différents acteurs, une question qui sera développée dans le paragraphe suivant.

1.3.3 Les valeurs fondatrices d'AL AMANA ; un affichage institutionnel ?

Comme nous l'avons signalé, les valeurs fondatrices d'AL AMANA ont connu un changement. Des valeurs ont été rajoutées et d'autres supprimées. Ce changement ne doit pas passer inaperçu, du fait que ces valeurs sont censées véhiculer l'esprit, la mission voire même la raison d'être de l'organisation. Il s'agit des valeurs auxquelles les acteurs s'identifient, quelque soient leurs niveaux hiérarchiques ou d'ancienneté.

Après avoir analysé les « valeurs organisationnelles » communiquées par l'association AL AMANA, il paraît clairement qu'il s'agit beaucoup plus de principes d'action et de règles de bonne conduite que de valeurs organisationnelles. Pour Mercier (2001), une distinction doit être faite entre les valeurs organisationnelles devant être déterminées en liaison avec la mission de l'organisation, les principes d'action qui déterminent les obligations de l'organisation envers ses parties prenantes, et les règles de bonne conduite qui assurent l'application de ces derniers dans un cadre d'éthique contractuelle⁶. Ceci étant, les valeurs promues par l'association relèvent beaucoup plus d'un affichage institutionnel que de valeurs organisationnelles ; en effet, ces dernières doivent être extraites du milieu organisationnel où elles sont construites au fil du temps à partir des comportements et attitudes des acteurs organisationnels.

1.3.4 Le changement organisationnel d'AL AMANA

Depuis son lancement en 1997, l'association AL AMANA a parcouru des étapes importantes en termes de résultat et de conquête du marché du microcrédit composé par une tranche importante de la population, en y occupant la place du leader (cf. paragraphe 1.4).

⁶ Mercier, S., « *Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ?* », Revue Française de Gestion, n° 136, 2001.

Toutefois, ce succès s'est accompagné de quelques problèmes liés à la qualité du portefeuille des crédits, ayant affiché des indicateurs alarmants quant à l'augmentation inquiétante des taux de créances en souffrance, l'augmentation des taux de provisionnement des créances irrécouvrables, et la dépréciation du portefeuille de prêts. En effet, suite à tous ces indicateurs, le conseil d'administration a décidé en 2009 de mettre en place un processus de changement organisationnel touchant plusieurs volets de l'association (cf. encadré 3).

Le changement organisationnel de l'association AL AMANA

Aujourd'hui, Al Amana dispose d'un leadership technocratique tout à fait compétent, bien installé dans sa gouvernance et dans son travail. Nous avons aussi réorganisé notre structure interne et créé de nouveaux pôles. Nous avons également introduit notre système vertical de contrôle de gestion au niveau de nos nouvelles directions régionales. Nous avons mis en place un pôle audit, une inspection et avons amélioré notre système d'information. Au final, nous nous sommes ainsi rapprochés des modèles d'organigramme des établissements financiers de qualité.

Source : Les Échos quotidien du 17/02/2016

Encadré 3 : Le changement organisationnel de l'association AL AMANA ; Extrait d'un entretien avec Ahmed GHAZALI, président du conseil d'administration d'AL AMANA.

Pour les besoins de notre recherche, nous considérons le mouvement du changement organisationnel opéré à partir de 2010 comme repère et axe de symétrie entre la période de l'avant et de l'après-changement. Ceci étant, nous analyserons dans les paragraphes qui suivent trois périodes, à savoir avant, durant et après le changement organisationnel.

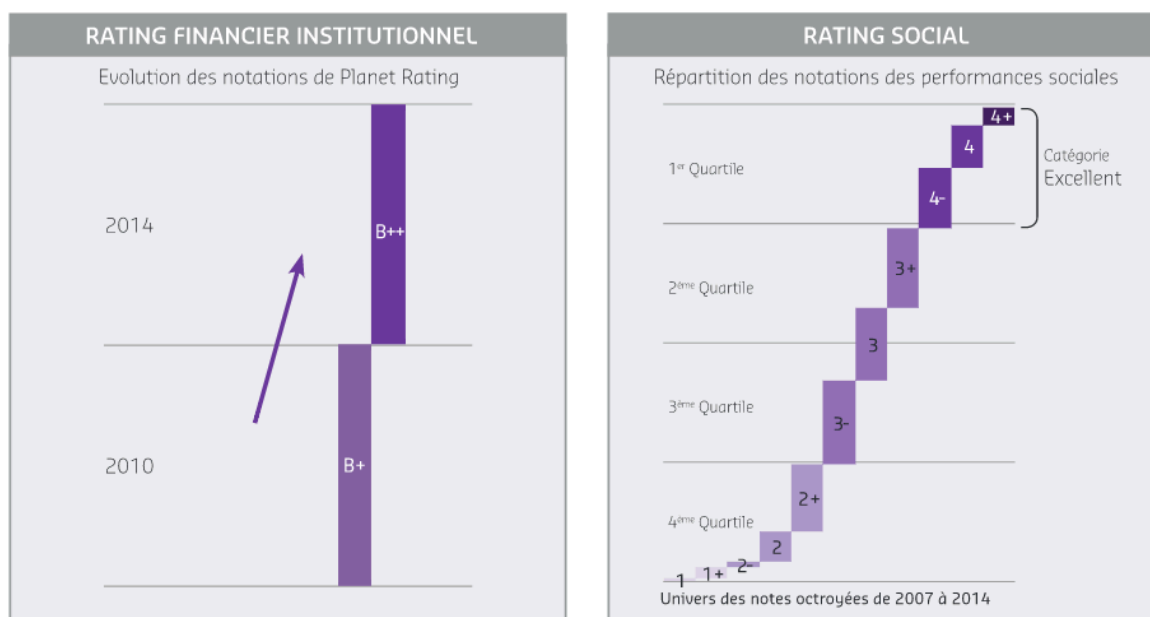
1.3.5 Prix et distinctions d'AL AMANA : une *success story*

Depuis 2002, l'association AL AMANA, les performances de l'association AL AMANA lui ont valu 13 prix et distinctions de la part de plusieurs organismes internationaux spécialisés dans l'évaluation des institutions de microcrédit. En effet, en un laps de temps de trois années (de 1998 à 2001), l'association a pu assurer son autonomie financière par la couverture de l'intégralité de ses charges y compris des fonds par le produit de son activité.

Le succès qu'a connu l'association ne se traduit pas uniquement par des chiffres et des tableaux de bord, mais aussi par la reconnaissance de ses clients, surtout ceux qui ont pu

développer leurs activités. De même, les performances d'AL AMANA ont été reconnues par les acteurs externes, cette reconnaissance lui a valu la confiance de ses bailleurs de fonds, à travers l'évaluation de la célèbre agence de notation Planet Rating⁷, qui lui a attribué en 2014 une note de **B++**, et une note d'excellence en termes de performances sociales (cf. figure 2).

Figure 3 : Rating financier et social d'AL AMANA



Source : Association AL AMANA, rapport de gestion 2014.

Concernant le volet de la gestion des ressources humaines, l'association AL AMANA a décroché en 2014 la huitième place parmi les quinze entreprises labélisées « Meilleur Employeur » (voir encadré 4), avec la mention de « développement de l'emploi des jeunes ». Aussi, grâce à sa stratégie de développement de la performance sociale, l'association s'est vue attribuée le prix d'excellence dans la catégorie leadership, décerné par l'association Grameen Jameel⁸ à la marge de la conférence SANABEL⁹ en 2014.

⁷ Planet Rating est une agence de notation spécialisée en microfinance qui propose des services d'évaluation et de notation aux institutions de Microfinance.

⁸ Grameen Jameel est une société basée aux Emirats arabes unis ayant pour objectif d'assurer le soutien aux institutions de microfinance du moyen orient et de l'Afrique du nord.

⁹ SANABEL est un réseau constitué d'associations de microfinance des pays arabes, qui organise annuellement des conférences sous des thèmes liés à l'activité de la microfinance. Le thème de la dixième conférence organisée en septembre 2014 s'articulait autour du « développement et des perspectives d'avenir de la microfinance dans les pays arabes ».

Palmarès : AL AMANA parmi les meilleurs employeurs marocains en 2014

Quelles sont les meilleures entreprises marocaines pour travailler ? L'Institut américain Best Companies et le cabinet de conseil Lycom, en lien avec le ministère de l'Emploi, ont dévoilé le 16 janvier 2015, lors d'une soirée de remise des trophées à Casablanca, une liste des meilleurs employeurs de l'année.

Quinze entreprises (grandes, moyennes et petites) de différentes branches industrielles sont réparties avec un prix. Celui-ci récompense les entreprises en fonction de leur environnement de travail, de la satisfaction des employés, de leur capacité à les attirer et les retenir, de la rémunération et de la reconnaissance professionnelle.

Six petites et moyennes entreprises et neuf grandes entreprises ont été retenues. Parmi les lauréats, AL AMANA MICROFINANCE s'est classée huitième meilleur employeur au Maroc en 2014 dans la catégorie Grande Entreprise. Une distinction particulière lui a été remise à ce titre pour ses programmes en faveur du recrutement et l'intégration des jeunes.

Source : The Huffington Post, janvier 2015.

Encadré 4 : AL AMANA microfinance labélisée meilleur employeur en 2014.

Par rapport aux bénéficiaires, l'activité de l'association et l'accompagnement de ses clients a donné des résultats satisfaisants au niveau national. En effet, lors de la cérémonie de remise des prix aux micro-entrepreneurs organisée en 2015 conjointement par le Centre Mohammed VI de soutien à la Microfinance Solidaire et la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), 29 micro-entrepreneurs ont été récompensés dont 12 sont clients d'AL AMANA¹⁰. Ainsi, ce succès rentre dans le cadre de la politique de valorisation des clients que poursuit AL AMANA en présentant leurs candidatures aux différentes manifestations qui visent à récompenser les meilleurs clients des associations de microfinance marocaines.

1.4 L'association AL AMANA : quelle perception pour quel acteur ?

Après avoir discuté les valeurs fondatrices qui animent l'activité de l'association, il serait judicieux de déterminer les perceptions des trois acteurs fondamentaux vis-à-vis de

¹⁰ cf. rapport de gestion AL AMANA microfinance, 2015.

l'association, ces derniers sont les agents de terrain, l'administration et les bénéficiaires. Notons au passage que les perceptions qui suivent ont été détectées lors des discussions libres avec les acteurs de l'organisation dans un cadre non officiel et hors de tout contexte d'entretien.

1.4.1 La perception des agents de terrain semble centrée autour de la notion du travail en « famille ».

Les discussions avec les agents de terrain montrent clairement l'existence d'un événement qui distingue deux périodes majeures dans leurs parcours au sein d'AL AMANA. En effet, cet événement marque un changement de perception vis-à-vis des valeurs véhiculées dans l'organisation, dans la mesure où certaines d'entre elles ont été conservées en prenant d'autres dimensions de sens. « Auparavant, on travaillait en famille et même plus. Actuellement, les relations entre les collaborateurs et les supérieurs sont bonnes en général. Toutefois, je regrette vraiment les anciennes relations, même si elles avaient des inconvénients, au moins *on n'avait pas de « complexes » vis-à-vis de la hiérarchie, car on était tous des agents d'AL AMANA, au-delà de nos postes hiérarchiques qui ne voulaient absolument rien dire* », nous a confié un agent de terrain¹¹.

Pour un responsable d'agence ayant passé 17 années à AL AMANA, « le climat de travail a complètement changé, dans la mesure où les relations entre les collaborateurs ont changé [...] ; *car maintenant je remarque la constitution de clans, c'est à dire des petits groupuscules d'agents qui se forment sous prétexte qu'ils ont une relation qui les lie. Je peux aussi justifier cette situation par l'augmentation du nombre d'agents ; en tout cas, ce nombre croissant d'agents tend à effacer la nature des relations personnelles qui nous liaient avant.* En tout cas, un collègue reste un collègue du point de vue du respect ».

À la question sur le changement des valeurs survenu suite au changement dans l'organisation, un agent de crédit a répondu en mettant l'accent sur un aspect important de l'emploi dans sa dimension sécuritaire. Pour lui, « *AL AMANA tend vers la forme d'une banque ; mais en devenant ainsi, elle délaissera certainement une tranche importante de ses collaborateurs, spécialement ceux non qualifiés (vendeurs ambulants)* ».

En guise de conclusion, nous remarquons que les perceptions des agents font systématiquement allusion au climat de travail au sein de l'association. Ces différentes

¹¹ Propos recueilli lors d'une discussion avec un agent de crédit ayant 10 années d'expérience au sein d'AL AMANA.

perceptions sont centrées autour de la notion de « la famille », une notion qui indique la présence d'un contrat psychologique normatif au sein de l'association. Par rapport au nouvel affichage institutionnel des valeurs de l'association, nous avons remarqué que la notion de « solidarité » ne fait plus partie des valeurs actuelles, au moment où elle occupait le deuxième rang des valeurs avant le changement.

1.4.2 La perception des dirigeants semble centrée autour de la notion de culture associative.

Toujours dans le cadre de l'analyse des perceptions et des valeurs partagées au sein de l'organisation, nous nous sommes intéressés aux perceptions des équipes dirigeantes. Signalons tout d'abord que le changement survenu dans l'association a concerné en premier lieu l'ancienne équipe dirigeante, représentée principalement par l'ancien directeur général ayant piloté le lancement de l'association en 1997. Cela dit, et vu l'impossibilité de mener des entretiens avec les anciens dirigeants, nous nous sommes limités aux discussions certains représentants de la nouvelle administration, des dirigeants qui ont conduit le chantier du changement organisationnel dans tous ses aspects.

Pour relier les perceptions des agents de terrain précédemment analysées à celles des dirigeants, nous avons procédé par rapprochement des propos entre les agents et les dirigeants. Par rapport à la notion de la hiérarchie, une notion qui pose un problème chez certains agents, le directeur des ressources humaines nous a expliqué que « le contact direct qui caractérisait les relations de travail entre les agents et les membres de la direction générale était dû à l'absence des niveaux hiérarchiques d'encadrement ».

Par rapport aux valeurs fondatrices à proprement dites, le directeur du pôle exploitation nous a informé que pour AL AMANA, en tant qu'organisation spécifique par sa nature d'activité, il s'agit d'un « mélange de valeurs qui ont joué en faveur de l'institution et ont formé une culture associative liée à son objet social, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'équipe ; il s'agit donc d'une fibre sociale qui est née depuis la création de l'association ». Ce propos nous renseigne évidemment sur l'existence d'une perception partagée par les acteurs, et fait référence à un contrat normatif au sein de l'association.

1.4.3 La perception des bénéficiaires vis-à-vis d'AL AMANA semble rattachée à la personne de l'agent du terrain.

Il est certain que l'association AL AMANA ne cesse de communiquer institutionnellement sur les valeurs qui fondent son activité et font d'elle un label national de soutien aux populations pauvres. En revanche, nous avons jugé utile de déterminer les perceptions des bénéficiaires (clients de l'association) vis-à-vis de l'institution et de son rôle social.

Rappelons que lors d'un discours en mai 2005, le Roi Mohammed VI a lancé l'initiative Nationale du Développement Humain (INDH) comme une approche intégrée pour réduire la pauvreté et l'exclusion dans les différentes régions du royaume ; en effet, le microcrédit est considéré dans cette approche comme un levier important pour aider les pauvres à sortir de leur précarité (cf. encadré 5). Ainsi, suite à cette initiative, l'octroi des microcrédits a été compris par certains bénéficiaires comme un don de la part de l'institution royale qui ne devait pas faire l'objet de remboursement, ce qui a généré des incidents dans le déroulement normal des crédits. Ceci dit, l'association AL AMANA microfinance, entre autres, a été considérée durant une longue période comme une institution appartenant au Roi et destinée à aider les pauvres à améliorer leurs conditions de vie.

Lancement de l'Initiative Nationale du Développement Humain

... Nous avons décidé, avec l'aide de Dieu, de lancer une nouvelle initiative qui se veut novatrice et ambitieuse, à savoir : "l'Initiative Nationale pour le Développement Humain". Cette initiative s'inscrit dans la vision d'ensemble qui constitue la matrice de notre projet sociétal, modèle bâti sur les principes de démocratie politique, d'efficacité économique, de cohésion sociale et de travail, mais aussi sur la possibilité donnée à tout un chacun de s'épanouir en déployant pleinement ses potentialités et ses aptitudes. [...]

En effet, de nombreux quartiers et bidonvilles, urbains ou périurbains, et plusieurs communes, situées pour leur grande majorité en milieu rural, connaissent des situations difficiles marquées par l'insuffisance des accès aux équipements et services sociaux de base, offrant ainsi des terreaux propices à l'aggravation des problèmes d'analphabétisme, de chômage et d'exclusion, ou de déscolarisation, et pâtissant des faibles opportunités d'emploi et d'activités rémunératrices.

Encadré 5 : le lancement en 2005 de l'initiative nationale du développement humain ; Extrait du discours du Roi Mohammed VI du 18 mai 2005.

Une discussion avec l'un des clients les plus anciens et fidèles¹² d'AL AMANA nous a renseignés sur l'importance du rôle de l'agent de crédit dans la relation association/bénéficiaire. En fait, le client nous a expliqué que ce qui pousse le bénéficiaire à être fidèle à l'association, « *c'est le contact humain et la relation amicale avec l'agent de crédit* ». Le même client ajoute : « *pour mon cas, c'est la personne qui a fait le montage de mon premier dossier de crédit en 2006 qui gère toujours mon dossier, même si elle a changé d'agence à trois reprises* ».

Des propos similaires ont été retenus d'un bénéficiaire qui d'après lui, l'association AL AMANA est incarnée dans la personne de son chargé de crédit qu'il suit à chaque fois où ce dernier change d'agence ; plus encore, il nous a déclaré qu'il serait prêt à changer d'institution au cas où la personne avec laquelle il a l'habitude de traiter quitterait l'association.

Par rapport à l'image de marque d'AL AMANA, les bénéficiaires interrogés sont unanimement d'accord sur le fait que l'association les aide à surmonter leurs problèmes financiers. Nous pouvons à ce niveau émettre l'hypothèse selon laquelle les bénéficiaires entretiennent des relations beaucoup plus avec les agents qu'avec l'association. L'on pourrait donc avancer que le contrat psychologique qu'entretiennent les clients avec les agents de crédit d'AL AMANA, du moins ceux les plus anciens, est de type relationnel.

1.4.4 Les valeurs d'AL AMANA au carrefour des attentes des acteurs

Dans les paragraphes précédents, nous avons analysé les valeurs de l'organisation et leurs perceptions par les acteurs faisant partie de l'environnement de l'association. Ainsi, la confrontation des différentes opinions vis-à-vis des valeurs véhiculées par l'association nous amène à dresser le tableau récapitulatif suivant :

¹² Nous avons jugé la fidélité du client par l'absence de l'endettement croisé faisant en sorte que le client soit bénéficiaire dans deux ou plusieurs associations de microcrédit.

Valeurs fondatrices				
Acteurs	Valeurs fondamentales	Valeurs de progrès	Valeurs professionnelles	Valeurs collectives
Agents	<ul style="list-style-type: none"> • La transparence 		<ul style="list-style-type: none"> • La hiérarchie • La sécurité de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • L'appartenance (la famille) • L'équité (pas de favoritisme)
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • La rigueur • L'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • La performance 	<ul style="list-style-type: none"> • L'équité • L'appartenance (culture associative)
Bénéficiaires	Relations humaines personnalisées			

Tableau 2 : Les perceptions des valeurs organisationnelles par les parties prenantes – Synthèse effectuée à partir des déclarations issues des entretiens libres avec les acteurs.

Il convient de souligner une nuance dans la perception de l'appartenance à l'organisation ; en effet, les agents font allusion à la notion de la « famille » lorsqu'ils évoquent l'appartenance, ce qui pourrait être traduit par l'appartenance au un groupe. Pour les dirigeants l'appartenance renvoie à la notion de la culture associative issue de la nature sociale de l'activité. Dans les deux cas, l'hypothèse d'un contrat normatif pourrait bien expliquer la perception des acteurs quant à l'appartenance à AL AMANA.

Dans cette section, nous avons passé en revue un ensemble d'aspects liés à l'association AL AMANA. Nous avons aussi mis l'accent sur son image de marque et sur les valeurs organisationnelles qu'elle promeut. Ainsi, et afin de compléter le cadre d'analyse empirique, nous procéderons dans la section suivante à l'analyse du mouvement de changement organisationnel d'AL AMANA, en essayant d'énumérer les différentes étapes à travers lesquelles la nouvelle organisation a pris forme.

1.4.5 L'impact de l'environnement externe dans le changement organisationnel

La période transitoire entre les deux administrations était une période de turbulences, étant donné qu'elle a coïncidé avec la crise qu'a connue le secteur du microcrédit au Maroc et dans plusieurs autres pays. Toutefois, malgré les tensions que connaissait AL AMANA,

matérialisées par les problèmes de gestion, la pression du syndicat et les mesures de sanction et de licenciement prises à l'encontre d'un bon nombre d'agents, l'association a pu sortir de sa crise et assurer la continuité de son activité.

Notons au passage un événement majeur ayant marqué les agents organisationnels, qui est celui de la difficulté qu'a connue Zakoura, une association concurrente qui vivait des problèmes semblables à ceux d'AL AMANA, et qui n'a pas pu les surmonter, ce qui l'a poussé au dépôt de bilan suite auquel elle a été rachetée par une banque de la place (la Banque Populaire). En effet, cet incident a laissé des traces profondes chez les agents d'AL AMANA. À ce propos, le directeur des ressources humaines nous fait savoir que « *la crise qu'a connue le secteur et l'expérience de l'association Zakoura qui a disparu du jour au lendemain ont permis aux agents de retenir des leçons, et d'être frustrés de la crise afin de ne pas avoir le même sort que Zakoura ; ces deux facteurs ont été des moteurs de mobilisation face à la crise et de prise de conscience quant à l'importance de l'emploi* ». Cela dit, la chute de l'association Zakoura a joué en faveur d'AL AMANA en termes d'engagement des agents, faisant d'elle le pire scénario qui peut leur arriver (cf. encadré 6).

La chute de ZAKOURA

Aucune étude de la crise marocaine et de ses effets ne peut être complète sans un retour même bref sur le cas de Zakoura, acteur à l'épicentre de la crise. En tant que seconde plus grande IMF du pays et la plus largement reconnue, la faillite de Zakoura a été particulièrement préjudiciable. Mais les problèmes auxquels a été confrontée l'association étaient largement endémiques. Bien que le détonateur spécifique qui a conduit à son effondrement ait pu être commun au reste du marché, il est probable que Zakoura se serait écroulée d'elle-même à un moment ou un autre.

L'ampleur des problèmes au sein de Zakoura, à savoir une croissance extrême avec un contrôle minimum, conduisant à une vaste fraude et un portefeuille irrécouvrable, était bien au-delà de la norme des IMF au Maroc ou n'importe où ailleurs. À certains égards, cela pourrait être comparé à la faillite de Corporsol autrefois, une IMF colombienne qui a été victime de problèmes qu'elle-même s'était créés. Cependant, à cause de la taille de Zakoura et du contexte dans lequel elle a fait face à ses difficultés, une prompte résolution était primordiale pour éviter un impact plus large sur tout le secteur. Ce qui a précisément été fait. Avec le soutien et les encouragements en coulisses du gouvernement, Zakoura a été absorbée

par la Fondation Banque Populaire, une IMF de moindre taille et soutenue par une grande banque.

Source : International Finance Corporation, Rapport sur la « Sortie de la crise du secteur de la microfinance au Maroc : des interventions opportunes et efficaces », World Bank Group, Xavier Reille, octobre 2014, page 15.

Encadré 6 : L'échec de l'expérience ZAKOURA

1.5 Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons analysé le mouvement du changement opéré dans l'association objet de notre étude la lumière des perceptions que se sont construites les différentes parties prenantes de l'organisation. Cette analyse nous a montré que **tous les aspects touchés par le changement ont fait l'objet d'une comparaison systématique de la part des agents entre un avant et un après-changement**. Aussi, nous avons compris que le changement organisationnel a impacté la manière de percevoir certains aspects clés de la relation d'emploi comme celui de la carrière et de son évolution, de la rémunération et des relations de collaboration entre les agents organisationnels.

En outre, nous avons constaté que **les agents remettent systématiquement en cause les axes d'amélioration mis en place par la nouvelle administration, et font à chaque fois la comparaison entre ce qui leur a été promis durant la phase du changement, et ce qu'ils ont réellement obtenu en retour**. Il s'agit en fait de promesses émises par l'employeur dans le but de mener à bien le changement et sortir de la crise ; toutefois, les agents y ont vu une sorte de promesses non tenues impactant leurs relations d'emploi et parfois même leurs rendements au travail.

À ce stade, nous développerons dans le chapitre qui suit un cadre conceptuel que nous jugeons adéquat pour l'analyse de l'engagement des agents et de leur identification à l'organisation au regard de la nature de leurs relations contractuelles avant et après le changement. Notre choix s'est donc porté sur le contrat psychologique comme cadre d'analyse théorique du contrat social caractéristique d'AL AMANA.

2 Deuxième chapitre : Le contrat psychologique.

De nos jours, le concept de contrat est tellement utilisé et banalisé que l'on passe à côté de certaines de ses dimensions qui font de lui un outil indispensable dans toute transaction de la vie courante. De ce fait, la notion de contrat et ses interactions avec les différentes sphères de la vie courante, en l'occurrence dans les organisations, a fait couler beaucoup d'encre dans les recherches qui se sont intéressées à ses représentations et ses modes de fonctionnement. Ainsi, au regard de la liberté personnelle, le contrat se trouve diminué de certains de ses sens, ou du moins renforcé par des pratiques qui contraignent la liberté individuelle ; pour illustrer ces pratiques, nous reprenons l'exemple de Rousseau et al. (2014) concernant un journaliste qui ne peut faire ses courses que dans un supermarché promu par son journal¹³. Pour les auteurs, « les contrats se font quand nous cédon des parts de notre liberté en échange d'un geste similaire de la part des autres. Mais en renonçant à quelque chose volontairement, chacun reçoit plus que ce qu'il serait possible de recevoir sans cela ». Pour cela, dans les organisations, les managers et les employés sont les moins préparés à faire des contrats viables, car contractualiser c'est rendre possible d'autres comportements à venir, et être confiant quant à leur réalisation, ce qui crée ou restaure la confiance envers les autres comme envers soi-même. D'après James (1980) : « notre foi dans un avenir incertain est la seule chose qui fait que ce résultat devienne vrai ¹⁴ ». Ainsi, les organisations efficaces sont celles qui ont appris à établir et tenir les contrats qu'imposent leurs marchés, leurs technologies, leurs stratégies... etc.

Du point de vue de l'économie classique, un raisonnement paradoxal forme le point de départ de l'analyse des comportements contractuels dans les organisations. Pour Bull (1987), « la plupart des comportements sur le marché du travail sont expliqués par rapport à un contrat de travail à long terme alors que de tels contrats sont rares¹⁵ ». La rareté de ce type d'accords de long terme nous incite à se poser la question sur la définition que l'on donne au contrat ; est-il considéré comme un accord formel écrit ? Une croyance en la solidité des anciennes relations de travail ? Ou bien un accord informel qui donne lieu à des obligations ? Toutes des questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse en nous

¹³ Rousseau, D.M, De Rosario, P., Jardat, R., Pesqueux, Y., « Contrat psychologique et organisations ; comprendre les accords écrits et non écrits » ; Pearson ; 2014.

¹⁴ James, W., « Bartlett's Familiar Quotations », Boston - Little, Brown & Co., 1980, p. 649.

¹⁵ Bull, C., « the existence of self-enforcing implicit contracts », Quarterly Journal of Economics, 102, 1987, pp. 174-159.

basant sur notre cas d'étude.

Dans le présent chapitre, nous commencerons par une présentation du concept de contrat psychologique comme grille d'analyse conceptuelle dans le cadre de notre étude (2.1 Le contrat psychologique comme grille d'analyse conceptuelle). Nous détaillerons ensuite la notion du contractualisme et du libre arbitre au regard des apports de J. J. Rousseau et D. M. Rousseau (2.2 Le contractualisme et le libre arbitre ; de J. J. Rousseau à D. M. Rousseau). Nous traiterons par la suite la réception du contrat psychologique et ses différentes utilisations dans les recherches en sciences de gestion (2.3 La réception du contrat psychologique ; de l'ouvrage original aux recherches actuelles). Aussi, nous procéderons dans le paragraphe 2.4 à une étude critique des modèles de gestion des ressources humaines dans le milieu associatif au regard du contrat psychologique. Nous démontrerons finalement l'adéquation du contrat psychologique comme grille de lecture pour notre recherche, et ce à travers un prétest de pertinence du contrat psychologique pour le cas d'AL AMANA (2.5 Le contrat psychologique comme cadre d'analyse théorique).

2.1 Le contrat psychologique comme grille d'analyse conceptuelle

La nature des contrats dans les organisations a connu une évolution remarquable au fil du temps, due au changement des comportements entre les cocontractants et aux modifications dans les manières de penser l'engagement, la responsabilité et les promesses dans toute relation contractuelle. C'est en tout cas ce qui ressort de l'observation de l'évolution des contrats en organisation, aussi bien pour les plus anciens contrats, les contrats actuels, que pour les contrats émergents. Dans cette logique, le souci de comprendre la complexité et la diversité des réactions face à une promesse identique amène à rendre compte du contrat psychologique individuel comme composante générique et indispensable mettant l'individu au centre des préoccupations. L'objectif étant d'adopter une approche permettant l'explication et la compréhension des comportements et réactions contractuels au sein de l'organisation.

2.1.1 La pertinence du contrat psychologique comme grille d'analyse

Les modes de compréhension de la relation contractuelle ont nettement évolué depuis les premiers travaux sur le contrat psychologique, dont celui de D.M. Rousseau (1995), ouvrage majeur de la pensée contractualiste américaine où le principe du libre arbitre (free

will) est omniprésent. En fait, un nombre important de travaux portant sur le contrat psychologique comme paradigme de compréhension de la relation employeur/employé ont été réalisés ; toutefois, dans ces travaux, l'analyse n'a concerné qu'une partie du large spectre que propose le contrat psychologique et traité dans le corpus de D.M. Rousseau, en l'occurrence un article¹⁶ en 1994 et un livre fondateur en 1995. Nous reviendrons par la suite sur de ces travaux et sur les limites de la réception du contrat psychologique pertinemment analysées par De Rosario (2012).

Le contrat psychologique aujourd'hui offre une vision différente d'un point de vue à la fois théorique et pratique, dans la mesure où ses actualités en termes d'explication des comportements et des réactions dans les organisations permettent de rendre compte d'un ensemble de facteurs rattachés aux parties prenantes de l'organisation. Ceci dit, l'adaptation française¹⁷ du livre original¹⁸ de Rousseau (1995) sur le contrat psychologique a permis de mener des réflexions sur le contractualisme américain, mais aussi de mettre en perspective les résultats obtenus, permettant leur transposition sur d'autres formes d'organisations, étant donné leur aspect exhaustif reprenant les sept propositions défendues par D.M. Rousseau.

Par conséquent, l'usage du contrat psychologique dans sa version actuelle de 2014 comme grille de lecture dynamique pour notre recherche est motivé par la possibilité de penser les contrats dans des environnements et des cultures différentes, mais aussi dans des organisations connaissant des changements, qu'ils soient voulus ou subis. De même, la pertinence du contrat psychologique aujourd'hui se manifeste dans sa capacité à rendre compte des interactions intraorganisationnelles (les valeurs que partagent les membres d'une même organisation), interorganisationnelles (matérialisées par les mouvements de fusion-acquisition), et extraorganisationnelles (l'impact des acteurs sociaux et des observateurs externes), ainsi que des différents actants dans l'organisation, qu'ils soient humains (les managers, le recruteur, les collègues... etc.) ou non humains (communications écrites diffusées).

Dans le paragraphe qui suit, nous allons souligner les implications et les liens qui justifient de manière concrète l'usage du contrat psychologique dans notre étude.

¹⁶ Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M., « Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study », *Academy of Management Journal*, vol 37, n° 1, 1994, p. 137-152

¹⁷ Rousseau, D. M., De Rosario, P., Jardat, R., Pesqueux, Y., « Contrat psychologique et organisations ; Comprendre les accords écrits et non écrits », Pearson France, 2014.

¹⁸ Rousseau, D. M. « Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements », SAGE Publications, 1995, 242 pages.

2.1.2 Le contrat psychologique comme cadre d'analyse des relations contractuelles d'AL AMANA

Appréhender le contrat psychologique d'un individu au sein d'une communauté n'est pas facilement accessible, car il faut rendre compte de sa dimension temporelle, de l'ensemble des facteurs directs et indirects, inter et intraorganisationnels, mais aussi de l'effet que peuvent exercer les acteurs externes de l'organisation. C'est dans cette logique que s'inscrit notre démarche, qui prend en considération non seulement les caractéristiques du contrat psychologique, mais son évolution dans le temps, elle même dépendante des processus, des expériences et du vécu de l'individu au sein de l'organisation.

De même, il serait judicieux de mettre le point sur l'historique de l'organisation depuis son lancement, afin de déceler les différentes étapes et les principaux faits ayant jalonné son parcours. Ceci nous sera utile en termes de recoupement des avis et perceptions des agents organisationnels, dans l'objectif de déterminer ce qui les unit dans le cadre du contrat normatif, de ce qui les sépare suivant le contrat psychologique individuel.

Rappelons à ce niveau qu'une analyse au niveau extraorganisationnel est aussi importante, dans la mesure où l'organisation objet de notre recherche est leader sur son secteur d'activité, soucieuse de préserver son image de marque et très attentive aux sollicitations d'un marché très fragile qui est celui d'une population économiquement vulnérable. Nous faisons allusion à l'impact que pourraient avoir les acteurs externes à l'organisation, en l'occurrence l'image de marque de l'association, les médias, la réglementation en vigueur et les associations concurrentes qui émettent des signaux sur le marché du microcrédit interprétés différemment par les acteurs.

Finalement, notre objectif est certes de déterminer et d'étudier les aspects du contrat psychologique individuel dans l'organisation ; toutefois, le protocole de recherche n'a pas pour but de montrer les occasions de la violation contractuelle, encore moins ses soubassements, étant donné que nous sommes à la recherche d'explications pour un ensemble de comportements et de réactions contradictoires au regard d'un événement de changement organisationnel donnant lieu à des promesses identiques vues différemment par les acteurs de l'organisation.

Les relations contractuelles dans toute organisation sont régies par de multiples facteurs inhérents à tout un chacun et différent d'un individu à un autre selon ses perceptions, ses convictions, ses croyances ou tout simplement selon son modèle mental. Cela renvoie vers la question de la cohabitation comme moteur de socialisation au sein de toute société. L'on

parle à ce titre des règles qui régissent les relations sociales entre les individus, appelées communément le « contrat social » au sens de J. J. Rousseau (1762). Donc, quelle différence existe-t-elle entre le contrat social et le contrat psychologique ? Sont-ils différents ou complémentaires ? C'est ce que nous développerons dans les paragraphes qui suivent.

2.1.3 Du Contrat social au Contrat psychologique ; une approche comparative

L'exploration du cadre d'analyse du contrat psychologique révèle un corpus théorique riche en matière d'étude des comportements dans les organisations. Des comportements motivés par des facteurs qui varient d'un individu à l'autre. Toutefois, dans l'adaptation française du contrat psychologique¹⁹, les auteurs ont soulevé une valeur qui prédomine dans les relations contractuelles, précisément dans le contexte américain où le libre arbitre est un des facteurs déterminants. Il s'agit de la liberté individuelle.

D'autre part, et dans le même ordre d'idées, la question de l'équité dans les relations contractuelles au sein des organisations est préoccupante, renvoyant à la nécessité de distinguer les contrats équitables des « contrats de soumission » ; sur ce point, le « contrat social » de Jean Jacques Rousseau est l'un des développements théoriques les plus complets.

En effet, des questions jaillissent naturellement : comment la pratique d'une justice collective est-elle capable de distinguer les contrats équitables des contrats de soumission ? Comment s'assurer que la liberté individuelle n'est pas utilisée pour accaparer les ressources et les profits d'autrui, sous le prétexte du droit naturel de se comporter suivant sa propre volonté ?

2.1.4 Contrat social versus Contrat psychologique

Une comparaison entre le contrat psychologique de Denise M. Rousseau dans sa version initiale de 1995, et le contrat social de Jean J. Rousseau (1762) montre des similitudes dans la conception de ce qu'est la contractualisation, l'engagement et l'appartenance à un construit social donné. Pour De Rosario (2012), les deux auteurs insistent sur la liberté personnelle de contractualiser, matérialisée par la capacité de négociation, est un facteur indispensable dans toute relation entre les cocontractants²⁰. De même, les normes de réciprocité sont

¹⁹ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit.

²⁰ De Rosario P., « The metric exhaustion of the psychological contract », *Society and Business Review*, vol 1 n°7, 2012.

déterminantes dans toute décision d'accepter ou de ne pas accepter un contrat, il est donc question du droit à la liberté contractuelle.

Notons que la notion du droit à la liberté contractuelle a principalement été mise en évidence par J.J. Rousseau (1762). Pour J.J. Rousseau (1762), tout contrat ne peut être envisagé que dans le cadre de la loi, qui intervient à son tour pour protéger les individus les uns avec les autres, mais aussi les uns des autres. Ce cadre légal est qualifié de « pacte social », dont la garantie est du seul ressort de la loi.

Quant à D.M. Rousseau (1995), elle accuse les normes de réciprocité inéquitables et les relations contractuelles asymétriques qui renvoient aux « contrats de soumission », et propose un cadre contractuel dans lequel les individus sont libres de négocier leurs contrats en fonction de leurs espérances, anticipations, cognitions, degré d'engagement... etc. Ce prisme renvoie pour D. M. Rousseau (1995) à un contrat social dont le garant cette fois-ci est une « justice procédurale » garantissant le libre choix à travers un arbitre indépendant des parties contractantes.

2.1.5 La notion de contrat aujourd'hui

Dans l'introduction de l'adaptation française de l'ouvrage *Psychological Contracts in Organizations* de D. M. Rousseau, P. De Rosario, R. Jardat et Y. Pesqueux font référence à la vision moderne des contrats et des faits contractuels. Ils insistent sur la nécessité d'analyser les contrats modernes à partir du paradoxe implicite duquel ils naissent ; en effet, dans une relation contractuelle, faire des choix de manière libre et personnelle (free will) tout en faisant partie d'une collectivité serait un paradoxe. Toute la question repose sur une relation entre la réalisation de ce qui est prévu dans le cadre d'un choix libre et au regard de ce que l'individu accepte de faire, et les dommages ou pertes occasionnés par le non-respect des engagements par le cocontractant. De ce fait, le contrat peut être considéré comme une « utopie autoréalisatrice vivante » propre aux modes de penser et d'agir de l'individu, et qui se manifeste dans ce à quoi il tient et pense se réaliser, étant donné que la réalité est une affaire personnelle façonnée selon les émotions, les expériences et les croyances acquises lors des processus d'apprentissages.

Les développements théoriques du contrat psychologiques, surtout avec son adaptation française de 2014, forme un cadre conceptuel complet et dynamique pour l'analyse des relations contractuelles dans n'importe quel type d'organisations ou de rapports sociaux en

général. C'est la raison pour laquelle nous y avons fait recours vu sa capacité de déchiffrer les rapports sociaux dans notre cas d'étude appartenant au monde associatif. Ce cadre conceptuel du contrat psychologique ne se limite pas, comme nous le démontrerons plus loin, à une simple grille de lecture, mais la dépasse pour constituer une véritable théorie de l'emploi.

2.2 Le contractualisme et le libre arbitre ; de J. J. Rousseau à D. M. Rousseau

La notion du contrat telle qu'elle est connue aujourd'hui a subi un glissement de sens depuis l'ouvrage fondamental « Du contrat social » de Jean Jacques ROUSSEAU (1762). En fait, J. J. Rousseau a analysé la question du contrat social d'un point de vue politique comme forme de fonctionnement souhaitable et de cohabitation sociale entre des individus faisant partie d'une même société. Pour sa part, Denise ROUSSEAU (1995) a plutôt analysé la question du point de vue de l'emploi où un contrat social est nécessaire, soulignant ainsi l'importance de ce dernier dans les sociétés où le travail doit être volontaire beaucoup plus qu'imposé. En revanche, le point commun entre les deux auteurs est que le contrat social est considéré comme une forme d'organisation des sociétés.

D'autre part, remonter aux sources du contractualisme met en avant une problématique cruciale qui est celle d'analyser les relations contractuelles de la liberté individuel. Ainsi, les caractéristiques de l'environnement des organisations marquent des différences importantes rattachées à la nature de la contractualisation entre les organisations du monde anglo-saxon et francophone. C'est à ce type de questions que R. Jardat, D. Rousseau et Y. Pesqueux ont tenté en 2010 de répondre en analysant les similitudes, les ruptures et les glissements entre le mode de la contractualisation dans les organisations américaines et françaises²¹. Les résultats de leurs analyses ont été présentés lors d'un workshop organisé en septembre 2011 à l'Istec. En fait, pour Pesqueux (2013), le contractualisme américain trouve généralement ses racines dans la philosophie anglaise du XIX^{ème} siècle notamment avec Adam Smith et Hobbes²², et dans une moindre mesure, selon Jardat (2012), dans la philosophie française à travers le contrat social de J. J. Rousseau²³. Dans les paragraphes qui suivent, nous reviendrons sur les résultats de ces travaux en exposant aussi bien les principes de ce contractualisme que les variations

²¹ Pesqueux, Y., « Social contract and psychological contract : a comparison », *Society and business Review (SBR)*, vol 7, n° 1, Emerald Group Publishing, 2012, 105 p.

²² Pesqueux, Y., « Moment libéral et entreprise », Boostzone édition, e-book, 2013, 96 p.

²³ Jardat, R., « Denise versus Jean-Jacques : homonymies, homologues and tectonic faults between psychological contract and social contract », *Society and Business Review (SBR)*, Vol. 7, n° 1, Emerald Group Publishing, 2012, PP. 34-49 et 8-13.

qu'il subit par le changement du contexte culturel.

2.2.1 Contrats et individus libres

La question des relations contractuelles en termes de gestion et d'organisation de l'action individuelle est une question à la fois actuelle et classique. Pour Rousseau et al. (2014), elle repose d'une part sur le statut, les traditions et les coutumes, et d'autre part sur les interactions entre les individus « libres ». C'est dans ce sens que le vivre ensemble ne peut se réaliser sans une décision prise individuellement par tous les individus, afin qu'ils puissent se lier et améliorer leurs ressources sans toutefois dépouiller autrui des siennes²⁴. La liberté dont il est question est celle rattachée au libre choix, dans la mesure où les individus libres exercent la liberté d'accepter, d'anticiper ou de s'engager dans des relations contractuelles.

Par rapport à l'engagement, l'utilité du contrat psychologique est donc de s'assurer que la partie contractante est de bonne foi dans ce qu'elle promet, et semer un climat de confiance faisant en sorte que les parties ne soient pas tentées par la maximisation de leurs profits ; dès lors, les comportements de méfiance et de défiance sont maîtrisés.

Les courants de pensée sur le contractualisme ont soutenu, depuis Hobbes, que les contrats doivent être analysés différemment dans les sociétés où la liberté individuelle prime, comme les sociétés de marché²⁵ (Pesqueux, 2012). En fait, pour bien fonctionner, les contrats doivent être cadrés par une autorité tierce, car l'individu a souvent tendance à maximiser sa fonction d'utilité au détriment d'autrui. Pour sa part, D. M. Rousseau (2012) met en évidence la notion de la justice procédurale²⁶, qui consiste à avoir recours à une tierce partie indépendante de la relation contractuelle afin de maîtriser les comportements individualistes susceptibles de créer des dommages à autrui.

2.2.2 Les variations culturelles du contrat

La plupart des auteurs qui s'intéressent à la relation d'emploi mettent l'accent sur l'évolution que connaissent les carrières dans les organisations. Pour sa part, D. M. Rousseau démontre que les attentes et les contributions d'un même individu connaissent des variations

²⁴ Rousseau et al., 2014, Opus cit.

²⁵ Pesqueux, Y., 2012, Opus cit.

²⁶ Rousseau, D. M., « Free will in social and psychological contracts », *Society and Business Review (SBR)*, Vol. 7, n° 1, Emerald Group Publishing, 2012, PP. 8-13.

tout au long de sa carrière, étant donné que ses attentes à 30 ans ne sont pas les mêmes qu'à 40 ans ou à 60 ans ; les attentes changent au fil du temps, d'où la nécessité d'après l'auteur de la formation continue. Par conséquent, le contrat psychologique évolue en fonction des âges, de la maturation et de la maturité organisationnelle, ce qui renvoie au processus d'apprentissage organisationnel et à la notion de culture organisationnelle dans leur relation avec l'engagement dans les organisations.

Dans toute organisation, l'apprentissage organisationnel et la culture organisationnelle passent par des processus d'institutionnalisation qui renforcent l'ancrage des valeurs et des sentiments d'appartenance et d'identification. Toutefois, les travaux de recherches divergent sur l'importance de la socialisation au sein de l'organisation, entre une « sur-socialisation » et une « sous-socialisation » des relations d'emploi. Pour D.M. Rousseau, il ne s'agit pas de se contenter par une explication centrée sur les démarches de socialisation au sein des institutions, car la question n'est pas de « sur-socialiser » les relations, vu que tout n'est pas déterminé par des institutions en amont, ni de les « sous-socialiser » étant donné que toutes les relations ne sont pas ponctuelles et de courte durée.

2.2.3 Contrats et cultures

Il est indéniable que les caractéristiques culturelles exercent une influence sur la nature des contrats en organisation. C'est en effet ce que Ph. D'Iribarne (1989) a essayé de démontrer par rapport à la prédominance du principe d'équité (fair) dans les contrats au sein des cultures où le management par objectifs (MPO) est de mise²⁷. Pour l'auteur, c'est la question de savoir si l'individu est payé à sa juste valeur qui règne dans la culture américaine, mais reste tout de même absente dans la culture française, où c'est la notion de la liberté individuelle au sens d'autonomie qui est en vigueur.

Ce étant, nous retrouvons une justification pour le management par objectifs systématiquement utilisé dans des cultures organisationnelles semblables à la culture américaine. Le MPO est donc une forme simplifiée de contrats qui ignorent les contrats non écrits (unwritten agreements) défendus par D. M. Rousseau.

La logique de l'équité défendue par D'Iribarne fait en sorte que pour une personne faisant partie d'une culture qui prône cette valeur comme étant fondamentale, son engagement futur

²⁷ D'Iribarne Ph., « *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* », Paris, Seuil, 1989, 279 p.

est conditionné par la perception positive ou négative qu'elle se fait lors de sa première expérience. Cela dit, un sentiment de déception suite à une implication pour la première fois dans un management par objectif incite la personne à demander des garanties supplémentaires pour pouvoir s'engager dans une démarche similaire ; sinon, son implication se transforme en un retrait de la sphère de contribution organisationnelle, ou carrément en des symptômes relevant des risques psychosociaux.

2.2.4 Le cadre juridique et les contrats

La question du droit se pose avec autant d'importance dans les relations contractuelles. Les recherches en contrat psychologique ont mis l'accent sur la différence de conceptions du droit dans deux cultures différentes, française et américaine, surtout en termes d'évènements déclencheurs de contrats. Ainsi, dans la culture américaine, la simple promesse orale fait foi de cadre légal pour conclure un contrat, alors que dans le contexte français, parler de relations contractuelles sous-entend la signature d'un contrat formel. La question qui se pose donc est de savoir dans quelle mesure le cadre légal est légitime pour les cocontractants ; dans tous les cas, dans la culture française, l'approche universaliste du droit a tendance à cadrer les comportements individuels au regard d'un cadre juridique et légal légitime et souvent peu discutable, alors que dans la culture américaine, la légitimité du cadre légal n'est pas considérée comme assez suffisante pour cadrer l'ensemble des comportements individuels²⁸ (D. M. Rousseau et al., 2014). C'est donc de la suffisance ou l'insuffisance de l'environnement juridique et légal qu'il s'agit, afin de cadrer les relations contractuelles ; aussi, l'on estime que dans une culture où les individus jouissent d'une liberté d'action, comme il est le cas dans la culture américaine, il est difficile de réduire le contrat dans toutes ses dimensions à un simple accord écrit garanti par une tierce partie.

Cette perspective culturelle exerce de fortes influences sur l'engagement et son degré. En effet, dans une culture où les engagements oraux et non écrits sont plus fréquents, les personnes ont tendance à réaliser leurs promesses à condition qu'un climat de confiance caractérise la relation. Par contre dans le contexte français, les relations contractuelles sont organisées en amont à travers un contrat formel tirant sa légitimité de la force de la loi.

Par rapport au contexte marocain, certes semblable au contexte français, on ne peut parler de contrat d'emploi hors du cadre juridique et légal. En effet, ce qui garantit les droits

²⁸ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit.

de toute personne dans sa relation avec son employeur est un contrat de travail signé à l'embauche. De plus, les pratiques des contrats dans le contexte marocain ont tendance à être plus formelles et formalisées que dans les deux contextes américain et français, dans la mesure où pour être considéré juridiquement, le contrat doit être signé par les cocontractants et leurs signatures légalisées par les autorités compétentes. Aussi, l'analyse de la réglementation marocaine de travail fait ressortir une contradiction quant à la preuve de l'existence d'une relation contractuelle. Ceci dit, l'article 15 de la loi n° 65-99 relative au Code du travail stipule qu'en cas de contrat de travail écrit, il doit être revêtu des signatures du salarié et de l'employeur légalisées par les autorités compétentes ; d'autre part, l'article 18 de la même loi stipule que la preuve de l'existence du contrat peut être rapportée par tous les moyens (cf. encadré 13).

Le cadre juridique de la conclusion des contrats dans le contexte marocain

Chapitre II

De la formation du contrat de travail

Article 15

La validité du contrat de travail est subordonnée aux conditions relatives au consentement et à la capacité des parties à contracter ainsi qu'à l'objet et à la cause du contrat, telles qu'elles sont fixées par le code des obligations et contrats.

En cas de conclusion par écrit, le contrat de travail doit être établi en deux exemplaires revêtus des signatures du salarié et de l'employeur légalisées par l'autorité compétente. Le salarié conserve l'un des deux exemplaires.

[...]

Article 18

La preuve de l'existence du contrat de travail peut être rapportée par tous les moyens.

Le contrat de travail établi par écrit est exonéré des droits d'enregistrement.

Source : Dahir n° 1-03-194 du 14 Rejeb (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au Code du travail

Encadré 7 : Cadre juridique de la conclusion des contrats au Maroc

2.2.5 Contrats et Moment libéral ; du « *fair contractualism* » au « *laisser-fairisme* »

L'évolution du contractualisme a connu des changements de perceptions majeurs dus aux longues périodes de dérives utilitaristes et monétaires que Y. Pesqueux (2013) qualifie de « moment libéral²⁹ ». Par conséquent, des dérives ont marqué les perceptions que l'on se faisait des contrats. En fait, l'expansion des économies de marché et du libre arbitre ont donné lieu à une vision de « laisser-fairisme » complètement différente de celle du « fair contractualism » initiale. Cette doctrine met en avant les pratiques d'une désintermédiation des échanges ayant induit l'effritement du cadre légal et réglementaire des échanges au profit des ajustements locaux préconisés par l'état et les organisations.

Dans la présente section, nous avons passé en revue l'ensemble des aspects qui fondent les différences et les ressemblances entre le contrat social et le contrat psychologique. Nous avons par conséquent déterminé les facteurs issus du cadre social global qui façonnent les relations sociales généralement, et influencent les relations contractuelles dans les organisations particulièrement. C'est en effet une question de culture, de liberté individuelle, d'appartenance à une société et du cadre juridico-légal.

Dans les paragraphes précédents, nous avons passé en revue l'ensemble des aspects liés au contractualisme dans sa relation avec la liberté individuelle de contracter. Nous en avons explicité les dimensions culturelles et juridiques pour les deux mondes francophone et anglo-saxon. Les paragraphes qui suivent sont consacrés à la réception du contrat psychologique, avec les différents développements dont il a fait l'objet depuis l'ouvrage original de 1995 à nos jours.

2.3 La réception du contrat psychologique ; de l'ouvrage original aux recherches actuelles

Depuis la publication de l'ouvrage original sur le contrat psychologique, une cinquantaine de travaux de recherches ont essayé d'exploiter ses aspects théoriques en vue de comprendre les différentes facettes contenues dans le contrat psychologique d'un employé au

²⁹ Pesqueux, Y., « Moment libéral et entreprise », Boostzone édition, e-book, 2013, 96 p.

sein d'une organisation. La majorité de ces recherches se sont focalisées sur la relation duale entre employeur et employé, et ont tenté de procéder à des mesures du contrat psychologique de ce dernier.

Toutefois, la comparaison entre les différentes voies possibles de la version originale du livre fondateur du contrat psychologique de D. M. Rousseau et les usages que les recherches ultérieures ont en fait montre une faiblesse quant à l'exploitation de sa capacité théorique de compréhension des contrats dans les organisations. C'est en fait l'objet de la section suivante.

2.3.1 Le contrat psychologique aujourd'hui ; un potentiel très peu exploité

Même si les publications de recherches se sont multipliées autour du contrat psychologique dans les différents domaines et par rapport à plusieurs types d'organisations, De Rosario (2013) indique que le potentiel théorique de l'ouvrage de référence reste très peu exploité³⁰. En effet, deux excellents travaux de recherche ont recensé une cinquantaine de publications concernant l'étude du contrat psychologique, et ont donné lieu à des critiques internes (Jardat, 2011) et externes (De Rosario, 2012) quant à l'exploitation du potentiel de ce dernier comme une véritable théorie de l'emploi.

2.3.2 La critique interne

Les études de recherches qui ont été réalisées sur le contrat psychologique ont mis en œuvre des données à caractère ponctuel, alors qu'elles devraient être étudiées sur un axe de temps plus long afin de prendre en considération l'évolution que pourrait connaître le contrat psychologique de l'individu au sein de l'organisation. Pour Jardat (2011), il ne s'agit donc pas de travailler sur une coupe transversale figée sur un axe de temps à un moment donné, mais plutôt de prévoir, à l'instar du travail du physicien, un raisonnement sur un espace prenant en considération les axes x, y et z, dans le but d'intégrer les éventuelles dérivées successives que pourraient connaître les dimensions de l'objet étudié³¹. En procédant ainsi, l'étude du contrat psychologique dans ces évolutions subtiles permet de comprendre son impact en termes de performance et d'engagement.

³⁰ De Rosario P., « La modernité et ses avatars en gestion », HDR en gestion, université de Poitiers (IAE), 2013, 350 p.

³¹ Jardat, R., « Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques », Management et avenir, n° 43, Juin 2011.

2.3.3 Les critiques externes

Dans son article intitulé « The metric exhaustion of the psychological contract », De Rosario (2012) a émis un certain nombre de critiques dites externes à la manière avec laquelle la grille de lecture du contrat psychologique a été instrumentalisée³². Les développements théoriques initiaux ont donné lieu à une grille de lecture exhaustive plaçant l'employé comme membre de l'organisation dans la relation contractuelle, et prend en considération les interactions inter, intra et extraorganisationnelles. La grille initiale d'évaluation de la perception de l'employé vis-à-vis de son organisation, mobilisant un nombre de quinze thèmes traitant des obligations et attentes mutuelles, a donné lieu à plus d'une vingtaine de publications. En revanche, pour De Rosario (2012), lesdites publications ont accordé plus d'importance à la perception que se fait l'employé de son contrat psychologique et des facteurs du non-respect des engagements, mais aussi à la mesure de son contrat psychologique à travers les ICP (Index de mesure du Contrat Psychologique). De même, la tendance générale de ces travaux de recherches montre qu'un seul chapitre sur huit, notamment celui de la violation du contrat psychologique qui semble être bien exploité.

En outre, la majorité des grilles de lecture mobilisée pour mesurer et comprendre le contrat psychologique ont mis l'accent sur une dimension unilatérale entre employé et employeur, ignorant ainsi la contribution et l'influence qui pourraient provenir des interactions entre l'employé et son environnement aussi bien interne qu'externe à l'organisation. Aussi, les méthodes déployées dans la détermination des ICP ont fatalement toutes été de type Likert, avec des échelles d'attitudes en cinq points de notation, complétées par des statistiques descriptives. Ces méthodes pourraient largement biaiser les résultats, et orienter les interprétations dans un seul sens, ce qui a d'ailleurs été démontré par E. Campoy (2009). En fait, en analysant les résultats d'une vingtaine d'ICP, Campoy (2009) a constaté que les résultats ne sont pas comparables, du fait que les dimensions évaluées se recourent et sont généralement afférentes aux attentes, aux promesses à venir, aux croyances en des promesses à venir et aux obligations contractuelles³³.

³² De Rosario P., « The metric exhaustion of the psychological contract », *Society and Business Review*, vol 1 n°7, 2012.

³³ Campoy E., Castaing S., Guerrero S., « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », 2009 ; in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, *Comportement Organisationnel*, vol.1, De Boeck, 2009.

2.3.4 Le contrat psychologique comme une véritable théorie de l'emploi

Face à toutes ces critiques, l'adaptation française du livre « Psychological Contracts in Organizations ; Understanding Written and Unwritten Agreements » propose un cadre d'analyse théorique complet du contrat psychologique comme une théorie de l'emploi à part entière. C'est donc à travers ses différents chapitres qu'elle développe chaque axe de la relation contractuelle, partant des paradoxes liés au contractualisme contemporain (chapitre 1) jusqu'aux perspectives d'un nouveau contrat social (chapitre 8). En effet, l'ouvrage s'articule autour de huit chapitres traitant de la relation d'emploi et des différents facteurs qui rentrent en jeu lors de la formation du contrat psychologique dans les organisations. Il propose aussi une analyse exhaustive avec des mises en perspective concernant des cas réels issus de différents contextes, avec une comparaison systématique de deux environnements, américain et français.

Le choix de faire référence à la version française du contrat psychologique dans notre recherche est motivé par le souci de cerner les différents aspects du ou des contrats psychologiques dans l'association AL AMANA. En fait, les huit chapitres que propose l'ouvrage permettent d'abord une lecture détaillée des principaux concepts de l'architecture du contrat psychologique (du chapitre 1 au chapitre 4) ; ensuite, une compréhension des différents incidents provenant des changements dans les relations contractuelles et pouvant impacter le contrat psychologique (Chapitre 5 et 6) ; le 7^{ème} chapitre est destiné aux directions des entreprises en leur rappelant la nécessité de croiser leurs stratégies avec les différentes formes de contrats psychologiques en vue de limiter leurs éventuelles violations. Finalement, le 8^{ème} et dernier chapitre mène une réflexion philosophique sur ce qui forme et impacte le contrat psychologique dans un contexte social donné ; il s'intéresse également aux interactions et aux relations entre le contrat psychologique et le contrat social dans sa globalité³⁴.

Dans les paragraphes précédents, nous nous sommes intéressés à la question de la réception du contrat psychologique comme cadre conceptuel d'analyse. Nous en avons déduit, avec les travaux de De Rosario et Jardat, que le potentiel du contrat psychologique comme une théorie à part entière demeure effectivement sous exploité. En effet, la question de la mesure du contrat psychologique semble très bien étudiée ; toutefois, la vision dynamique

³⁴ De Rosario, P., Jardat R., « Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements », Annales des Mines – Gérer et comprendre, 2011/4 (N° 106), p. 95-97.

qu'offre cette théorie au regard des évolutions et des changements que subissent les contrats dans les organisations reste à explorer.

Ceci étant, les titres qui suivent seront consacrés à un prétest de pertinence de la grille de lecture du contrat psychologique pour notre cas de recherche. Nous allons par conséquent reprendre, à la lumière des conclusions tirées de la réception du corpus du contrat psychologique, les différents axes qui forment notre angle d'approche théorique.

2.4 La GRH dans le milieu associatif ; une étude critique des modèles de gestion des ressources humaines au regard du contrat psychologique.

Dans les paragraphes précédents, nous avons montré la richesse du concept du contrat psychologique en tant que grille de lecture. En effet, nous en avons conclu que le contrat psychologique constitue une théorie de l'emploi à part entière vu qu'il apporte une vision plus fine regroupant un ensemble de lectures de la relation contractuelle entre les acteurs dans tout type d'organisations.

Dans les paragraphes qui suivent, et toujours dans l'objectif de justifier le choix du contrat psychologique comme modèle conceptuel, nous procéderons à une revue de littérature concernant les différentes approches possibles de l'analyse des relations d'emploi dans les associations, en nous basant sur les pratiques de gestion des ressources humaines répandues dans le milieu associatif. Nous montrerons finalement en quoi le contrat psychologique serait la grille de lecture la plus adaptée.

2.4.1 Le monde associatif : spécificités et contraintes

L'étude des pratiques des ressources humaines dans le milieu associatif a donné lieu à plusieurs recherches ; des recherches qui se sont focalisées sur l'individu en tant qu'acteur au sein de l'association, qu'il soit salarié ou bénévole. Toutefois, la contextualisation aux caractéristiques des associations est le point commun entre toutes les recherches étant donné qu'elles présentent des aspects différents de ceux des autres organisations. En effet, des notions comme le « militantisme ³⁵ » (Boncler & Valéau, 2010) ou encore le « communautarisme³⁶ » (Laville & Sainsaulieu, 1997) sont très présentes dans la majorité des

³⁵ Boncler, J., Valéau, P., « Créer et manager une association », Bruxelles, De Boeck, 2010.

³⁶ Laville, J. L., Sainsaulieu, R., « Sociologie de l'association », Paris, Desclée de Brouwer. 1997

associations.

En revanche, la prise en compte des aspects inhérents au milieu associatif a généré une divergence dans les points de vue et les angles d'analyse des auteurs quant à une gestion des ressources humaines adaptée aux associations. Certains d'entre eux, en l'occurrence Brudney³⁷ (1994) et Herman³⁸ (1994), recommandent l'usage des techniques classiques de la gestion des ressources humaines, notamment les descriptifs de postes et les systèmes de motivation et d'évaluation. Pour les autres, précisément les sociologues, ils dénoncent l'excès dans la formalisation des pratiques des ressources humaines au sein des associations, au risque d'influencer l'implication des acteurs et les liens communautaires qui les regroupent autour d'un même facteur. Pour Chauvière (2007), « trop de gestion risquerait de tuer la dynamique associative³⁹ ».

2.4.1.1 La gestion des ressources humaines au regard des spécificités du milieu associatif

Plusieurs recherches portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines en milieu associatif ont vu le jour. Ces études se sont appuyées sur les modèles classiques de la GRH, en l'occurrence l'administration du personnel, la paie, la motivation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)... etc. Toutefois, certains auteurs ont souligné la nécessité de vérifier en amont l'adéquation de telles pratiques au sein des associations. Pour Boltanski et Thévenot (1991), les associations présentent des spécificités qu'il faut prendre en compte, surtout lorsqu'il s'agit des ressources humaines. Ainsi, « le fait de considérer des êtres humains comme ressources revient à les situer dans une perspective instrumentale induisant implicitement le langage de la « cité industrielle », alors que dans le milieu associatif, les acteurs sont plus animés par l'engagement militant et le bénévolat⁴⁰ ».

Pour la CPCA (2004), l'emploi dans les associations ne peut s'analyser qu'en référence au projet associatif⁴¹, ce qui rend difficile l'existence d'un modèle de management type étant donné la diversité des projets dans les associations. Du coup, la gestion des

³⁷ Brudney, J. L., « The Jossey-Bass handbook », Los Angeles, Jossey-Bass, 1994.

³⁸ Herman, R. D., « Handbook of nonprofit leadership and management », Los Angeles, Jossey-Bass, 1994.

³⁹ Chauvière M., « Trop de gestion tue le social », Paris, La Découverte, 2007.

⁴⁰ Boltanski, L., Thévenot, L., « De la justification : les économies de la grandeur », Paris, Gallimard, 1991.

⁴¹ Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), « L'emploi dans les associations », séminaire interne de la CPCA, 23 septembre 2004.

ressources humaines dans le monde associatif est spécifique par nature⁴², vu la coexistence dans une même association du travail salarié et bénévole, mais aussi du rôle économique qu'elle joue nécessitant la mise en place des systèmes d'évaluation de l'activité à l'instar des autres organisations.

2.4.1.2 Le militantisme comme valeur associative fédératrice des acteurs associatifs

Le militantisme peut être défini comme « *le rôle essentiel joué par l'individu qui ayant alors rejoint le groupe (syndicat, parti politique, association) ne se contente pas d'une simple adhésion, mais participe à une action dont il n'est en général pas l'initiateur, mais l'exécutant*⁴³ ». Dans le milieu associatif, cette définition rend compte de l'existence d'un projet collectif créé par un groupe, et auquel l'individu adhère et s'identifie par la suite au non d'une cause partagée. Pour Laville et Sainsaulieu (1997), parler de militantisme autour d'un projet collectif sous-entend une institutionnalisation des valeurs partagées et du sentiment d'appartenance⁴⁴. Toutefois, la thèse qui défend l'existence d'un projet à la base de l'engagement collectif défendue par Laville et Sainsaulieu (1997) est largement contestable du point de vue de Eme (2001). Selon l'auteur, ce n'est pas le projet qui est à la base de l'engagement collectif, étant donné que les acteurs sociaux visent avant tout « *la réalisation de leurs projets individuels et l'épanouissement de leur personne* ». Et à l'auteur de rajouter que « *c'est à partir de leur projet personnel que les individus s'engagent dans les associations où ils s'investissent de manière plus précaire, plus ponctuelle que par le passé*⁴⁵ ». L'on se retrouve donc face à la dichotomie entre le projet individuel et le projet collectif, suscitant ainsi la question de l'engagement des acteurs associatifs ; une question qui sera développée dans le paragraphe suivant.

⁴² CPCA, Ibid., pp. 19-20.

⁴³ Bibliothèque nationale de France, « Le militantisme ; Bibliographie sélective », direction des collections, Août 2014.

⁴⁴ Laville. J. L., Sainsaulieu, R., Ibid.

⁴⁵ Eme, B., « *Les associations ou les tourments de l'ambivalence* », dans Association, démocratie et société civile (collectif), Paris, La Découverte-mauss-crida, 2001, p. 34.

2.4.1.3 *L'engagement associatif comme moteur de l'engagement collectif dans le milieu associatif*

La majorité des études réalisées sur les associations, souvent de nature qualitative basée sur les entretiens semi-directifs, rendent compte des pratiques des acteurs associatifs. Dans leurs travaux de recherche sur la sociologie des associations, Laville & Sainsaulieu (1997), mettent l'accent sur la notion de l'engagement au sein de l'association comme facteur incontournable pour animer les acteurs et atteindre des objectifs qui paraissent au départ insolubles⁴⁶. Pour les auteurs, toute la question est de mettre en place une politique de gestion centrée sur des engagements collectifs plus forts au regard de la variété des intervenants (salariés ou bénévoles), et qui permet de dépasser la fonction personnelle du chef d'entreprise comme « médiateur » des engagements personnels de production⁴⁷.

2.4.1.4 *Les processus d'arbitrage comme facteur d'engagement des acteurs associatifs*

Dans ses recherches sur les différents modes de gestion des associations, Valéau (2003) met l'accent sur le processus d'implication par lequel les acteurs sont liés aux associations qu'ils rejoignent. Selon l'auteur, un arbitrage est omniprésent chez lesdits acteurs, afin qu'ils puissent s'approprier ou rejeter les valeurs véhiculées par les dirigeants ; en effet, la notion d'arbitrage renvoie implicitement à ce que Crozier et Friedberg (1977) qualifient d'incertitudes⁴⁸ chez les acteurs. Pour Valéau (1998), ces incertitudes incitent chacun d'entre eux à confronter ses visions à la dynamique collective ou officielle. Cette confrontation intervient lorsque la vision des dirigeants ne constitue qu'un point de vue parmi d'autres que l'acteur exécute, modifie ou adapte selon les cas (Valéau, 1998⁴⁹). Ceci étant, cette situation renvoie vers des problématiques classiques de la gestion des ressources humaines, surtout en termes de coordination, d'autonomie et de pouvoir.

Par rapport aux dirigeants, toute la question est donc de planifier et mettre en place un projet de gestion auquel doivent adhérer les acteurs. Pour Valéau (1998), la planification et la mise en œuvre ne peuvent se faire que si l'association détient un véritable pouvoir sur ses ressources humaines, un pouvoir qui résulte de la dépendance de ces dernières à l'association,

⁴⁶ Laville. J. L., Sainsaulieu, R., (sous la direction de), « Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social », Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 19.

⁴⁷ Laville. J. L., Sainsaulieu, R., Ibid.

⁴⁸ Crozier, M., Friedberg, E., « *L'acteur et le système* », Paris, Le Seuil, 1977.

⁴⁹ Valéau P, « La gestion des volontaires dans les associations humanitaires », Thèse de Doctorat, IAE de Lille, janvier 1998.

et si les acteurs sont à un degré réduit d'autonomie⁵⁰. L'on se retrouve donc encore une fois face à une problématique classique de la gestion des ressources humaines qui est le pouvoir dans les organisations.

Dans les paragraphes précédents, nous avons développé les spécificités des associations en tant qu'organisation. Nous avons ainsi fait le tour des différentes caractéristiques auxquelles les dirigeants doivent prêter une attention particulière dans leurs relations avec les acteurs associatifs, qu'ils soient salariés ou bénévoles.

Dans les paragraphes qui suivent, et à la lumière des spécificités déjà soulignées, nous procéderons à une revue de littérature concernant deux modèles majeurs adoptés dans la gestion des associations ; il s'agit du modèle valoriel de la gestion des ressources humaines et de la théorie de la justice organisationnelle.

2.4.2 La justice organisationnelle comme facteur de motivation au sein des associations.

La théorie de la justice organisationnelle se propose d'apporter des réponses à la problématique de la motivation dans les organisations. Basée sur le concept de l'équité, l'approche de la justice organisationnelle stipule qu'un individu est motivé dans son travail dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable au regard de celles de ses collaborateurs, appelés aussi « significant others ». L'on se pose ainsi la question de savoir comment une notion comme l'équité ou la justice influencent la motivation dans un environnement associatif.

2.4.2.1 L'équité comme facteur déterminant de la justice organisationnelle

Depuis les travaux de Adams en 1963⁵¹, la notion de l'équité a pris une grande place dans les développements théoriques concernant la motivation dans les organisations. Selon l'auteur, tout individu au sein d'une organisation observe son environnement en vue d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non (Adams, 1963). Cette observation s'effectue par l'établissement d'un rapport entre les avantages (Outcomes) qu'il retire de son travail, et qui peuvent être des salaires, des promotions, de la reconnaissance ou des

⁵⁰ Valéau, P., « Différentes manières de gérer les associations », Revue française de gestion, Vol 146, 2003.

⁵¹ Adams, S., « Towards an understanding of inequity », The Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 67, 1963, pp. 422-436.

conditions de travail, et ses contributions (Inputs) pour l'organisation, qu'elles soient les qualifications, les compétences, les expériences ou les performances. Une fois établis, ces rapports sont comparés à ceux des « significant others », et donnent lieu à trois cas de figure possibles : soit une situation de suréquité, où l'individu estime qu'il est surpayé par rapport aux autres ; soit une situation d'équité dans laquelle l'individu est traité sur le même pied d'égalité que ses collaborateurs ; soit une situation de sous équité où l'individu se sent sous-payé par rapport aux autres membres de l'organisation.

2.4.2.2 De l'équité à la justice organisationnelle ; quelle adaptation pour le monde associatif

La théorie de l'équité d'Adams (1963) a donné lieu à de nombreux prolongements dans les différents domaines de gestion. En effet, l'ensemble de ces prolongements s'inscrit dans ce qui est appelé communément la justice organisationnelle.

La version initiale de la justice organisationnelle était sous forme de justice distributive, un concept apporté par la théorie de l'équité⁵². Pour sa part, Greenberg (1987) rajoute à la théorie de l'équité ce qu'il a appelé la justice procédurale, en référence à la justice des processus, des méthodes et des moyens déployés par les organisations à des fins d'allocation des ressources et des récompenses⁵³ ; l'on fait donc allusion aux méthodes d'évaluation, de gestion des carrières, de rémunération, de formation ou tout simplement des outils classiques de gestion des ressources humaines.

La troisième et dernière version est celle développée par Bies et Moag (1986), qui met l'accent sur la forme interactionnelle de la justice organisationnelle. Selon les auteurs, c'est plus les comportements et les attitudes des dirigeants vis-à-vis de leurs collaborateurs qui font ou non justice chez ces derniers⁵⁴. Aussi, les auteurs distinguent entre la justice interactionnelle et la justice informationnelle qui consiste à la circulation de l'information de manière pertinente et à la prise en considération de l'ensemble des avis, dans le but d'éviter la rétention de l'information qui est à la base de ce que Crosier et Friedberg (1977) qualifient de « pouvoir injustifié⁵⁵ ». Quant à la justice interactionnelle, les auteurs insistent sur le fait que

⁵² Adams, S., Ibid.

⁵³ Greenberg, J., « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 1987, pp.9-22.

⁵⁴ Bies, R. J., Moag, J. S., « Interactional justice: communication criteria of fairness », in *Negotiation in organizations*, Lewicki et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, 1986, pp.43-55.

⁵⁵ Crozier, M., Friedberg, E., « *L'acteur et le système* », Paris, Le Seuil, 1977.

tout traitement des individus dans le respect et la dignité répond à leurs besoins de justice et correspond à leurs attentes de motivation.

2.4.2.3 Les limites de la justice organisationnelle comme grille d'analyse dans l'association AL AMANA.

Les implications de la théorie de la justice organisationnelle dans le monde associatif paraissent évidentes vu sa richesse en termes de valeurs d'équité et de justice entre les différents acteurs associatifs, comme le montrent d'ailleurs les différentes recherches effectuées sur les ONG par rapport au traitement des acteurs salariés et bénévoles. Ceci dit, le cadre conceptuel de la justice organisationnelle permet de mettre en évidence la justice distributive matérialisée par les pratiques de sous-paiement et de surpaiement des efforts des acteurs ; aussi, la question du traitement équitable entre les agents associatifs est aussi abordée par ladite théorie dans sa forme procédurale, en incitant les dirigeants (managers) à fournir davantage d'explications sur les différences de traitements entre les collaborateurs (justice procédurale).

Toutefois, et comme nous l'avons signalé dans un paragraphe précédent, les dirigeants de l'association AL AMANA nous ont fait savoir que la politique RH mise en place au lendemain du changement organisationnel a prévu un certain nombre d'éléments qui faisaient défaut dans l'ancienne configuration organisationnelle. Ceci dit, tous les ingrédients nécessaires pour assurer la motivation et l'engagement des agents ont été mis en place pour réussir la transition, en partant du changement du système de rémunération et de motivation jusqu'à l'évaluation des compétences en passant par la rénovation du système de management intermédiaire assurant une meilleure circulation de l'information en vue de mener à bien la mission de l'association. Dès lors, l'adoption de l'approche de la justice organisationnelle dans notre cas ne nous permettra pas de cerner les différents aspects liés à notre problématique de recherche.

2.4.3 Le modèle « valoriel » de la gestion des ressources humaines dans le milieu associatif.

Conscients de la complexité de la mise en place d'une politique standard de gestion des ressources humaines dans les ONG (Organisations Non Gouvernementales), Pichault et Nizet (2000) insistent sur les valeurs et la mission organisationnelles comme moteurs de la

motivation des acteurs dans les associations. Pour les auteurs, la conformité à la mission organisationnelle constitue la base des différentes pratiques de gestion des ressources humaines, notamment la sélection, le recrutement et même la motivation⁵⁶.

Pour Nizet et Pichault (1998), dans le modèle valoriel de la gestion des ressources humaines dans les associations, « les questions de recrutement, de rémunération, de *promotion, de temps de travail, etc. n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, vu la prégnance des valeurs censées mobiliser les membres de l'organisation*⁵⁷ ». Dès lors, une gestion des ressources humaines n'est donc envisagée qu'implicitement en se basant sur la notion de « don de soi » faisant référence aux valeurs fondatrices de l'association.

Revenons aux pratiques de gestion RH citées précédemment, des pratiques comme la politique de formation, la rémunération, la promotion et l'évaluation. Ces pratiques sont certes importantes du point de vue de l'implication et de l'engagement des acteurs organisationnels, mais ne constituent pas une fin en soi dans le milieu associatif à l'instar des autres organisations. Nizet et Pichault (1998) expliquent que le caractère implicite du modèle valoriel contraint ses adeptes à indexer lesdites pratiques sur « *le dévouement et l'adhésion aux valeurs, constamment appréciés de manière tacite et consensuelle par l'ensemble des membres de l'organisation*⁵⁸ ».

Rappelons que l'objectif de cette revue de littérature concernant les différents modèles de gestion des ressources humaines dans le milieu associatif n'est pas de dénombrer leurs spécificités ni de développer leurs différents cadres conceptuels, mais plutôt de montrer leurs limites par rapport à la grille du contrat psychologique. En effet, les modèles présentés précédemment partagent tous la même caractéristique qui se rattache à la détection, voire la prévention d'un problème parmi d'autres pouvant se manifester chez les agents associatifs. Toutefois, le monde associatif présente des caractéristiques et des contraintes qui dépassent la logique classique de la gestion humaine dans les organisations.

Le tableau ci-après reprend l'ensemble des éléments développés plus haut en vue d'une comparaison entre le contrat psychologique et les modèles de la GRH en milieu associatif.

⁵⁶ Nizet, J., Pichault, F., « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Édition Seuil, Collection Points, Essais, 2000.

⁵⁷ Nizet, J., Pichault, F., « *L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites* », Economica, Paris, 1998.

⁵⁸ Nizet, J., Pichault, F., 1998, Ibid, p. 849.

Critères Approches	Cibles	Objectifs	Outils	Profondeur de l'analyse
L'engagement associatif	L'ensemble des acteurs de l'association (salariés et bénévoles)	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un engagement collectif Dépasser la médiation du dirigeant dans l'atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Politique RH centrée sur l'engagement collectif au lieu de l'engagement personnel 	Spécificité : Non Exhaustivité : Oui
Les processus d'arbitrage	Acteurs au niveau individuel	<ul style="list-style-type: none"> Vision unique qui représente les valeurs véhiculées par les dirigeants Réduction des incertitudes 	<ul style="list-style-type: none"> Projet de gestion fédérateur des RH Exercice d'un véritable pouvoir sur les RH Autonomie réduite des RH 	Spécificité : Oui Exhaustivité : Non
Approche de la justice organisationnelle	Acteurs de l'association au niveau individuel	<ul style="list-style-type: none"> Un climat d'équité et de justice entre l'acteur et les « significant others » 	<ul style="list-style-type: none"> Éviter les situations de sous paiement par l'amélioration du rapport avantage/contribution Maitriser chez les dirigeants les comportements qui font ou non justice 	Spécificité : Oui Exhaustivité : Non
Le modèle valoriel	Les acteurs au niveau collectif	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des valeurs mobilisatrices basées sur le don de soi Abandon des valeurs personnelles en faveur des valeurs collectives 	<ul style="list-style-type: none"> Communication sur les valeurs et les missions de l'association Préconisation de la logique de « don de soi » 	Spécificité : Non Exhaustivité : Oui
Le contrat psychologique	Acteurs au niveau individuel et collectif Contractants humains et non humains	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer les composantes du contrat psychologique individuel ou normatif qui lie le ou les acteurs à l'association Analyse profonde des facteurs d'engagement ou de non-engagement au sein de l'association. Déterminer et prévenir les incidents de la violation contractuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Détermination de la nature de la relation d'emploi Passage du niveau individuel au niveau collectif et vice-versa Prise en considération des changements dans les contrats d'emploi Prise en compte des interactions entre les contractants humains et non humains. 	Spécificité : Oui Exhaustivité : Oui

Tableau 3 : Comparaison entre l'approche du contrat psychologique et les approches de la gestion des ressources humaines dans le milieu associatif — Essai de synthèse à partir des développements théoriques.

2.5 Le contrat psychologique comme cadre d'analyse théorique ; un prétest de pertinence pour le cas de l'association AL AMANA.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le choix du contrat psychologique comme grille de lecture et d'explication des comportements en organisation face à un mouvement de changement provient de notre volonté d'approfondir l'analyse à des niveaux plus subtils en termes de caractéristiques de chaque contrat existant dans l'organisation. En d'autres termes, notre souci est celui de cerner tous les aspects des contrats qui façonnent les comportements individuels ou collectifs, partant du principe que tout contrat est psychologique, et que tout contrat psychologique est par définition idiosyncrasique et propre à la personne qui l'accepte⁵⁹.

À ce stade, nous allons adopter une démarche d'illustration, qui vise à tester les différents concepts de la grille de lecture du contrat psychologique, en les reliant au récit organisationnel de l'association AL AMANA. Nous déchiffrerons par conséquent les différents faits dudit récit à la lumière des analyses faites par les auteurs de l'ouvrage « Psychological Contracts in Organizations ; Understanding Written and Unwritten Agreements »

2.5.1 Le changement organisationnel d'AL AMANA ; quel impact sur les acteurs ?

Il est certain que le changement organisationnel qu'a connu l'association AL AMANA a eu un impact considérable sur les perceptions des acteurs organisationnels. En effet, il serait important de déterminer la manière avec laquelle leurs perceptions ont été influencées au regard de leurs contrats psychologiques. Autrement dit, notre objectif est de savoir comment les personnes ont géré le changement brutal de l'ancienne équipe de direction, et quel en était l'impact sur leurs contrats psychologiques. Nous nous intéresserons par conséquent aux incidents, aux violations et surtout aux processus de transformation ou d'adaptation des contrats psychologiques au sein de l'association.

⁵⁹ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit, page 11.

2.5.1.1 Le cadre juridique comme préalable à la formation des contrats à AL AMANA

Comme nous l'avons précédemment cité, la réglementation marocaine du travail prévoit la formalisation par écrit de tout contrat de travail ; une mesure que l'association AL AMANA ne manque pas dans toutes ses démarches de recrutement. En effet, parler de contrat au sens juridique du terme sous-entend l'existence d'un consentement mutuel entre les contractants ; nous retrouvons par conséquent le premier facteur des mécanismes d'engagement indispensables pour que l'individu tienne les promesses pour lesquelles il s'est engagé. Pour Rousseau et al. (2014), il s'agit d'un **consentement** selon lequel plus un objectif est fixé de manière volontaire, plus il a de fortes chances d'être accepté par celui qui le formule⁶⁰.

D'autre part, le croisement des différents propos des agents de terrain interviewés fait ressortir une idée clé selon laquelle les engagements qui ont été pris par l'administration n'ont pas été tous honorés, surtout en ce qui concerne les aspects liés aux promesses faites aux agents. Par rapport au devoir de l'administration vis-à-vis de ses engagements, une chargée de clientèle nous a informés que « *Quelqu'un qui vous promet quelque chose sans écrit, c'est comme s'il ne vous a rien promis, car les paroles s'envolent et les écrits restent* ».

2.5.1.2 Les pratiques de la rémunération comme contractant au sein d'AL AMANA

Parmi les contractants non humains les plus influents au sein de toute organisation, nous évoquons le rôle de la rémunération, aussi bien dans sa dimension pratique que dans son rôle de moteur de la motivation. C'est donc un facteur puissant de communication et de promotion de l'organisation, émettant des signaux qui alimentent les processus de projection des employés déjà engagés, mais aussi des employés potentiels. Elle a ainsi une incidence sur la satisfaction professionnelle et l'attractivité de l'entreprise, non seulement en termes de revenus, mais aussi en termes de statut social et de réussite.

À partir des propos des agents organisationnels, il en ressort que la motivation est un facteur important dans l'implication au travail et à l'organisation. En effet, les agents sont unanimes sur le fait que la diminution du niveau de la rémunération au lendemain du changement est source de problèmes, surtout en ce qui concerne les primes de rendement rattachées au niveau de production ayant connu une chute importante. En effet, face à ce

⁶⁰ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit, page 28.

changement dans les pratiques de la rémunération, deux types de contrats psychologiques ont vu le jour ; d'une part, ceux pour lesquels ce changement est justifié par la crise que subit l'association, et de l'autre part ceux qui trouvent que c'est un changement non justifié malgré la crise. Pour un responsable d'agence, « la diminution des primes avait comme argument la *crise qu'a connue AL AMANA et qui a nécessité le changement de la grille des salaires et des primes de rendement ; en fait, les employés devaient collaborer et sacrifier leurs primes pour sortir de la crise* » ; pour un agent de crédit, « la période de la crise a été dépassée, donc on *doit rétablir nos primes d'avant, ce qui n'a pas été fait et que les agents trouvent aujourd'hui non justifié* ». Pour un autre agent de crédit, « le changement des primes de rendement a *généralisé bien évidemment des comportements malsains au sein de l'association, car il y a une catégorie d'agents qui, faute de la faiblesse des primes servies, prennent leur aise dans le travail, en se contentant de faire le minimum possible dans le cadre des procédures, et dans l'indifférence totale, sans avoir le moindre souci pour l'association* ».

2.5.1.3 L'impact de la politique des ressources humaines

Nous avons jugé utile de mettre l'accent sur la politique des ressources humaines vu qu'elle nous a été signalée comme l'un des points prioritaires mis en place par le changement organisationnel. En effet, selon le directeur des ressources humaines, « *il n'y avait pas de véritable politique RH à l'époque de l'ancienne administration, vu que les rôles n'étaient pas bien définis, ce qui a généré des pertes à l'association en termes de performance sociale et financière* ». Dès lors, parmi les premiers axes d'amélioration apportés par l'actuelle administration est la mise en place d'une politique des ressources humaines bien définie, avec un ensemble de mesures correctives qui viennent combler les lacunes de l'ancienne organisation.

D'autre part, des agents de terrain ne voient pas dans la nouvelle politique RH une solution aux problèmes, mais plutôt une tentative des nouveaux dirigeants d'apporter un savoir-faire qu'ils ont acquis dans leurs anciens emplois. Pour un agent de crédit, « *la politique RH est toujours la même, sauf qu'elle est formulée intelligemment, car l'objectif est le même : gagner de l'argent au détriment des agents* » ; pour un responsable d'agence, « *la nouvelle politique RH a au moins le mérite d'être claire et formalisée* »⁶¹. L'encadré 14 reprends plus en détail les opinions des agents interrogés.

⁶¹ Propos recueilli lors des entretiens préliminaires avec les agents organisationnels.

Les perceptions de la politique RH d'AL AMANA

« Au niveau humain, on a compris que ces mesures sont nécessaires pour la maîtrise du risque, et ce à travers un management intermédiaire faisant jouer le rôle des chefs d'agence. Je dirai donc qu'elles sont des solutions qui sont intervenues avec la nouvelle architecture de l'organigramme. En effet, les points qui ont été améliorés viennent répondre aux déficits qui caractérisaient l'ancienne structure.

Par rapport aux développements de la politique des ressources humaines, il y avait surtout l'amélioration des avantages sociaux des agents (retraite complémentaire, assurance grand risque, prêts au personnel... etc.). De même, il y avait :

- L'instauration d'une grille de salaires améliorés et d'un système d'évaluation des performances pour tout le personnel réseau, chose qui a été monopolisée par le siège.
- Une nouvelle formule plus attractive des primes de rendement qui représente un moyen de motivation.
- Un système d'évaluation comme levier de développement des RH et de construction des politiques de formation
- Conclusion d'un protocole d'accord avec le bureau national du syndicat le plus représentatif des agents, et ce afin de garantir un climat social serein, vu les tensions sociales qui existaient avant le changement. Ce protocole a porté sur la revalorisation de plusieurs primes et avantages au personnel. Par exemple, on a agi sur les salaires, de manière à permettre aux agents d'augmenter leurs salaires de base et faire partie de la tranche supérieure de la grille, sachant que des agents ont été recrutés avec un salaire de 2200 Dhs, et l'ont gardé jusqu'à la période du changement. Ce protocole d'accord est une fierté pour nous, car rares sont les entreprises qui ont pu réaliser cet exploit.

Tous ces éléments ont permis à l'organisation de sortir de la période de crise, et réaliser des bénéfices à partir de 2011. »

O. C. ; DRH ; 7 années d'expérience

« Parmi les choses avec lesquelles la nouvelle direction a commencé, c'est une politique des ressources humaines ayant pour but l'évaluation des compétences et l'instauration d'une vision de méritocratie, imposée par la force des choses depuis l'ancienne direction ; et les faits sont là, l'activité était par conséquent caractérisée par des difficultés de gestion, et a

commencé depuis à se redresser. »

M. T. ; Directeur régional ; 19 années d'expérience

« Il est vrai qu'auparavant nous n'avions pas de département d'audit, d'inspection et de ressources humaines, et toutes les responsabilités étaient centralisées au niveau de la direction générale, qui était constituée de deux personnes se faisant passer pour des passes partout et des responsables de tout et de rien, mais maintenant avec la nouvelle administration, la politique RH a au moins le mérite d'être claire et formalisée. »

Y. E. ; Responsable d'agence ; 19 années d'expérience

« La politique RH est toujours la même, sauf qu'elle est formulée intelligemment, car l'objectif est le même : gagner de l'argent au détriment des agents. C'est en fait une politique mise en place par des personnes nouvellement nommées à la tête de l'association, et qui ont apporté un savoir-faire qu'elles ont acquis ailleurs, car ils sont des personnes ayant des expériences dans d'autres entreprises et qui veulent les transposer dans notre association. »

K. A. ; Chargé de clientèle ; 10 années d'expérience

Encadré 8 : les perceptions des agents organisationnels vis-à-vis du changement de la politique RH au sein de l'association AL AMANA.

Dans les paragraphes précédents, notre objectif était de souligner l'impact des différents aspects du changement organisationnel sur les perceptions des agents organisationnels. Nous avons mis le point sur le dilemme des contrats après le mouvement du changement, sur les pratiques de la rémunération et sur la politique des ressources humaines. Dans la section qui suit, nous essayerons de détecter les zones de changement ayant influencé le contrat social au sein d'AL AMANA.

2.5.2 Le changement organisationnel d'AL AMANA ; vers un nouveau contrat social

Les changements que connaît aujourd'hui le monde des entreprises et des organisations de manière générale influencent de manière notable les caractéristiques des contrats, et plus précisément la façon avec laquelle les contrats futurs seront conclus. En effet, certaines notions se verront vider de leurs sens contemporains et prendre d'autres significations, des notions comme « promesse », « contrat », « engagement », « emploi », « carrière » et même « organisation », avec leur nouvelle signification façonnée par le

changement des normes, donneront une autre définition au travail et à l'identification aux organisations. C'est en effet d'un véritable changement des représentations qu'il s'agit, tant au niveau individuel que collectif, ce qui influence la construction et la survie du contrat psychologique, qu'il soit individuel ou normatif.

2.5.2.1 Le contexte institutionnel et les contrats

Tout contrat, considéré comme le fruit d'un ensemble de facteurs personnels et sociaux, est influencé par le contexte institutionnel dans lequel il a été conclu. Par contexte, nous entendons un ensemble de jeux, d'interactions, de facteurs issus de différents niveaux d'interprétations individuels, qu'ils soient émotifs, cognitifs ou comportementaux, et qui est influencé inévitablement par un contrat global qui n'est autre que le contrat social. Dans sa définition classique, le contrat social est l'ensemble des règles de conduite qu'adoptent ou sont obligés d'adopter les individus afin d'asseoir un climat consensuel au sein d'une société donnée. Par analogie, un contrat social en organisation se réfère au contexte sociétal de cette dernière, permettant de comprendre les contrats psychologiques qui y sont présents.

À noter que le contexte sociétal que ce soit dans l'organisation en tant que construit social, ou dans la société dans sa globalité, est le résultat d'interactions entre les représentations individuelles de chaque membre. Ces représentations ont pour origine les coutumes, les traditions, les faits, les routines... etc. (nous évoquons ici l'exemple des fils qui poursuivent le même métier du père) qui font en sorte que l'individu ne choisisse pas son contrat social, mais adhère à celui déjà en place. Cette condition demeure valable tant que le contrat social en place perdure, et ne se remet en cause que dans le cas de la rupture du contrat.

Toujours dans le cadre du contrat social, il importe de souligner l'importance de la culture sociétale en tant que moteur des normes et valeurs qui façonnent les perceptions et les aspirations personnelles, et par conséquent les contrats psychologiques. En effet, l'importance d'une valeur culturelle au sein d'une communauté donnée introduit une équation unidimensionnelle dans laquelle ladite valeur oriente le reste du système. Abitia (1991) donne l'exemple de la valeur de la « famille » au Mexique, selon laquelle la notion de « carrière » prend une dimension différente de celle qu'elle a sous d'autres cieux, dans la mesure où l'employé mexicain ne travaille que pour soutenir sa famille, ou éduquer ses enfants⁶² ; tandis qu'aux États-Unis, Kovach (1987) indique que la carrière est synonyme de développement

⁶² Abitia, E. A., « Los valores de los mexicanos », vol. 2, Mexico City : Banamex, 1991.

personnel et professionnel, et s'intéresse beaucoup plus au statut social de l'individu⁶³. Nous en concluons donc que les valeurs sociales et sociétales exercent une influence à laquelle il faut prêter une attention particulière dans la compréhension du mode de formation et de compréhension du contrat psychologique.

2.5.2.2 Les effets du contexte en période de transition

Les effets du contexte ont une influence notable sur l'organisation ; cette influence se trouve accentuée durant les périodes de transition et de changement. En fait, comprendre les comportements des employeurs et employés est d'autant plus difficile en période de transition qu'en périodes normales. Ainsi, deux risques majeurs peuvent surgir en phase de changement et qui ont trait à la relation contractuelle. Il s'agit du licenciement et de la perte de la volonté de s'engager.

Le licenciement comme mesure de gestion a longtemps été utilisé comme remède pour la réduction des coûts en organisation. En effet, la réduction des effectifs, y compris les cadres et employés permanents, provoque chez les autres employeurs qu'ils soient permanents ou temporaires, une situation d'inconfort appuyée par le manque de visibilité introduit par le changement, une insécurité et un manque de confiance dans les pratiques organisationnelles de gestion, modifiant ainsi la relation contractuelle d'un contrat relationnel à un contrat transactionnel. C'est en fait de la question de la confiance des agents organisationnels qu'il s'agit.

Bien que les licenciements aient été pratiqués et le soient toujours, Cascio (1993) montre que les organisations, une fois leurs effectifs réduits, n'entreprennent plus de mesures supplémentaires pour réduire davantage les coûts, comme la réduction de la rémunération, du temps de travail, des congés non rémunérés... etc. ce qui pourrait être dû à la simple volonté d'augmenter les profits des actionnaires et des dirigeants⁶⁴.

Toujours dans le cadre de la perte de confiance, l'on constate que la perte de la volonté de s'engager est une conséquence directe des interprétations que se font les employés face aux diverses entreprises de la direction pour cerner et diminuer les coûts (les licenciements entre autres). Cette perte d'engagement s'avère tout à fait normale suite à la perte de confiance dans les valeurs et dans la culture de l'organisation. Prendre une mesure « injuste » du point de vue des employés vis-à-vis d'un ancien et fidèle cadre revient à dévoiler le caractère

⁶³ Kovach, K. A., « What motivates employees ? Workers and super-visors give different answers », *Business Horizons*, septembre-octobre 1987, p. 61.

⁶⁴ Cascio, W., « Downsizing : What do we know ? What have we learned ? », *Academy of Management Executive*, 7, 1993, p. 95-104.

« opportuniste » des dirigeants au regard d'une culture ayant longtemps semé un climat de confiance et de sécurité au travail. C'est par conséquent une violation contractuelle traduite par une remise en cause d'une culture organisationnelle, incitant les agents à chercher des « engagements hors travail⁶⁵ », et transformant les contrats en arrangements.

2.5.2.3 Le dilemme contractuel à AL AMANA au lendemain du changement organisationnel.

Les contrats de travail sont souvent mal compris dans la mesure où il existe une discontinuité entre l'interprétation légale et juridique du contrat, et son interprétation au sens moral et éthique. Dans la culture américaine, le simple fait qu'un acte se répète dans le temps dans le cadre d'un contrat, et même si ce dernier ne l'inclut pas, il est considéré comme acquis d'un point de vue juridique. Il est donc question de pratiques organisationnelles qui prévalent et font le contrat, au moment où dans la culture française, les pratiques viennent après le contrat qui fait foi de loi.

D'autre part, la tendance des managers à rejeter les contrats formels trouve sa source dans le marchandage opportuniste, ce qui se traduit par une déconnexion entre les contrats la sphère réelle, et ce pour répondre à un besoin spécifique ; Rousseau et al. (2014) donne l'exemple des contrats des joueurs qui prévoient des sommes colossales, non pas parce que le joueur est lui-même cher, mais pour répondre à une logique publicitaire où le travail et le contrat sont considérés comme une marchandise à vendre au plus offrant.

Par rapport à la période du changement organisationnel, il est clair que la majorité des agents sont unanimes quant au non-respect des différentes promesses faites par la nouvelle administration en vue de mobiliser les agents afin de sortir de la crise (cf. chapitre 2). En effet, l'analyse de leurs propos montre clairement l'existence d'une dissonance contractuelle matérialisée par la divergence entre ce que la nouvelle administration a promis (messages émis), et ce que les agents en ont compris (messages reçus). Par rapport à ce point, le fait qui pose problème est la priorité des engagements, dans la mesure où l'administration a privilégié la sortie de la crise au détriment des promesses faites aux agents. La preuve en est la déclaration suivante d'un responsable d'agence : « *ce qui m'a dérangé le plus, c'est que l'administration a d'abord honoré son engagement vis-à-vis du conseil d'administration avant celui vis-à-vis des agents, alors que c'est le contraire qui devrait être normalement* ».

⁶⁵ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit.

Ceci étant, nous retrouvons dans les développements du contrat psychologique en tant que grille d'analyse, précisément dans sa dimension de contradiction dans les modes de conclusion des contrats, une lecture mieux adaptée quant à la relation entre les contrats d'emploi et la stratégie de l'organisation. L'on pose donc la question de savoir comment sont liés les contrats et la stratégie de l'organisation au sein de l'association AL AMANA, une question qui sera développée plus loin.

2.5.2.4 Le changement des contrats à AL AMANA comme conséquence du changement organisationnel

Tout au long de la relation contractuelle, les contrats sont sujets à la modification soit par l'une ou les deux parties contractantes. Aussi, la manière de contractualiser est fonction de l'environnement dans lequel elle est opérée, suivant des représentations de l'avenir fondées sur les expériences passées. En fait, dans un tel environnement, il est plus facile de passer un contrat et de le respecter. Toutefois, la survenance d'un changement dans l'environnement des contractants peut provoquer des modifications dans les contrats et dans les manières de tenir les promesses.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine du changement des contrats. Ces facteurs peuvent généralement provenir de deux sources, internes ou externes. En effet, ils sont de source interne lorsqu'il s'agit d'un changement interne propre au contrat, et l'on parle dans ce cas d'une « dérive contractuelle » au sens de Rousseau et al. (2014). Par contre, lorsqu'ils proviennent de sources externes, l'on parle plutôt d'une adaptation ou d'une transformation.

Figure 4 : Les trois sortes du changement contractuel

Sources du changement	Dynamique	Exemples
Interne : La dérive contractuelle	Enclenchée de l'intérieur Autocentrée Effets de maturation	Estimer que l'on respecte mieux un contrat que les autres Développer de plus en plus de liens relationnels au fil du temps Ajuster l'interprétation du contrat à l'évolution de ses besoins personnels
Externe : L'adaptation	Continuité, cohérence du contrat dans le temps Équilibre contractuel	Introduire des exigences de performances supplémentaires Supprimer les primes et bloquer le niveau de salaire
La transformation	Rupture Irréversibilité	Redéfinir la relation (comme une relation d'équipe et non l'appartenance à une « grande famille ») Mettre fin à un contrat pour en démarrer un nouveau

Source : Rousseau et al., 2014, p. 152.

Rappelons tout de même que notre objectif à ce niveau consiste à vérifier la pertinence du contrat psychologique comme grille de lecture des contrats de l'organisation AL AMANA, d'autant plus que cette dernière a connu un événement de changement majeur ayant jalonné son parcours et influencé la nature et le degré de mobilisation de ses agents. Il serait donc judicieux d'analyser les contrats avant et après ledit changement à la lumière des développements que propose le contrat psychologique, et ce afin de s'assurer de son adaptation comme cadre d'analyse théorique.

2.5.2.4.1 Le changement interne du contrat

Le changement interne propre au contrat, qualifié également comme une « dérive contractuelle », a pour origine la modification de ce que les cocontractants comprennent de l'objet et des attentes de leurs relations. En fait, un changement dans la perception de ce sur quoi l'autre partie s'est engagée est source de dérives dans le contrat ; des dérives autocentrées et générées en interne. De même, cette dérive contractuelle enclenchée à l'intérieur du contrat peut avoir deux principales origines, à savoir le facteur temps, et les biais cognitifs.

2.5.2.4.1.1 L'impact du facteur temps sur les contrats dans l'organisation

Il est incontestable que le facteur temps joue un rôle très important dans les changements des relations contractuelles ; en effet, abstraction faite des contraintes d'évolution et d'exigence des marchés, il y a lieu de prendre en considération les évolutions que connaissent les situations personnelles et professionnelles des contractants, appelées à évoluer au fil du temps. C'est le cas par exemple des employés ayant entre-temps changé de situation familiale et qui exigent désormais un statut différent de celui qu'ils demandaient lorsqu'ils étaient célibataires. Ceci dit, ce que les contractants croient comprendre des engagements d'un contrat évolue avec le temps, surtout lorsque de nouvelles contraintes s'ajoutent sans que l'une des parties s'en rende compte. Selon les auteurs du « contrat psychologique et organisations⁶⁶ », ce changement interne du contrat dû au facteur temps a également pour cause un « effet de maturation » des relations entre les deux parties contractantes.

2.5.2.4.1.2 Les tendances cognitives comme source interne des dérives contractuelles

Les tendances cognitives ont une grande influence sur la compréhension et la conduite de la relation contractuelle. En effet, la capacité réduite de la recherche de l'information et de son interprétation influence de manière notable les comportements des parties contractantes et génère ce que l'on appelle « le biais de disponibilité des informations recherchées⁶⁷ » (Fiske & Taylor, 1984). Ceci étant, les informations collectées par l'une des parties contiennent effectivement des faits importants en termes d'interprétation, mais ignorent souvent d'autres faits ayant un degré d'importance égal sinon supérieur.

D'autre part, chaque contractant a tendance à avoir plus de confiance dans ses comportements et dans son mode de compréhension du contrat qui le lie à autrui, en s'estimant plus sérieux et apte à honorer les engagements, au moment où il est plus enclin à avoir moins de confiance dans l'engagement de l'autre contractant, et même à douter de sa prédisposition à remplir ses engagements. Pour Greenwald (1980), c'est d'un « biais d'auto-complaisance⁶⁸ » qu'il s'agit, matérialisé par une sur-confiance en soi et mettant en cause systématiquement la volonté d'autrui, son engagement et sa prédisposition à tenir les

⁶⁶ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit, Page 153.

⁶⁷ Fiske, S. T., Taylor, S. E., « Social Cognition », Reading, MA : Addison-Wesley, 1984.

⁶⁸ Greenwald, A. G., « The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history », American Psychologist, 35, 1980, pp. 603-618.

engagements et à mener à bien la relation contractuelle.

2.5.2.4.2 Les changements externes du contrat

Pour ce qui est des facteurs externes des changements des contrats, ils ont pour causes des stimuli liés à l'environnement, aux cadres de travail, aux contraintes ou aux conditions que subissent les cocontractants. Ces stimuli induisent des changements qui peuvent apporter des modifications mineures et peu significatives, ou bien des changements majeurs ayant un impact considérable sur le contrat initial. Généralement, les changements externes prennent deux formes, à savoir l'adaptation évolutive et la transformation révolutionnaire.

2.5.2.4.2.1 *L'adaptation évolutive*

La logique de l'adaptation évolutive préconise la continuité et la cohérence du contrat dans une dynamique évolutive, et fait appel à la redéfinition des exigences et des objectifs en termes de performance. En fait, l'adaptation modifie, remplace ou tout simplement clarifie les engagements du contrat initial, avec quelques changements qui peuvent affecter certains aspects du travail, comme le système des primes ou les horaires de travail. Cependant, cette adaptation survient dans le cadre contractuel initial, et agit sur les conditions de travail au moment où les schémas mentaux des contractants restent inchangés.

Un des exemples d'adaptation des contrats psychologiques est celui que l'on peut observer dans le cas des organisations familiales, et qui consiste en un changement de la relation de travail en famille vers une relation de travail en équipe. En effet, nous avons jugé utile de citer cet exemple vu que la notion de la famille revient fréquemment dans les propos des agents organisationnels d'AL AMANA et occupe une très grande place dans leurs schémas mentaux.

2.5.2.4.2.2 *La transformation révolutionnaire*

Le deuxième type du changement est celui de la transformation, qualifié par les auteurs de révolutionnaire. Ainsi, la transformation révolutionnaire sous-entend la rupture du contrat initial par le démarrage d'un nouveau contrat, avec une redéfinition du sens de la relation contractuelle au sein du nouveau contexte organisationnel. C'est tout simplement un ancien contrat qui se termine et cède la place à un nouveau contrat, induisant ainsi des pertes réelles

et des coûts élevés pour l'une ou les deux parties contractantes, ce qui peut également être valable en termes de gains.

Toutefois, le simple fait de constater des pertes réelles pour l'une des parties renvoie à la notion de la violation contractuelle, étant donné que la rupture intentionnelle du contrat par l'une des parties constitue pour l'autre une violation du contrat initialement conclu. Cette violation est automatiquement constatée vu que pour la majorité des chercheurs n'observent pas de frontière entre la transformation révolutionnaire du contrat et sa violation. Pour March (1971), le changement peut finalement être interprété comme de l'hypocrisie du fait qu'il génère une violation contractuelle. C'est en effet un mouvement de réorganisation qui remet en cause les présupposés sur lesquels se base le contrat initial ; du coup, les réorganiseurs (qui sont souvent les mêmes personnes ayant construit l'organisation autour des présupposés précédemment cités) sont désormais considérés comme des « menteurs »⁶⁹.

2.5.2.5 Le changement des contrats d'AL AMANA ; un nouveau contrat social

Après avoir identifié les aspects du changement de la relation contractuelle dans les organisations, précisément ceux qui nous serviront comme grille d'analyse, nous allons à présent vérifier leur pertinence dans le cadre de notre cas d'étude.

Le changement organisationnel qu'a connu l'association AL AMANA a sans doute laissé des traces au niveau de l'architecture organisationnelle de l'association, mais aussi sur les perceptions des agents organisationnels. En effet, le mouvement du changement a prévu la mise en place d'un ensemble de mesures qui viennent combler les insuffisances de l'ancienne organisation. Selon le directeur des ressources humaines de l'association, « les points qui ont été améliorés viennent répondre aux déficits qui caractérisaient l'ancienne structure » ; une déclaration qui justifie toutes les mesures prises comme étant indispensable pour la réussite de la transition et la sortie de la crise.

Toutefois, la confrontation des opinions des agents organisationnels quant au changement dans tous ses aspects avec la vision de la direction fait ressortir une divergence entre la logique des dirigeants et celle des agents. En effet, parler de changement organisationnel sous-entend une rupture entre un ancien environnement avec la mise en place d'un nouveau cadre organisationnel. Cette transition a suscité des réactions diverses chez les agents, allant même jusqu'à des mouvements de changement chez certains d'entre eux. D'autre part, les

⁶⁹ March, J., « The technology of foolishness », *Civil o Konomen*, 18 (4), mai 1971.

propos des agents par rapport au changement organisationnel opéré et à sa nécessité nous ont révélé un aspect très important qui se rapporte à la démarche de conduite du changement ; en fait, pour la majorité des agents interrogés nous ont confirmé que le changement a été subi et qu'ils n'y ont pas pris part, alors qu'ils devaient y participer normalement vu qu'ils se considèrent comme les premiers concernés.

Pour illustrer cet aspect, une responsable d'agence nous informe que « par rapport au *changement organisationnel de l'association, je ne peux pas vous dire avec exactitude ce qui s'est passé, parce qu'il s'agit d'une opération initiée par la nouvelle administration, dans laquelle nous n'avons pas de rôle. Certainement, ils ont jugé utile qu'un changement doive se faire, et ils l'ont fait, mais pour nous les agents, personne ne nous a contactés à ce propos, ce qui est regrettable, car notre avis ne pourrait être que bénéfique, et l'on aurait pu apporter une vision concrète des choses vu notre confrontation quotidienne avec le terrain* ».

À partir de la déclaration de cet agent dont les propos ont été repris également par certains de ses collaborateurs, nous remarquons clairement que le changement organisationnel marque une rupture entre la période de l'ancienne administration et la phase de l'actuelle administration. Ce point sert de repère à partir duquel les agents font des comparaisons systématiques. Par conséquent, ledit changement a impacté considérablement leurs perceptions quant à la relation d'emploi qui les lie à l'organisation.

Ceci dit, en nous référant aux développements théoriques du contrat psychologique, précisément en ce qui concerne l'événement du changement, nous avons compris que la transition entre les deux périodes n'a pas été assez claire dans l'esprit des agents, du fait qu'au moment du changement dans l'organisation, la fin de l'ancien contrat n'a pas été célébrée. Dès lors, une grande variété d'interprétations ont vu le jour au lendemain du changement ; des interprétations qui ont induit une violation des contrats dans l'organisation AL AMANA.

2.5.3 La culture de l'organisation AL AMANA ; un contrat normatif dynamique

Nous nous intéresserons dans ce paragraphe à la fabrique des contrats normatifs au sein de l'organisation AL AMANA. Nous allons donc nous appuyer sur les entretiens avec les différentes parties prenantes et en conclure les aspects qui constituent le ou les contrats normatifs au sein de l'association AL AMANA.

2.5.3.1 Les contrats à AL AMANA ; un héritage d'un contrat psychologique partagé

Après avoir mis l'accent sur l'aspect juridique des contrats qui oblige l'existence d'un consentement mutuel entre les deux parties contractantes, nous vérifierons à présent les caractéristiques des contrats conclus au sein de l'association, afin de détecter les facteurs qui poussent une partie prenante à prendre parti d'un engagement envers les autres.

Intéressons-nous tout d'abord à la première partie prenante qui est l'administration dont le rôle est joué par la direction générale de l'association. Nous rappelons à ce titre que le mouvement du changement a concerné en premier lieu l'équipe dirigeante, suite aux différends qui opposaient l'ancienne administration avec les agents, et qui ont créé une situation de blocage face aux revendications de ces derniers. En effet, la décision du changement de l'équipe de direction de l'association a été prise par le conseil d'administration en guise de tentative de mettre fin aux tensions sur le terrain. L'encadré 15 reprend les propos du président du conseil d'administration par rapport au changement de la direction.

AL AMANA a concrétisé de nombreux acquis durant l'exercice 2010, avec tout d'abord la consolidation de l'organisation Réseau. Plus de 200 chefs d'agence et 26 succursales sont venus renforcer la ligne managériale, encadrés en fin d'exercice par 6 directeurs régionaux. La Région devient une composante essentielle de notre association. Elle dispose de ses moyens d'animation commerciale, de son contrôle interne, de son recouvrement autonome. De nombreuses décisions relevant du Siège sont aujourd'hui déléguées en région ce qui participe à une gestion du risque plus fine et à une meilleure efficacité, au plus proche du terrain.

Nous avons aussi procédé à une revalorisation des avantages sociaux, avec une hausse généralisée des salaires du personnel du réseau, l'implémentation d'une nouvelle grille consacrant un nouveau statut de l'agent de terrain, qui met en valeur son lien d'appartenance à l'Institution.

AL AMANA s'est dotée d'une nouvelle gouvernance, pilotée par une nouvelle direction générale, l'arrivée d'un nouveau directeur d'exploitation et la mise en œuvre d'un organigramme légèrement réadapté, enrichi notamment de la Direction de Gestion Globale du Risque. Cette dernière est appelée à mettre en œuvre une gestion intégrée des Risques Crédit et opérationnels.

Source : Extrait du message du président du conseil d'administration d'AL AMANA durant la phase du changement organisationnel ; rapport de gestion d'AL AMANA, 2010, page 6.

Encadré 9 : La vision stratégique d'AL AMANA par rapport à la décision de mise en place du changement organisationnel.

Rappelons à ce titre que la perception de la notion de carrière au sein de l'association a connu des changements au fil du temps, dans la mesure où les perceptions qu'avaient les agents par rapport à leurs carrières ne sont plus les mêmes que celles qu'ils ont aujourd'hui. Cela est d'autant plus visible chez les agents les plus expérimentés que chez ceux nouvellement recrutés. Ceci est dû entre autres à la réticence et aux doutes des agents ayant participé au lancement de l'association par rapport à la première expérience du microcrédit au Maroc ; en effet, ces derniers se posaient la question de savoir si l'expérience d'AL AMANA allait réussir ou non, et posaient toujours le scénario de l'échec de l'association comme très probable. Un directeur régional nous informe que « *L'expérience du microcrédit au Maroc en 1997 était pour les agents comme le fait de vendre des glaces en Sibérie, vu la situation socio-économique des bénéficiaires de l'époque, cela les a de toute évidence poussés à se poser des questions sur leurs carrières ; faut-il s'investir dans l'association avec tous les risques encourus, ou bien enrichir uniquement leurs Curriculum Vitae et partir pour faire carrière dans une autre organisation déjà établie* » ?

Les propos susmentionnés ont été confirmés par une responsable d'agence qui a indiqué que sa décision de faire carrière au sein de l'association n'a été prise que quelques années plus tard, car selon elle, sa vision de départ « était de passer une courte période à AL AMANA pour changer rapidement après, le temps d'acquérir une petite expérience ».

Un autre agent de crédit a attiré notre attention sur un aspect très important qui a motivé sa décision de s'investir dans une carrière à l'association ; il s'agit en fait de la culture organisationnelle qui s'est installée depuis le démarrage de l'activité. D'après l'agent : « *Parmi les facteurs qui m'ont poussé à rester au sein d'AL AMANA, c'est le fait de ne pas avoir de responsables au sens du pouvoir hiérarchique, on travaille « librement ». Parce que nous, la population des agents de crédit, détenons les ficelles des agences, et l'on est capable de la réussir comme on peut la détruire* ».

Par rapport aux différentes promesses émises au sein de l'association, la nécessité de la sortie de la crise a sans doute conduit l'employeur (AL AMANA) à travers la nouvelle équipe dirigeante à promettre aux agents un certain nombre de conditions ayant pour objectif d'améliorer leurs conditions de travail et de rémunération. En effet,

À partir de tous ces éléments, nous pouvons avancer que la majorité écrasante des contrats au sein de l'association a été forgée durant le processus de socialisation qui régnait avant l'événement du changement. Nous avons aussi conclu l'existence d'un contrat normatif partagé par l'ensemble des agents, vu que ces derniers sont unanimes sur l'importance de leur engagement collectif afin de permettre à l'association de sortir de la crise et éviter ainsi de subir le sort de l'association concurrente Zakoura (cf. chapitre 1).

Dans le chapitre suivant, nous allons approfondir l'analyse concernant ledit contrat psychologique normatif, en le comparant à celui ou ceux en place au lendemain du changement organisationnel.

2.5.3.2 La culture de l'organisation AL AMANA ; des contrats normatifs dynamiques

Dans ses recherches sur la culture organisationnelle, J. Martin (1992)⁷⁰ a signalé l'importance de la stabilité des valeurs et des normes organisationnelles dans l'implication et l'identification des employés. Ainsi, la culture organisationnelle peut induire soit l'intégration des employés au cas où les valeurs organisationnelles seraient stables et partagées par le groupe, soit des conflits en cas d'absence de consensus. En fait, les schémas comportementaux, les modèles mentaux, les valeurs, les normes, les perceptions et les convictions constituent entre autres les fondements du contrat psychologique individuel qui forme le contrat normatif sur une échelle plus large au sein d'un groupe où les croyances sont communes et partagées.

Toutefois, notre objectif n'est pas de déterminer les composantes de la culture de l'organisation AL AMANA, encore moins de chercher les bases qui assurent sa continuité, mais d'en extraire les faits qui forment le consensus entre les groupes d'agents, et par conséquent des contrats normatifs.

Ainsi, nous avons relevé cette notion de culture lors de nos échanges avec un directeur régional d'AL AMANA qui nous a expliqué que « *le style de management de l'ancienne administration avait beaucoup contribué à la naissance d'une sorte de culture d'entreprise basée sur l'absence effective des relations hiérarchiques au sein de l'organisation* ». Pour le directeur des ressources humaines, cette culture de type associative est toujours présente dans l'association ; il rajoute aussi que « *parmi les facteurs qui ont joué en faveur de l'institution AL AMANA est la culture associative liée à l'objet social d'AL AMANA, ayant renforcé le*

⁷⁰ Martin, J., « Culture in organizations : Three perspectives », New York : Oxford University Press, 1992. McLean Parks, J., Schmedemann, D., « When promises become contracts : Implied contracts and handbook provisions on job security », Human Resource Management, 33, 1994, pp. 403-424.

sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'équipe. Il s'agit d'une fibre sociale née depuis la création de l'association, chose que nous trouvons même aujourd'hui ».

Par rapport à l'approche psychologique du contrat, le travail d'observation des agents de l'association nous a permis de relever une caractéristique importante quant aux perceptions de réalisation des promesses de la nouvelle équipe dirigeante. En effet, un groupe d'agents, qui sont tous par la même occasion des membres actifs du syndicat de l'association, ont une perception positive quant au changement organisationnel et à la tenue des promesses de la part de la nouvelle administration. C'est en effet un premier contrat normatif caractérisé par une satisfaction par rapport aux acquis du changement, stipulant que ce qui a été négocié (**promesses**) avant le changement a bien été respecté. D'autre part, un deuxième groupe d'agents estime que rien n'a changé, et que leurs situations demeurent les mêmes que celle d'avant ; pire encore, certains de ces agents trouvent que leurs conditions de travail et de rémunération ont été dégradées (cf. tableau de transition ; chapitre 2) ; il s'agit d'un deuxième contrat normatif partagé par des agents dont le contrat psychologique est généralement violé.

Dès lors, la culture de l'organisation AL AMANA revêt un caractère spécial, dans la mesure où une absence de consensus n'a pas d'impact sur la continuité de l'activité. Ceci nous amène à dire qu'entre autres, ce qui constitue la culture AL AMANA est cette diversité de contrats psychologiques partagés. En effet, les deux contrats psychologiques normatifs, même s'ils sont contradictoires, forment une complémentarité et pourraient assurer un équilibre garant de la continuité de l'activité.

2.5.3.3 La dynamique des contrats normatifs au sein d'AL AMANA ; une concordance ou une discordance.

Comme nous l'avons expliqué, la culture d'AL AMANA tire son dynamisme de la coexistence de deux contrats normatifs contradictoires. Toutefois, cette situation nous oblige à chercher les points de concordance et de discordance entre les deux contrats normatifs. En effet, la différence entre eux est due essentiellement à la divergence de perceptions entre ce qui a été promis et ce qui a été véritablement réalisé. Pour certains agents, la nouvelle équipe dirigeante a bien honoré ses engagements vis-à-vis d'eux, tandis que pour les autres, les promesses d'avant le changement n'ont été qu'une manière d'arriver à un objectif et de réussir la transition. Leurs perceptions sont par conséquent négatives. De ce point de vue, les dynamiques des contrats normatifs au sein de l'association tendent vers une discordance.

En revanche, lors de notre travail d'observation, nous avons relevé un incident qui a eu un impact sur les contrats psychologiques des agents et a influencé notablement leurs perceptions vis-à-vis des décisions de l'administration. Cet incident a soulevé des interrogations chez les agents, en les incitant à remettre en cause leurs contrats de travail en termes de stabilité d'emploi au regard des pratiques de gestion au sein d'AL AMANA. Il s'agit en fait d'une décision de licenciement dont a été victime une nouvelle promotion d'agents en période d'essai (contrat à durée déterminée), une mesure justifiée par une conception transitionnelle de la relation d'emploi de la part de l'administration. En effet, au-delà de toutes considérations managériales, les agents ont considéré cet incident comme inadmissible, car il en va du sentiment de la stabilité et de la confiance en l'employeur. À ce titre, l'un des anciens agents nous a expliqué « *qu'en dépit de la protection légale dont bénéficient les agents, le simple fait de licencier un agent qui donne satisfaction dans son travail nous pousse à nous poser des questions quant à la stabilité de notre emploi et à la confiance dans notre employeur, abstraction faite des considérations managériales* ».

Nous retrouvons donc un point de convergence entre les contrats normatifs au sein de l'association. En fait, les agents pourraient avoir des perceptions différentes par rapport aux promesses de l'employeur, mais sont unanimes sur l'importance de la confiance en l'employeur en termes de la stabilité d'emploi.

Ceci étant, nous avons analysé la question de la culture de l'organisation du point de vue des contrats psychologiques des agents. Nous avons relevé ainsi une logique de dynamisme qui assure un équilibre entre les différentes perceptions. Ceci nous a permis de trouver des points de discordance et de concordance entre les caractéristiques des deux contrats normatifs. Il nous appartient à présent d'analyser les contrats psychologiques, aussi bien individuels que normatifs, au regard de la stratégie de l'organisation AL AMANA. Nous nous référerons par conséquent au chapitre 7 de notre ouvrage de référence du contrat psychologique⁷¹.

2.5.4 L'influence de la stratégie d'AL AMANA sur les contrats psychologiques actuels

Dans les paragraphes précédents, nous avons essayé à partir des entrevues réalisées avec les différents agents organisationnels de détecter les conséquences qu'a eues le changement opéré au sein de l'association AL AMANA sur leurs perceptions par rapport aux contrats qui

⁷¹ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit.,.

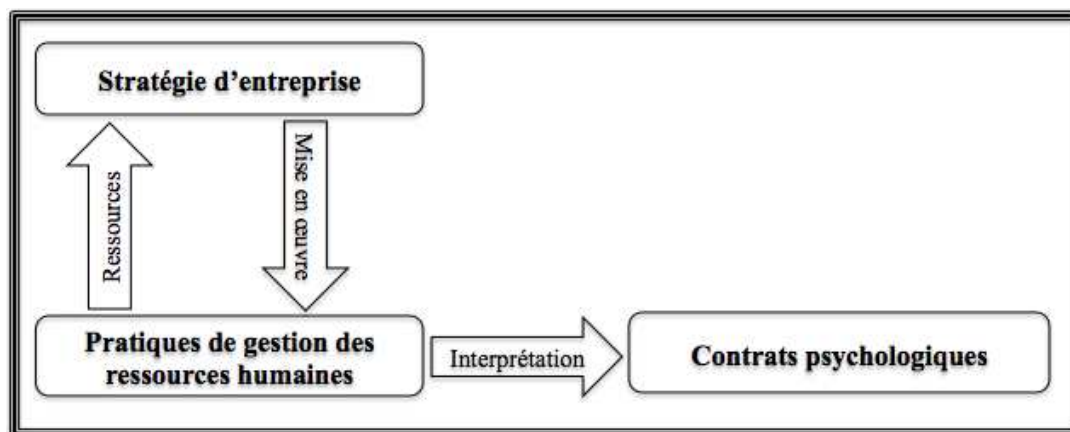
les lie à l'organisation. En effet, divers points de vue ont été relevés et font référence à des contrats psychologiques normatifs.

Il nous incombe à présent de vérifier la ou les relations qui existent entre les types de contrats psychologiques et la stratégie d'AL AMANA, aussi bien l'ancienne que la nouvelle stratégie mise en place au moment du changement. Pour y parvenir, nous exposons dans un premier temps les outils théoriques explicités par l'ouvrage de référence, des outils que nous adopterons comme grille de lecture pertinente pour interpréter les résultats de l'observation des agents déjà réalisée.

2.5.4.1 *L'interaction entre les stratégies d'entreprises et les contrats d'emploi.*

De nos jours, les organisations adoptent des attitudes différentes vis-à-vis de leurs ressources humaines ; c'est tantôt une tendance à les intégrer dans sa stratégie globale, en leur donnant une place centrale surtout lorsqu'il s'agit d'une composante à fidéliser, tantôt les considérer comme de simples outils sur lesquels la stratégie s'appuie pour atteindre les objectifs. Cette différence de vision est celle que Miles et Snow (1984) appellent « stratégies de ressources humaines⁷² ».

Figure 5 : Schéma élargi de Miles et Snow (1984).



Source : Rousseau et al., 2014, p. 194.

Ainsi, dans certaines entreprises, la composante humaine fait partie intégrante de la stratégie, ce qui se traduit par des plans de formations et de fidélisation à long terme, faisant de l'entreprise une organisation qui fabrique, développe et fidélise ses talents et ses

⁷² Miles, R. E., Snow, C. C., « Designing strategic human resource systems », *Organizational dynamics*, été 1984, pp. 36-52.

compétences, et ce par les différents processus durant lesquels l'employé développe et acquiert une attitude positive à l'égard de son entreprise, tout en adhérant à sa culture à travers l'acceptation consensuelle des processus d'institutionnalisation des valeurs communes.

L'exemple contraire des organisations précédemment citées est celui des entreprises dont la stratégie ne table pas sur une relation d'emploi pérenne, et au lieu de fabriquer ses propres compétences et talents, elles préfèrent les acheter à l'extérieur. Ce type d'entreprises est caractérisé par un turnover important, qui opte généralement pour les plans stratégiques à court terme et la recherche des performances dans l'immédiat.

Ceci étant, l'alignement de la stratégie de l'entreprise avec celle des ressources humaines est un enjeu fondamental en matière d'opérationnalisation de la stratégie globale de l'entreprise, quoique les pratiques de désalignement demeurent toujours courantes. Ainsi, ce que la direction pense avoir déployé comme pratiques stratégiques est parfois en totale contradiction avec les pratiques des ressources humaines, un phénomène répandu que S. Kerr (1975) dénomme « la folie de récompenser A en espérant avoir B⁷³ ».

2.5.4.2 Le changement de la stratégie d'AL AMANA ; quel impact sur les contrats psychologiques

Force est de constater que la période de crise qu'a connue l'association a impacté les perceptions des acteurs de l'environnement d'AL AMANA, dans la mesure où la nouvelle stratégie émise durant la période du changement organisationnel s'est basée sur des promesses diverses que les agents ont considérées comme des engagements de la part de l'administration. Il s'agit dans ce cas des contractants humains et non humains. Toutefois, rappelons que le problème qui se pose dans ce genre de relations contractuelles, c'est l'interprétation que les acteurs font de l'information reçue, du fait de l'omniprésence d'une dissonance contractuelle matérialisée par une divergence entre ce qui a été promis par l'émetteur (l'administration à travers les équipes dirigeantes et les documents internes de gestion), et ce qui a été compris par le récepteur que sont les agents dans notre cas⁷⁴.

Afin d'illustrer la divergence d'interprétation concernant les promesses véhiculées par la nouvelle stratégie, nous rappelons les propos précédemment cités concernant les engagements

⁷³ Kerr, S., « On the folly of rewarding A, while hoping for B », *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, 1975, pp. 769-783.

⁷⁴ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., *Opus cit*, page 8.

de l'administration. Il en ressort que la perception des agents diverge de celle de l'administration dans la mesure où la stratégie de cette dernière a prévu en premier lieu la sortie de la crise, au moment où les agents l'ont compris comme une tentative de régularisation de leurs situations administratives et d'amélioration de leurs conditions de travail. Cette situation pourrait être due aux limites de la capacité cognitive de tout un chacun à traiter l'information, une situation que H. Simon (1958/1976) qualifie de rationalité limitée⁷⁵.

2.5.4.3 Stratégies d'entreprise versus politiques des ressources humaines ; quelle incidence sur les relations contractuelles ?

Les relations entre les stratégies des organisations et les politiques RH poursuivies ont été mises en évidence par Miles et Snow (1984) dans leurs travaux de recherche sur un échantillon d'organisations. Les résultats ont montré qu'il existe quatre types de stratégies qui modèlent les pratiques RH selon le besoin et la nature de l'activité. Il s'agit en l'occurrence des stratégies défensives, prospectrices, analytiques et agiles⁷⁶. Cette typologie est fonction de la nature même des ressources disponibles en main d'œuvre, de l'activité et des caractéristiques de l'environnement organisationnel interne et externe. Elle trace ainsi le schéma directeur d'un ensemble de composantes sous-jacentes aux politiques RH notamment l'apprentissage organisationnel, les plans de formation, les politiques de fabrication et de fidélisation des employés... etc. Ceci dit, les quatre types de stratégies déterminées par les auteurs sont les suivantes :

- **Stratégie défensive** : ce type de stratégie est mise en exergue dans les organisations qui occupent et désirent préserver leurs positions sur le marché. Leurs ressources humaines et sa fidélisation en sont les pierres angulaires, et le processus de fabrication, d'apprentissage organisationnel, de fidélisation est de mise. Généralement, dans ce type de stratégies, les employés sont liés à leur organisation par un contrat psychologique relationnel, où les notions de faire carrière et commencer au bas de l'échelle sont primordiales.

- **Stratégie prospectrice** : elle s'inscrit dans une vision d'adaptation au changement suivant une approche proactive. Ce type de stratégie est développé lorsque les dirigeants

⁷⁵ Simon, H.A., « Administrative Behavior », New York : Macmillan, 1976 (Original work published 1958).

⁷⁶ Miles, R. E., Snow, C. C., Opus cit.

estiment que l'environnement est dynamique et surtout imprévisible. L'on remarque dans les organisations adoptant ce type de stratégie que le turnover est élevé, ce qui se justifie par une adaptation continue à l'environnement, et par conséquent une adaptation des caractéristiques humaines dans leur dimension d'employabilité, notamment en termes de compétences, de formation et d'apprentissage. Dès lors, la vision protectrice induit une relation d'emploi de courte durée, et un contrat d'emploi de nature transactionnelle.

- **Stratégie analytique** : la stratégie analytique est une combinaison des deux stratégies précédemment citées. Les organisations qui mettent en œuvre ce type de stratégies sont la plupart du temps leaders sur leurs marchés, du fait qu'elles allient une logique réformatrice et traditionnelle en même temps. Nous y retrouvons par conséquent une différenciation dans la manière de traitement des ressources humaines, dans la mesure où une partie est considérée comme permanente ou « clé » représentant la mémoire de l'organisation, et l'autre comme étant transitionnelle destinée à faire face aux changements dans l'environnement de l'organisation, et au sein de laquelle le turnover est important. C'est en effet une composition des ressources humaines pour laquelle l'organisation est tenue d'assurer l'harmonie.

- **Stratégie agile** : ce sont généralement les entreprises qui optent pour le travail en équipe qui adoptent ce type de stratégies⁷⁷ (Ancona & Cadwell, 1992 ; Rousseau, 1993). Elle est au carrefour des trois stratégies précédentes, dans la mesure où les employés qualifiés sont préservés et maintenus, alors que les autres peuvent facilement être remplacés selon les caractéristiques conjoncturelles, ce qui engendre souvent un turnover important. C'est ce qui fait d'ailleurs la spécificité de cette stratégie, qui combine à la fois une relation d'emploi relationnelle et transactionnelle, et parfois même momentanée. L'exemple phare des entreprises qui mettent en œuvre la stratégie agile est la firme américaine Hewlett-Packard, dans laquelle existent des employés permanents chargés de former et superviser l'activité, et des « employés temporaires permanents », recrutés une fois le besoin se manifeste, et remerciés dès lors que la demande décline.

Les interactions entre les différentes stratégies déployées au sein des organisations et les politiques des ressources humaines donnent lieu à des types de contrats distincts (cf.

⁷⁷ Ancona, D. G., Cadwell, D. F., « Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams », *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992, pp. 634-666.
Rousseau, D. M., « Teamwork inside and out », *New York : Business Week Advance*, 1993.

encadré 16⁷⁸), allant des contrats relationnels jusqu'aux contrats transactionnels, voire momentanés. En fait, et toujours dans le cadre du test préliminaire du contrat psychologique comme grille de lecture des relations contractuelles d'AL AMANA, nous allons dans le paragraphe suivant essayer de déterminer la nature des interactions entre la stratégie d'AL AMANA et celle des ressources humaines, pour en déduire la nature des relations contractuelles qui lient les agents à l'association.

Stratégies	Contrats psychologiques
Prospectrice	Transactionnel
Défensive	Relationnel
Analytique	Transactionnel, relationnel ou mixte
Agile	Pour la main-d'œuvre centrale : équilibré
Incertaine	Pour la main-d'œuvre périphérique : transactionnel
	Sans garantie

Encadré 10 : Types de contrats psychologiques par stratégies d'entreprise

2.5.4.4 L'incidence du changement de la stratégie et de la politique des ressources humaines sur les contrats psychologiques d'AL AMANA

L'événement du changement dans l'organisation de l'association AL AMANA a un impact sur les perceptions des agents organisationnels. Ainsi, les axes de développement de l'association ont été redéfinis au lendemain du changement, vu que les indicateurs de gestion ont affiché des signaux alarmants quant aux performances financières de l'association. En effet, la stratégie mise en place vise principalement l'amélioration des indicateurs financiers et sociaux, avec une attention particulière donnée aux bénéficiaires et à l'amélioration de leurs situations sociales. L'encadré 17 reprend un extrait de la communication de l'association concernant la stratégie des ressources humaines mise en place au lendemain du changement organisationnel.

Toutefois, consciente de l'importance de la composante humaine dans l'atteinte des objectifs escomptés, la nouvelle stratégie a également donné une grande importance à la politique des ressources humaines, en lui accordant une place prépondérante au centre des

⁷⁸ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit, Page 200.

préoccupations de l'association⁷⁹. Dans ce sens, le directeur des ressources humaines d'AL AMANA nous explique « *qu'en 2012, il y avait l'élaboration du projet d'entreprise Horizon 2015, qui a sollicité la participation des agents à travers un forum de discussion sur le site interne ; de même, le projet a été discuté avec l'encadrement supérieur du réseau et expliqué à la masse dans les réunions régionales et les comités réseau. Aussi, il convient de citer le rôle du partenaire social qui a cautionné la politique du changement et appelé à la mobilisation des agents pour aider l'organisation à sortir de la crise* ».

Stratégie et politique RH de l'association AL AMANA

Malgré la fragilité du secteur de la microfinance et les contraintes d'évolution de l'institution liées essentiellement aux incertitudes de l'environnement et les spécificités inhérentes au métier, l'Institution place le capital humain au centre de sa stratégie de développement et engage continuellement des actions d'amélioration correspondantes.

L'année 2012 a été marquée par un ensemble d'actions qui s'inscrivent dans le cadre de cette stratégie et qui se résument ainsi :

- **Adoption de la politique RH :**

Dans le cadre du programme d'appui aux Associations du Microcrédit de l'Agence de Partenariat pour le Progrès, l'institution a confié à un cabinet spécialisé le diagnostic de la fonction RH ainsi que l'élaboration de la Politique RH visant la fixation des orientations générales et spécifiques en matière de recrutement, formation, rémunération, gestion de carrière et motivation.

- **Renforcement de l'effectif**

En 2012, l'Institution a procédé au recrutement de 232 nouveaux collaborateurs qui ont bénéficié d'un programme d'accompagnement et de formation leur assurant la maîtrise du métier et une meilleure intégration.

- **Formation continue et diplômante :**

L'institution a approuvé 28 demandes de participation au financement des cycles diplômants de formation dans les domaines des métiers du microcrédit et du management des

⁷⁹ Selon les déclarations du directeur des ressources humaines de l'association AL AMANA.

entreprises. La formation continue vise le renforcement des compétences acquises via un plan de formation annuel destiné au personnel siège et Régions. Ainsi, 1322 collaborateurs ont bénéficié de formation en 2012 sur les thèmes métiers liés notamment aux nouveaux produits offerts par l'institution et au développement des compétences managériales et des capacités personnelles.

- **Politique de rémunération et de motivation :**

- Mise en place d'une grille de rémunération du personnel du Réseau.
- Déroulement de l'opération de l'évaluation annuelle des performances et des compétences de tout le personnel.
- Amélioration du système d'attribution de la prime annuelle au personnel du siège.

- **Climat social**

Tenue des réunions du Comité d'entreprise et d'hygiène et sécurité et des réunions d'information et de communication avec les partenaires sociaux en vue de l'amélioration de l'épanouissement individuel et collectif et de la qualité du climat social.

Source : Association AL AMANA ; rapport de gestion 2012.

Encadré 11 : La vision stratégique des ressources humaines à AL AMANA ; extrait du rapport de gestion 2012 ; Association AL AMANA Microfinance.

D'autre part, les discussions avec les agents de terrain ont révélé des contradictions avec la vision stratégique des équipes dirigeantes concernant la politique RH. Ainsi, l'on a observé des réserves chez certains agents par rapport à la crédibilité et aux objectifs de la vision RH. En fait, un agent de crédit évoque la nature humaine, relationnelle et professionnelle de la politique RH mise en place par l'actuelle administration. Selon l'agent, « la politique actuelle des ressources humaines est généralement bonne administrativement *parlant, mais d'un point de vue* humain, relationnel et professionnel, elle reste à améliorer du fait qu'il ne suffit pas de copier une politique carrée et rigide qui peut éventuellement marcher dans d'autres organisations, mais il faut l'adapter au contexte d'AL AMANA ».

Cependant, une perception contraire de la vision stratégique des ressources humaines existe aussi chez d'autres agents, qui d'après eux, a au moins le mérite d'exister, au moment où elle était absente avant. À ce titre, un responsable d'agence nous a confié : « auparavant,

nous n'avons pas de département des ressources humaines à part entière, car sa responsabilité était du ressort de la direction générale ; maintenant avec la nouvelle organisation, on a au moins un département bien structuré, avec des personnes qualifiées ayant des formations spécifiques dans le domaine ».

2.5.4.5 L'impact des contrats psychologiques actuels sur la relation agent — bénéficiaire

Il est indéniable que le changement organisationnel opéré au sein de l'association AL AMANA a eu un impact sur les différents contrats psychologiques de l'association. Ce changement des contrats, surtout en termes de perception de la relation d'emploi, a certainement eu un impact sur la relation entre les agents et les bénéficiaires (clients de l'association). En effet, les mesures de la stratégie de l'organisation dictent les procédures de choix des clients, les offres des gammes de produits et des règles de conduite avec les clients. La figure 6 reprend la relation entre la stratégie de l'organisation, ses ressources humaines, ses contrats d'emploi et les clients⁸⁰.

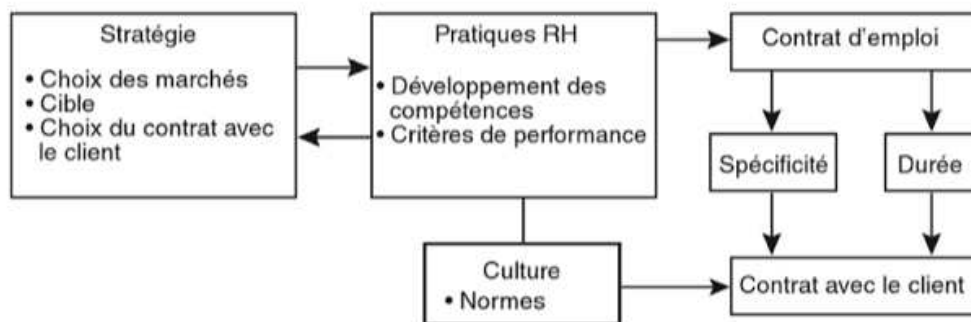


Figure 6 : Stratégie, ressources humaines, contrat d'emploi et leurs liens avec les clients.

De manière générale, les stratégies organisationnelles impactent les contrats psychologiques au sein de l'organisation par l'intermédiaire des pratiques ressources humaines qu'elles prévoient. Ainsi, les changements que subissent les contrats ont certainement un impact sur la relation avec les clients. Pour Rousseau et al. (2014), « les dynamiques des contrats en place caractérisent aussi bien les communications commerciales avec les clients que les communications avec les acteurs du secteur⁸¹ ».

⁸⁰ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit, Page 208.

⁸¹ Rousseau, D.M., De Rosario P., Jardat R., Pesqueux Y., Opus cit, Page 208.

Dans notre cas de recherche, le changement des contrats psychologiques individuels et normatifs suite au mouvement du changement organisationnel a inévitablement impacté la relation avec les clients. En effet, lors du travail d'observation des agents, nous avons relevé cet impact à partir des propos d'une responsable d'agence (cf. aparté n° 11). En fait, selon l'agent, les relations avec les clients ont changé au lendemain du changement organisationnel, et ce suite aux directives de l'administration. Ceci étant, les agents sont maintenant contraints de changer de mode conduite avec les clients, en les obligeant à honorer leurs engagements malgré leurs situations de difficulté. En effet, cette mesure, aussi logique qu'elle paraît du point de vue du recouvrement des créances, semble anormale pour les agents qui avaient une grande marge de manœuvre dans leurs relations avec les clients. Rappelons à ce titre un incident en rapport avec l'une des clientes d'AL AMANA et rapporté par la même responsable d'agence ; il s'agit de la saisie du matériel de production d'une cliente qui était en difficulté momentanée de paiement des échéances. En effet, l'agent avait auparavant la possibilité de résoudre le problème à l'amiable sans avoir recours aux procédures judiciaires, sauf que les nouvelles pratiques et règles en place ne le permettent pas. Cet incident a sans doute émis un signal au sein de la population des bénéficiaires, mais aussi auprès des agents qui considèrent qu'une telle mesure est inadmissible au regard du caractère social de la mission d'AL AMANA.

2.6 Conclusions

L'avantage de la théorie du contrat psychologique réside dans **son exhaustivité et son dynamisme, incluant à la fois des aspects individuels et collectifs permettant la détection, la prévention et la résolution des points de blocage chez les agents associatifs**. Cela revient à dire que le diagnostic par le contrat psychologique permet un large ratissage de l'ensemble des problèmes liés aux ressources humaines, en partant de l'individu dans le cas du contrat psychologique jusqu'au groupe dans le cas des contrats normatifs. **Cette exhaustivité et ce dynamisme permettent à l'approche du contrat psychologique d'apporter des réponses aux problématiques de gestion non seulement dans le milieu associatif, mais aussi dans tout autre type d'organisations.**

Par rapport à notre cas étudié, **nous avons relevé des dissonances en termes de vision stratégique des ressources humaines entre l'administration (équipe dirigeante) et les agents de terrain**. En fait, les messages véhiculés par l'association par rapport à la politique RH en place ont donné lieu à des perceptions diverses chez les agents. Ceci étant, **les**

ressources humaines sont au cœur de la vision stratégique d'AL AMANA ; une vision qui a donné lieu à des promesses perçues différemment et dont la concrétisation a créé des divergences au sein de la population des agents. En effet, pour les agents, ces axes d'amélioration demeurent largement critiquables, et affectent bien évidemment la nature de leurs contrats psychologiques. D'autre part, nous avons mis le point sur la culture de l'organisation AL AMANA, qui est fonction d'un dynamisme entre deux contrats psychologiques normatifs générés au lendemain du changement organisationnel.

3 Troisième chapitre : auto-observation du chercheur et observation des agents organisationnels.

Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour l'utilisation de la théorie du contrat psychologique comme grille de lecture et de compréhension de la nature des contrats au sein de l'association faisant l'objet de notre étude. En effet, un tel cadre d'analyse oblige la mise en place d'un outil d'approche des acteurs sur le terrain de recherche. Pour ce faire, notre choix s'est porté sur l'observation comme méthode anthropologique de collecte des données auprès des acteurs faisant partie de l'écosystème de l'association AL AMANA ; des acteurs qui en rentrant en interaction animent les relations contractuelles au sein de l'organisation. D'autre part, notre rôle de chercheur observateur est loin d'être neutre par rapport à l'environnement de l'association AL AMANA, et c'est la raison pour laquelle nous procéderons d'abord à une auto-observation à la lumière de la grille du contrat psychologique, vu que nous remplissons le rôle de banquier de l'association avant d'être un chercheur observateur, pour ensuite procéder à une observation des agents organisationnels d'AL AMANA.

Ceci étant, l'objet de ce chapitre est de positionner les acteurs de l'écosystème de l'association AL AMANA, et lister les différents incidents contractuels liés à l'événement du changement organisationnel en émettant pour chaque incident une hypothèse sur la nature du contrat psychologique correspondant.

Dans les paragraphes qui suivent, nous commencerons par expliciter la relation entre notre position de chercheur et celle du banquier de l'association (3.1 La relation entre la position du chercheur et du banquier de l'association). Nous procéderons par la suite à une auto-observation du chercheur observateur (3.2 L'auto-observation du chercheur observateur) suivie par l'observation des agents de l'association (3.3 L'observation des agents de l'association AL AMANA). Nous dresserons finalement une chronique d'activité qui reprend un ensemble d'apartés réalisés avec les agents (3.4 L'observation des acteurs d'AL AMANA ; une chronique d'activité)

3.1 La relation entre la position du chercheur et du banquier de l'association

L'adoption de l'auto-observation comme instrument de recherche revient à poser la question du rôle et de la position du chercheur au sein du groupe d'individus observé. Pour cela, il va falloir aborder la méthode de l'auto-observation du point de vue de l'anthropologie. D'après Laplantine (2001), l'observation intervient comme une méthode d'analyse des comportements des acteurs au sein d'une relation humaine partagée et durable⁸². En fait, le groupe d'individus observé dans le cas de l'association AL AMANA est composé d'agents organisationnels ayant des profils différents du point de vue de la position hiérarchique, de l'ancienneté, de la situation familiale...etc.

Aussi, il importe de souligner le caractère amical que j'entretiens avec les différents agents de l'association, qui voient en moi le banquier confident. À titre d'exemple, lors d'une discussion avec un client parmi les plus anciens de la banque, ayant ouvert son compte en 1972 du temps de la Banque Commerciale du Maroc (BCM), bien avant que cette dernière ne devienne ATTIJARIWafa Bank par l'absorption de WAFABANK en 2003 (cf. encadré 7), il m'avait fait la déclaration suivante : « le banquier que vous êtes connaît beaucoup plus de secrets me concernant que ceux que connaît mon épouse ».

Caractéristiques de l'entité Combinée BCM-WAFABANK devenue ATTIJARIWafa Bank

L'offre publique d'achat et l'offre publique d'échange initiées par BCM sur Wafabank visent la prise de contrôle de 100% du capital de Wafabank en vue de la fusion ultérieure des 2 entités. Ce rapprochement permet d'anticiper le développement du paysage bancaire marocain, présent sur l'ensemble des compartiments et disposant d'un portefeuille d'activités et de compétences sur chacun de ses métiers. Le rapprochement donnera naissance à un acteur disposant de :

- Plus d'un million de clients,
- 1^{er} réseau bancaire national (près de 460 agences au 31/12/2003),
- N°1 dans les crédits à l'économie,
- N°2 dans les dépôts,
- N°1 dans la gestion d'actifs et dans les métiers de bourse,
- N°1 dans le leasing (production) et n°2 dans le crédit à la consommation (encours),
- Leader de la bancassurance.

Le rapprochement des 2 groupes complémentaires sera créateur de valeur grâce aux facteurs suivants :

- Une croissance rapide des activités de banques de détail, des services financiers

⁸² Laplantine, F., « *L'anthropologie* », Payot & Rivages, 2001.

spécialisés et gestion d'actifs

- Une activité renforcée et un développement en banque de financement et d'investissement
- Un partage de savoir-faire et l'alignement sur les meilleures pratiques des deux banques
- Des synergies de revenus et de coûts réalisables à court et moyen terme, dans l'ensemble des métiers.

L'objectif cible en termes de rentabilité financière (Return on equity) du nouveau groupe est de 15% pour la banque et de 20% pour les métiers parabancaires.

Encadré 12 : Opération de fusion entre la BCM et Wafabank – Extrait de la note d'information présentée conjointement par les deux groupes ; 2004.

Cette déclaration me renseigne sur la confiance que témoigne ce client à mon égard en tant que banquier, et révèle la nature du contrat psychologique relationnel qui le lie avec la banque à travers ma personne, au-delà du devoir déontologique du secret professionnel qu'impose le métier du banquier (cf. encadré 8).

L'obligation de confidentialité au sein de la banque

Le code de bonne conduite au sein de la banque prévoit la confidentialité comme obligation à respecter :

« Les collaborateurs sont tenus, dans le cadre de leur fonction, à une obligation de discrétion, leur *interdisant de divulguer toute information confidentielle relative à l'activité, à l'exception de leur hiérarchie, des personnes concernées agissant au sein du groupe et des organes de contrôle. Le secret professionnel s'impose à l'égard des données de toute nature détenues par la banque sur ses clients.*

Sont considérées comme confidentielles, toutes les informations concernant les entités *qui n'ont pas fait l'objet de déclarations publiques par des représentants autorisés.* »

Encadré 13 : L'obligation de la bonne conduite au sein de la banque.

Concernant ma relation avec les agents de l'association, il me semble qu'il rentre dans la même logique de contrat psychologique relationnel, la preuve en est les différentes confidences que me font les agents que je reçois dans les locaux de la banque, surtout les confidences qui concernent leurs problèmes avec leurs responsables directs, sachant que je

prends fréquemment contact avec ses derniers. Les divers échanges que nous entretenons, les conseils que je leur donne à partir de mon expérience en tant que cadre d'une banque qui fait sept fois la taille d'AL AMANA en termes de nombre d'employés (cf. encadré 9) font de moi un acteur de leur système en qui ils ont confiance.

Brève présentation du groupe ATTIJARIWAFI Bank

Le groupe ATTIJARIWAFI Bank, premier groupe bancaire et financier du Maghreb, avec 7,4 millions de clients et 16 716 collaborateurs, est une multinationale panafricaine. Présent dans 24 pays, le Groupe se donne pour priorité la proximité avec ses clients et les met au cœur de sa stratégie via son ambitieux programme de bancarisation et ses efforts d'innovation continus. En plus de l'activité bancaire, le Groupe opère, à travers des filiales spécialisées, dans tous les métiers financiers.

Doté d'une assise financière solide, d'un capital de savoir-faire diversifié et d'outils d'expertise modernes, le Groupe a réussi à se hisser en leader national incontesté des crédits à l'économie et des crédits à la consommation, des activités de corporate banking et de banque d'investissement, de la gestion d'actifs et des métiers de la bourse, du leasing et de la bancassurance.

Encadré 14 : Présentation du groupe ATTIJARIWAFI Bank ; source : site institutionnel d'ATTIJARIWAFI Bank.

Partant de ce qui précède, mon rôle de banquier de l'association et celui du chercheur ayant pour objectif de comprendre un phénomène au sein de la même association me positionnent en tant que participant observateur. D'après Soulé (2007), la « participation observante » est une démarche visant à « *comprendre de l'intérieur un phénomène a priori inconnu, en passant du statut initial d'outsider à celui d'insider* ».

3.2 L'auto-observation du chercheur observateur

Dans le but d'explicitier la position du chercheur que je suis dans l'environnement de l'association, je procéderai dans un premier temps à une définition de mon statut de banquier, mon parcours professionnel au sein et hors de la banque, mes différentes expériences significatives ainsi que les incidents les plus importants ayant marqué mon parcours. Je procéderai par la même occasion par un va-et-vient entre le corpus théorique du contrat psychologique et les caractéristiques de ma relation d'emploi. Le principe étant d'abord de mettre à plat mon profil à la lumière de la grille de lecture du contrat psychologique, pour

déterminer ensuite la façon avec laquelle les faits, les perceptions, les intentions et les comportements des acteurs de l'association seront déchiffrés.

3.2.1 Intégration de la vie professionnelle

Une fois mon diplôme de master 2 obtenu, j'ai pu décrocher un poste auprès d'une agence de courtage en assurance, un poste dans lequel j'ai passé quatre mois avant de changer de poste et intégrer le groupe bancaire ATTIJARIWAFI Bank. Cette première expérience, aussi courte soit-elle, était pour moi le premier contact avec le monde professionnel, au sein d'une équipe composée de 16 personnes. Le poste que j'occupais était tout aussi intéressant du point de vue professionnel, du fait que le domaine des assurances est parmi les domaines que je visais en tant qu'étudiant préparant un diplôme de Master 2 dans la discipline de la finance. Toutefois, cette expérience a pris fin quatre mois après mon engagement au sein de l'équipe, pour la simple raison que mes ambitions professionnelles étaient plus grandes, et mon désir d'appartenir à une organisation de renom l'emportait sur tout le reste. Par conséquent, il faut admettre que mon contrat psychologique durant cette période était de type transactionnel, dans la mesure où cet emploi servait beaucoup plus comme première expérience et comme tremplin facilitant l'accès à une carrière dans l'un des grands groupes du Maroc.

3.2.2 L'engagement dans la carrière du banquier ; du contrat psychologique relationnel au contrat psychologique équilibré

Je rappelle à ce stade qu'avant mon recrutement au sein de la banque, ma conception d'une « bonne carrière » a été influencée par un facteur psychologique rattaché à l'appartenance à un grand groupe. Pour moi, la bonne carrière est celle que l'on peut réaliser au sein d'une organisation de grande envergure, malgré le fait que l'on pourrait mieux réussir sa vie au sein d'une petite structure.

En date du 15 avril 2010, j'ai été engagé au sein du groupe ATTIJARIWAFI Bank en tant que chargé de clientèle au sein d'une agence composée de trois personnes ayant des profils différents en termes de poste et de nombre d'années d'expérience. Les trois cadres ont vécu les deux périodes de l'avant et de l'après-fusion. Il faut admettre également que mon contrat psychologique de l'époque était un contrat relationnel, justifié par ma volonté de construire une carrière et monter les échelles de la banque afin d'occuper de hauts postes de

responsabilité. Cette vision me semblait possible une fois le contact établi avec plusieurs cadres dans des postes de responsabilité, vu que j'estime avoir la compétence et la formation adéquate pour y arriver.

Cette ambition a eu bien évidemment des répercussions sur ma manière de travailler, à tel point que j'effectuais aussi bien les tâches qui m'incombaient que celles qui appartenaient aux autres collaborateurs, dans l'espoir de maîtriser toutes les opérations bancaires au cas où un poste de responsabilité m'aurait été proposé. Cette avidité de maîtriser les opérations bancaires est née d'une discussion personnelle que j'ai eue avec mon directeur de groupe de l'époque (poste N-2 après le directeur de l'agence) qui m'avait promis de me nommer responsable d'agence si j'atteignais mes objectifs et maîtrisais les aspects administratifs de l'agence. Dès lors, ma relation d'emploi a basculé en deux années d'un contrat psychologique relationnel vers un contrat psychologique équilibré basé sur une relation de longue durée, d'engagement, d'identification et des promesses centrées sur la performance.

3.2.3 Les contractants au sein d'ATTIJARIWAFI Bank

Les contractants au sein de l'organisation ATTIJARIWAFI Bank sont de deux types : les contractants humains et non humains.

Pour ce qui est des contractants humains, il s'agit principalement des personnes que j'ai rencontrées et avec lesquelles je me suis entretenu durant et après la phase de mon recrutement. Il s'agit tout d'abord de deux personnes qui faisaient partie de mon jury d'entretien d'embauche ; la première est Mme Imane, responsable de recrutement au sein du groupe et lauréate de la même école de commerce dans laquelle j'ai préparé mon diplôme de Master 2 ; cette personne était pour moi un exemple vivant sur les opportunités de carrière offertes par la banque. La deuxième personne étant mon actuel directeur général adjoint (directeur régional), M. Fouad qui, lors de notre entretien d'embauche, m'avait parlé de son exemple de carrière au sein de la banque, une expérience réussie qui a débuté au bas de l'échelle en tant que chargé de compte (caissier) pour occuper à l'heure actuelle dans un poste de responsabilité haut placé. Après la phase de recrutement, mes trois collègues au sein de l'agence ainsi que mon directeur de groupe ont aussi joué le rôle de contractants humains.

Par rapport aux contractants non humains, il s'agit tout d'abord de l'image de marque dont jouit la banque du fait qu'en ce qui me concerne, mettre le nom d'ATTIJARIWAFI Bank sur un curriculum vitae a plus de poids qu'un employeur d'une petite structure. Viennent ensuite la rémunération, les avantages sociaux et les formations.

Le tableau 3 dresse la liste des acteurs contractants au sein d'ATTIJARIWAFABank par type et par nature :

Nature des contractants	Type de contractants	Acteurs contractants
Contractants humains	Recruteur	Responsable recrutement
	Manager	Directeur de groupe
	Collègues	Cadres de l'agence
	Dirigeant	Directeur général adjoint
Contractants non humains	Image de marque	ATTIJARIWAFABank
	Rémunération	Grille de rémunération attractive Équivalent de 850 euros pour un diplômé de Master 2
	Avantages sociaux	Taux d'intérêt préférentiel sur les crédits (logement, consommation), assurances vie, mutuelle...etc.
	Formations	Formations fréquentes dans divers domaines liés aux métiers de la banque.

Tableau 4 : les acteurs contractants et leurs natures à ATTIJARIWAFABank ; essai de synthèse à travers mon auto-observation.

Après avoir déterminé la liste des contractants humains et non humains au sein de l'organisation, je reviendrai dans le paragraphe suivant sur le processus de socialisation par lequel je suis passé dès ma nomination en tant que chargé de clientèle au sein de l'équipe de l'agence ATTIJARIWAFABank.

3.2.4 Le processus de socialisation au sein d'ATTIJARIWAFABank

Mon premier contact avec l'environnement de la banque s'est effectué dans l'une des anciennes agences de Marrakech, une agence composée de trois cadres ayant vécu les deux périodes de l'avant et l'après-fusion de la BCM et Wafabank. En effet, deux cadres d'entre les trois, en l'occurrence le responsable d'agence et le chargé de compte principal, sont issus de WAFABANK, tandis que l'autre était un cadre de la BCM (Banque Commerciale du Maroc). Cette origine me paraît intéressante du point de vue du processus de socialisation au sein de la

banque, car le responsable d'agence (ancien cadre de WAFABANK), ayant joué le rôle de mentor dans mon cas, m'a fait une déclaration six mois après mon intégration de la banque, et qui avait un impact considérable sur ma vision de la carrière de banquier.

« *La banque est une très bonne école, mais n'est pas une carrière ; c'est en fait un choix à faire. Pour moi, j'ai fait le choix d'y rester* » (Samir, Responsable d'agence) ; cette phrase signifiait pour moi que la banque ne doit être considérée que comme un passage obligatoire et un tremplin pour s'engager dans une autre carrière plus intéressante, vu que le banquier est « *connaisseur dans tous les métiers, mais n'est spécialiste en aucun* », rajoute le responsable d'agence qui semble avoir un contrat psychologique relationnel avec son employeur la banque.

Cette déclaration, aussi choquante à l'époque, a servi d'événement déclencheur de la recherche d'information, une recherche très restreinte d'ailleurs vu ma rationalité limitée⁸³ (Simon, 1958-1976), et vu ma situation personnelle et familiale de l'époque, ayant fait en sorte que le poste que je suis arrivé à obtenir me semblait la meilleure chose à faire à l'époque.

Par rapport au chargé de compte principal, ancien agent de WAFABANK, et malgré ses nombreuses années d'expérience dans la banque, son contrat psychologique est plutôt de type transactionnel, du fait que pour lui, « *il faut garder son poste de banquier tant que l'on n'a pas trouvé un autre emploi plus intéressant* » (Imad, chargé de compte principal). Il rajoute que « *l'idéal serait de changer de carrière à la première occasion qui se présente* ».

Quant au troisième cadre qui occupe le poste de chargé de compte, recruté à l'époque de la BCM, il est plutôt catégorique par rapport à ce qu'a été la banque et ce qu'elle est devenue après la fusion. D'après lui, « *il était plus intéressant de travailler pour la banque d'avant la fusion, car il y avait beaucoup d'avantages pécuniaires ; cette fusion qu'on n'a pas choisie est venue détériorer notre situation, on travaille plus pour gagner moins qu'avant, donc qu'on y reste ou pas cela revient au même* » (Adil, chargé de compte). Cette déclaration révèle par conséquent une relation contractuelle sans garantie.

Le tableau suivant récapitule les différentes réactions des acteurs de l'agence vis-à-vis de la relation de carrière à ATTIJARIWAFABANK :

⁸³ Simon, H.A., « Administrative Behavior », New York: Macmillan, 1976 (Original work published 1958).

Acteurs	Nombre d'années d'expérience	Verbatims	Hypothèses du contrat psychologique
Samir Responsable d'agence	32 années	« La banque est une très bonne école, mais n'est pas une carrière ; c'est en fait un choix à faire. Pour moi, j'ai fait le choix d'y rester »	Contrat psychologique relationnel
Imad Chargé de compte principal	16 années	« il faut garder son poste de banquier tant que l'on n'a pas trouvé un autre emploi plus intéressant ». « L'idéal serait de changer de carrière à la première occasion qui se présente »	Contrat psychologique transactionnel
Adil Chargé de compte	19 années	« Il était plus intéressant de travailler pour la banque d'avant la fusion, car il y avait beaucoup d'avantages pécuniaires ; cette fusion qu'on n'a pas choisie est venue détériorer notre situation, on travaille plus pour gagner moins qu'avant, donc qu'on y reste ou pas cela revient au même »	Contrat sans garantie

Tableau 5 : les acteurs de mon agence ATTIJARIWafa Bank et la nature de leurs contrats psychologiques.

3.2.5 Les incidents contractuels ; d'un contrat psychologique équilibré à un contrat psychologique violé

Comme je l'ai signalé précédemment, mon contrat psychologique s'est transformé d'un contrat relationnel à un contrat psychologique équilibré. Toutefois, la survenance de trois incidents de parcours a eu un impact considérable sur ma perception de ma relation avec mon employeur. Ces incidents m'ont poussé à repenser ma position dans la banque en tant que collaborateur, le futur de ma carrière de banquier, ma confiance en mon employeur et ma décision de rester ou non à la banque.

Le premier incident concerne un problème de paiement par erreur d'un chèque falsifié de l'un des clients de l'agence. Après une réclamation du client adressée au directeur régional de la banque (client qui est d'ailleurs ami dudit directeur), ce dernier n'a pas hésité à rassembler toutes les données concernant l'affaire et les adresser au siège, précisément au service de l'audit général de la banque. Deux mois après, le verdict est tombé pour me

condamner à payer la somme de l'équivalent de 2000 euros. Une décision qui à mon avis été prise sans concertation avec moi, d'autant que je n'ai aucune relation avec l'opération en question qui a été initiée par une autre personne, si ce n'est le fait d'assurer l'intérim du responsable d'agence durant son congé annuel.

Par rapport au deuxième incident, il s'agit d'un problème avec un client qui s'est présenté au guichet de l'agence pour encaisser un chèque de sa société libellé au nom du gérant. Légalement, les chèques des sociétés sont par défaut barrés et non endossables, ce qui fait que leur encaissement en espèce est interdit sauf dans le cas où le chèque serait à l'ordre de la société elle-même (cf. Encadré 10). Toutefois, il se trouve que ledit client est un ancien camarade de classe du directeur général de la banque, qui n'a pas hésité à le saisir pour régler le problème, en l'informant que je refuse le paiement du chèque (cf. encadré 11). Quelques heures après, une instruction m'est venue de mon responsable hiérarchique me disant que je n'ai pas le droit de refuser le paiement du chèque en question, et ce malgré le fait que la procédure l'interdit.

Procédure de règlement des chèques barrés non endossables

L'instruction concernant la mise en application de la disposition relative aux chèques barrés non endossables en faveur de la clientèle titulaire d'un compte courant stipule que :

« ... dans le cas où l'entreprise titulaire du compte courant a besoin d'espèce, il y a lieu de préciser que si le tireur du chèque barré non endossable est lui-même le bénéficiaire de ce chèque, l'agence peut procéder au règlement du chèque au guichet, mais uniquement sur présentation physique du ou des mandataires habilités »

Encadré 15 : Extrait de l'instruction de règlement des chèques barrés non endossable.

Le paiement dudit chèque est sans doute illégal au regard des procédures de la banque (cf. encadré 15) ; en effet, j'ai maintenu le refus du paiement du chèque malgré les instructions de la hiérarchie (directeur de groupe) qui m'a communiqué ses instructions par téléphone en s'abstenant de le faire par écrit comme je l'ai demandé. Toutefois, le fait de recevoir des instructions de la hiérarchie m'ordonnant d'effectuer une opération illégale au regard de la procédure en vigueur pose le problème de ma confiance en elle, précisément celle de ma zone d'acceptation, surtout après avoir vécu le premier incident.

Mes correspondances avec le directeur de groupe

Les correspondances que j'ai eues avec le directeur de groupe (mon supérieur hiérarchique N-2) ont commencé suite à la réclamation du client dont ci-après le contenu :

« Cher Camarade ;

Je viens respectueusement vous expliquer le refus du responsable en agence à Marrakech, du paiement du chèque ci-joint sous prétexte que le tireur doit être le nom de la société et non pas le nom du gérant que je suis, puis apposer le cachet de la société au dos du chèque, et ce *malgré que l'agence nous ait réglé des chèques similaires depuis plus de 10 ans. Veuillez, cher camarade, intervenir auprès de l'agence pour débloquer cette situation.*

Mes salutations respectueuses. »

Le courriel du client a fait l'objet d'un transfert de la part du directeur général vers le directeur de groupe, en lui demandant de régler le problème. Une demande qui, après consultation, a incité ce dernier à m'envoyer le mail suivant :

« *J'ai bien compris que le bénéficiaire du chèque est lui-même le gérant de l'entreprise, il s'agit d'une personne morale qui a un représentant légal, je ne vois pas pourquoi vous compliquez les choses !!!* »

Une fois cette correspondance reçue, je n'ai pas tardé à répondre en avançant les arguments suivants :

« Le motif du **refus de paiement** du chèque était basé sur le fait que ledit chèque barré est établi à l'ordre du gérant, alors que dans le cas où la société aurait besoin d'espèces, le chèque barré non endossable de la société doit être établi au nom de la société elle-même. *En outre, il n'est nulle part indiqué dans les procédures que le chèque peut être établi au nom du gérant et encaissé par ses soins en espèce.* »

Encadré 16 : Les différentes correspondances se rapportant au refus de paiement du chèque de la société.

Le troisième incident est celui de la non-prise en considération du diplôme de doctorat en administration des affaires que j'ai soutenu en septembre 2015. Il convient pour toute fin utile de rappeler que la préparation d'un tel diplôme a été une décision que j'ai prise dans le cadre de mon emploi de banquier, afin de perfectionner mes connaissances dans le domaine

de l'administration des affaires, et faire profiter par conséquent mon employeur de mes nouvelles compétences acquises dans le cadre de ladite formation. Toutefois, et contrairement à mes attentes, lorsque j'ai présenté mon diplôme au « capital humain groupe » en vue d'un changement de situation administrative et financière, ce dernier n'a pas accordé l'importance requise à ma requête. Je me pose désormais la question sur l'importance que donne une aussi grande banque à la formation en particulier et au développement personnel en général.

Les trois incidents ont inévitablement eu un impact sur mon contrat psychologique, qui s'est à nouveau transformé d'un contrat psychologique équilibré en un contrat psychologique violé n'ayant pas pris fin. Cette violation du contrat psychologique a eu la protestation comme réponse active et constructive, mais qui n'a pas prévu le départ de l'organisation sauf dans le cas où une autre opportunité s'offre à moi. Dès lors, mon contrat psychologique actuel est un contrat sans garantie.

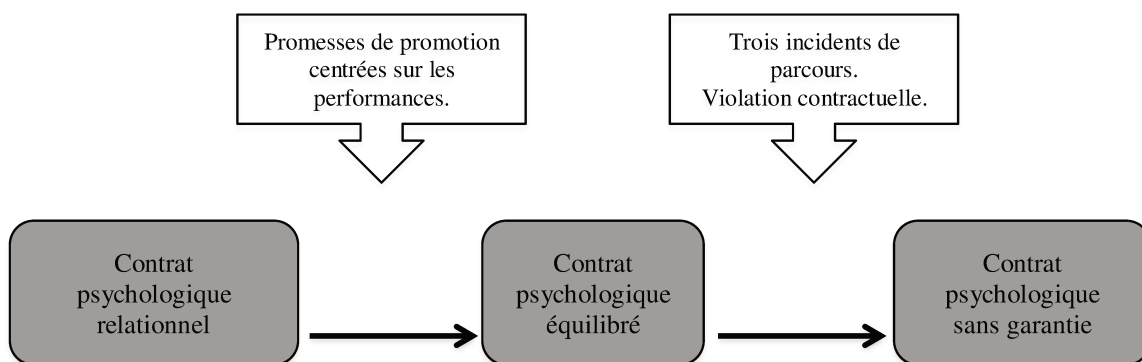


Figure 7 : Le changement de mon contrat psychologique depuis mon intégration du groupe ATTIJARIWafa Bank

L'observation, la collecte des données et l'analyse des contrats des agents organisationnels de l'association AL AMANA m'ont poussé dans les paragraphes précédents à **m'auto-observer à partir de ma situation personnelle et ma position en tant que banquier de l'association AL AMANA**. Il s'agit en effet d'une étape préliminaire indispensable à l'exercice d'observation et d'interprétation des données concernant les sujets observés. Prétendre une position de neutralité vis-à-vis du sujet étudié serait un biais scientifique ; selon Bachelard (1938) : « Rien n'est donné. Tout est construit⁸⁴ ». Pour Le

⁸⁴ Bachelard, G., « La formation de l'esprit scientifique », Paris : Vrin, 1938.

Moigne (1995), « *le réel est construit par l'acte de connaître*⁸⁵ », une affirmation que défendent Perret et Séville (2003) pour lesquels « *l'objet se co-construit dans l'interaction entre le chercheur et son terrain*⁸⁶ ». **La neutralité n'est donc pas envisageable dans ce travail de recherche.**

3.3 L'observation des agents de l'association AL AMANA

Depuis mon entrée en service parmi l'équipe de l'agence ATTIJARIWAFABank, j'ai entretenu des relations professionnelles avec les agents de l'association AL AMANA. En fait, depuis sa création en 1997, l'association AL AMANA a ouvert son compte courant sur les livres de la BCM (Banque Commerciale du Maroc), devenue par la suite ATTIJARIWAFABank. Cette situation fait de moi le banquier de l'association sur la place bancaire de Marrakech, une position me permettant d'entrer en contact permanent avec plusieurs agents de différents profils. La position du banquier de l'association m'a aussi permis d'entamer diverses discussions avec les agents au sein de mon bureau, sur des sujets et des thèmes différents, en l'occurrence celui faisant l'objet de la présente recherche.

Par rapport à l'objet de cette recherche, il est le résultat de plusieurs observations concernant un événement de changement organisationnel opéré au sein de l'association, ayant suscité des réactions différentes chez les agents d'AL AMANA, et agit sur leurs perceptions de la relation d'emploi qu'ils entretiennent avec leur employeur.

Dans les paragraphes qui suivent, j'explicitai le processus de déroulement de l'observation, ses circonstances, ses caractéristiques et ses étapes avant de procéder à ma chronique d'activité.

3.3.1 Les circonstances de l'observation

Généralement, les séances d'observation des agents de l'association AL AMANA se passent dans les locaux de la banque, précisément dans mon bureau ; l'objectif étant de discuter avec eux à propos du sujet de la recherche de manière décontractée leur permettant de parler librement. Le principe étant de franchir toutes les barrières liées à leurs hiérarchies, de dépasser tout blocage lié à leur environnement de travail et de leur permettre d'exprimer toutes leurs idées de n'importe quelle manière.

⁸⁵ Le Moigne J. L., « Le constructivisme, Tome II : Les épistémologies », Paris : ESF, 1995.

⁸⁶ Perret, V., Seville, M., « Chapitre 1 : Fondements épistémologiques de la recherche », 2003. In Thietart R.A. (coord.), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, pp. 13-33.

D'autre part, et étant donné que ma recherche ne m'oblige à me présenter dans les locaux de l'association, le choix des locaux de la banque comme lieu d'entrevues avec les agents me semble suffisant, mieux encore, adéquat pour une collecte des données pertinentes.

Pour arriver à mettre les agents dans leur aise, j'interviens fréquemment dans le même ordre d'idée en donnant des exemples concrets et parallèles de l'idée exprimée, inspirés de mon environnement de travail, tout en insistant dès le départ sur le devoir du secret professionnel comme levier d'appuyer la confiance qu'on les agents en ma personne.

Ces circonstances ont eu des résultats probants, dans la mesure où les agents ont pu me parler ouvertement de beaucoup d'aspects qu'ils n'osent pas partager avec certains de leurs collaborateurs. Youssef, un directeur d'agence d'AL AMANA et client de la banque, m'a fait la déclaration suivante : *« je n'ai partagé avec personne ce que je viens de vous dire, autrement j'aurais perdu mon poste »* ; cette déclaration révèle un rapport qui dépasse la relation professionnelle qu'il entretient avec moi en tant que banquier pour devenir un rapport caractérisé par la confiance. Toutefois, le facteur de la confiance auquel je fais référence comme moyen d'inciter les acteurs à parler de leurs vécus n'est pas suffisant à lui seul du fait qu'il faille être complété par une relation formelle ou informelle entre l'observateur et l'observé. D'après Wacheux (2005), *« C'est banal de dire qu'il faut établir une relation de confiance avec les acteurs. Il est évident de rappeler qu'il faut rédiger un contrat. Mais, c'est plus innovant d'affirmer que le chercheur doit nécessairement apporter une plus-value aux acteurs pour qu'ils acceptent son regard et le légitiment⁸⁷ »*. Dès lors, ma démarche d'observation table sur les deux aspects soulignés par Wacheux (2005), dans la mesure où j'entretiens un rapport contractuel avec les acteurs de l'association dans un cadre professionnel, en leur apportant une plus-value matérialisée par des conseils et des recommandations tirés de mon vécu et de celui de mes collaborateurs.

Cette relation qui lie les acteurs au banquier leur permet de me confier leurs propos, forme un quasi-contrat entre l'agent observé et le chercheur banquier que je suis, et joue en faveur de mon rôle d'observateur. Dans le paragraphe qui suit, je reviendrai sur le choix et les caractéristiques des agents observés.

⁸⁷ Wacheux, F., « Chapitre 1. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2005, p. 9-30.

3.3.2 Choix et caractéristiques de l'échantillon observé

Le processus d'observation mis en place en vue de collecter les données auprès des agents de l'association a concerné vingt et un individus (acteurs organisationnels). Ces acteurs ont des profils différents choisis en termes de sexe de l'agent, de son ancienneté, de la nature de son contrat d'emploi (à durée déterminée ou indéterminée) et de sa position hiérarchique (poste de dirigeant ou d'exécutant) au sein de l'association.

Le critère de l'ancienneté me permet de constituer la majorité de mon échantillon par des individus ayant vécu le changement organisationnel, un événement qui formerait un point de symétrie entre les anciens et éventuellement les nouveaux contrats psychologiques au sein de l'association. Pour ce qui est du deuxième critère de la nature des contrats d'emploi, il varie entre un contrat à durée indéterminée, et un contrat à durée déterminée ; l'objectif étant d'intégrer les agents nouvellement recrutés dans l'échantillon interrogé, de manière à avoir une idée sur les caractéristiques du processus de socialisation au sein de l'association. Le dernier critère est celui de la position hiérarchique qui consiste à interviewer à la fois les agents de terrain ayant le statut d'exécutant que les cadres dirigeants de l'association.

Le tableau 5 suivant récapitule les caractéristiques et les critères de sélection de l'échantillon.

Critères	Acteurs	Nombre d'acteurs	Poids des acteurs selon les critères
Hommes		12	57%
Femmes		9	43%
	Sous total	21	100%
Dirigeants		2	10%
Agents de terrain		19	90%
	Sous total	21	100%
Agents en contrat à durée déterminée		5	24%
Agents en contrat à durée indéterminée		16	76%
	Sous total	21	100%
Ancienneté supérieure à 7 années		13	62%
Ancienneté inférieure ou égale à 7 années		8	38%
	Sous total	21	100%

Tableau 6 : caractéristiques et critères de sélection de l'échantillon des acteurs.

3.3.3 Les étapes de l'observation

Par rapport aux étapes de l'observation sur le terrain de recherche, nous avons opté pour l'enchaînement mis en place par Peretz (2004)⁸⁸, un schéma d'observation qui se résume dans les sept étapes qui suivent :

- Relation du chercheur au milieu : le terrain de ma recherche est constitué des acteurs de l'association AL AMANA dont la majorité est cliente de la banque. Par rapport à ma relation avec le terrain de recherche, il me semble qu'au-delà de mon rôle de chercheur, et vu le rapport professionnel que j'entretiens avec les acteurs, ces derniers témoignent d'une confiance en ma personne qui permet de dépasser les barrières traditionnelles qui entravent le déroulement de la recherche.

- L'entrée dans le milieu : il s'agit d'une étape critique lors de laquelle se construisent les relations entre le chercheur et les individus observés. Pour Peretz (2004), le chercheur doit déterminer la position où il se trouve, les personnes avec lesquelles il doit négocier, ce qu'il doit promettre et les alliances initiales qui peuvent présenter un danger pour la fiabilité des données. Par rapport à ma recherche, le quasi-contrat que j'entretiens avec les acteurs me permet une base de confiance renforcée par l'éthique et la déontologie de mon métier de banquier. D'autre part, la nature même de mon métier me positionne comme conseiller, un service qui va au-delà des simples conseils en matière de produits bancaires, vers des conseils qui touchent parfois les aspects personnels que je développerai par la suite.

- S'établir dans le milieu : il s'agit du rôle attribué par les observés à l'observateur, et du rôle que joue effectivement ce dernier au sein de l'organisation objet de la recherche. En effet, et comme je l'ai déjà cité, le rôle que je remplis est celui du banquier de l'association et de la majorité des agents observés ; un rôle qui me permet une « participation observante ».

- Développer des relations : pour l'auteur (Peretz, 2004), cette étape requiert un traitement des observés de la même manière en évitant les relations exclusives, tout en gagnant leur confiance afin d'en savoir plus sur leurs situations. Il en est de même pour mon terrain d'observation, vu que les acteurs observés qui sont par la même occasion mes clients sont traités sur le même pied d'égalité d'un point de vue professionnel.

- Le recueil des données : il convient de signaler que lors de mes interventions et collectes de données, je ne me suis pas limité à la présence physique dans les locaux de

⁸⁸ Henri, P., « Les méthodes en sociologie », Paris, La Découverte, « Repères », 2004, 128 pages.

l'association, du fait que la majorité des entrevues ont été effectuées dans les locaux de la banque, précisément dans mon bureau, et ce afin de profiter de mon statut de banquier et pouvoir extraire un maximum d'informations lié à mon objet de recherche.

- La rédaction des notes : il s'agit surtout de savoir quand et quoi noter ; pour cela, il va falloir mettre en place une grille de lecture adaptée au contexte qui est dans mon cas celle du contrat psychologique. Aussi, j'ai tenu un journal de bord me permettant de recueillir toutes les données des acteurs sans rajouts ni censures.

- Codage et présentation des résultats : le codage et la présentation des résultats sont les dernières étapes de l'observation. C'est une étape durant laquelle intervient le traitement des données, leur interprétation et leur présentation.

La démarche de l'observateur lors de la collecte des données et de la production du savoir est le seul garant de la fiabilité et la scientificité des résultats. D'après Wacheux (2005) : « Ce ne sont pas les résultats qui sont scientifiques, mais la démarche adoptée pour les produire⁸⁹ » ; pour cela, des justifications et des explications des choix à chaque étape de l'observation s'imposent.

3.3.4 Les contractants et leurs natures au sein de l'association AL AMANA

Au sein de toute organisation, il existe deux types de contractants dans les relations contractuelles. L'association AL AMANA ne déroge pas à cette règle. En effet, les relations contractuelles au sein d'AL AMANA sont fonction de promesses émanant de plusieurs contractants. Ainsi, à côté des cocontractants directs que sont l'employeur et l'employé, d'autres acteurs ont un impact sur les natures des contrats en interaction au sein de l'organisation.

D'après Rousseau et al. (2014), les contractants dans l'organisation sont de deux types, humains et non humains⁹⁰. Concernant les contractants humains, il s'agit des recruteurs, des collègues, des managers, des mentors et des dirigeants. D'autre part, la rémunération, la formation, le déroulement de la carrière, les avantages, les manuels de ressources humaines et l'évaluation des résultats rentrent dans la catégorie des contractants non humains.

⁸⁹ Wacheux F., Opus cit, 2005.

⁹⁰ Rousseau, D.M., De Rosario, P., Jardat, R., Pesqueux, Y., « Contrat psychologique et organisation ; comprendre les accords écrits et non écrits » ; Pearson ; 2014, 273 p.

Par rapport à mon cas d'étude, les deux types de contractants sont présents au sein de l'association. Une observation du milieu organisationnel m'a permis d'extraire une liste d'acteurs classés par nature de contractant. Le tableau 6 récapitule l'ensemble des contractants en fonction de leur nature et de la nature de leurs relations avec les agents :

	Acteurs contractants	Acteurs organisationnels	Désignations
Contractants humains	Recruteurs	Mohamed TADDIST	Directeur régional
	Collègues	Agents de l'agence	Agents collaborateurs
	Managers	Responsables hiérarchiques	Directeurs régionaux et directeurs centraux
	Dirigeants	F. ABDELMOUMNI Y. BENCHEKROUN	Ancien directeur général Actuel directeur général
	Représentants syndicaux	Membres du bureau syndical	Représentants syndicaux
Contractants non humains	La rémunération	Grille de rémunération et d'intéressement	Détermination des salaires et des primes
	La formation	Cycles de formation	Formations internes spécifiques à l'activité
	Les avantages	Avantages sociaux	Retraite complémentaire, assurance grand risque, prêt au personnel
	Les manuels RH	Nouvelle politique RH	Leviers de développement RH
	L'évaluation des performances	Système d'évaluation des performances	Bilan des compétences généralisé

Tableau 7 : liste des acteurs contractants par nature au sein de l'association AL AMANA ; Tableau confectionné à partir de la liste des contractants dressée par Rousseau et al. (2014) et des déclarations des différents acteurs de l'association.

3.3.5 Les phases de l'observation

Le processus d'observation que j'ai mis en place est généralement structuré autour de deux phases majeures. Ces phases ont pour objectif d'effectuer des observations sur une période différée dans le temps. Le choix des deux phases est justifié par la nécessité d'une présence durable sur le terrain de recherche. Pour Laplantine (2001), « On ne peut pas étudier les hommes comme des botanistes⁹¹ » ; par conséquent, un échange et un partage avec eux sur leurs quotidiens de manière durable sont obligatoires, et ce afin de garantir l'accès au sens des situations. D'après Wacheux (2005), « pour comprendre un phénomène, le chercheur doit

⁹¹ Laplantine, F., « *L'anthropologie* », Payot & Rivages, 2001.

*s'intégrer, socialement et objectivement dans un contexte organisationnel, grâce à sa maîtrise du théorique*⁹² ».

La première phase de l'observation des acteurs d'AL AMANA est une phase préliminaire. Je rappelle à ce titre que ma position de chercheur tire un avantage de mon statut professionnel de banquier de l'association et des agents, un statut qui me permet une présence durable sur le terrain de recherche, et ce depuis ma nomination dans le poste de banquier. En général, cette phase est une phase de préparation du terrain pour la phase suivante, mais elle est aussi une phase d'observation proprement dite, dans laquelle je me suis limité à observer les agents et à prendre des notes lors des discussions libres que j'ai eues avec eux, mais aussi celles qui se sont déroulées entre eux au sein de mon bureau.

Il convient ainsi de signaler que les discussions sont d'ordre général me permettant d'annoncer le sujet de la recherche sans rentrer dans les détails. Pour y arriver, je faisais allusion à trois points majeurs qui se réfèrent à mon sujet de recherche :

- Le mouvement du changement organisationnel qu'a connu l'association AL AMANA, en citant également celui qu'a connu ATTIJARIWAFI Bank.
- Le parcours professionnel au sein de l'organisation en termes de relations d'emploi, de promotions, de promesses, de motivation... etc.
- Les faits et incidents de parcours professionnel de l'agent au sein de l'association.

Ces trois points d'ordre général seront détaillés par la suite dans la deuxième phase. Cela dit, la période qui sépare la première phase de la deuxième est généralement de trois jours, une période que les agents sont tenus de respecter pour le versement des recettes de l'association (en début et en fin de semaine). En fait, procéder en deux étapes permettra aux acteurs de se rappeler des différents faits et incidents auxquels ils ont été confrontés durant leurs parcours professionnels.

La deuxième phase est celle de la collecte des données, durant laquelle une discussion concernant l'objet de la recherche est entamée. Cette phase devrait donner des résultats probants, dans la mesure où le sujet aura été déjà annoncé de manière discrète, et les acteurs y auront au préalable réfléchi.

⁹² Wacheux F., Opus cit, 2005.

3.3.6 L'outil de collecte des données.

Comme je l'ai souligné dans le paragraphe précédent, le processus de collecte des données se déroule en deux phases : la première est une phase de préparation de l'entrevue et d'introduction générale du sujet ; pour la deuxième phase de collecte de données, un entretien semi-directif est entamé avec les agents concernant les points précédemment cités. Ledit entretien n'est pas soumis à une grille prédéfinie (grille d'entretien), étant donné que les échanges avec les agents sont libres tout en étant dirigés vers le sens de la recherche. Pour Ripon (2000), l'avantage de l'entretien semi-directif est la grande richesse d'informations recueillies à partir des citations des interviewés, avec la possibilité de relance et d'interaction avec eux durant l'entretien⁹³.

Je rappelle à ce stade que l'entretien semi-directif comme technique de collecte des données est justifié par la définition préalable des points à aborder lors de l'entrevue. Toutefois, des axes directifs rattachés à la grille du contrat psychologique sont prévus afin de canaliser les réponses des entretiens vers la question centrale de recherche. Ces axes sont largement inspirés des travaux⁹⁴ de Rousseau (2000) concernant les obligations de l'employeur qu'est l'association AL AMANA, et des employés que sont les agents organisationnels. Ainsi, l'ordre des questions des entrevues n'est pas figé et dépend du déroulement de la discussion, et ce afin de ne pas attirer l'attention des agents lors de l'entretien. À noter aussi qu'afin d'éviter toute prise de note non justifiée lors de l'entretien, les propos des agents sont retranscrits une fois l'entretien achevé afin de leur rester fidèle en termes de propos, de comportements, de mimiques, de gestuelles, de tons des voix...etc.

3.4 L'observation des acteurs d'AL AMANA ; une chronique d'activité.

Vu l'obligation qu'ont les agents d'AL AMANA de se présenter aux guichets de la banque pour le versement des recettes de l'association deux fois par semaine, je reçois régulièrement 21 agents organisationnels au sein de mon bureau. Les profils des agents reçus sont différents en termes de sexe et de nombre d'années d'expérience (cf. tableau 5) ; toutefois, la majorité des agents ont un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Cette

⁹³ Ripon, R., « *L'articulation entre enquêtes qualitatives et quantitatives : l'exemple des études menées à la Bibliothèque nationale de France* », 2000. In, DONNAT, O., OCTOBRE, S., Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes. Ministère de la culture et de la communication - Département des études, de la prospective et des statistiques, Paris, 2000.

⁹⁴ Rousseau, D.M., « Psychological Contract Inventory : Technical Report N°2 », Pittsburgh, PA : Cargenie Mellon University, 2000.

nature de contrat de travail qui caractérise la majorité des agents qui se présentent dans mon bureau est justifiée par une procédure interne d'AL AMANA, une procédure que je n'ai pas pu obtenir vu son caractère confidentiel et interne, mais que j'ai pu déduire des propos des agents. À la question de savoir pourquoi les agents en contrat à durée déterminée ne peuvent pas verser les recettes de l'association à la banque, Wafa, agent de crédit depuis 1999, m'a fait savoir qu'à cause d'un incident de détournement de fonds provoqué par l'une de ses anciennes collaboratrices, une lettre circulaire leur a été adressée stipulant que les fonds de l'association doivent être manipulés par les agents titulaires de contrat à durée indéterminée.

En revanche, et vu l'importance que peuvent présenter des entretiens avec des agents en contrat à durée déterminée pour ma recherche, je me suis déplacé dans les locaux de quatre agences de l'association, dans le cadre de mon rôle de prospection de nouveaux clients que m'oblige mon poste de banquier chargé de clientèle. Ce déplacement a été l'occasion pour moi d'entrer en contact avec les agents nouvellement recrutés en période d'essai, et qui sont généralement en contrat CDD. Le déplacement a été fructueux, dans la mesure où j'ai pu ouvrir cinq comptes pour des agents en CDD au sein d'AL AMANA, ce qui représente 24% des acteurs constituant mon échantillon d'entretien. Ceci dit, et après la formation de mon échantillon de recherche, j'ai effectué des entrevues qui se sont déroulées sur quatre semaines à raison de six entrevues par semaine durant les trois premières semaines, et de trois entrevues durant la quatrième semaine. Le choix du mardi et du vendredi comme jours d'entrevues n'est pas le fruit du hasard, car je le rappelle, ils coïncident avec la présence des agents au sein des locaux de mon agence bancaire. Ainsi, la première rencontre avec l'agent (mardi ou vendredi) fait l'objet de ma première phase préliminaire d'observation durant laquelle j'introduis les axes rattachés à mes questions de recherche pour qu'à la deuxième rencontre qui peut survenir soit le mardi soit le vendredi, j'entame la discussion sur les axes déjà annoncés. Les résultats des entrevues sont restitués par semaine dans ce qui suit :

3.4.1 Première semaine

Pendant la première semaine du 26 au 30 décembre 2016, j'ai rencontré six agents de terrain dont les caractéristiques sont les suivantes :

Nom de l'agent	Sexe	Formation initiale	Poste	Type de contrat de travail	Ancienneté
ALI	Masculin	Licence	Responsable d'agence	CDI	18 années
SALIMA	Féminin	DEUG ⁹⁵	Chargé de clientèle	CDI	10 années
ABDELLATIF	Masculin	Licence	Agent de crédit	CDI	19 années
WAFI	Féminin	Licence	Agent de crédit	CDI	18 années
MOHAMED	Masculin	DEUG	Agent de crédit	CDI	13 années
KHALID	Masculin	DEUG	Agent de crédit	CDI	13 années

Les entrevues ont été faites séparément avec chaque agent, et ce afin d'éviter tout blocage lors de la discussion. Les propos des agents ainsi que mes interventions sont restitués ci-après :

3.4.1.1 Aparté n° 1 : entrevue avec ALI

Le mardi 27 décembre 2016, j'ai rencontré ALI qui s'est présenté au sein de l'agence ATTIJARIWAFI Bank pour le versement des recettes de l'agence dont il est responsable. Après une courte discussion de bienvenue, je l'ai invité à me rejoindre dans mon bureau, afin de consulter son compte personnel et éventuellement discuter de son compte bancaire. J'ai tout de suite rappelé la discussion que nous avons eue à propos du travail dans le domaine bancaire en particulier, et dans les domaines financiers en général. La première question que j'ai posée était de connaître sa perception de son expérience professionnelle à AL AMANA, une question à laquelle j'ai eu la réponse suivante :

« Je trouve que mon expérience au sein d'AL AMANA est une expérience très riche en termes de connaissance et de savoir-faire, et permet à tout agent d'acquérir un bagage théorique et pratique important. C'était une très bonne expérience, car on s'est vraiment battu, et l'on a travaillé jour et nuit pour construire AL AMANA que tu connais aujourd'hui, et qui est la meilleure association de microfinance au Maroc à tous les niveaux, même si les choses ont un peu changé. »

⁹⁵ DEUG : Diplôme des Etudes Universitaires Générales, un diplôme équivalent à un Bac+2

D'après les propos de Ali, j'ai constaté que le contrat qui le liait à son association depuis le lancement, et vu qu'il est l'un des agents ayant fondé AL AMANA, est un contrat psychologique relationnel. Toutefois, sa dernière phrase a attiré mon attention sur le terme de « changement », ce qui m'a poussé à l'interroger sur ce qui a changé pour lui ; sa réponse était :

« Non ce n'est pas pour moi, mais cela concerne l'association dans sa globalité. Je n'ai plus l'impression de travailler pour une association, dans laquelle il y avait un climat de travail convivial et confortable pour servir les intérêts des pauvres. Maintenant, on est devenu comme vous (rire) à la banque, les clients sont notre dernier souci. La pression a augmenté, et nos avantages ont baissé. Le travail est devenu stressant depuis le changement qui a eu lieu en 2011 ».

Le constat étant que la relation de l'agent avec l'association a changé, et son contrat psychologique n'est plus relationnel au lendemain du changement organisationnel. Ceci m'a poussé à déterminer la nature du contrat de l'agent après le changement ; pour ce faire, j'ai relancé l'entretien sur les promesses de l'employeur. Ma question était : je ne comprends pas ; un changement est censé apporter des avantages. Vous ont-ils fait des promesses pour que vous vous engagiez ? Les ont-ils respectées ?

« Normalement, et c'était leur discours de départ (discours lors de la première réunion générale tenue au siège de l'association avec les nouveaux membres de l'administration avec à sa tête l'actuel directeur général Youssef BENCHEKROUN), dans lequel ils nous ont promis des conditions de travail plus avantageuses, des augmentations de salaire, des évolutions de carrières et des primes intéressantes après la sortie de la crise qu'a connue AL AMANA et même le secteur du microcrédit au Maroc. Mais une fois la période de la crise dépassée, toutes les promesses se sont évaporées, et l'on s'est retrouvés face à une réalité à laquelle on devait s'adapter. Alors, pourquoi dois-je travailler et fournir plus d'effort, et si je le faisais auparavant, c'est parce qu'il y avait des avantages ».

La déclaration de l'agent m'a révélé le non-respect des promesses que la nouvelle administration a tenues ; aussi sa dernière phrase fait allusion à un contrat psychologique transactionnel. Pour confirmer de cette hypothèse, j'ai posé une question plutôt directe à

laquelle j'ai associé mon vécu en tant que cadre de la banque. Ma question était la suivante : cela veut dire que tu es moins impliqué qu'avant ? Car moi aussi je sens la même chose à la banque. En guise de réponse, l'agent a déclaré :

« ... pas plus qu'avant. Tu sais, l'association était prospère à l'époque de l'ancien patron Fouad, ce n'est pas parce que les clients étaient sérieux ou les taux de retard étaient faibles, mais parce que les agents étaient prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cet engagement des agents n'était pas le fruit du hasard, car l'ancien patron avait les clés pour inciter les agents s'impliquer et se mobiliser. Actuellement, les choses ont changé, surtout en termes d'implication. Pour être honnête avec toi, la majorité des agents ne fournissent même pas la moitié de leurs efforts, car ils se sentent lésés. En fait, l'association s'enrichit et les dirigeants touchent des primes colossales, alors que les agents, supposés être les premiers bénéficiaires des primes, touchent des primes minables. »

Après avoir déterminé la nature du contrat psychologique actuel, je me suis intéressé à savoir quel serait ce dernier dans un futur proche, si les conditions de travail actuelles demeurent les mêmes. Par conséquent, j'ai interrogé l'agent s'il était prêt à quitter l'association ou non. Il m'a répondu comme suit :

« Lorsqu'on s'attache à une institution, c'est parce qu'on s'y retrouve ; avant, j'ai milité pour l'association durant la phase de son lancement, parce que j'avais la motivation pour le faire, maintenant, cela m'est égal, car je pourrais très bien décrocher un autre poste dans une autre association avec mon profil actuel et mon expérience au sein d'AL AMANA et avec les mêmes conditions salariales. »

Ce que l'agent vient de me dire semble converger vers un contrat psychologique sans garantie, sachant que son contrat actuel est de type transactionnel. À titre de confirmation, je me suis montré d'abord en accord avec lui, en lui disant que l'important pour moi était d'acquérir de l'expérience pour changer de travail après. Ensuite, je lui ai posé la question de savoir pourquoi il n'a pas quitté l'association jusqu'à maintenant. Sa réponse fut :

« Rien ne m'empêchera, d'ailleurs je commence sérieusement à y penser si les choses continuent ainsi. Mais de là où tu es, dans une banque comme la vôtre, tu ne pourras certainement pas comprendre pourquoi. Parce que chez nous à AL AMANA, je me suis

habitué au travail au sein d'une équipe, que je considère comme ma famille ; c'est une culture installée depuis 20 ans, sous la direction de notre ancien patron Fouad ABDELMOUMNI, qui ne fait malheureusement plus partie de l'association suite à des tensions avec le syndicat. C'était vraiment dommage parce qu'il était quelqu'un de très compétent, sachant que c'est aussi grâce lui qu'il y a AL AMANA qu'on connaît aujourd'hui. On l'a facilement laissé tomber malgré tout ce qu'il a fait pour l'association, et encore il était directeur général, qu'en est-il donc des simples agents. »

Au terme de l'entretien avec Ali, j'ai conclu d'une part que le cadre de travail actuel a une influence sur le contrat psychologique de l'agent qui pourrait se transformer d'un contrat transactionnel en un contrat sans garantie suite auquel l'agent quittera l'association. D'autre part, deux aspects ayant surgi lors de l'entrevue m'ont indiqué la présence au sein de l'association d'un contrat normatif ; il s'agit d'abord de la notion de culture de travail en famille à laquelle l'agent a fait référence, et ensuite de la décision de révocation dont a été victime l'ancien directeur général ; une décision qui semble impacter la perception de l'agent vis-à-vis de son employeur (selon l'agent, la décision de révocation de l'ancien directeur général a été l'initiative du conseil d'administration), en le poussant à se poser la question sur ce qui pourrait lui arriver en tant que simple agent.

3.4.1.2 Aparté n° 2 : entrevue avec Salima

Toujours en date du 27 décembre 2016, et après l'entrevue avec Ali, j'ai reçu dans mon bureau Salima, une chargée de clientèle au sein d'une agence AL AMANA. Je rappelle que le poste du chargé de clientèle est un poste récemment créé, peu avant le changement organisationnel de 2011 ; les tâches qui incombent audit poste sont généralement la caisse, la réception, la saisie des dossiers de crédit...etc.

Le contact avec la cliente s'est facilement établi, du fait qu'elle est venue me demander des renseignements sur le crédit immobilier. Après lui avoir expliqué toute la procédure, je lui ai posé ma première question rattachée au nombre d'années d'expérience au sein d'AL AMANA, pour rapidement revenir sur sa formation de base et sur le poste occupé. Sa réponse fut :

« J'ai intégré AL AMANA en date du 22 octobre 2007, ce qui me fait maintenant presque 10 ans d'expérience. J'étais engagée avec un diplôme de bac+2 en informatique de gestion. Actuellement, j'occupe le poste de chargée de clientèle, poste dans lequel j'ai commencé et auquel je suis toujours ».

L'expérience de 10 années dans le même poste a attiré mon attention, et m'a poussé à demander pourquoi l'agent n'a pas changé de poste durant les 10 dernières années. La réponse a été très claire et directe :

« Je l'ai demandé après les trois années qui ont suivi mon recrutement, vu que j'ai fait mes preuves, car je réalisais mes objectifs et je faisais tout au sein d'une agence où l'on était uniquement trois personnes, moi, un agent de crédit et le responsable d'agence. On me promet chaque année une évolution vers le poste d'agent de crédit, cela fait maintenant 6 ans, et jusqu'à aujourd'hui, je n'ai rien vu venir »

À partir de cette déclaration, il paraît que le contrat psychologique de l'agent a dès le départ pris la forme d'un contrat psychologique équilibré basé sur les performances. Ainsi, la période de six années à laquelle l'agent fait référence renvoie exactement à celle qui nous sépare de la date de la mise en place du changement organisationnel. Pour en être sûr, j'ai posé une deuxième question ayant pour but de déterminer la nature du contrat psychologique actuel de l'agent, vu que ce dernier a eu des promesses qui n'ont pas été honorées. Ma question est : veux-tu toujours changer de poste si l'on te le propose ?

« S'ils allaient me faire évoluer et changer de poste, ils l'auraient fait bien avant, à l'époque où je me suis investie à fond. Maintenant, je ne pense pas (Rire). Il ne faut pas trop espérer pour ne pas être déçu ».

Cette réponse semble insinuer un contrat de type transactionnel. En fait, la question de savoir quelle est la nature du contractant sur lequel le terme « ils » revient, l'agent s'est abstenu de répondre ; toutefois, la réponse est venue spontanément dans la réponse à la question suivante : serais-tu prête à changer d'organisation ?

« Dès que l'occasion se présentera, car le même discours se répète à chaque fois lors des entretiens annuels d'évaluation réalisés avec le directeur régional et le directeur d'agence :

si tu réalises tes objectifs, on te proposera pour une évolution ; mais à *chaque fois rien n'est fait, même si les objectifs sont réalisés* ».

Effectivement, le contrat psychologique de l'agent a été violé sans prendre fin, en passant d'un contrat équilibré vers un contrat psychologique transactionnel. Ainsi et pour clore l'entretien, j'ai cité l'incident ayant violé mon contrat psychologique au sein de la banque, et demandé à l'agent s'il existe un incident ayant caractérisé son parcours professionnel.

« Lorsque j'ai intégré l'association avec un contrat ANAPEC de deux années, j'ai assisté à un fait qui m'avait bouleversé à l'époque, et qui concerne la promotion ANAPEC qui était avant la mienne ; en fait, les personnes qui ont fini leur période d'essai et qui normalement allaient être titularisées se sont retrouvées licenciées au terme des deux années. Je trouve cela scandaleux, car je devais subir le même sort moi aussi, et c'est grâce au syndicat que l'association les a réintégrés et titularisés sous contrat CDI ».

Encore une fois, cet incident révèle l'existence d'un contrat normatif au sein de l'association, ayant fait en sorte que l'agent trouve une telle décision de licenciement intolérable, même si elle ne la concerne pas, et l'intervention du syndicat tout à fait salutaire. Il s'agit d'une perception ayant mobilisé l'ensemble des collaborateurs, notamment dans le cadre du syndicat, afin de manifester leur désaccord contre la décision de licenciement des agents dont le contrat ANAPEC (cf. encadré 12) est arrivé à échéance.

Dispositif des Contrats ANAPEC (Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences)

Objectifs :

- Permettre aux chercheurs d'emploi de développer leurs compétences pratiques au sein de l'entreprise et de renforcer leurs chances pour une insertion durable.
- Permettre aux entreprises de renforcer leur capital humain et de le fidéliser tout en maîtrisant les coûts ;

Population cible :

- Diplômés de l'enseignement supérieur ;
- Lauréats de la formation professionnelle ;
- Bacheliers.

Nature du dispositif :

- Contrat de stage de 24 mois maximum ;
- Indemnité mensuelle octroyée : 1600 à 6000 DH.

Avantages :

- Exonération durant la période de stage et dans la limite d'une rétribution de 6000 DH par mois du paiement :
 - ✓ des cotisations patronales et salariales dues à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale;
 - ✓ de l'Impôt sur le Revenu (IR) pour les candidats inscrits à l'ANAPEC depuis 6 mois et plus ;
- Prise en charge par l'État, durant la période de stage, des cotisations patronales et salariales au titre de l'Assurance Maladie Obligatoire de base (AMO);
- Prise en charge directe par l'Etat, pendant une année, de la part patronale de la couverture sociale et de la Taxe de formation professionnelle dues à la CNSS en cas de recrutement du stagiaire sur un contrat de travail, au cours ou à l'issue du stage.

Encadré 17 : Dispositif des contrats ANAPEC mis en place par l'État afin de promouvoir l'emploi – Source : Site institutionnel de l'ANAPEC ; <http://www.anapec.org>.

3.4.1.3 Aparté n° 3 : entrevue avec Abdellatif

L'entrevue avec Abdellatif s'est déroulée l'après-midi de la même journée du 27 décembre 2016. La première question sur sa date de recrutement à AL AMANA m'a renseigné sur le fait que l'agent fait partie des premiers agents ayant rejoint l'association dans sa « phase de test » selon les propos de l'agent, une phase qui a concerné des zones très restreintes du Royaume du Maroc. Le ton de la voix de l'agent a été tendu, ce qui m'a poussé à lui demander pourquoi. Sa réponse a été brutale :

« Je n'espère plus rien de cette association, la meilleure chose à faire c'est de se lancer dans une affaire personnelle, sauf que les moyens financiers ne le permettent pas pour l'instant »

En me référant à la déclaration de l'agent, j'ai émis l'hypothèse qu'il s'agit d'un contrat psychologique violé avec une intention de départ de l'association. Toutefois, ce qui m'intéresse est de savoir les causes de cette violation contractuelle et les étapes d'évolution de son contrat psychologique. Pour ce faire, j'ai posé la question suivante : pourquoi n'espères-tu plus rien de l'association, et qu'est-ce que tu espérais à la base ? l'agent a tout de suite répondu :

« Il n'y a plus de reconnaissance à AL AMANA, car tu peux être l'agent le plus productif, tu n'auras pas de rétribution. J'ai formé plus de la moitié des agents de la région de Marrakech, et maintenant je suis sur le même pied d'égalité qu'eux, cela ne me va pas. Contrairement à l'ancienne époque où l'on était respecté et considéré en tant qu'agent fondateur de l'association ; les anciens agents avaient vraiment de la considération, non pas financièrement, mais moralement. On était vraiment engagé et AL AMANA faisait partie de notre vie et notre quotidien ».

Il ressort de la réponse de l'agent que c'est de la considération morale qu'il s'agit, lui qui a pendant des années joué le rôle de mentor au sein de l'association, il se voit aujourd'hui traité comme les agents ayant récemment rejoint l'association. En outre, son contrat psychologique de départ était un contrat relationnel, vu qu'il considère que grâce aux anciens agents, en l'occurrence lui, l'association est ce qu'elle est actuellement. Son contrat psychologique a changé entre-temps vers un contrat violé dont je me suis posé la question sur sa nature. À la question de savoir pourquoi et quand la perception de l'agent a changé, l'agent a répondu :

« Je me souviens très bien de la première fois que le nouveau directeur général nous a rendu visite en agence, et il n'a même pas pris la peine de parler avec les agents ou même de s'entretenir avec moi, moi qui suis le plus ancien des agents de l'agence, et grâce à qui, entre autres, AL AMANA est ce qu'elle est. C'était une visite de presque 5 minutes, chose que nous avons trouvé absurde. C'est des pratiques qui n'existaient pas avant à l'époque où l'on travaillait en famille ».

Il s'agit donc d'un incident lié au manque de reconnaissance, un aspect indispensable dans la relation d'emploi que le modèle mental de l'agent conçoit. Aussi, la visite du nouveau directeur général au lendemain de sa nomination à AL AMANA renvoie à la période durant laquelle le contrat psychologique relationnel de l'agent a été violé. Reste alors la détermination de la nature du nouveau contrat psychologique. Pour y parvenir, je me suis confié à l'agent en lui disant que la reconnaissance peut être importante pour la motivation de tout individu, mais elle est aussi difficilement envisageable dans le contexte des grandes organisations, tout en donnant l'exemple de la banque. L'agent m'a donc répondu :

« ... mais on n'est pas une banque, on est une association soi-disant au service des pauvres (rire) ; de plus, c'est des habitudes que nous avons pendant longtemps ; pourquoi procéder donc autrement si tout allait bien ? »

La suite de l'entretien a révélé un aspect quasiment inattendu dans le contrat psychologique de l'agent ; un aspect ayant surgi brutalement dans ses propos. Il s'agit de la relation avec le client. En effet, l'agent pense que l'association prétend servir les intérêts des populations pauvres, alors qu'en vérité, elle aggrave leurs situations. Selon l'agent :

« au départ, on travaillait dans le cadre d'une mission, celle de donner un coup de pouce aux bénéficiaires et de leur rendre service ; en fait, tout a changé pour moi, car personnellement, je considère que c'est faux, parce qu'on nuit à leur situation beaucoup plus qu'on ne leur rende service. C'est HARAM⁹⁶. C'est une conclusion à laquelle je suis arrivé ces cinq dernières années. Et si cela continue ainsi, je crois que je quitterai l'association pour me lancer dans une affaire personnelle ».

La prédisposition de l'agent à quitter l'association révèle un contrat psychologique transactionnel dans lequel les convictions religieuses jouent un rôle important. En fait, les convictions de l'agent font en sorte que si AL AMANA cesse de remplir son rôle de servir les intérêts des pauvres tout en nuisant à leur situation, l'agent mettrait fin à sa relation d'emploi.

3.4.1.4 Aparté n° 4 : entrevue avec Wafa

L'agent Wafa fait partie des trois derniers agents avec lesquels j'ai pris contact lors de la première semaine. Elle est agent de crédit à AL AMANA depuis 1997. L'entrevue a commencé par sa demande concernant la mise en place d'un crédit à la consommation d'un montant qui dépasse sa capacité de remboursement ; une demande qui n'est pas possible au regard de la procédure en vigueur à la banque. La cliente a été tellement mécontente de ma réponse que, après lui avoir expliqué les motifs de refus, j'ai saisi l'occasion pour l'interroger pourquoi elle n'a pas évolué vers le poste de chef d'agence, une évolution suite à laquelle son salaire augmenterait et lui permettrait de contracter le crédit qu'elle sollicite. L'agent a répondu :

⁹⁶ Le terme HARAM [ḥarām] désigne un acte illicite ou interdit au regard de la religion musulmane.

« Je ne peux pas évoluer, car le poste *de chef d'agence implique une mobilité, entre autres les mutations selon une fréquence quadriennale vers d'autres points de vente qui peuvent se situer en zones rurales*, chose qui ne me convient pas vu que je suis une mère de famille. Fini *le temps où l'on prend en considération ce genre de contraintes* »

Les contraintes familiales sont donc à l'origine de la stagnation de l'agent dans le poste d'agent de crédit depuis son entrée à AL AMANA. Toutefois, la suite logique de l'entrevue veut que je lui pose la question sur son expérience professionnelle ; une question qui a eu comme réponse :

« *Mon expérience à AL AMANA est moyennement bonne, j'y ai gagné des choses comme l'expérience professionnelle, le relationnel sur le terrain ; mais j'en ai aussi perdu beaucoup plus, en l'occurrence les diplômes, le niveau de connaissances et de culture générale. Notre travail, une fois maîtrisé, limite le développement personnel, parce qu'il s'agit d'un travail redondant sous forme de procédure à respecter* ».

Donc pour l'agent, son expérience à AL AMANA a autant d'inconvénients que d'avantages, surtout en termes de développement personnel. Ceci dit, ma question suivante était de savoir pourquoi l'agent est resté à l'association jusqu'à aujourd'hui. sa réponse était :

« *Ce qui m'a poussé à rester à AL AMANA, c'est le fait de ne pas avoir de responsables au sens de pouvoir hiérarchique ; je travaillais librement. Parce que nous, la population des agents de crédit, nous détenons les ficelles des agences. Tant que cela marche comme cela, il n'y aura pas de problèmes pour moi [...] Je quitterai AL AMANA dans le cas où je me lancerai dans un projet personnel, sinon j'y resterai* ».

En se référant aux déclarations de l'agent, il me paraît clairement que son contrat psychologique n'a pas changé. En effet, son contrat de départ était de type relationnel, une caractéristique toujours valable à la date de l'entrevue. Toutefois, la question du développement personnel constitue un handicap dans le modèle mental de l'agent auquel il va falloir prêter une attention particulière.

3.4.1.5 Aparté n° 5 : entrevue avec Mohamed

Durant la matinée du vendredi 30 décembre 2016, j'ai réalisé le cinquième entretien avec Mohamed, un agent de crédit à AL AMANA depuis 2004. Notre conversation a débuté suite à un incident que l'un de mes collègues a eu avec un client de la banque, et auquel l'agent a assisté. Notre discussion a commencé par un constat qu'il a formulé concernant le changement des exigences des clients. J'ai saisi ainsi l'occasion pour rebondir sur l'activité à AL AMANA et sur l'expérience professionnelle de l'agent. Par rapport à la perception de son expérience professionnelle à AL AMANA, l'agent a répondu :

« AL AMANA a été forte grâce à ses collaborateurs, elle a été leader sur le marché. Je pense aussi que le fait de rejoindre AL AMANA est la meilleure des choses que j'ai faites à l'époque. J'y ai acquis un savoir-faire important qui m'a beaucoup servi dans ma vie personnelle et professionnelle ».

La perception qu'avait l'agent de l'association renseigne sur un contrat relationnel. Toutefois, son discours renvoie vers une période précédente, précisément celle ayant connu son recrutement à l'association. Toutefois, mon objectif est de déterminer la nature actuelle de son contrat psychologique, ce qui m'a poussé à l'interroger sur l'emploi du passé dans sa réponse. L'agent a rétorqué :

« Tout le monde à l'époque (les agents des associations confrères) voulait faire partie de l'association. Car on avait une grande réputation comme quoi on était bien payé et bien entretenu ; grosso modo, on était fier d'appartenir à AL AMANA. Aujourd'hui, personne n'en veut, à part peut-être les jeunes diplômés qui cherchent leur premier emploi ; elle est devenue comme toutes les autres associations. Et même les clients ont senti la différence ».

Le dernier verbatim fait allusion à l'existence d'un quasi-contrat qui a été véhiculé par l'association dans son environnement. Ce dernier provient de la perception qu'avaient les agents des associations concurrentes d'AL AMANA comme employeur dans le même domaine d'activité. De même, parler de différences constatées par les clients sous-entend un changement dans leurs perceptions vis-à-vis de l'association.

D'autre part, en regardant l'agent et en analysant sa gestuelle, il me paraissait clairement qu'il parlait avec désintérêt. L'expression de son visage m'a montré qu'il existe un

facteur ayant impacté sa perception. Je lui ai donc demandé pourquoi il est toujours à AL AMANA s'il n'est plus fier d'y appartenir comme avant.

« Il n'y a plus de quoi être fier. C'est vrai qu'avant on avait une administration avec laquelle on avait beaucoup de problèmes, mais on était au moins bien rémunéré. Avec l'arrivée de l'actuelle administration de BENCHEQROUN fin 2010 et suite aux problèmes avec l'ancienne administration, j'étais sûr que ma situation administrative et financière allait s'améliorer, d'ailleurs on nous l'avait promis durant les premières réunions avec le nouveau staff du siège. Mais on n'a rien vu venir ; pire encore, ma prime de rendement a été réduite ».

Avec le changement organisationnel et suite aux divers problèmes avec l'ancienne administration, l'agent a formulé des attentes qu'il espérait voir se concrétiser avec l'arrivée de la nouvelle équipe de l'administration. Toutefois, ses attentes n'ont pas été concrétisées, ce qui m'a poussé à déterminer la nature de son contrat psychologique actuel. À ma question : penses-tu changer d'emploi ou d'organisation ? l'agent a répondu :

« Pourquoi pas, si l'on me propose un salaire qui dépasse le mien ne serait-ce que de 1 000 dhs, je pars. J'y suis resté tout ce temps parce que j'étais bien payé et surtout à l'aise dans mon travail, car c'était à moi de gérer mon temps. Maintenant, je suis moins payé avec plus de stress et pression de la hiérarchie ».

Finalement, d'après les propos de l'agent, le contrat psychologique relationnel de départ s'est transformé en un contrat psychologique transactionnel, et ce suite à des attentes non concrétisées et des promesses non tenues de la part de la nouvelle administration. L'agent est par conséquent prédisposé à quitter l'association pour un salaire plus élevé que le sien de l'équivalent de 1 000 dhs (équivalent de 100 euros).

3.4.1.6 Aparté n° 6 : entrevue avec Khalid

Mon dernier entretien de la première semaine s'est déroulé avec Khalid, un agent de crédit ayant rejoint AL AMANA en 2004. Comme pour les autres agents, l'entretien a eu lieu dans mon bureau.

Après lui avoir parlé de ma charge de travail à la banque comme clé d'introduction à l'entretien, je lui ai posé la question de savoir sa perception de son expérience professionnelle au sein de l'association. Sa réponse était claire :

« Je trouve qu'AL AMANA est une très bonne expérience, et si je devais refaire le choix de carrière, je choisirais AL AMANA »

Cette phrase me paraît suffisante pour poser l'hypothèse d'un contrat relationnel qui lie à son employeur. Toutefois, pour confirmer cette hypothèse, je suis revenu sur la temporalité de sa déclaration afin de vérifier si son contrat relationnel n'a pas subi de changement. Pour y arriver, je lui ai demandé si son choix est toujours valable au moment où l'on est. L'agent a réagi :

« Même aujourd'hui, si je dois refaire une carrière, ça sera à AL AMANA. Elle est spéciale comme organisation, même comparativement aux autres associations de microcrédit ; on est plus que des collaborateurs, on est des frères. Grâce à AL AMANA, j'y ai appris énormément de choses par rapport aux aspects de la finance et de la gestion financière, un domaine qui m'a été complètement étranger. Maintenant, je peux déterminer la situation financière et économique des bénéficiaires et prendre des décisions quant à leur éligibilité ou non au microcrédit. Aussi, les formations dispensées par AL AMANA m'ont permis d'acquérir plusieurs techniques, par exemple la négociation, la communication, la gestion des risques, l'organisation du temps et de l'agenda... etc. ».

Le contrat psychologique relationnel de l'agent demeure le même et n'a pas subi de changement durant ses treize années d'expérience ; aussi, la notion de la famille renvoie encore une fois vers un contrat normatif que partage l'agent avec certains de ses collaborateurs interviewés. En fait, et afin de vérifier l'existence d'un incident contractuel dans le parcours de l'agent, j'ai cité celui ayant caractérisé mon parcours à la banque ; finalement, l'agent m'a confié un « manque de confiance » vis-à-vis de son employeur, un état d'esprit généré par l'incident suivant :

« L'événement qui a marqué mon parcours à AL AMANA concerne un problème que j'ai eu il y a deux ans avec l'un des clients lorsque je lui ai rendu visite chez lui pour le recouvrement des échéances impayées. Le client a réagi violemment et m'a agressé physiquement.

Heureusement, *je n'ai pas été blessé, et l'association n'a rien fait pour me défendre ; au moins, elle devait porter plainte auprès de la police. Je n'ai plus confiance en eux, car ils n'ont rien fait pour me défendre, donc je ne prends plus de risque* ».

Au terme de cet entretien, j'ai conclu que le contrat psychologique qui lie l'agent à l'association est un contrat relationnel. En revanche, si le manque de confiance de l'agent a peu d'impact sur son contrat psychologique aujourd'hui, il en aura certainement davantage dans le futur.

3.4.2 Deuxième semaine

Les entretiens de la deuxième semaine allant du 2 au 6 janvier 2017 ont été réalisés avec six agents dont ci-après les caractéristiques :

Nom de l'agent	Sexe	Formation initiale	Poste	Type de contrat de travail	Ancienneté
YOUSSEF	Masculin	Licence	Responsable d'agence	CDI	19 années
TOURIA	Féminin	Licence	Responsable d'agence	CDI	20 années
ASMA	Féminin	DEUG	Chargé de clientèle	CDD	7 mois
FOUZIA	Féminin	DEUG	Chargé de clientèle	CDI	6 années
BAHIJA	Féminin	Licence	Responsable d'agence	CDI	14 années
KAMAL	Masculin	DEUG	Chargé de clientèle	CDD	5 mois

3.4.2.1 Aparté n° 7 : entrevue avec Youssef

Youssef est l'un des agents faisant partie de la deuxième vague de recrutement d'AL AMANA ; il est un agent ayant occupé plusieurs postes, d'agent de crédit à responsable d'agence, en passant par le poste de chef de branche, un poste supprimé au lendemain du changement organisationnel. Ma relation amicale avec l'agent a fait en sorte que mon entrevue avec lui a été brève et rapide. De même, Youssef est l'une des personnes ayant créé le mouvement syndical au sein de l'association, une réalisation de laquelle il est fier. Au sein

de mon bureau, l'entretien a commencé par une courte discussion portant sur le syndicat, particulièrement celui en place à ATTIJARIWAFI Bank. Après lui avoir annoncé l'absence d'un syndicat fort et représentatif des employés au sein de ma banque, il m'a décrit le processus par lequel le syndicat d'AL AMANA est passé avant d'atteindre son stade actuel et pouvoir négocier avec l'administration.

Pour réorienter la discussion vers le sujet de ma recherche, j'ai expliqué à l'agent que ma relation d'emploi à la banque pourrait prendre fin du jour au lendemain, et ce suite aux divers incidents contractuels qu'elle a connus, des incidents que l'agent connaît d'ailleurs. Cette introduction a incité l'agent à me parler de sa relation avec son employeur ; il m'a expliqué que :

« Auparavant, il était inconcevable pour moi de quitter un chantier auquel j'ai participé. Actuellement, le travail à AL AMANA en tant que tel ne m'intéresse pas. Car j'ai vécu des événements dont l'un d'eux ressemble d'ailleurs à celui que tu as vécu, et qui m'ont poussé à repenser ma situation et ma carrière dans l'association. On s'est vraiment battu pour réussir l'expérience, à l'époque où l'on était un petit groupe très restreint. J'ai espéré qu'après le changement pour lequel j'ai milité, les choses allaient s'améliorer et qu'on allait me considérer à ma juste valeur. Malheureusement, rien n'a été fait ».

J'ai compris des propos de l'agent que son contrat psychologique durant ses dix premières années était de type relationnel, et qu'il existe un incident contractuel ayant provoqué des changements dans son contrat. À la question de savoir qu'il est cet incident l'agent a répondu :

« C'est un incident de détournement de fonds qui a eu lieu en 2009 par l'un des agents qui était sous ma responsabilité lorsque j'étais chef de branche ; en effet, sachant que le chef de branche était responsable de 6 points de vente qu'il devait contrôler systématiquement malgré leur éloignement géographique, il m'était difficile de savoir avec précision ce qui se passe dans l'agence où l'incident a eu lieu. Ainsi, l'agent avait détourné un montant de 570 000 dhs (équivalent de 57 000 euros) sous forme de dossiers de crédit bidons. J'ai par la suite été interpellé par l'administration par rapport à cet événement malgré mon innocence, sachant que c'est le système d'information et les procédures qui faisaient défaut, on m'a sanctionné par une rétrogradation et un redéploiement vers une autre région vers laquelle je faisais la navette quotidiennement ».

L'incident de détournement de fonds dont a été victime l'agent a été la cause d'une violation de son contrat relationnel, devenu donc transactionnel du fait que d'après lui, le travail à AL AMANA ne l'intéresse plus. Par conséquent, l'enchaînement logique de l'entretien m'impose de lui demander pourquoi il n'a pas quitté l'association; l'agent a répliqué :

« Comme je t'ai dit, travailler pour AL AMANA ne m'intéresse plus. Sache aussi que j'ai été admis dans trois emplois, dans le ministère des Finances, dans la banque postale et dans l'association Attaoufik microfinance, mais je n'ai pas voulu quitter AL AMANA ».

Les propos de l'agent m'ont paru contradictoires, dans la mesure où il a refusé trois autres opportunités d'emploi, alors que son contrat psychologique est transactionnel. J'ai réitéré donc ma question sur les motivations qui l'ont empêché de quitter l'association. L'agent a tout de suite levé l'ambiguïté :

« C'est d'abord une motivation personnelle, parce que je suis l'un des fondateurs du syndicat d'AL AMANA. Un syndicat dans le cadre duquel on a réalisé des exploits spectaculaires. Le fait de défendre les agents que je considère comme mes frères et sœurs me réjouit, même si cela me pose des problèmes avec les dirigeants. N'importe quel problème qu'un agent peut avoir nous incite à le défendre contre l'administration. C'est important d'être solidaires et nous l'avons toujours été ».

Il est donc clair que le travail syndical forme le motif principal qui incite l'agent à rester dans l'organisation malgré son contrat transactionnel et les offres de travail qui lui ont été proposés. Ce motif pourrait être renforcé par un contrat normatif qui règne au sein de l'association, et selon lequel la solidarité entre les agents est importante.

3.4.2.2 Aparté n° 8 : entrevue avec Touria

En date du 3 janvier 2017, Touria, une responsable d'agence ayant intégré AL AMANA en 1997 s'est présentée à la banque. Après l'avoir invitée à me rejoindre au bureau, et pour entamer mon entretien avec elle, je lui ai demandée si l'association AL AMANA ne

recrute pas des personnes avec une expérience dans le domaine bancaire. Ma surprise fut grande lorsqu'elle m'a répondu :

« Tu ferais mieux de rester à la banque ou de changer pour n'importe quelle autre organisation. AL AMANA ne convient pas aux personnes ayant vécu une expérience professionnelle ailleurs ».

L'agent ne me conseille donc pas de travailler pour AL AMANA, ce qui fait que je devais en chercher les raisons. Je l'ai par conséquent interrogé sur son expérience professionnelle, sa réponse a été :

« À vrai dire, ma vision de départ était de passer une courte période à AL AMANA pour changer d'emploi rapidement ; c'est une chose qui m'a d'ailleurs été dite par l'ancien directeur, car je donnais effectivement cette impression même dans mon langage. Au bout des deux premières années, je m'y suis habituée, et ai décidé d'y faire carrière. Mais en général, mon expérience à AL AMANA a été très enrichissante ».

Le contrat psychologique de l'agent a été au départ de type transactionnel et s'est transformé en deux années en contrat relationnel. En effet, et afin de déterminer sa nature actuelle, je lui ai fait part de mon incident contractuel, ce qui lui a poussé à me confier le sien :

« L'événement qui m'a marqué remonte à 2012 et concerne une cliente qui se faisait passer pour un agent d'AL AMANA vis-à-vis des autres clients afin de leur simplifier les procédures d'octroi de crédit moyennant une commission. Par conséquent, je me suis adressée directement aux clients lors d'une journée financière pour leur expliquer qu'ils n'ont pas besoin d'intermédiaires, chose qui n'a pas plu à la cliente. Elle s'est donc adressée à l'administration et à l'inspection pour m'accuser de la corruption. Malheureusement, l'administration était de son côté, et une équipe de contrôleurs a été dépêchée pour fouiller dans mes dossiers et même convoquer certains clients pour les interroger sur ma conduite au travail. Fort heureusement, mon sérieux, mon honnêteté et ma rigueur au travail ont joué leurs rôles, du fait qu'aucun client n'a confirmé l'accusation. Ils étaient tous reconnaissants pour le service que je leur ai rendu avec sérieux et rigueur. Ce qui m'a le plus fait mal, c'est que l'administration a cru en ses accusations et a essayé de trouver des preuves pour me

révoquer ; depuis lors, je n'ai pas confiance en eux, et qu'il me révoque ou pas, cela m'est égal ».

Il s'agit encore une fois d'une violation contractuelle due à un problème de confiance en l'employeur. L'incident a impacté le contrat psychologique relationnel de l'agent pour le changer en un contrat sans garantie selon lequel rester ou quitter l'association serait identique pour l'agent.

3.4.2.3 Aparté n° 9 : entrevue avec Asma

Cette neuvième entrevue qui s'est déroulée le mardi 3 janvier 2017 a été l'occasion de rencontrer Asma, une chargée de clientèle en contrat à durée déterminée (contrat ANAPEC). Il m'était donc facile de commencer mon entretien avec la question traditionnelle : comment trouves-tu le travail à AL AMANA ? sa réponse était :

« Grâce à Dieu tout va bien, je commence à apprendre le métier petit à petit. Même si ce n'est pas ce que j'espérais, mais bon, c'est mieux que rien ».

J'ai compris que l'agent espérait quelque chose qu'elle n'a pas obtenu ; je lui ai donc demandé ce qu'elle espérait. Elle a répondu :

« Je croyais que j'allais travailler sur l'étude des dossiers de crédit, sur leur analyse financière... etc. ce que j'ai appris durant ma formation. Pour l'instant, je ne suis que caissière, même si lors de mon entretien d'embauche, on m'a dit que je serai amenée à le faire. Mais bon, je crois que ces choses viendront par la suite »

Il semble que les attentes de l'agent par rapport au contenu de son travail divergent de ce qu'elle fait actuellement. J'ai donc saisi l'occasion pour lui demander si d'autres promesses lui ont été faites sans être tenues, l'agent a tout de suite répliqué :

« si, on m'a dit qu'en fin d'année, j'aurai le treizième mois, alors qu'à la fin de décembre, j'ai reçu uniquement mon salaire ; et lorsque j'ai demandé, on m'a dit que le treizième salaire est partagé sur les 12 mois de l'année. On a commencé par des mensonges (rire) ».

La déclaration de l'agent fait ressortir des promesses non tenues de la part des recruteurs agissant au nom de l'association. En effet, ce qui m'intéresse, c'est de déterminer la perception de l'agent suite à ces promesses non tenues. Pour cela, j'ai demandé ce que cela veut dire pour elle.

« Je trouve que c'est anormal, s'ils me mentent aujourd'hui alors que je viens de commencer, qu'en est-il après. D'ailleurs lorsque j'en ai parlé à certains de mes collègues, ils m'ont dit que ce genre de chose est fréquent chez eux. Mais tant que je n'ai pas d'alternatives, je reste à AL AMANA ».

Le contrat psychologique de l'agent est donc de type transactionnel. Cette nature de contrat est due à une promesse émise lors du processus de recrutement et non respectée une fois son terme arrivé. D'autre part, en me référant à ce que les collègues de l'agent lui déclaré, il me semble important de s'intéresser au processus de socialisation que subit l'agent au sein de l'association, et auquel les collègues jouent un rôle important en tant que contractants humains.

3.4.2.4 Aparté n° 10 : entrevue avec Fouzia

C'était le vendredi 6 janvier 2017, date à laquelle mon 10^{ème} entretien a eu lieu avec Fouzia, une chargée de clientèle ayant 4 années d'expérience à AL AMANA. Cette entrevue a coïncidé avec un événement auquel l'agent a assisté, celui d'un client de la banque qui était mécontent en exprimant sa colère à haute voix. J'ai saisi cette occasion pour inviter l'agent à me rejoindre au bureau. Cet incident a été le point de départ de notre discussion ; en effet, j'ai posé à l'agent la question de savoir si leurs clients ressemblaient à celui qu'il venait de voir :

« Tu peux trouver ce genre de client partout et dans toutes les activités auquel existe le contact avec les clients. Je t'assure que chez nous, il y a des clients pires que celui-là et qui ne respectent personne. Il faut savoir aussi que les Marocains craignent encore la banque comme organisme ; mais chez nous, des agents ont malheureusement été agressés physiquement pour que l'association puisse recouvrer ses créances ».

L'incident d'agression dont ont été victimes certains agents a déjà été souligné précédemment par un autre agent. Cet incident revient une deuxième fois avec Fouzia, qui certes n'en a pas été victime, mais la rend solidaire avec ceux qui l'ont vécu.

C'était donc à mon tour d'expliquer à l'agent que la nature des clients a changé même pour la banque, en tout cas c'est ce que j'ai compris de mon expérience professionnelle à la banque, une expérience pleine d'incidents que je trouve riche, mais aussi difficile à vivre. Cela a été l'occasion pour moi pour l'interroger sur son expérience à AL AMANA, sa réponse fut :

« Sache qu'avant d'être recrutée à AL AMANA, j'étais secrétaire dans un bureau de notaire ; les deux emplois sont différents et leurs ambiances de travail étaient totalement différentes. Mais je crois que j'avais fait le bon choix, car mon expérience à AL AMANA est meilleure, dans la mesure où j'ai pu apprendre énormément de chose tant au niveau professionnel que personnel dans ma vie privée »

L'ambiance de travail à laquelle l'agent fait référence m'a poussé à lui demander en quoi elle est différente. L'agent a réagi :

« Je l'ai senti dès le départ. J'étais engagée au sein de l'agence Médina en 2010, cette année a coïncidé avec la mise en place de beaucoup de changements dans l'association. Je me souviens très bien d'une visite de Fouad, l'ancien directeur général, à l'agence où j'étais affectée. Je l'ai appelé Monsieur Fouad comme j'avais l'habitude de le faire dans mon ancien emploi ; ma grande surprise fut lorsqu'il m'a dit : tu m'appelles uniquement Fouad, et si tu le refais, tu seras sanctionnée. C'était choquant pour moi d'autant que je n'avais pas l'habitude. Ce n'est qu'après que mes collègues m'ont fait comprendre que le directeur général aime travailler en famille ».

La culture de la famille constitue donc une valeur organisationnelle véhiculée au sein de l'association même par le top management en la personne du directeur général. Toutefois, il serait important de vérifier si cette valeur a un impact sur la perception de l'agent vis-à-vis de sa relation d'emploi.

« Je me suis sentie à l'aise psychologiquement dans mon travail, à tel point que je travaillais parfois jusqu'à 20 heures du soir. Imagines que c'est ton directeur général à la banque te dit

une chose pareille, que sentirais-tu ? *J'avais beaucoup de tâches à faire, mais j'avais aussi la liberté de gérer mon temps à ma guise. Il y avait une confiance entre nous, on s'entraidait et l'on pouvait compter l'un sur l'autre. Aujourd'hui, les choses ont changé, et nos relations entre nous et avec les dirigeants sont devenues purement professionnelles et ne dépassent pas le cadre du travail, sauf entre les agents de l'ancienne génération ».*

Le contrat psychologique de l'agent a été de type relationnel, vu son engagement à l'association, un engagement qui s'est renforcé par l'appartenance à une équipe communément appelée « famille » au sein d'AL AMANA. Il s'agit en fait d'un engagement collectif qui compose un contrat social au sein d'AL AMANA. C'est encore une fois le contrat normatif qui fédérait les agents autour de relations fraternelles de solidarité. D'autre part, et après avoir déterminé la nature du contrat psychologique de l'agent depuis son entrée à l'association, je devais déterminer ce qu'il en est actuellement. Pour cela, j'ai posé comme question : serais-tu prête à changer d'emploi ?

« Non je n'en ai pas l'intention, car AL AMANA a été une bonne association, et elle l'est toujours. Il est vrai que l'administration actuelle est venue avec des réformes qui marchent peut-être dans d'autres organisations, mais ce n'est pas parce que cela a marché ailleurs que ça doit marcher chez nous, car AL AMANA est une organisation spéciale. Certes, ils ont réussi la sortie de la crise, mais ils ont cassé pas mal de choses qui faisaient la spécificité de l'association. En tout cas, ce n'est pas grave pour moi, mais tant que mes efforts sont récompensés, je suis prête à travailler, d'ailleurs je suis ici pour cela ».

L'agent a fait allusion à la récompense des efforts, ce qui revient à dire que pour elle, le rapport entre ses performances et les rétributions est équitable. J'en ai déduit que son contrat psychologique a subi un changement d'un contrat relationnel à un contrat équilibré basé sur le rapport performance/rétribution.

3.4.2.5 Aparté n° 11 : entrevue avec Bahija

L'avant-dernier entretien de la deuxième semaine s'est déroulé avec Bahija, une responsable d'agence ayant plus de 14 ans d'ancienneté. Une fois le contact établi, l'agent a

spontanément dit : « ce travail devient vraiment infernal » ; une phrase de laquelle je suis parti pour en demander les raisons, et qu'est ce qui a changé. La réponse de l'agent était :

« Ce n'est pas à cause de la charge de travail, car j'y suis habituée et l'ai toujours fait avec dévouement ; mais des pratiques qu'on est obligé de faire. On nous demande de changer notre conduite avec les clients et fermer les yeux sur leurs conditions sociales, en les obligeant à rembourser les échéances et même les menacer de poursuite judiciaire, ce qui est dans certains cas contradictoire avec mes convictions personnelles, et comme dieu a dit : « Dieu n'impose à aucune âme une charge supérieure à sa capacité ». Ce n'était pas le cas avant, car on avait la possibilité de trouver des arrangements qui prennent en considération les situations des clients. Je ne généralise pas, mais la majorité des clients sont vraiment pauvres, et cela me fait mal au cœur ».

Selon l'agent, les nouvelles pratiques de recouvrement des échéances impayées acculent les agents à changer de mode de conduite avec les clients. Ces pratiques ont un impact sur le sentiment et la perception de l'agent quant à la façon de traiter les bénéficiaires, surtout ceux qui sont pauvres. Naturellement, j'ai rappelé à l'agent que l'objectif de l'association n'est pas la charité, mais la réalisation des profits. Elle a tout de suite rétorqué :

« Mais cela a toujours été son objectif. Je travaillais avec des objectifs à réaliser et je m'investissais plus qu'il ne fallait. J'étais toujours convaincue qu'il y avait des solutions à l'amiable, et j'ai toujours réussi ma mission sans le moindre problème, car j'avais une grande marge de manœuvre pour y arriver ; c'est ce qui me plaisait chez AL AMANA. Maintenant, je commence à douter vraiment de notre véritable rôle, surtout après l'incident d'il y a quatre ans, lorsque l'association a saisi les machines à coudre de l'une de mes anciennes clientes ; à cause de nous, la cliente souffre jusqu'à aujourd'hui ; et pour être franche avec toi, je commence à penser sérieusement à démissionner, car je n'ai plus la conscience tranquille ».

L'investissement de l'agent et son sentiment envers AL AMANA font référence à un contrat psychologique relationnel. Toutefois, les convictions personnelles de l'agent et l'incident de saisie des biens de la cliente ont provoqué une violation contractuelle de ce dernier. Il est désormais un contrat sans garantie qui peut prendre fin à tout moment.

3.4.2.6 Aparté n° 12 : entrevue avec Kamal

La rencontre avec Kamal a été l'occasion de rencontrer un deuxième agent sous contrat à durée déterminée (contrat ANAPEC). Évidemment, ma première question a été : comment ça se passe à AL AMANA ? L'agent m'a répondu :

« Le plus normal. J'y ai passé presque 6 mois. Le travail n'est pas compliqué et le salaire est au-dessous de mes espérances. Vu la notoriété d'AL AMANA, on croit que l'on a décroché le meilleur emploi, mais une fois dedans, c'est autre chose. En tout cas, c'est un emploi pour l'instant, le temps de trouver un travail chez l'État ».

L'agent considère son poste actuel à l'association comme étant transitoire, le temps de chercher un autre emploi, de préférence en tant que fonctionnaire de l'état. Il s'agit donc d'un contrat psychologique transitionnel. À la question de savoir ce qui justifie cette nature de contrat, l'agent a attiré mon attention sur son processus de socialisation ayant fait en sorte que depuis son intégration, ses collègues ont eu un impact sur sa perception de sa relation d'emploi et sur sa décision de faire carrière à AL AMANA. Ses propos étaient :

« Lorsque les autres agents, surtout ceux qui ont passé une grande période de leur vie à AL AMANA te disent que si tu désires faire une bonne carrière, il faut changer AL AMANA, certainement il y a de quoi le faire. C'est pratiquement un conseil qui m'a été donné par plusieurs agents. Donc pourquoi perdre beaucoup d'années pour le comprendre ? ».

Cela ne fait pas de doute, l'hypothèse du contrat psychologique transitionnel de l'agent a été confirmée. La rationalité limitée de l'agent et le processus de collecte des données auprès des anciens agents comme contractants non humains a impacté la formation et la nature du contrat psychologique dès le départ.

3.4.3 Troisième semaine

L'observation du terrain de recherche que je mène est arrivée à la semaine du 09 au 13 janvier 2017. Pendant cette semaine, j'ai réalisé des entrevues avec 6 agents de terrain ayant des profils différents repris dans le tableau suivant :

Nom de l'agent	Sexe	Formation initiale	Poste	Type de contrat de travail	Ancienneté
KARIMA	Féminin	DEUG	Chargée de clientèle	CDD	1 année
MERIEM	Féminin	Licence	Responsable d'agence	CDI	16 années
NOUAMAN	Masculin	Licence	Responsable d'agence	CDI	20 années
RACHID	Masculin	DEUG	Agent de crédit	CDI	5 années
SABAH	Féminin	Licence	Caissière	CDD	10 mois
SAID	Masculin	Licence	Responsable d'agence	CDI	11 années

3.4.3.1 Aparté n° 13 : entrevue avec Karima

Karima est une chargée de clientèle en contrat CDD au sein d'AL AMANA. Elle fait partie des cinq personnes que j'ai conquises lors de ma visite aux locaux de l'association. Lorsque j'ai demandé à l'agent de me parler de sa perception de son emploi à l'association, cette dernière m'a fait savoir qu'elle n'est pas satisfaite, et qu'elle est arrivée tard ; sa réponse a été précisément :

« J'en suis déçue. Ce n'est pas ce que j'ai imaginé, ou du moins ce qui m'apparaissait avant d'y être. De deux choses l'une, soit elle montre le contraire de ce qui existe réellement, soit je suis arrivée trop tard ».

Il paraît qu'avant son recrutement à l'association, la rationalité limitée de l'agent et le processus de recherche des informations ont fait en sorte qu'une image positive d'AL AMANA ait été perçue par l'agent ; ceci dit, après son intégration, tout a été remis en cause et a généré une déception chez cette dernière. Reste à savoir pourquoi le processus de collecte des informations a formé une image de départ positive étant devenue négative. Pour ce faire, j'ai repris ses propos et demandé ce qu'elle imaginait, et pourquoi elle est déçue ?

« Lorsqu'on m'a convoqué pour un entretien, je me suis renseignée sur l'association autour de moi ; toutes les personnes auxquelles j'ai demandé conseil m'ont dit qu'AL AMANA est leader sur le marché et jouit d'une bonne notoriété, que j'y apprendrai beaucoup et que j'y serai bien payée. Et c'est aussi ce que le directeur régional m'a confirmé. Mais rien de tout

cela n'est vrai, car mon travail est ennuyeux et redondant, et au bout de 6 mois je n'y apprends plus rien. De plus, mon salaire ne dépasse pas 3500 dhs (équivalent de 350 euros), alors qu'on m'a dit que selon le niveau de l'activité, je pourrais atteindre 5000 dhs (équivalent de 500 euros) facilement ».

Le processus de recherche d'information a donc été influencé par un quasi-contrat animé par l'image qu'entretient l'association dans son environnement. En effet, une fois au sein de l'association et pendant la phase du recrutement, l'agent a tenté de confirmer ses informations auprès de son recruteur. Toutefois, après avoir passé six mois dans l'association, elle s'est aperçue que sa prophétie n'a pas été réalisée, ce qui a généré chez elle un sentiment de déception. D'autre part et pendant la phase du recrutement, les réponses qu'a eues l'agent à ses demandes ont fait l'objet de promesses qui n'ont pas été réalisées, ce qui a eu un impact sur son contrat psychologique. En fait, pour déterminer la nature de ce dernier, j'ai demandé à l'agent si elle a l'intention de quitter l'association. Sa réponse a été :

« Avec des conditions pareilles, je crois que je quitterais AL AMANA. J'ai un salaire minable et je n'apprends plus rien. Je ne me développe ni financièrement ni personnellement, pourquoi y rester. Mais en tout cas, cela sera après ma titularisation ».

Il s'agit donc d'un contrat psychologique transactionnel qui pourrait prendre fin une fois l'agent titularisé et son contrat de travail devient à un contrat à durée indéterminée.

3.4.3.2 Aparté n° 14 : entrevue avec Meriem

Meriem, une responsable d'agence à AL AMANA, s'est présentée dans mon bureau le mardi 10 janvier 2017. Elle a intégré AL AMANA en 2001 en tant qu'agent de crédit pour devenir responsable d'agence en 2012. Notre discussion a été l'une des plus directes, du fait que nous avons parlé dans un premier temps de l'évolution de carrière dans la banque, puis à AL AMANA. L'agent a ouvert le sujet en me demandant si j'aurai une évolution vers le poste de responsable d'agence en 2017. Évidemment je lui ai expliqué que c'est une promesse qui m'a été faite il y a quatre ans, mais qui n'a pas été réalisée. À mon tour donc de demander ce qu'il en est pour elle à AL AMANA ; elle m'a répondu :

« On m'a promis une promotion vers le poste de responsable de succursale⁹⁷, une promotion pour laquelle j'ai beaucoup travaillé ; d'ailleurs, l'administration a validé en 2015 mes compétences et m'a jugé apte à l'occuper, mais jusqu'à maintenant, elle n'a pas honoré son engagement ; pour le justifier, elle m'oblige à signer une clause de mobilité nationale comme condition sine qua non pour la promotion. Or en tant que mère de famille, il m'est difficile d'accepter une chose pareille, vu mes engagements familiaux ».

La promotion vers le poste de responsable de succursale constitue une promesse non tenue de la part de l'employeur. Cette situation avait certainement un impact sur le contrat psychologique de l'agent, un contrat qui était de type relationnel jusqu'en 2015, année durant laquelle le bilan des compétences de l'agent a été validé comme satisfaisant pour occuper le poste de responsable de succursale. Toutefois, ce qui m'intéresse à ce stade, c'est de déterminer la nature du contrat psychologique de l'agent après cet incident contractuel. Pour y arriver, j'ai posé la question de savoir si cette situation n'incite pas l'agent à quitter l'association. Sa réponse fut :

« Ce qui est sûr c'est que si nos responsables ne valorisent pas les compétences, tous les agents compétents iront ailleurs, ce qui est regrettable pour l'association. C'est aussi le cas pour moi. En fait, ce handicap de la mobilité nationale fait partie des points que le syndicat discute avec l'administration, et s'il n'arrive pas à le changer, je changerai certainement pour une autre association où je pourrais évoluer sans trop de contraintes ».

Il semble que le contrat psychologique relationnel a cédé la place pour un contrat sans garantie qui prendra fin au cas où le handicap de la clause de mobilité persiste. En revanche, j'ai remarqué que l'agent se réfère à une tierce partie qui est le syndicat, un acteur qui semble jouer le rôle de la justice procédurale au sein d'AL AMANA.

3.4.3.3 Aparté n° 15 : entrevue avec Nouaman

Mon entrevue avec Nouaman s'est déroulée durant l'après-midi du mardi 10 janvier 2017. C'est un responsable d'agence appartenant à la première promotion recrutée à AL

⁹⁷ Sur l'échelle hiérarchique d'AL AMANA, le poste de responsable de succursale est supérieur à celui du responsable d'agence. Un responsable de succursale supervise plusieurs points de vente (agences) et a sous sa responsabilité plusieurs responsables d'agence.

AMANA en 1997. Avec une expérience de 20 années durant lesquelles l'agent a occupé plusieurs postes, l'agent a caractérisé son expérience à AL AMANA comme suit :

« Mon expérience à AL AMANA est très riche, et j'en suis reconnaissant. Au niveau personnel, mon expérience est considérée comme un extrait ou comme un jus des expériences des bénéficiaires, par ce que j'ai côtoyé des personnes qui avaient beaucoup de problèmes sociaux, et qui avaient une mauvaise gestion de leur situation financière ; cela m'a été d'une grande utilité, dans la mesure où j'ai appris des leçons intéressantes basées sur leurs expériences ».

Le sentiment de reconnaissance cité par l'agent m'a poussé à émettre l'hypothèse de l'existence d'un contrat psychologique relationnel. Pour le confirmer, j'ai parlé à l'agent de mon incident contractuel ayant violé mon contrat psychologique, tout en lui demandant si durant ses vingt années à AL AMANA, il n'a pas vécu un incident pouvant avoir une influence sur sa relation d'emploi. Les propos de l'agent m'ont indiqué qu'aucun incident susceptible d'influencer sa relation avec son employeur n'a eu lieu. Toutefois, un événement externe à AL AMANA et qui concerne une association concurrente (association Zakoura) semble avoir préoccupé l'agent :

« Il y avait la période de crise qu'a connue le secteur du microcrédit au Maroc, et suite à laquelle l'association Zakoura a déposé le bilan. On avait vraiment peur que l'on subisse le même sort. nous avons fait de notre mieux et travaillé main dans la main pour sauver notre association ».

J'en déduis donc que le contrat psychologique de l'agent est toujours de type relationnel. Toutefois, le cas de dépôt de bilan de l'association Zakoura a émis un signal sur le marché marocain du microcrédit. Cet événement a été selon l'agent un moteur de mobilisation générale des agents pour ne pas subir le même sort. Par conséquent, l'hypothèse de l'existence d'un contrat normatif au sein de l'association pourrait bien justifier cette mobilisation.

3.4.3.4 Aparté n° 16 : entrevue avec Rachid

Le deuxième lot d'entretiens réalisés durant la troisième semaine a eu lieu le vendredi 13 janvier 2017. L'agent Rachid a été la première personne avec laquelle je me suis entretenu. C'est un agent de crédit en contrat à durée indéterminée ayant une expérience de 10 années au sein d'AL AMANA. Par rapport à sa perception de son expérience professionnelle, l'agent de crédit a répondu :

« AL AMANA est une école pour ceux qui veulent apprendre et par la même occasion aider les personnes en difficulté. J'ai toujours apprécié mon travail, car je ne me suis jamais ennuyé ; chaque client est un cas spécial ».

Cette déclaration me paraît neutre et ne répondait pas à ce que je voulais connaître sur la relation qu'entretient l'agent avec son employeur ; c'est la raison pour laquelle j'ai posé la question suivante : serais-tu prêt à changer d'emploi ? La réponse à cette fois-ci été claire :

« Je n'y avais jamais pensé avant, mais maintenant je le ferai à la première occasion qui s'offre à moi ».

Cette réplique fait référence à deux périodes, la première est celle durant laquelle un contrat psychologique relationnel existait, faisant en sorte que l'agent n'avait jamais pensé à quitter l'association, et la deuxième où il est prêt à changer d'emploi. C'est donc un contrat relationnel ayant connu une violation. Mais quelle en est la raison ?

« Cela fait maintenant une année que le directeur régional m'a promis le poste de responsable d'agence. J'ai remarqué aussi qu'actuellement les promotions se font sur des bases autres que les compétences. Pour résumer, il n'y a pas de différence entre un agent impliqué et un autre qui ne l'est pas ».

La promesse non tenue de promotion vers le poste de responsable d'agence a été un incident qui a généré la violation du contrat psychologique de l'agent. Ce contrat est désormais de type transactionnel, vu qu'à la première offre d'emploi qui pourrait se présenter, l'agent est prêt à rompre son contrat de travail.

3.4.3.5 Aparté n° 17 : entrevue avec Sabah

Recrutée en mars 2016 sous un contrat à durée déterminée, Sabah est l'une des agents non encore titularisés au sein de l'association. La particularité de cet entretien est que c'est l'agent qui m'a posé une question de laquelle j'ai pu comprendre dès le départ la nature de son contrat psychologique. En effet, sa question était :

« Si je veux rejoindre votre banque, où est-ce que je dois déposer mon dossier de candidature ? »

Il est donc clair qu'au bout de ses dix mois de travail à AL AMANA, l'agent pense déjà à changer l'organisation. Son contrat psychologique pourrait donc être soit transactionnel, soit transitionnel. Afin de déterminer sa nature, j'ai demandé à l'agent pourquoi il est toujours à AL AMANA ; elle m'a répondu :

« J'y suis le temps de trouver un autre travail. Il ne faut pas quitter avant d'avoir signé un autre contrat ».

Le contrat psychologique de l'agent est de type transitionnel, du fait qu'elle considère AL AMANA comme une garantie en attendant de trouver un autre emploi. Pour connaître les raisons de la prédisposition de l'agent à quitter l'association, je l'ai interrogé sur les motifs qui l'incitent à chercher un autre emploi et à quitter l'association. Sa réponse rejoint celle de Kamal (cf. aparté n° 12), selon laquelle une image de l'association est diffusée lors du recrutement, une image qui véhicule des valeurs différentes de celles qui existent réellement :

« Comme dit le célèbre adage : ce qui paraît beau de l'extérieur, qu'en est-il de son intérieur. A entendre parler d'AL AMANA, l'on a l'impression qu'elle est une association parfaite, où avec un peu de sérieux on peut réussir facilement. Mais cela n'est pas le cas, la preuve c'est que j'ai des collègues ayant plus de 15 ans à AL AMANA et qui sont toujours des agents de crédit. Si je dois gaspiller toute ma vie pour devenir agent de crédit, je préfère quitter maintenant ».

Sabah s'est imprégnée de l'expérience de ses collègues, précisément ceux ayant passé plusieurs années dans le même poste. Pour elle, cette situation n'est pas acceptable et constitue la raison principale de sa volonté de quitter l'association.

3.4.3.6 Aparté n° 18 : entrevue avec Said

Said est un responsable d'agence ayant intégré AL AMANA en juin 2006. Il est membre actif du bureau syndical au sein de l'association. L'agent est venu me voir afin de se renseigner sur la possibilité de rééchelonnement de ses deux crédits à la consommation et immobilier. Au début de notre discussion, je ne suis pas arrivé à faire le lien entre sa demande et mon sujet de recherche, et ce n'est qu'après avoir demandé à l'agent pourquoi il a contracté des crédits avec des mensualités aussi élevées que j'ai pu déterminer la liaison. La réponse de l'agent était :

« Lorsque j'ai contracté les deux crédits, ma situation financière de l'époque était confortable, vu que les primes que je gagnais avant le permettaient »

C'est donc un problème de la baisse des primes qui est à la source de la demande qui m'a été faite par le client. J'ai ainsi émis l'hypothèse que cet événement peut constituer un incident qui a eu un impact sur la nature du contrat psychologique de l'agent. Toutefois, avant de déterminer la nature du contrat psychologique actuel, j'ai commencé par interroger l'agent sur sa perception de son expérience à AL AMANA.

« Les conditions à AL AMANA ont beaucoup changé. Auparavant, je travaillais à l'aise et j'arrivais à réaliser mes objectifs malgré les difficultés. J'étais très motivé à tel point qu'il m'est arrivé de travailler des week-ends et des jours fériés, car j'étais très bien payé et je touchais des primes qui pouvaient atteindre les 5000 dhs (500 euros) par mois en plus de mon salaire. Maintenant, je n'ai plus que mon salaire avec des primes dérisoires de 500 dhs (50 euros) au maximum ».

Je me suis montré en parfait accord avec l'agent, en disant que la motivation au travail passe avant tout. Cela m'a permis de lui demander s'il pense à changer d'organisation ou non. Il tout de suite répliqué :

« La suppression de l'ancien système de calcul des primes m'a causé plusieurs problèmes financiers, mais je n'ai jamais pensé à démissionner, car AL AMANA ne cesse d'évoluer, et les choses vont certainement s'améliorer. Je sens aussi que je suis très utile pour mes collègues ne serait-ce qu'en tant que leur délégué syndical. Toutefois, à quoi sert de travailler plus si l'on gagne moins ? Et comme on dit : Tant que mon patron fait semblant de bien me payer, je fais semblant de bien travailler. Il faut tout simplement travailler à la hauteur de son salaire ».

J'ai conclu des propos de l'agent que son contrat psychologique est toujours de nature relationnelle, même avec la survenance de l'incident de la baisse des primes de rendement ayant généré des difficultés financières pour lui. Toutefois, le rôle de délégué du personnel figure parmi les facteurs qui l'incitent à rester à l'association ; autrement dit, le sentiment du devoir envers ses collaborateurs fait allusion à un contrat normatif.

D'autre part, si l'agent n'a pas l'intention de quitter l'association, ses propos m'ont indiqué qu'il a développé une stratégie visant à équilibrer le rapport attribution-rétribution. C'est une stratégie de « substitution à valeur égale⁹⁸ » que l'agent a mise en place pour d'abord atténuer la perte qu'il a subie suite au changement de la grille de calcul des primes d'intéressement, et ensuite conserver la nature relationnelle de son contrat psychologique.

3.4.4 Quatrième semaine

La dernière semaine d'observation du 16 au 20 janvier 2017 est la semaine durant laquelle mes derniers entretiens se sont déroulés. J'ai réalisé des entrevues avec trois agents d'AL AMANA dont ci-après les caractéristiques :

Nom de l'agent	Sexe	Formation initiale	Poste	Type de contrat de travail	Ancienneté
ADIL	Masculin	Licence	Chargé de clientèle	CDD	6 mois
MOHAMED	Masculin	MASTER	Directeur régional	CDI	20 années
OTHMANE	Masculin	MASTER	Directeur RH	CDI	5 années

⁹⁸ Rousseau, D.M., De Rosario, P., Jardat, R., Pesqueux, Y., « Contrat psychologique et organisation ; comprendre les accords écrits et non écrits » ; Pearson ; 2014 ; p. 129.

3.4.4.1 Aparté n° 19 : entrevue avec Adil

Agent d'AL AMANA en contrat CDD depuis août 2016, Adil est un jeune à première vue très dynamique, il est titulaire d'une licence en gestion des entreprises. Fraichement diplômé, AL AMANA est la première expérience professionnelle de l'agent.

Par rapport à la perception de l'agent vis-à-vis d'AL AMANA, l'agent m'a fait savoir que :

« Je suis à AL AMANA depuis seulement six mois, le climat de travail est bien, et jusqu'à maintenant les choses se passent normalement ; il est vrai que le salaire est un peu bas par rapport à celui auquel je m'attendais, mais je crois qu'il va augmenter une fois je serai titulaire, c'est en tout cas ce qu'on m'a dit lors de mon entretien d'embauche, même si mes collègues m'ont affirmé le contraire ».

Lors de l'entretien d'embauche, une promesse d'augmentation de salaire après la titularisation a été émise par l'employeur. L'agent quant à lui, et afin de vérifier la véracité de cette information, il s'est renseigné auprès de ses collègues qui à leur tour lui ont confirmé le contraire. Cette contradiction a mérité plus d'attention de ma part, dans la mesure où j'ai demandé à l'agent ce qu'il pense de ce que ses collègues lui ont affirmé. Sa réponse a été :

« Plus que cela, une dizaine d'anciens agents m'ont conseillé d'acquérir de l'expérience pour changer de travail, et comme m'a dit l'un d'entre eux : lorsque tu passes plus de trois années à AL AMANA, il est fort probable d'y rester pour toujours. Pour ne rien vous cacher, j'ai travaillé à AL AMANA uniquement pour me payer une formation continue de master et m'ouvrir plus d'horizons après, car les horizons de ma carrière à AL AMANA sont en tout cas très limités ».

Il s'agit donc d'un contrat psychologique transactionnel. Le processus de recherche d'informations y a joué un rôle majeur. De même, le processus de socialisation avait un impact considérable sur la vision de l'agent par rapport à sa carrière au sein de l'association, du fait qu'il considère cette dernière comme un moyen pour financer des études qui vont lui ouvrir d'autres horizons plus intéressants en termes de rémunération.

3.4.4.2 Aparté n° 20 : entrevue avec Mohamed

Mohamed est l'un des anciens agents de l'association, il occupe actuellement le poste de directeur régional. Il a aussi la charge du recrutement des agents qui feront partie de sa zone de supervision. L'entrevue avec l'agent s'est déroulée au sein de son bureau lorsque je lui ai rendu visite pour lui délivrer son carnet de chèques. Une fois le chéquier délivré, il m'a invité à prendre un café et l'on avait tout de suite entamé la discussion concernant les objectifs commerciaux à la banque et à AL AMANA.

J'ai bien évidemment saisi l'occasion pour l'interroger sur son expérience professionnelle à l'association en me mettant dans la position de débutant qui demande des conseils professionnels. Je cite également que l'agent est le secrétaire général du syndicat d'AL AMANA, une activité qui, selon l'agent, lui a valu beaucoup de problèmes avec les anciens dirigeants.

« Mon parcours professionnel est unique de son genre à AL AMANA ; j'ai grimpé les échelons poste par poste, j'ai été rétrogradé, mon salaire a été réduit de plus de la moitié, j'ai été muté vers une ville autre que la mienne, mais tout cela ne m'a pas découragé, la preuve est que je suis toujours à l'association et suis arrivé à réussir malgré tout ».

Le contrat psychologique de l'agent est relationnel, du fait qu'il a subi beaucoup d'incidents qui ne l'ont pas impacté. Toutefois, il serait judicieux de savoir quels sont les facteurs qui font en sorte que le contrat de l'agent reste inchangé.

« N'importe qui à ma place aurait quitté l'association ; mais cela n'a jamais été le cas pour moi. J'ai toujours milité à AL AMANA pour les agents, parce que je les considère comme ma famille. C'est une culture qui s'est installée au sein de l'association et qui fait que l'on milite tous pour une seule cause, d'abord sociale puis syndicale. L'expérience AL AMANA est une chance qui n'est pas donnée à tout le monde ».

C'est donc d'un contrat normatif qu'il s'agit. Selon l'agent, ce contrat est partagé par les membres de l'association et fondé sur une culture de solidarité et de militantisme qui règne au sein de l'organisation.

3.4.4.3 Aparté n° 21 : entrevue avec Othmane

Le mercredi 18 janvier 2017, lors d'un déplacement sur Casablanca, j'ai rencontré Othmane, le directeur des ressources humaines de l'association AL AMANA. Othmane fait partie de mon réseau de connaissances bien avant qu'il n'intègre l'association. J'avais tout le temps contact avec lui du temps où il était responsable de recrutement dans une compagnie d'assurance marocaine. Mon affinité avec l'agent m'a permis de le rejoindre dans son bureau au siège de l'association et de m'entretenir avec lui.

Othmane a rejoint l'association en 2012, une année après l'événement du changement organisationnel de 2011. Son expérience des cinq années au sein de l'association a été suffisante pour que son contrat psychologique soit de nature relationnelle ; d'après l'agent :

« Ce qui me plaît à AL AMANA est sa culture associative liée à son objet social, et qui a renforcé mon sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'équipe. Il s'agit d'une fibre sociale qui est née depuis la création de l'association. On est donc lié par une culture, qui fait que nous sommes tous au service d'une cause sociale. Or très peu d'organisations voire d'associations se caractérisent par ce fait ».

Le contrat psychologique de l'agent est donc relationnel, un contrat qui a été influencé par le contrat normatif auquel il a adhéré dès son intégration à l'association. Ce contrat normatif est lié à ce que l'agent appelle une culture associative animée par une cause sociale. D'autre part, et vu que je m'entretiens avec le directeur des ressources humaines de l'association, j'ai jugé utile de lui poser la question sur ce qu'il pense de la perception des agents nouvellement recrutés à AL AMANA, et de l'influence qu'ont sur eux les anciens agents. Sa réponse fut surprenante pour moi :

« Les nouveaux agents sont au départ perdus, et ne regardent que le côté négatif des choses. Je suis conscient que des clichés sont présents vu qu'ils sont tout le temps en contact avec les anciens agents détracteurs de l'association. Ces derniers sont généralement des gens qui n'ont pas vraiment fait preuve de compétence pour qu'ils réussissent, et le malheur c'est qu'ils découragent les autres à le faire ».

Le directeur RH de l'association fait donc référence à un fait qui caractérise le processus de socialisation à AL AMANA. Le problème qui me paraît plus important, c'est

qu'au lieu de s'intéresser à ce qui pousse les agents détracteurs à véhiculer de telles images négatives sur l'association, les dirigeants se contentent d'en faire le constat, au moment où les contrats psychologiques des agents subissent des transformations et des violations. À la question de savoir qu'elles sont les mesures prises pour y faire face, l'agent a répondu :

« On ne peut pas traiter cas par cas, et comme il existe des exemples qui échouent, il y en a d'autres qui réussissent. Si l'on s'attarde sur des choses pareilles, ce sera une perte de temps ; l'association se développe malgré tout, et ceux qui veulent aller de l'avant sont les bienvenus, pour ceux qui ne veulent pas, libre à eux de faire leurs choix d'autant que toutes les conditions pour réussir sont disponibles ».

La dernière réplique de l'agent m'a confirmé un constat selon lequel la perception des agents de l'association est le dernier souci des gestionnaires des ressources humaines. Selon l'agent, pour gérer les différentes perceptions, il suffit de mettre en place les conditions de réussite, abstraction faite des différents aspects psychologiques qui peuvent impacter les perceptions. Il me semble donc qu'au contraire de ce qu'en pense Laplantine⁹⁹ (2001), l'on gère les agents de l'association comme des botanistes.

Après avoir réalisé les vingt et un entretiens durant quatre semaines, les verbatims, les informations et les analyses seront restitués dans les deux tableaux de transition suivants.

3.4.5 Récapitulatif de l'observation des contractants au sein d'AL AMANA

En guise de récapitulation, nous proposons les deux tableaux ci-dessous qui reprennent la transition entre le corpus du contrat psychologique et le récit du changement organisationnel de l'association :

⁹⁹ Laplantine, F., « *L'anthropologie* », Payot & Rivages, 2001.

Acteurs contractants	Nature du contractant	Verbatims	Ancien contrat psychologique	Incident contractuel	Nouveau contrat psychologique
ALI Responsable d'agence Contrat CDI	Contractant humain	<p>« ... mon expérience est une très bonne expérience, car on s'est vraiment battu, et l'on a travaillé jour et nuit pour construire AL AMANA que tu connais aujourd'hui »</p>	Contrat psychologique relationnel		
		<p>« Je n'ai plus l'impression de travailler pour une association, dans laquelle il y avait un climat de travail convivial et confortable pour servir les intérêts des pauvres. Maintenant, on est devenu comme vous à la banque, les clients sont notre dernier souci. La pression a augmenté, et nos avantages ont baissé. Le travail est devenu stressant depuis le changement qui a eu lieu en 2011 ».</p>		Le changement organisationnel de 2011	
		<p>« Ils nous ont promis des conditions de travail plus avantageuses, des augmentations de salaire, des évolutions de carrières et des primes intéressantes après la sortie de la crise qu'a connue AL AMANA et même le secteur du microcrédit au Maroc. Mais une fois la période de la crise dépassée, toutes les promesses se sont évaporées ».</p>		Promesses non tenues ayant concerné les augmentations des salaires	
		<p>« Pourquoi dois-je travailler et fournir plus d'effort ? et si je le faisais auparavant, c'est parce qu'il y avait des avantages ».</p> <p>« Lorsqu'on s'attache à une institution, c'est parce qu'on s'y retrouve ; avant, j'ai milité pour l'association durant la phase de son lancement, parce que j'avais la motivation pour le faire, maintenant, cela m'est égal, car je pourrais très bien décrocher un autre poste dans une autre association avec mon profil actuel et mon expérience au sein d'AL AMANA et avec les mêmes</p>			Contrat psychologique transactionnel

		conditions salariales ».			
Salima Chargée de clientèle Contrat CDI	Contractant humain	« <i>J'ai demandé une évolution après les trois années qui ont suivi mon recrutement, vu que j'ai fait mes preuves, car je réalisais mes objectifs et je faisais tout au sein d'une agence où l'on était uniquement trois personnes, moi, un agent de crédit et le responsable d'agence</i> »	Contrat psychologique équilibré		
		« <i>On me promet chaque année une évolution vers le poste d'agent de crédit, cela fait maintenant 6 ans, et jusqu'à aujourd'hui, je n'ai rien vu venir</i> »		Promesse non tenue d'évolution de carrière	
		« <i>S'ils allaient me faire évoluer et changer de poste, ils l'auraient fait bien avant, à l'époque où je me suis investie à fond. Maintenant, je ne pense pas. Il ne faut pas trop espérer pour ne pas être déçu</i> ».			
		L'agent est prête à quitter l'association « <i>dès que l'occasion se présentera, car le même discours se répète à chaque fois lors des entretiens annuels d'évaluation réalisés avec le directeur régional et le directeur d'agence : si tu réalises tes objectifs, on te proposera pour une évolution ; mais à chaque fois rien n'est fait, même si les objectifs sont réalisés</i> ».			Contrat psychologique transactionnel
		« <i>Les personnes qui ont fini leur période d'essai et qui normalement allaient être titularisées se sont retrouvées licenciées au terme des deux années. Je trouve cela scandaleux, car je devais subir le même sort moi aussi, et c'est grâce au syndicat que l'association les a réintégrés et titularisés sous contrat CDI</i> »	Contrat normatif		
Abdellatif Agent de crédit Contrat CDI	Contractant humain Mentor	« <i>à l'ancienne époque on était respecté et considéré en tant qu'agent fondateur de l'association ; les anciens agents avaient vraiment de la considération, non pas financièrement, mais moralement. On était vraiment engagé et AL AMANA faisait partie de notre vie et notre quotidien</i> »	Contrat psychologique relationnel		

		« Je n'espère plus rien de cette association, la meilleure chose à faire c'est de se lancer dans une affaire personnelle, sauf que les moyens financiers ne le permettent pas pour l'instant »		Contrat violé	
		« Il n'y a plus de reconnaissance à AL AMANA, car tu peux être l'agent le plus productif, tu n'auras pas de rétribution. J'ai formé plus de la moitié des agents de la région de Marrakech, et maintenant je suis sur le même pieds d'égalité qu'eux, cela ne me va pas ».		Plus de reconnaissance à l'égard des anciens agents	
		« Au départ, on travaillait dans le cadre d'une mission, celle de donner un coup de pouce aux bénéficiaires et de leur rendre service ; en fait, tout a changé pour moi, car personnellement, je considère que c'est faux, parce qu'on nuit à leur situation beaucoup plus qu'on ne leur rend service. C'est HARAM ¹⁰⁰ . C'est une conclusion à laquelle je suis arrivé ces cinq dernières années. Et si cela continue ainsi, je crois que je quitterai l'association pour me lancer dans une affaire personnelle ».			Contrat psychologique transactionnel
Wafa Agent de crédit Contrat CDI	Contractant humain	« Ce qui m'a poussé à rester à AL AMANA, c'est le fait de ne pas avoir de responsables au sens de pouvoir hiérarchique ; je travaillais librement »	Contrat psychologique relationnel		
		« Je ne peux pas évoluer, car le poste de chef d'agence implique une mobilité, entre autres les mutations selon une fréquence quadriennale vers d'autres points de vente qui peuvent se situer en zones rurales, chose qui ne me convient pas vu que je suis une mère de famille. Fini le temps où l'on prend en considération ce genre de contraintes »		Non prise en considération des contraintes familiales	
		« Je quitterai AL AMANA dans le cas où je me lancerais			Contrat

¹⁰⁰ Le terme HARAM [ḥarām] désigne un acte illicite ou interdit au regard de la religion musulmane.

		<i>dans un projet personnel, sinon j'y resterai »</i>			psychologique sans garantie
Mohamed Agent de crédit Contrat CDI	Contractant humain	<i>« AL AMANA a été forte grâce à ses collaborateurs, elle a été leader sur le marché. Je pense aussi que le fait de rejoindre AL AMANA est la meilleure des choses que j'ai faites à l'époque [...] grosso modo on était fier d'appartenir à AL AMANA »</i>	Contrat psychologique relationnel		
		<i>« Tout le monde à l'époque (les agents des associations confrères) voulait faire partie de l'association. Car on avait une grande réputation comme quoi on était bien payé et bien entretenu »</i>	Quasi-contrat		
		<i>« Il n'y a plus de quoi être fier. C'est vrai qu'avant on avait une administration avec laquelle on avait beaucoup de problèmes, mais on était au moins bien rémunéré. Avec l'arrivée de l'actuelle administration de BENCHEQROUN fin 2010 et suite aux problèmes avec l'ancienne administration, j'étais sûr que ma situation administrative et financière allait s'améliorer, d'ailleurs on nous l'avait promis durant les premières réunions avec le nouveau staff du siège. Mais on n'a rien vu venir ; pire encore, ma prime de rendement a été réduite ».</i>		Changement organisationnel de 2011	Promesses non tenues de la part de la nouvelle administration
		<i>« Pourquoi pas, si l'on me propose un salaire qui dépasse le mien ne serait-ce que de 1 000 dhs, je pars. J'y suis resté tout ce temps parce que j'étais bien payé et surtout à l'aise dans mon travail, car c'était à moi de gérer mon temps. Maintenant, je suis moins payé avec plus de stress et pression de la hiérarchie ».</i>			Contrat psychologique transactionnel
Khalid Agent de crédit	Contractant humain	<i>« Je trouve qu'AL AMANA est une très bonne expérience, et si je devais refaire le choix de carrière, je choisirais AL AMANA »</i>	Contrat psychologique relationnel		
		<i>« Si je dois refaire une carrière, ça sera à AL AMANA.</i>	Contrat normatif		

Contrat CDI		Elle est spéciale comme organisation, même comparativement aux autres associations de <i>microcrédit</i> ; <i>on est plus que des collaborateurs, on est des frères</i> »				
		« <i>L'évènement qui a marqué mon parcours à AL AMANA concerne un problème que j'ai eu il y a deux ans avec l'un des clients lorsque je lui ai rendu visite chez lui pour le recouvrement des échéances impayées. Le client a réagi violemment et m'a agressé physiquement. Heureusement, je n'ai pas été blessé, et l'association n'a rien fait pour me défendre ; au moins, elle devait porter plainte auprès de la police. Je n'ai plus confiance en eux, car ils n'ont rien fait pour me défendre, donc je ne prends plus de risque</i> ».		Problème d'agression physique par un client	Perte de confiance en l'association	
Youssef Responsable d'agence Contrat CDI	Contractant humain	« Auparavant, il était inconcevable pour moi de quitter un chantier auquel j'ai participé [...] On s'est vraiment battu pour réussir l'expérience à l'époque où l'on était un petit groupe très restreint »	Contrat psychologique relationnel			
		« <i>J'ai espéré qu'après le changement pour lequel j'ai milité, les choses allaient s'améliorer et qu'on allait me considérer à ma juste valeur. Malheureusement, rien n'a été fait</i> ».		Violation contractuelle Prophétie autoréalisatrice		
		« Actuellement, le travail à AL AMANA en tant que tel ne m'intéresse pas comme il l'était durant les dix premières années »				Contrat psychologique sans garantie
		« Travailler pour AL AMANA ne m'intéresse plus. Sache aussi que j'ai été admis dans trois emplois, dans le ministère des Finances, dans la banque postale et dans l'association <i>Attaoufik microfinance</i> , mais je n'ai pas voulu quitter AL AMANA ».				
		« <i>C'est d'abord une motivation personnelle, parce que je suis l'un des fondateurs du syndicat d'AL AMANA.</i>			Contrat normatif	

		Un syndicat dans le cadre duquel on a réalisé des exploits spectaculaires. Le fait de défendre les agents <i>que je considère comme mes frères et sœurs</i> me réjouit, même si cela me pose des problèmes avec les dirigeants [...] <i>C'est important d'être solidaires et nous l'avons toujours été</i> ».			
Touria Responsable d'agence Contrat CDI	Contractant humain	« À vrai dire, ma vision de départ était de passer une <i>courte période à AL AMANA pour changer d'emploi rapidement ; c'est une chose qui m'a d'ailleurs été dite par l'ancien directeur, car je donnais effectivement cette impression même dans mon langage. Au bout des deux premières années, je m'y suis habituée, et ai décidé d'y faire carrière</i> »	Contrat psychologique relationnel		
		« <i>Une cliente s'est adressée à l'administration et à l'inspection pour m'accuser de la corruption. Malheureusement, l'administration était de son côté, et une équipe de contrôleurs a été dépêchée pour fouiller dans mes dossiers et même convoquer certains clients pour les interroger sur ma conduite au travail [...]Ce qui m'a le plus fait mal, c'est que l'administration a cru en ses accusations et a essayé de trouver des preuves pour me révoquer</i> ».		Contrat violé suite à un incident d'accusation de corruption et à la procédure de contrôle	
		« <i>Ce qui m'a le plus fait mal, c'est que l'administration a cru en ses accusations et a essayé de trouver des preuves pour me révoquer ; depuis lors, je n'ai pas confiance en eux, et qu'il me révoque ou pas, cela m'est égal</i> ».			Contrat psychologique sans garantie
Asma Chargé de clientèle	Contractant humain	« <i>Je croyais que j'allais travailler sur l'étude des dossiers de crédit, sur leur analyse financière... etc. ce que j'ai appris durant ma formation. Pour l'instant, je ne suis que caissière, même si lors de mon entretien</i>	Promesses concernant le contenu du travail		

Contrat CDD		<i>d'embauche, on m'a dit que je serai amenée à le faire. Mais bon, je crois que ces choses viendront par la suite ».</i>	Promesse non tenue concernant la rémunération (13 ^{ème} mois) Processus de socialisation et de recherche d'information Contrat psychologique transactionnel		
		<i>« On m'a dit qu'en fin d'année, j'aurai le treizième mois, alors qu'à la fin de décembre, j'ai reçu uniquement mon salaire ; et lorsque j'ai demandé, on m'a dit que le treizième salaire est partagé sur les 12 mois de l'année. On a commencé par des mensonges ».</i>			
		<i>« Je trouve que c'est anormal, s'ils me mentent aujourd'hui alors que je viens de commencer, que vont-ils faire après. D'ailleurs lorsque j'en ai parlé à certains de mes collègues, ils m'ont dit que ce genre de chose est fréquent chez eux ».</i>			
		<i>« tant que je n'ai pas d'alternatives, je reste à AL AMANA »</i>			
Fouzia Chargé de clientèle Contrat CDI	Contractant humain	<i>« Avant d'être recrutée à AL AMANA, j'étais secrétaire dans un bureau de notaire ; les deux emplois sont différents et leurs ambiances de travail étaient totalement différentes. Mais je crois que j'avais fait le bon choix, car mon expérience à AL AMANA est meilleure, dans la mesure où j'ai pu apprendre énormément de chose tant au niveau professionnel que personnel dans ma vie privée »</i>	Contrat psychologique relationnel		
		<i>« Je me suis sentie à l'aise psychologiquement dans mon travail, à tel point que je travaillais parfois jusqu'à 20 heures du soir »</i>			
		<i>« Je me souviens très bien d'une visite de Fouad, l'ancien directeur général, à l'agence où j'étais affectée. Je l'ai appelé Monsieur Fouad comme j'avais l'habitude de le faire dans mon ancien emploi ; ma grande surprise fut lorsqu'il m'a dit : tu m'appelles uniquement Fouad, et si tu le refais, tu seras</i>	Contrat normatif Contrat social		

		<p><i>sanctionnée. C'était choquant pour moi d'autant que je n'avais pas l'habitude. Ce n'est qu'après que mes collègues m'ont fait comprendre que le directeur général aime travailler en famille »</i></p> <p><i>« Il y avait une confiance entre nous, on s'entraidait et l'on pouvait compter l'un sur l'autre »</i></p>			
		<p><i>« pour moi, tant que mes efforts sont récompensés, je suis prête à travailler, d'ailleurs je suis ici pour cela »</i></p>			Contrat psychologique équilibré
<p>Bahija Responsable d'agence Contrat CDI</p>	<p>Contractant humain</p>	<p><i>« Je travaillais avec des objectifs à réaliser et je m'investissais plus qu'il ne fallait [...]j'ai toujours réussi ma mission sans le moindre problème, car j'avais une grande marge de manœuvre pour y arriver ; c'est ce qui me plaisait chez AL AMANA »</i></p>	Contrat psychologique relationnel		
		<p><i>« Je commence à douter vraiment de notre véritable rôle, surtout après l'incident d'il y a quatre ans, lorsque l'association a saisi les machines à coudre de l'une de mes anciennes clientes ; à cause de nous, la cliente souffre jusqu'à aujourd'hui ».</i></p>		Incident de saisie des machines à coudre d'une cliente	
		<p><i>« ce travail devient vraiment infernal [...] pour être franche avec toi, je commence à penser sérieusement à démissionner, car je n'ai plus la conscience tranquille »</i></p>			Contrat psychologique sans garantie
<p>Kamal Chargé de clientèle Contrat CDD</p>	<p>Contractant humain</p>	<p><i>« Vu la notoriété d'AL AMANA, on croit que l'on a décroché le meilleur emploi »</i></p>	Quasi-contrat		
		<p><i>« Lorsque les autres agents, surtout ceux qui ont passé une grande période de leur vie à AL AMANA te disent que si tu désires faire une bonne carrière, il faut changer AL AMANA, certainement il y a de quoi le faire. C'est pratiquement un conseil qui m'a été donné par plusieurs agents. Donc, pourquoi perdre beaucoup d'années pour le comprendre ? »</i></p>	Processus de socialisation Impact de la perception des collaborateurs		
		<p><i>« En tout cas, c'est un emploi pour l'instant, le temps de</i></p>	Contrat psychologique transitionnel		

		<i>trouver un travail chez l'État »</i>			
Karima Chargé de clientèle Contrat CDD	Contractant humain	<i>« J'en suis déçue. Ce n'est pas ce que j'ai imaginé, ou du moins ce qui m'apparaissait avant d'y être [...] Lorsqu'on m'a convoqué pour un entretien, je me suis renseignée sur l'association autour de moi ; toutes les personnes auxquelles j'ai demandé conseil m'ont dit qu'AL AMANA est leader sur le marché et jouit d'une bonne notoriété, que j'y apprendrai beaucoup et que j'y serai bien payée ».</i>	Quasi-contrat		
		<i>« mon salaire ne dépasse pas 3500 dhs (équivalent de 350 euros), alors qu'on m'a dit que selon le niveau de l'activité, je pourrais atteindre 5000 dhs (équivalent de 500 euros) facilement »</i>	Promesse de rémunération non tenue		
		<i>« Avec des conditions pareilles, je crois que je quitterais AL AMANA. J'ai un salaire minable et je n'apprends plus rien. Je ne me développe ni financièrement ni personnellement, pourquoi y rester. Mais en tout cas, cela sera après ma titularisation »</i>	Contrat psychologique transactionnel		
Meriem Responsable d'agence Contrat CDI	Contractant humain	<i>« On m'a promis une promotion vers le poste de responsable de succursale, une promotion pour laquelle j'ai beaucoup travaillé ; d'ailleurs, l'administration a validé en 2015 mes compétences et m'a jugé apte à l'occuper »</i>	Contrat psychologique équilibré		
		<i>« On m'a promis une promotion vers le poste de responsable de succursale, une promotion pour laquelle j'ai beaucoup travaillé ; d'ailleurs, l'administration a validé en 2015 mes compétences et m'a jugé apte à l'occuper, mais jusqu'à maintenant, elle n'a pas honoré son engagement ; pour le justifier, elle m'oblige à signer une clause de mobilité nationale comme condition sine qua non pour la promotion. Or en tant que mère de famille, il m'est difficile d'accepter une chose pareille,</i>		Promesse de promotion non tenue	Imposition de la clause de mobilité

		vu mes engagements familiaux ».			
		« Ce handicap de la mobilité nationale fait partie des points que le syndicat discute avec l'administration, et s'il n'arrive pas à le changer, je changerai certainement pour une autre association où je pourrais évoluer sans trop de contraintes »			Contrat psychologique transactionnel
Nouaman		« Mon expérience à AL AMANA est très riche, et j'en suis reconnaissant »	Contrat psychologique relationnel		
Responsable d'agence	Contractant humain	« Il y avait la période de crise qu'a connue le secteur du microcrédit au Maroc, et suite à laquelle l'association Zakoura a déposé le bilan. On avait vraiment peur que l'on subisse le même sort. Nous avons fait de notre mieux et travaillé main dans la main pour sauver notre association »	Contrat normatif		
Contrat CDI					
Rachid		« AL AMANA est une école pour ceux qui veulent apprendre et par la même occasion aider les personnes en difficulté. J'ai toujours apprécié mon travail, car je ne me suis jamais ennuyé ; chaque client est un cas spécial »	Contrat psychologique relationnel		
Responsable d'agence	Contractant humain	« Cela fait maintenant une année que le directeur régional m'a promis le poste de responsable d'agence. J'ai remarqué aussi qu'actuellement les promotions se font sur des bases autres que les compétences. Pour résumer, il n'y a pas de différence entre un agent impliqué et un autre qui ne l'est pas ».		Promesse de promotion non tenue	
Contrat CDI		« Je n'avais jamais pensé à quitter AL AMANA, mais maintenant je le ferai à la première occasion qui s'offre à moi »			Contrat psychologique transactionnel
Sabah	Contractant humain	« À entendre parler d'AL AMANA, l'on a l'impression qu'elle est une association parfaite, où avec un peu de sérieux on peut réussir facilement »	Quasi-contrat		
Caissière		« J'y suis le temps de trouver un autre travail. Il ne faut	Contrat psychologique transactionnel		

Contrat CDD		<i>pas quitter avant d'avoir signé un autre contrat ».</i>			
		<i>« J'ai des collègues ayant plus de 15 ans à AL AMANA et qui sont toujours des agents de crédit. Si je dois gaspiller toute ma vie pour devenir agent de crédit, je préfère quitter maintenant ».</i>			
Said Responsable d'agence Contrat CDI	Contractant humain	<i>« Auparavant, je travaillais à l'aise et j'arrivais à réaliser mes objectifs malgré les difficultés. J'étais très motivé à tel point qu'il m'est arrivé de travailler des week-ends et des jours fériés, car j'étais très bien payé et je touchais des primes qui pouvaient atteindre les 5000 dhs (500 euros) par mois en plus de mon salaire. Maintenant, je n'ai plus que mon salaire avec des primes dérisoires de 500 dhs (50 euros) au maximum »</i>	Contrat psychologique relationnel		
		<i>« La suppression de l'ancien système de calcul des primes m'a causé plusieurs problèmes financiers »</i>		Incident de la baisse des primes de rendement	
		<i>« je n'ai jamais pensé à démissionner, car AL AMANA ne cesse d'évoluer, et les choses vont certainement s'améliorer »</i>			Contrat psychologique relationnel
		<i>« Je sens aussi que je suis très utile pour mes collègues ne serait-ce qu'en tant que leur délégué syndical »</i>	Contrat normatif		
Adil Chargé de clientèle Contrat CDD	Contractant humain	<i>« il est vrai que le salaire est un peu bas par rapport à celui auquel je m'attendais, mais je crois qu'il va augmenter une fois je serai titulaire, c'est en tout cas ce qu'on m'a dit lors de mon entretien d'embauche, même si mes collègues m'ont affirmé le contraire »</i>	Attente par rapport à une augmentation de salaire Recherche d'information auprès des anciens agents		
		<i>« une dizaine d'anciens agents m'ont conseillé d'acquérir de l'expérience pour changer de travail, et comme m'a dit l'un d'entre eux : lorsque tu passes plus de trois années à AL AMANA, il est fort probable d'y rester pour toujours »</i>	Processus de socialisation Impact de la perception des anciens agents		

		« Pour ne rien vous cacher, j'ai travaillé à AL AMANA uniquement pour me payer une formation continue de master et m'ouvrir plus d'horizons après, car les horizons de ma carrière à AL AMANA sont en tout cas très limités »	Contrat psychologique transitionnel
Mohamed Directeur régional Contrat CDI	Contractant humain	« Mon parcours professionnel est unique de son genre à AL AMANA ; j'ai grimpé les échelons poste par poste, j'ai été rétrogradé, mon salaire a été réduit de plus de la moitié, j'ai été muté vers une ville autre que la mienne, mais tout cela ne m'a pas découragé, la preuve est que je suis toujours à l'association et suis arrivé à réussir malgré tout »	Contrat psychologique relationnel
		« N'importe qui à ma place aurait quitté l'association ; mais cela n'a jamais été le cas pour moi. J'ai toujours milité à AL AMANA pour les agents, parce que je les considère comme ma famille. C'est une culture qui s'est installée au sein de l'association et qui fait que l'on milite tous pour une seule cause, d'abord sociale puis syndicale. L'expérience AL AMANA est une chance qui n'est pas donnée à tout le monde »	Contrat normatif
Othmane DRH Contrat CDI	Contractant humain	« Ce qui me plaît à AL AMANA est sa culture associative liée à son objet social, et qui a renforcé mon sentiment d'appartenance et d'adhésion à l'équipe. Il s'agit d'une fibre sociale qui est née depuis la création de l'association. On est donc lié par une culture, qui fait que nous sommes tous au service d'une cause sociale. Or très peu d'organisations voire d'associations se caractérisent par ce fait »	Contrat psychologique relationnel Contrat normatif
		« Au début, les nouveaux agents sont toujours perdus, et ne regardent que le côté négatif des choses. Je suis conscient que des clichés sont présents vu qu'ils sont tout le temps en contact avec les anciens agents	Processus de socialisation

		<i>détracteurs de l'association. Ce sont généralement des personnes qui n'ont pas vraiment fait preuve de compétence pour qu'ils réussissent, et le malheur c'est qu'ils découragent les autres à le faire »</i>	
--	--	--	--

Tableau 8 : Tableau de transition entre l'observation des contractants humains d'AL AMANA et la grille d'analyse du contrat psychologique.

Acteurs contractants	Nature du contractant	Évènements/Verbatims	Sources de la violation contractuelle	Hypothèses de contrat psychologique généré
Association AL AMANA	Contractant non humain	Label « meilleur employeur » en 2014 et prix d'excellence dans la catégorie leadership		Quasi-contrat
Politique de recrutement	Contractant non humain	Les candidats doivent être éligibles aux contrats d'insertion ANAPEC	Imposition du contrat à durée déterminée au recrutement	Contrat de transaction d'une durée maximale de 2 années en cas de non-titularisation
Nouvelle grille de calcul des primes de rendement	Contractant non humain	Changement de la grille de calcul des primes de rendement	Changement de critères	Contrats transactionnels
Politique de rémunération	Contractant non humain	Même politique pour les anciens et les nouveaux agents	Non prise en considération de l'ancienneté des agents en termes d'avantages	Contrat transactionnel/Contrat sans garantie
Évolution des carrières	Contractant non humain	Contraintes liées à la clause de mobilité	Mise en œuvre incohérente	Contrats transactionnels
Politique de formation	Contractant non humain	« Mon expérience à AL AMANA est moyennement bonne, j'y ai gagné des choses comme l'expérience professionnelle, le relationnel sur le terrain ; mais j'en ai aussi perdu beaucoup plus, en l'occurrence les diplômes, le niveau de connaissances et de culture générale. Notre travail, une fois maîtrisé, limite le développement personnel, parce qu'il s'agit d'un travail redondant sous forme de procédure à respecter »	Pas de développement personnel une fois les procédures maîtrisées	Contrat transactionnel/Contrat sans garantie
Mouvement syndical	Contractant non humain	Mobilisation générale des agents dans le cadre du syndicat pour revendiquer leurs droits		Contrat normatif

Culture associative	Contractant non humain	Une notion de « famille » qui revient fréquemment dans les propos des agents		Contrat normatif
---------------------	------------------------	--	--	------------------

Tableau 9 : Tableau de transition entre l'observation des contractants non humains d'AL AMANA et la grille d'analyse du contrat psychologique.

3.4.6 Conclusions

Le travail de l'auto-observation du chercheur développé dans ce chapitre nous a été d'une grande utilité. En effet, il vient compléter celui de l'observation des acteurs faisant partie de l'environnement de l'association. En effet, notre auto-observation et notre rôle de participant observateur permettent une vision plus claire sur le mode de compréhension de la nature des contrats psychologiques au sein d'AL AMANA. En fait, **la manière avec laquelle les incidents contractuels, les déclarations des agents et leurs comportements sont interprétés est fonction de notre modèle mental, lui-même fonction de notre vécu et de la nature de notre contrat psychologique.**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons montré l'utilité et l'adéquation de la grille de lecture du contrat psychologique comme cadre conceptuel pour notre recherche. Ainsi, grâce au concept du contrat psychologique et à l'observation préalable des agents, nous avons pu dresser de manière claire et précise une esquisse des éventuels processus par lesquels les contrats psychologiques des agents ont évolué. En effet, dans les tableaux 8 et 9, **nous avons analysé les contrats psychologiques des différents contractants au sein de l'association, et avons constaté que la majorité des contrats psychologiques des agents observés ont connu des violations induisant des transformations d'un type de contrat relationnel vers un autre type transactionnel.**

4 Quatrième chapitre : Le changement organisationnel d'AL AMANA ; une analyse par la grille du contrat psychologique.

Dans les chapitres précédents, nous avons reconstruit le récit organisationnel de l'association faisant l'objet de notre étude, un récit qui nous a permis, à côté des entrevues avec les agents organisationnels, d'établir une chronique d'activité concernant le travail préliminaire à l'étape empirique de recherche. Nous en avons déduit par conséquent que l'événement de changement opéré au sein de l'association a eu un impact sur les perceptions des agents quant à leurs relations d'emploi avec leur organisation. De ce fait, il serait judicieux de procéder à une analyse de la démarche de conduite du changement organisationnel en question, et ce en adoptant la grille par le contrat psychologique proposée par Rousseau et al. (2014).

Pour y parvenir, nous commencerons par une revue des facteurs de réussite des transformations des contrats dans les organisations (4.1 La réussite de la transformation des contrats en organisation) ; nous analyserons par la suite les transformations qu'ont connues les contrats des agents de l'association au regard des apports de la théorie du contrat psychologique concernant les changements dans les organisations (4.2 La transformation des contrats d'AL AMANA au regard du changement organisationnel).

4.1 La réussite de la transformation des contrats en organisation.

De nos jours, étant donné la concurrence de plus en plus accrue, les changements des environnements acculent les organisations à s'adapter ou à se transformer pour pouvoir subsister. En effet, nombreuses sont les organisations qui ont modifié les relations d'emploi avec leurs employés. En effet, la question n'est plus de savoir si un changement aura lieu ou non, car cela ne fait plus de doute, mais de savoir quel impact aura ce changement sur les contrats psychologiques déjà existants. Pour Rousseau et al. (2014), l'objectif est de « permettre une nouvelle relation fondée sur un modèle de futur bien construit¹⁰¹ ».

Pour les auteurs, une transition ou une transformation des contrats psychologiques suite à un événement de changement organisationnel ne peut être réussie que si elle réunit dix caractéristiques fondamentales à savoir :

¹⁰¹ Rousseau, D.M, De Rosario, P., Jardat, R., Pesqueux, Y., Ibid, 2014.

Caractéristiques	Leviers de mise en œuvre
Motifs du changement	Validation des motifs de changement par des raisons extérieures légitimes
Les membres de l'organisation	Implication dans les processus de collecte d'informations sur les facteurs environnementaux du changement
L'ancien contrat	Reconnaissance et célébration de la fin de l'ancien contrat
Les pertes générées par le changement	Évaluation et compensation des pertes induites par le changement
La communication	Établissement de liens de communication forts ascendants et descendants pendant la transition vers le nouveau contrat
Besoins d'information et de structures de transition en période d'incertitude	Création d'arrangements provisoires à court terme et des activités qui bénéficient au changement à long terme
Le sens du changement	La communication sur la démarche du changement à travers des objectifs à long terme
L'alignement des messages des contractants	L'intégration de la démarche du changement dans les formations et dans les pratiques de la gestion des ressources humaines
L'acceptation du changement	L'évocation d'événements constructeurs de contrat
Le suivi du degré de mise en œuvre du contrat	Sollicitation d'informations sur le degré de mise en œuvre du nouveau contrat et mise en place rapide des actions correctives

Tableau 10 : Les dix caractéristiques de réussite de la transition ou la transformation des contrats psychologiques suite à un événement de changement ; Source : Rousseau et al., 2014.

4.1.1 Les motifs de changement doivent être légitimes et validés par des raisons extérieures

Les motifs du changement ou ses raisons d'être représentent les motivations qui amènent l'organisation à entreprendre les transformations dans les systèmes ou les structures. Toutefois, il ne suffit pas de citer les motifs tels qu'ils sont pour justifier le changement en question, car il faut que ces motifs soient validés par des raisons extérieures légitimes.

4.1.2 L'implication des membres de l'organisation dans la collecte des informations sur les facteurs environnementaux qui contribuent au changement

Une fois les motifs identifiés, les membres de l'organisation doivent être impliqués dans les processus de collecte d'informations sur les faits environnementaux ayant contribué au changement dans l'organisation.

4.1.3 La reconnaissance et la célébration de l'ancien contrat et de sa fin le cas échéant

Il s'agit d'une étape indispensable durant laquelle les membres de l'organisation prennent conscience qu'avec le changement mis en place, l'ancien contrat prend fin. Pour cela, les auteurs proposent la reconnaissance voire la célébration de la fin de ce dernier.

4.1.4 Une démarche d'évaluation et de compensation des pertes induites par le changement

Il est évident que tout changement s'accompagne de pertes d'avantages liés à l'ancien système. Toutefois, cette perte est généralement suivie d'une perception négative vis-à-vis du changement. Pour cela, les auteurs proposent de mener une démarche pour évaluer et compenser les pertes engendrées par le changement, et ce afin d'éviter toute rupture des contrats psychologiques.

4.1.5 L'établissement des liens de communication ascendante et descendante aux fins d'implication des agents organisationnels à travers les groupes de travail et les réunions transversales

Soutenir des liens forts de communication avec les membres de l'organisation est le gage d'une meilleure transition des contrats. En effet, il faut mettre en place des canaux de communication aussi bien ascendants que descendants afin de tenir les membres informés durant toute la période de transition. Pour cela, les auteurs proposent notamment le recours à des groupes de travail ponctuels et à de fréquentes réunions transversales.

4.1.6 La réponse aux besoins d'informations et de structures de transition pendant les phases d'incertitude

Durant la phase du changement, il est possible que des incertitudes naissent chez les membres de l'organisation, et que des besoins d'informations apparaissent chez eux. De ce fait, l'organisation doit rapidement mettre à la disposition de ses membres des réponses à leurs besoins d'informations afin de réduire leurs zones d'incertitude, et ce à travers la valorisation des projets à court terme et des activités qui pourrait bénéficier au changement à long terme.

4.1.7 La gestion du sens donné au changement à travers la communication sur sa démarche d'implémentation

Ce point renvoie à la question de la perception du changement par les membres. L'organisation doit par conséquent communiquer sur le sens qu'elle souhaite donner au changement et positionner dans l'esprit de ses membres. Cela dit, un effort de communication sur les objectifs de parcours et la démarche en cours s'impose, et ce dans l'optique d'objectifs à long terme.

4.1.8 L'alignement des messages des différents types de contractants à travers l'intégration de la démarche du changement dans les pratiques de gestion des ressources humaines

Au sein de toute organisation, les contractants humains et non humains émettent systématiquement des signaux et des messages susceptibles d'influencer la nature des contrats existants ou nouvellement créés. En d'autres termes, les contractants jouent un rôle crucial

dans la fabrique des contrats et dans leur transformation, et c'est la raison pour laquelle il faut que la démarche du changement y soit intégrée, en l'occurrence dans les activités de gestion des ressources humaines ou carrément dans les formations organisées.

4.1.9 La facilitation de l'acceptation du changement à travers les événements constructeurs de contrats

Pour que le changement soit facilement accepté, l'organisation doit mettre en avant des événements à la fois constructeurs de contrats et moteurs d'adhésion au changement. En effet, pour que les membres acceptent et adhèrent au changement, il faut qu'ils y prennent part ; pour cela, les auteurs préconisent l'évocation des événements constructeurs tels que les réorientations professionnelles et les recrutements internes.

4.1.10 La demande d'information sur le nouveau contrat mis en place et la mise en œuvre rapide des actions correctives

L'organisation doit systématiquement solliciter des informations sur le degré de mise en œuvre du nouveau contrat afin de pouvoir mener rapidement les actions correctives lorsque les tests d'application ne sont pas probants.

Les différentes étapes que nous venons d'explicitier constituent le gage d'une transition réussie des contrats au sein de toute organisation. Elles servent également comme outils efficaces pour assurer la réciprocité dans les relations d'emploi et pour éviter les éventuelles dérives indésirables. Pour cela, dans notre travail de recherche, nous allons reprendre dans les paragraphes qui suivent les éléments du récit du changement organisationnel de notre association, et ce afin de l'analyser à la lumière des étapes précédemment citées.

4.2 La transformation des contrats d'AL AMANA au regard du changement organisationnel.

Dans le premier chapitre, nous avons analysé le mouvement du changement de l'association non seulement sur la base des déclarations des agents organisationnels, mais aussi sur la base des documents internes de l'association. Nous en avons conclu d'après les différentes sources que la procédure de mise en œuvre du changement organisationnel a été contestée par les agents de l'association.

À ce stade, il serait judicieux de déterminer à la lumière des étapes proposées par Rousseau et al. (2014), ce qui faisait effectivement défaut lors de la conduite du changement. Pour cela, nous reprendrons les éléments du récit du changement de l'association et les analyserons suivant les étapes de la transformation développées plus haut.

4.2.1 Les motifs du changement organisationnel de l'association

Les motifs du changement dans l'organisation doivent être clairs et justifiables pour les membres de l'organisation ; de plus, ces motifs doivent être validés par des raisons extérieures légitimes. Toutefois, dans le cas de notre recherche, nous avons détecté une réticence chez certains agents quant à la légitimité du changement en soi. Cela revient à dire que pour ces agents, le changement n'avait pas lieu d'être, et que de simples reconfigurations dans l'organisation suffisaient pour faire face à la crise. D'autres agents estiment que le changement n'est que le fruit de la tension qui a eu lieu entre l'ancienne administration et le syndicat, soulignant ainsi que le problème est dû principalement aux revendications du syndicat auxquelles l'ancienne administration n'avait pas accordé l'importance requise.

Cela revient à dire que les motifs du changement de l'association ne sont pas clairs dans l'esprit des agents, ce qui a donné lieu à des interprétations diverses quant à l'utilité de la mise en place du changement. Par rapport à la validité des motifs par des raisons extérieures légitimes, il importe de souligner que le signal émis sur le marché du microcrédit marocain et qui concerne le dépôt du bilan de l'association Zakoura (cf. encadré 6) au lendemain de la crise du secteur a laissé une trace sur les perceptions des agents organisationnels ; toutefois, cet événement est loin d'être justifié par la crise de la part des agents, et est dû tout simplement à des actions de mauvaise gestion.

4.2.2 L'implication des agents dans le changement organisationnel

Dans le cas de l'association objet de notre étude, la prise de conscience de la crise ayant touché le secteur marocain du microcrédit est présente chez la majorité des agents ; cela nous renseigne sur le fait que les agents ont pu avoir accès aux informations leur permettant de comprendre la crise par laquelle l'association est passée. Toutefois, ce qui a attiré notre attention est le processus de collecte d'informations en interne concernant le changement en soi et sa démarche de conduite. Pour les agents, la démarche de conduite du changement n'était pas assez claire et la question de son utilité crée des divergences d'opinions entre eux.

4.2.3 La fin de l'ancien contrat dans l'association

Lors des entrevues avec les agents, nous avons compris que la mise en place du changement s'est faite de manière imposée. Cela n'a évidemment pas laissé le temps pour la célébration, et encore moins pour la reconnaissance de la fin de l'ancien contrat dans l'association.

4.2.4 La compensation des pertes engendrée par le changement

Parmi les agents interviewés, plusieurs nous ont fait savoir que le changement ne leur a rien apporté en termes d'avantages. Il existe même ceux qui ont déclaré avoir subi des pertes surtout en termes de primes de rendement et de liberté dans l'exercice de leurs tâches. Cela dit, il en ressort que la démarche du changement n'a pas pris en considération la compensation des pertes subies par les membres de l'association. De plus, lors du travail d'observation effectué, nous avons remarqué que dans la majorité des cas, les contrats psychologiques ont été violés sans prendre fin.

4.2.5 La communication au sein de l'association

Encore une fois, les propos qui sont revenus fréquemment dans les déclarations des agents renseignent sur l'absence de la communication lors de la période du changement. En effet, les agents nous ont confirmé que la démarche de conduite du changement leur a été imposée, et qu'ils n'y avaient pas joué de rôle. Il en découle par conséquent que l'association a mis en place le changement sans concertation avec les agents du terrain, ce qui revient à dire que les canaux de communication étaient absents, en tout cas avec les agents qui opèrent au sein des points de vente.

4.2.6 Le besoin en informations chez les membres de l'association

La question que nous nous sommes posée à ce stade porte sur la valorisation des projets à court terme ayant été menés dans le cadre du changement organisationnel. En effet, comme nous venons de le souligner, l'association n'a pas mis en place des canaux de communication pour informer au fil du temps leurs membres sur l'avancement du chantier du changement. Il était donc tout à fait logique que les agents posent des questions quant à leurs

situations futures, des questions liées aux zones d'incertitudes face à l'imprévu et à l'avenir de leurs carrières.

4.2.7 Le sens donné au changement dans l'association

Ce point ne fait encore une fois aucun doute chez la majorité des agents de l'association. Il paraît clair qu'aucun travail sur le sens du changement dans l'association n'a été envisagé dans le cadre de la démarche de conduite du changement. En effet, le fait qui revient souvent dans les propos des agents renseigne sur une faible gestion du sens du changement, la preuve en est que des agents n'en voient pas le sens, encore moins l'utilité. L'association n'a en fait pas communiqué suffisamment sur les objectifs à court et à long terme, ce qui a généré chez ses membres une perception négative d'une part par rapport au changement opéré, et d'autre part par rapport à sa démarche de conduite.

4.2.8 Le rôle des contractants dans l'association

Dans le deuxième chapitre, nous avons dressé la liste des contractants humains et non humains de l'association objet de notre étude. Nous en avons conclu que les agents ayant une ancienneté dans l'association jouent un rôle primordial dans le processus de socialisation des nouvelles recrues et par conséquent sur la fabrique de leurs contrats psychologiques. Par rapport au changement, l'examen des signaux et des messages véhiculés par les contractants aussi bien humains que non humains fait ressortir un manque de communication ; cela nous paraît d'autant vrai que les contractants humains ne sont même pas, quant à eux, convaincus de la nécessité et l'utilité du changement organisationnel. D'autre part, les différents supports de communication interne de l'association n'ont pas, d'après nos recherches dans les documents internes et aux déclarations des agents, soutenu une communication sur le changement dans l'organisation.

Rappelons aussi que lors de la phase de mise en place du changement, un seul rapport de gestion de l'association avait repris les propos du président du conseil d'administration de l'association, stipulant que face aux indicateurs de gestion alarmants et aux contraintes environnementales, l'association s'est investie dans un nouveau projet d'entreprise nommé Oufouq 2015, « mené dans un mode de large participation, et permettant de réitérer *l'exercice* de mise à plat des valeurs, mission et vision à la lumière des mutations notables

ayant caractérisées l'environnement¹⁰² ». Cela dit, et par rapport à la perception du projet Oufouq 2015 par les agents, il est clair qu'il ne représente pour eux que de simples réorganisations internes, vu qu'en aucun stade de la restructuration, le projet n'a été associé à un changement organisationnel à part entière.

4.2.9 L'acceptation du changement et le suivi des nouveaux contrats

Après avoir analysé les étapes précédentes, nous pouvons conclure que le projet de changement n'a pas été accepté par les membres de l'association, surtout ceux qui constituent le socle de l'activité, dont l'écrasante majorité est constituée par les agents de crédit, les chargés de clientèle et les responsables d'agence. Rappelons tout de même que l'effort de communication sur le changement et ses motivations demeure insuffisant vu l'importance du projet.

D'autre part, la question du suivi des nouveaux contrats, qu'il s'agisse des anciens contrats transformés ou de ceux nouvellement créés, la démarche de conduite du changement ne leur a pas prêté l'importance requise ; par conséquent, comme nous l'avons explicité dans les tableaux de transition (cf. tableaux 7 et 8), une grande majorité des contrats psychologiques ont connu une violation.

Le tableau récapitulatif ci-après reprend l'analyse du changement organisationnel de l'association AL AMANA à la lumière des dix étapes de changement proposées par Rousseau et al. (2014) :

Caractéristiques de la démarche du changement	Mise en œuvre au sein de l'association
Motifs du changement	Motifs de changement non clairs. Diverses interprétations quant à son importance et son utilité.
Les membres de l'organisation	Processus de collecte d'informations en interne limités. La démarche de conduite du changement n'était pas claire et participative.

¹⁰² Association AL AMANA ; « Rapport d'activité », 2011.

L'ancien contrat	<p>Changement unilatéral du contrat de manière imposée.</p> <p>L'ancien contrat n'a fait l'objet ni de reconnaissance ni de célébration.</p>
Les pertes générées par le changement	<p>Pertes importantes subies par les agents.</p> <p>Le changement n'a pas apporté d'avantages.</p> <p>La compensation des pertes n'a pas été prévue dans le nouveau contrat.</p>
La communication	<p>Absence de la communication lors de la période du changement.</p> <p>Démarche de conduite du changement imposée.</p> <p>Absence de canaux de communication ascendants.</p>
Besoins d'information et de structures de transition en période d'incertitude	<p>Manque de visibilité sur le futur des situations des agents.</p> <p>Absence de feedback par rapport à l'avancement du chantier du changement.</p> <p>Création de zones d'incertitude chez les agents.</p>
Le sens du changement	<p>Les agents n'arrivent pas à voir le sens et encore moins l'utilité du changement.</p> <p>Communication insuffisante sur les objectifs à court et à long terme.</p> <p>Perception négative par rapport au changement et à sa démarche de conduite.</p>
L'alignement des messages des contractants	<p>Contractants humains non convaincus par le sens et l'utilité du changement.</p> <p>Communication interne très faible sur le changement en tant que projet structurant.</p>
L'acceptation du changement	<p>Absence de communication sur les événements constructeurs de contrats.</p>
Le suivi du degré de mise en œuvre du contrat	<p>Absence du suivi des nouveaux contrats.</p> <p>Violation des anciens contrats.</p>

Tableau 11 : Les dix caractéristiques de transition des CP suit à l'évènement du changement organisationnel d'AL AMANA. Essai de synthèse à partir des déclarations libres des agents organisationnels.

4.3 Conclusions

L'analyse du changement organisationnel de l'association AL AMANA à travers la grille proposée par Rousseau et al. (2014) nous a permis de **détecter les insuffisances du changement et les zones d'impact dans lesquelles il a pu influencer les contrats de ses agents**. Nous en avons déduit par conséquent que **la démarche de conduite du changement mise en place n'avait pas communiqué sur le changement en soi ; aussi, elle n'avait pas prévu un suivi des transformations dans les contrats psychologiques, encore moins une célébration de la fin des anciens contrats**.

Il est indéniable que la transformation des contrats au sein de toute organisation doit faire l'objet d'une attention particulière de la part des managers, car **au-delà de toute considération purement technique qui s'intéresse aux éventuelles migrations dans les structures organisationnelles, il va falloir être attentif aux individus qui les animent, de telle sorte à ce que les transformations qui peuvent survenir dans leurs contrats psychologiques soient maîtrisées, ou du moins anticipées**. C'est donc tout l'intérêt de mener la présente recherche afin de pouvoir déterminer les processus qui influencent les contrats dans l'organisation et pouvoir détecter les prémisses des contrats psychologiques futurs sur la base de l'évolution de ceux déjà existants.

5 Cinquième chapitre : La résilience organisationnelle.

Dans l'objectif de la recherche de la performance, les organisations sont amenées à faire face à différents faits et incidents ; ces derniers peuvent leur poser de sérieux problèmes à tel point que c'est de leurs survies qu'il serait question. En fait, après les catastrophes qui ont eu lieu dans certains pays du continent américain (l'événement du verglas en 1998 au Québec ou encore la panne électrique de 2003 aux États unis), et suite à la conférence des Nations unies en 2005 sur la prévention des catastrophes, la notion de résilience s'est imposée comme nouvelle approche face à de tels événements.

Dans le domaine des sciences de gestion, plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de la résilience dans le milieu organisationnel. Cet intérêt est justifié par les différents faits et incidents auxquels les organisations sont confrontées dans leurs environnements aussi bien microéconomiques que macroéconomiques. Dans les paragraphes qui suivent, nous allons développer la notion de la résilience de l'organisation, et en montrer les interactions avec le concept du contrat psychologique, pour en déduire finalement de qui fait ou non de l'organisation objet de notre étude une organisation résilience dans son environnement associatif.

Dans le premier paragraphe de ce cinquième chapitre, nous présenterons dans un premier temps l'évolution du concept de la résilience organisationnelle (5.1 L'évolution du concept de la résilience organisationnelle). Nous traiterons ensuite dans le paragraphe 5.2 la relation entre la résilience organisationnelle et le changement. En troisième lieu (paragraphe 5.3), nous présenterons la notion du sensemaking en tant que dimension sociologique de la résilience. Quant au paragraphe 5.4, il est destiné à la présentation des dimensions organisationnelle de la résilience. Nous développerons par la suite le concept de la résilience vu d'un point de vue individuel et organisationnel (5.5 Le concept de la résilience entre l'individu et l'organisation). Pour les deux derniers paragraphes (5.6 et 5.7), ils seront dédiés respectivement à la relation entre les transformations des contrats et la résilience organisationnelle, et au rôle de cette dernière dans le passage du processus individuel de construction des sens au processus collectif.

5.1 L'évolution du concept de la résilience organisationnelle

En milieu organisationnel, le concept de la résilience a vu le jour suite à la sensibilité de plus en plus importante des organisations face aux perturbations de l'environnement. Plusieurs définitions ont ainsi été émises. Pour Madni et Jackson (2009), « la résilience peut être vue comme la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation¹⁰³ » ; à travers cette définition, les auteurs ont identifié quatre phases de la résilience, des phases qui nous seront d'une grande utilité quant au découpage de notre processus de recherche sur l'évolution des contrats psychologiques. Pour les auteurs, la résilience de l'organisation se manifeste selon trois axes à savoir (1) l'anticipation à travers l'évitement des perturbations (2) la résistance aux perturbations (3) l'adaptation aux nouvelles conditions et finalement (4) le relèvement après les perturbations.

À partir des différentes définitions de la littérature sur la résilience, McManus et al. (2008) font ressortir plusieurs concepts qui y sont rattachés. Il s'agit de la connaissance de l'environnement, l'anticipation des perturbations, le niveau de préparation, la capacité de déploiement des ressources, la capacité d'adaptation et le degré de rétablissement¹⁰⁴. Ces différents concepts amènent à considérer la résilience de l'organisation suivant une approche systémique dans laquelle l'environnement, les acteurs, les éléments matériels et immatériels y jouent un rôle décisif.

Dans ses travaux sur le risque opérationnel dans les opérations de trading dans les HRO (High reliability organizations), Jardat (2011) propose d'étudier la résilience dans le milieu des organisations en faisant une distinction quant à l'angle de vue de la résilience¹⁰⁵. Pour l'auteur, « la notion de résilience doit être comprise au niveau du système et de l'organisation et non du destin psychique des personnes ». Il rejoint ainsi la définition de Weick & Sutcliffe (2007) selon laquelle « être résilient consiste à être attentif aux erreurs une fois qu'elles sont survenues et à les corriger avant qu'elles ne s'aggravent et ne causent de sérieux dommages¹⁰⁶ », et adopte leur vision stratifiée de la résilience. En effet, en fonction

¹⁰³ Madni, A. M., Jackson, S., « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering », IEEE Systems Journal, vol. 3, n° 2, 2009, p. 181-191.

¹⁰⁴ McManus, S. et al., « Facilitated Process for Improving Organizational Resilience », Natural Hazards Review, vol. 9, n° 2, 2008, p. 81-90.

¹⁰⁵ Jardat, R., « Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO – Une étude exploratoire », Colloque approches du risque opérationnel, ISTEC, décembre 2011.

¹⁰⁶ Weick K. E., Sutcliffe K., « Managing the Unexpected – Resilient Performance in an Age of Uncertainty », San Francisco : CA, USA, John Wiley & Sons, 2007.

des horizons temporels et des évènements, la première strate de la résilience est constituée de la « capacité à absorber la tension et préserver le fonctionnement malgré la présence de *l'adversité* »; la deuxième strate étant la « capacité à récupérer et rebondir après des événements contraires », et finalement la dernière est celle de la « capacité à apprendre et *grandir sur la base des épisodes passés d'action résiliente*¹⁰⁷ ».

5.2 La résilience organisationnelle et le changement

Il est communément admis que tout changement provenant d'un choc ou d'une crise est producteur de résistances au sein de l'organisation ; ces résistances peuvent constituer des entraves à la résilience face audit changement. Aussi, comme nous l'avons souligné plus haut, parler de résilience sous-entend le retour du système ayant connu des perturbations à son fonctionnement normal en maintenant sa structure et sa continuité, non seulement par la préservation de son équilibre d'avant le changement, mais en intégrant les nouvelles données imposées par ce dernier.

En période de changement, des réorganisations, des rotations, des changements d'équipes ou des dirigeants voire des réductions d'effectifs sont souvent envisageables comme solutions. Toutefois, les décideurs ont souvent tendance à privilégier la remise en cause de la couche du management au lieu de celle des structures et de la stratégie qui constituent dans la majorité des cas la source des difficultés que rencontre l'organisation. Nous prenons à titre d'exemple les perturbations générées par l'environnement de l'organisation qui rendent les mesures précédemment citées insuffisantes, et nécessitent une reformulation de la stratégie générale et une réorganisation de la structure organisationnelle. Pour Teneau et Koninckx (2010), cela pose de facto la question sur la déconstruction de l'identité organisationnelle à travers une remise en cause de l'essence même de l'organisation¹⁰⁸.

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons passer en revue les deux dimensions de la résilience, notamment sociologique et organisationnelle, et expliciter dans laquelle d'entre elles nous inscrirons notre problématique de recherche.

¹⁰⁷ Jardat, R., 2011, Ibid.

¹⁰⁸ Teneau, G., Koninckx, G., « Résilience organisationnelle ; Rebondir face aux turbulences », De Boeck Supérieur, 2010, 296 p.

5.3 Le « Sensemaking » comme dimension sociologique de la résilience

D'un point de vue psychosociologique, l'une des définitions de la résilience proposée par Vidaillet (2003) consiste à la considérer comme « *la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres. Les facteurs de résilience permettent aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement de rôle, de se méfier d'une trop grande confiance et de maintenir des relations de confiance dans l'organisation*¹⁰⁹ ». Cette approche de la résilience met l'accent sur la construction du sens au sein de l'organisation et sur les interactions entre les acteurs et les systèmes. Le principe est que les systèmes ne sont pas résilients en soi, mais c'est les acteurs qui les animent qui disposent de la capacité de résilience. Dès lors, pour Teneau et Koninckx (2010), l'organisation a tout intérêt à travailler avec des individus ayant la capacité de construire des résiliences individuelles ; ce qui se généralisera pour former la résilience de l'organisation¹¹⁰.

Par rapport aux interactions entre les individus et l'organisation, Weick (1988) insiste sur l'importance de la construction de sens¹¹¹ (Sensemaking) comme préalable pour faire face à tout problème qui pourrait survenir au sein de l'organisation, en faisant de cet élément l'un des axes clés de la politique des ressources humaines ou carrément de la politique de résilience de l'organisation. D'après l'auteur, la fiabilité de l'organisation n'est autre que « la capacité des individus à s'organiser et à se réorganiser pour anticiper et faire face à des situations imprévues et dangereuses » ; ceci dit, cette capacité est assurée par la construction du sens aussi bien au niveau individuel (sensemaking) que collectif (collective sensemaking).

5.4 Les dimensions organisationnelles de la résilience

Si l'on reprend le concept du « sensemaking » proposé par Weick, l'on déduit que l'auteur distingue entre deux niveaux dans la construction du sens, à savoir le niveau individuel qui se rattache aux aspects cognitifs de l'individu, et le niveau du « collective sensemaking » qui n'est autre que l'ensemble des sens construits par et entre les individus qui

¹⁰⁹ Vidaillet, B., (dir.) « *Le Sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation* », Paris, Éd. Institut Vital Roux, Vuibert, 2003, p. 180.

¹¹⁰ Teneau, G., Koninckx, G., 2010, Ibid.

¹¹¹ Weick, K.E., « Enacted sensemaking in crisis situations ». *Journal of Management Studies*, vol 25, 1988.

composent le groupe. Dès lors, l'on parle de résilience de l'organisation lorsque des mécanismes rendent le groupe moins vulnérable à la rupture des sens construits, et partagés par ses membres.

Par rapport à la résilience dans les organisations, le constat majeur que Coutu (2002) a mis en évidence est qu'elles partagent toutes trois caractéristiques principales¹¹² : (1) elles font face à la réalité de manière pragmatique ; (2) elles disposent d'un système de valeurs partagées qui donne sens aux faits ou aux difficultés rencontrées ; (3) et elles peuvent développer de nouvelles solutions en se basant sur leurs ressources disponibles lorsqu'elles sont face à des situations inhabituelles.

Toute la question donc est de mettre en place deux approches prédéfinies face à l'inattendu, en l'occurrence une approche défensive permettant de faire face à n'importe quel choc, et ce en mettant en place des précautions en matière de gestion des risques, et une approche proactive ayant pour but de trouver le plus rapidement possible de nouvelles solutions. Il convient aussi de souligner l'importance des expériences des crises que traverse l'organisation, à travers un processus d'apprentissage destiné à capitaliser sur les chocs afin d'identifier les insuffisances de la structure, de les corriger et d'être mieux préparée pour l'avenir (Christianson et al., 2009¹¹³). Pour y parvenir, Weick et Sutcliffe (2007) identifient trois dimensions imbriquées les unes aux autres : il s'agit d'abord d'une capacité d'absorption, ensuite d'une capacité de renouvellement et finalement d'une capacité d'appropriation visant à apprendre des expériences et par conséquent devenir plus résilient face aux crises¹¹⁴.

5.5 Le concept de la résilience entre l'individu et l'organisation

La résilience n'est pas une notion nouvelle, dans la mesure où il s'agit d'un concept emprunté à d'autres champs scientifiques. Dans le domaine de la physique, la résilience désigne la capacité de résistance des matériaux aux chocs en reprenant leurs formes initiales après avoir été déformées. La même notion caractérise dans la médecine traditionnelle chinoise la capacité des corps vivants à se régénérer après une blessure.

¹¹² Coutu L. D., « How resilience works », Harvard Business Review, vol. 80, n° 5, 2002, p. 46-55.

¹¹³ Christianson M. K., Farkas M. T., Sutcliffe K. M., Weick K. E., « Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum », Organization Science, vol. 20, n° 5, 2009, p. 846-860.

¹¹⁴ Weick K. E., Sutcliffe K., 2007, Ibid.

Dans le domaine de la psychologie, la résilience chez un individu peut être définie comme sa capacité à résister aux traumatismes et à rebondir face à l'adversité. Pour Cyrulnik (2002 ; 2004), il la définit comme « la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative¹¹⁵ ». Largement inspiré de cette définition, Bernard (2007) évoque la résilience entrepreneuriale selon laquelle l'acte d'entreprendre constitue un processus d'indépendance, de reconstruction de soi et de revanche face aux mauvais coups de la vie. Il en découle donc que pour les auteurs, la résilience est une qualité intrinsèque à l'individu.

Au niveau organisationnel, le concept de la résilience est apparu dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et sur les organisations à haute fiabilité (High Reliability Organizations) ; l'accent est par conséquent mis sur la résilience au niveau d'un groupe d'individus au sein de l'organisation. Ainsi, l'analyse dépasse le niveau individuel vers un niveau organisationnel ou collectif. Pour Weick (1993), la résilience organisationnelle se rattache « aux mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking¹¹⁶ », ou encore d'après Lengnick-Hall et Beck (2009) à « la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement¹¹⁷ ». D'autre part, Hollganel et al. (2009) insistent sur l'importance de mener une étude profonde sur les facteurs et les processus qui permettent à l'organisation de surmonter les épreuves et les difficultés, et de retracer le schéma à travers lequel elle a pu construire sa résilience et l'entretenir dans le temps¹¹⁸.

5.6 Du changement du contrat psychologique à la résilience

Le rapprochement entre le corpus du contrat psychologique et le phénomène de la résilience individuelle ou organisationnelle souligne clairement une relation entre eux, ne serait-ce qu'au niveau cognitif et comportemental des individus. Si l'on considère le contrat psychologique transactionnel comme premier stade contractuel d'un individu qui intègre une

¹¹⁵ Cyrulnik, B., « Un merveilleux malheur », Odile Jacob, 2002.

¹¹⁶ Weick K. E., « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 1993, p.628-652.

¹¹⁷ Lengnick-Hall C., Beck T. E., « Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment », *Resilience Engineering Perspectives*, vol. 2, Preparation and Restoration. Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S. (Eds), Burlington, VT, Ashgate Publishing Company, 2009.

¹¹⁸ Hollganel E., Journé B., Laroche H., « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, 2009, p. 224-229.

organisation déjà installée¹¹⁹, le contrat psychologique relationnel serait la suite logique (deuxième stade) de la relation contractuelle si toutes les conditions sont disponibles, et ce dans le cadre de ce que Mac Neil (1985) qualifie de « continuum contractuel ¹²⁰ ». Or, De Bry (2008) explique que les survivants d'un choc ou d'une crise considèrent généralement qu'il y a violation de leurs contrats psychologiques, ce qui rend fréquent le retour d'un contrat psychologique relationnel vers un contrat transactionnel¹²¹.

Du point de vue de l'individu, l'avènement d'un changement ou d'une crise au sein de l'organisation peut être interprété de deux manières, soit l'individu considère que le choc était inévitable, auquel cas il se contentera de garder des ressentis vis-à-vis de ses victimes (personnes licenciées par exemple), soit il considère que l'on pouvait éviter le choc, et qu'il est dû à une mauvaise gestion, auquel cas il ressentirait de la colère, de la méfiance et son degré de loyauté diminue. Ceci étant, avant d'adopter une attitude ou un comportement, l'individu vérifie si sa relation contractuelle avec son organisation est violée ou non et s'il est capable d'être résilient.

5.7 La résilience organisationnelle ; du processus individuel au processus collectif

Dans tout événement de changement dans les organisations, il existe un avant, pendant et après changement ; en fait, le concept de la résilience permet une vision particulière de la crise dans les organisations, du fait qu'il ne s'agit pas d'un simple problème momentané auquel il va falloir trouver une solution dans l'immédiat, mais plutôt d'une succession de faits et d'événements qui laissent des séquelles, parfois des traumatismes¹²² si l'on se réfère à B. Cyrulnik (2002). En effet, l'auteur met en évidence pour chacune des trois phases, deux concepts clés susceptibles de garantir la résilience individuelle et qui sont représentés dans la figure ci-après :

¹¹⁹ Dans l'article de F. De Bry (2008), l'auteur justifie cette affirmation en se référant à la théorie de l'échange économique qui caractérise essentiellement la relation contractuelle par des obligations de performance en échange d'une rémunération, ce qui rend l'implication des cocontractants limitée à leurs obligations.

¹²⁰ Mac Neil, I.R., (1985), « Relation contract: what we do and do not know ». Wisconsin Law Review, vol.2. pp. 438-525.

¹²¹ De Bry, F., « Les survivants à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience », La revue des sciences de gestion, n° 231-232, 2008.

¹²² Cyrulnik, B., Ibid, 2002.

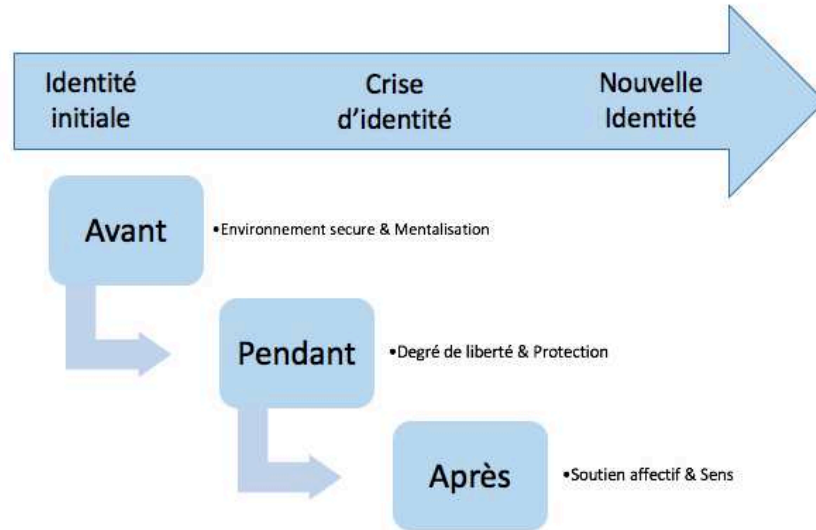


Figure 8 : le processus de la résilience individuelle ; essai de synthèse à partir des développements de B. Cyrulnik.

Dans le domaine de la neuropsychiatrie, B. Cyrulnik associe, à la résilience de l'individu et pour chaque phase, deux concepts indispensables pour être résilient¹²³ ; ainsi, lors de la phase d'avant la crise, les préalables de la résilience sont *l'environnement secure* et la mentalisation, deux concepts qui sont acquis et imprégnés dans la mémoire biologique de l'individu et rattachés à un environnement stable et sécurisant. Pour la deuxième phase pendant la crise, il s'agit du degré de liberté et de la protection, selon lesquels plus le facteur d'agression est loin, moins l'individu est traumatisé et peut rebondir face aux turbulences. Quant à la troisième phase d'après la crise, les deux critères clés sont le soutien affectif et la construction du sens ; en fait, lors de cette phase, l'individu résilient rentre dans un processus de reconstruction afin de donner un sens aux évènements passés et pouvoir en tirer des leçons pour l'avenir.

La résilience organisationnelle suit la même logique, du fait qu'elle est associée à une résilience collective qui n'est autre que la somme des résiliences individuelles. En fait, en transposant les concepts vers le domaine de la gestion des organisations, l'on peut reconstruire le schéma précédent en l'adaptant à une organisation ayant connu un mouvement de changement lu sous l'angle du contrat psychologique ; en fait, la résilience organisationnelle serait schématisée comme suit :

¹²³ Cyrulnik, B., « La résilience dans les situations extrêmes », conférence à l'université de Nantes, Juin 2015.



Figure 9 : le processus de la résilience organisationnelle ; essai de synthèse à partir des développements de B. Cyrulnik et du corpus du contrat psychologique.

Les deux schémas de la résilience précédemment cités mettent en exergue la notion de la résilience suivant des processus ; en effet, dans notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés aux processus d'évolution des contrats psychologiques susceptibles d'expliquer la résilience de l'organisation suite à l'événement de la crise et du changement organisationnel. Cela dit, dans les chapitres qui suivent, nous allons exploiter les processus en question en mettant en œuvre la grille de lecture du contrat psychologique dans le but de souligner les processus les plus importants ayant fait en sorte que l'association objet de notre étude puisse sortir de sa crise malgré les impacts sur les contrats psychologiques des agents associatifs.

5.8 Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons passé en revue les différents aspects théoriques de la résilience dans l'organisation. Nous avons aussi traité les aspects de la résilience inhérents aussi bien à l'individu qu'à l'organisation. De même, nous avons précisé que ce qui importe dans notre cas, c'est la résilience collective qui se manifeste au sein de l'organisation, et non pas les dimensions psychologiques et cognitives individuelles. **C'est donc le passage du niveau individuel au niveau collectif dans le phénomène de la résilience qui nous intéresse tout particulièrement**, en essayant de localiser les processus d'évolution des contrats psychologiques chez les individus qui expliquent la résilience de l'organisation AL AMANA.

**Deuxième partie : Choix méthodologiques,
cadre épistémologique et protocole de la
recherche.**

6 Sixième chapitre : Cadre épistémologique et méthodologique de la recherche.

De manière générale, les recherches en science de gestion doivent être positionnées dans un champ épistémologique leur permettant une légitimité quant à la production des connaissances scientifiques. En effet, dans le présent chapitre, nous allons procéder à un travail de positionnement épistémologique de notre recherche avant de définir son cadre méthodologique.

Pour y parvenir, nous allons d'abord revenir sur les aspects d'une posture épistémologique qui s'inscrit dans le dépassement de la dichotomie positivisme/constructivisme avant de définir notre positionnement épistémologique (6.1 Positionnement épistémologique). Ensuite, nous justifierons nos choix méthodologiques au regard de la nature de notre champ de recherche, des variables et des intervalles temporels du phénomène observé (6.2 Choix méthodologiques de la recherche). Finalement, afin de justifier l'adéquation entre le cadre méthodologique et épistémologique choisis, nous discuterons l'adoption de la boucle récursive comme méthode de raisonnement (6.3 Discussion épistémologique des choix méthodologiques).

6.1 Positionnement épistémologique

Pour qu'elle soit fondée scientifiquement, toute démarche de recherche doit être fondée d'un point de vue épistémologique. En effet, le cadre épistémologique délimite le champ d'action sur lequel le savoir est produit par rapport à un champ disciplinaire. Ceci revient à dire que pour n'importe quelle recherche, la délimitation du cadre épistémologique est une phase indispensable pour la détermination des outils conceptuels et empiriques permettant une meilleure combinaison entre rigueur, pertinence et impact. Pour Pesqueux et Martinet (2013), l'équilibre entre ces trois objectifs ne peut avoir lieu qu'avec une meilleure posture épistémologique¹²⁴. En ce qui concerne la rigueur et de la pertinence scientifique précédemment cités, nous rejoignons la définition de Nadeau (1999) qui considère l'épistémologie comme une discipline qui « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les

¹²⁴ Martinet, A.C., Pesqueux, Y., « Epistémologie des sciences de gestion », Vuibert, 2013.

principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective¹²⁵ ».

Pour Pesqueux et Martinet (2013), l'épistémologie, à la différence de la métaphysique qui s'intéresse à la « réalité », tente de mener des réflexions sur le « réel » et d'asseoir les fondements d'une connaissance qui va au-delà de la connaissance scientifique pour s'intéresser à la vie en société et aux interactions entre les acteurs qui animent les systèmes¹²⁶. En effet, c'est dans cette vision que nous inscrivons notre recherche, celle d'étudier les interactions entre les acteurs et les systèmes au sein d'une organisation, tout en mettant l'accent sur des aspects sociaux liés aux contrats et aux relations contractuelles d'emploi.

6.1.1 Vers un dépassement de la dichotomie positivisme - constructivisme

Les adeptes du courant positiviste font souvent référence à Auguste Comte (1798-1857) qui fut le premier à considérer la connaissance comme étant objective¹²⁷. D'après Le Moigne (1995), le principe étant que la réalité existe en soi, et est régie par des lois invariables et universelles qui la rend indépendante de son observateur et de ses préférences¹²⁸. Ainsi, les lois universelles régissant le réel contraignent le chercheur à l'admettre tel qu'il est, en dehors de toute tentative d'intervention de sa part, vu qu'a priori, l'observateur doit être extérieur à l'objet étudié. L'objectif étant donc de se contenter d'une explication pure et simple de la réalité. Ceci étant, dans le courant positiviste, les chercheurs adoptent généralement un schéma préétabli, qui est celui de la modélisation théorique du phénomène observé, et le test de validité par l'une des méthodes de recherche.

Dans son article intitulé « Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion », A. David (1999) reprend, en citant Le Moigne (1990), l'objectivité scientifique comme l'un des principes fondamentaux du courant positiviste, et relève un paradoxe selon lequel l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel observé, ni l'observant, et si ce dernier est modifié, cela ne relève pas de la science¹²⁹. Cela revient à dire que l'esprit humain ne doit pas être sujet à observation du fait qu'une auto-observation n'est pas envisageable. Pour David (1999), ce principe tend clairement à laisser la question du

¹²⁵ Nadeau, R., « *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie* », PUF, Paris, 1999

¹²⁶ Martinet, A.C., Pesqueux, Y., 2013, Ibid.

¹²⁷ Comte, A., « *Cours de philosophie positive* », 6.vol., 1907-1908.

¹²⁸ Le Moigne, J.L., « *Les épistémologies constructivistes* », Que sais-je n° 2969, PUF, 1995.

¹²⁹ David, A., « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », Conférence de l'AIMS, Mai 1999.

fonctionnement de l'esprit humain dans le domaine de la connaissance ordinaire, ce qui incite à poser la question de savoir dans quelles conditions les éléments d'observation dans ce cas peuvent être considérés comme des résultats scientifiques.

Par rapport au courant constructiviste, à la différence du positivisme, repose sur l'hypothèse phénoménologique ou interactionniste, du fait qu'elle part du postulat que dans le monde des organisations, la réalité serait un construit social (socialement construite) car elle n'existe pas en elle-même. Selon Piaget (1967), il incombe donc au chercheur outillé d'un modèle théorique bien défini d'étudier les représentations singulières de la réalité en se basant sur le vécu des acteurs, pour conclure ensuite sur une explication d'ensemble¹³⁰. Toutefois, la thèse constructiviste repose sur la subjectivité de toute explication fournie par le chercheur, vu qu'elle est issue de ses propres perceptions et représentations issues de son interaction avec les objets et les acteurs de sa recherche.

Pour sa part, Le Moigne (1995) considère que « *le réel est construit par l'acte de connaître* plutôt que donné par la perception objective du monde¹³¹ ». Ceci revient à dire que le réel, au sens de l'auteur, se construit suivant un processus en empruntant des méthodes de recherches variées, une conception qui rejoint celle de Piaget (1970) pour lequel la connaissance est autant un processus qu'un résultat¹³².

Toutefois, le dualisme entre positivisme et constructivisme a suscité le débat entre plusieurs chercheurs en épistémologie, et a même donné lieu à un courant qui préconise le dépassement du débat entre positivisme et constructivisme¹³³ (David, 1999). En effet, le choix d'un paradigme entre positivisme et constructivisme a depuis toujours créé des différends dans la population des chercheurs en général, et dans celle des chercheurs en sciences de gestion en particulier. Pour David (1999), il y a lieu de transgresser la dualité entre les deux paradigmes, suivant une conception spécifique de la réalité. Pour l'auteur, renoncer au paradigme positiviste au même titre qu'à un constructivisme trop radical suppose d'admettre que la réalité existe et est construite de deux manières :

- La réalité est construite dans l'esprit humain, vu qu'elle n'est que sous forme de représentations ;
- La réalité est construite par les différents acteurs, y compris les chercheurs.

¹³⁰ Piaget, J., « Logique et Connaissance scientifique », Paris : Gallimard, 1967.

¹³¹ Le Moigne, J.L., 1995, Ibid.

¹³² Piaget, J., « *L'Épistémologie génétique* », Paris, collection « Que sais-je ? », PUF, 1970.

¹³³ David, A., 1999, Ibid.

Une fois ces deux principes respectés, la perception de la réalité subirait une modification, étant donné que tout chercheur est considéré lui-même comme intervenant d'un genre particulier vu que, toujours selon David (1999) « sa contribution directe à la *construction concrète de la réalité relève aussi de l'activité scientifique*¹³⁴ ». En effet, toujours d'après l'auteur, « *la réalité est donc construite à partir d'artefacts et d'acteurs qui élaborent, utilisent et s'incluent dans ces artefacts* », ce qui fait de la réalité un processus de construction et de transformation permanent appelant à dépasser l'opposition classique entre positivisme et constructivisme, et à envisager une théorie dite de l'intervention en sciences de gestion.

6.1.2 Positionnement épistémologique de la recherche

La détermination de la méthode d'analyse et du mode d'inférence est fonction du positionnement épistémologique de la recherche. Nous rappelons que l'objet de notre recherche est l'étude de la résilience organisationnelle à travers le prisme du contrat psychologique dans un milieu associatif ayant connu un mouvement de changement organisationnel. En effet, notre point de départ est un paradoxe lié à un changement organisationnel marquant la rupture entre les pratiques de gestion de deux périodes distinctes. Nous partons par conséquent du vécu des agents organisationnels sur le terrain, pour rechercher les caractéristiques de leurs contrats psychologiques ou du contrat normatif s'il en existe un. Nous avons donc jugé utile de partir du terrain de recherche pour reconstruire les processus qui pourraient expliquer les comportements dans l'organisation objet de notre étude, en analysant dans un premier temps les processus au niveau idiosyncrasique avant de procéder à une analyse au niveau collectif, et ce afin de déterminer les caractéristiques du phénomène de la résilience organisationnelle ; nous sommes par conséquent dans une démarche de compréhension qui part de la réalité sur le terrain. Dès lors, notre recherche se positionne au sein du paradigme constructiviste.

Une autre question épistémologique importante est celle posée par Pesqueux et Martinet (2013) ; pour les auteurs : « une question essentielle inhérente à la représentation *des connaissances en sciences des organisations est de savoir d'où l'on parle*¹³⁵ ». Ceci dit, notre objectif de comprendre les comportements et actions des acteurs organisationnels nous amène à positionner notre recherche en haut à l'intérieur du cadre d'analyse.

¹³⁴ David, A., 1999, Ibid.

¹³⁵ Martinet, A.C., Pesqueux, Y., 2013, Ibid.

6.2 Choix méthodologiques de la recherche

Après avoir discuté les choix épistémologiques, nous allons dans les paragraphes qui suivent discuter les choix méthodologiques pour lesquels nous avons opté. Nous allons aussi revenir sur des considérations épistémologiques pour discuter les fondements de notre processus de raisonnement scientifique, et ce afin de s'assurer de la scientificité de notre démarche et de nos résultats.

6.2.1 Problématique du champ de la recherche

Dans le présent travail de recherche, nous avons opté pour le contrat psychologique comme grille de lecture pour la compréhension de la résilience organisationnelle dans un milieu associatif. L'hypothèse générale de notre travail est que la résilience d'une organisation à vocation associative est due à la nature spécifique des contrats psychologiques dominant au sein de l'organisation. En effet, et à titre de précision, notre choix s'est porté sur une recherche sur les processus qui sont à la base de la formation ou de la transformation des contrats psychologiques. Ceci étant, la question des « processus » des contrats psychologiques sur lesquels porte notre analyse en vue d'en extraire les caractéristiques et les invariants fait surgir trois difficultés majeures à savoir :

6.2.1.1 La connaissance et la décomposition de la variable processuelle étudiée

La connaissance et la décomposition de la variable processuelle sont indispensables pour extraire du terrain de recherche les variables ou les sous variables pouvant expliquer les comportements observés. En effet, pour Glaser et Strauss (1967), le chercheur doit extraire le ou les « sensitive concepts¹³⁶ », qui est dans notre cas le contrat psychologique, pouvant donner du sens aux informations collectées sur le terrain et expliquer le phénomène observé, qui est encore une fois la résilience organisationnelle dans notre cas. Par rapport à la décomposition de la variable étudiée, elle sera décrite plus en détail dans le protocole de recherche.

¹³⁶ Glaser, B.G., Strauss A.L., 1967, Opus cit.

6.2.1.2 La délimitation du processus étudié

La délimitation du processus étudié pose un double problème : faut-il délimiter les processus par rapport au facteur temps ou par rapport à l'objet et au contexte de l'étude ? Par rapport au facteur temps, il s'agit de décrire et d'analyser l'évolution de la variable sur des périodes de temps que le chercheur doit définir ; pour Van de Ven et Poole (1995), c'est « *l'observation empirique de différences dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité organisationnelle dans le temps*¹³⁷ ». Pour ce qui est du contexte et de l'objet de l'étude, il est à noter que ce dernier est en changement permanent au sein de l'organisation. Ce changement avec le temps doit-être impérativement pris en considération, car l'objet apparaît, se transforme, évolue et peut disparaître au sein d'un même contexte organisationnel auquel il faut se référer systématiquement. Pour Van de Ven et Poole (1995), « il est important que le chercheur n'isole pas l'étude du processus d'un objet de son contexte.

En ce qui concerne notre recherche, la délimitation du processus étudié se fera suivant les deux facteurs précédemment cités, à savoir le facteur temps et l'objet placé dans son contexte. En fait, ce choix nous permet de se conformer aux exigences de notre grille de lecture du contrat psychologique comme concept de compréhension de la résilience organisationnel. En effet, un contrat psychologique est amené à changer et à se transformer aussi bien avec le temps qu'avec l'avènement de faits organisationnels dont le plus important dans notre cas est le changement organisationnel. C'est en effet ces changements dans les contrats psychologiques qui pourraient expliquer les différentes évolutions de la variable étudiée.

6.2.1.3 L'ordonnancement des intervalles temporels

Une fois la délimitation du processus effectuée, vient ensuite l'ordonnancement des intervalles temporels. Il s'agit dans notre cas d'un processus sur trois phases. La première phase (t-1) est celle durant laquelle nous avons déterminé la nature des contrats psychologiques dominant au sein de l'association. La deuxième phase actuelle est celle ayant commencé avec l'événement du changement organisationnel opéré en 2011 au sein de l'association (cf. chapitre 1 sur le récit du changement organisationnel à AL AMANA), et qui nous permettra de déterminer la nature actuelle des contrats psychologiques des acteurs.

¹³⁷ Van De Ven, A., Poole, M., « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 510-540.

Quant à la troisième et dernière phase, elle concerne les prémisses des contrats psychologiques futurs. Dans cette dernière phase, l'on se basera sur le ou les processus reconstruits à partir de la première et de la deuxième phase pour déterminer ceux qui consolident la résilience de l'organisation de ceux qui ne le sont pas. Aussi, cela nous permettra d'anticiper les dysfonctionnements dans les contrats psychologiques des acteurs, et ce afin d'éviter d'éventuelles violations, ou du moins éviter en cas de contrats violés que ces derniers ne prennent fin.

6.3 Discussion épistémologique des choix méthodologiques

Le raisonnement scientifique est le processus par lequel des résultats sont obtenus et formulés concernant un fait ou une réalité observable sur un terrain de recherche. En effet, adopter une approche scientifique revient à dire que des procédés expérimentaux rentrent en jeu, suivant une logique définie à l'avance. En sciences de gestion, trois types de raisonnement sont distingués à savoir la déduction, l'induction et l'abduction. Ainsi, nous rejoignons l'approche de David (1999) inspirée des travaux de Pierce, et considérerons que la production des connaissances doit passer par le processus récursif Abduction > Déduction > Induction. Nous expliciterons dans un premier temps les trois types de raisonnement, ensuite la boucle récursive qui constitue notre mode d'inférence, avant de discuter le choix la méthode de l'étude de cas.

6.3.1 Le raisonnement par déduction

La déduction est un mode de raisonnement qui repose sur la tension conjecture/réfutation¹³⁸ (Hacking ; 2008) et qui part de l'analyse du corpus théorique se rapportant à la question de recherche, afin de le traduire en hypothèses testables sur le terrain de recherche¹³⁹ (Wacheux, 1996). Il consiste pratiquement à déduire la ou les conséquences des variables testables si le cas et la règle sont vrais. L'exemple suivant de Pierce illustre le raisonnement par déduction : tous les haricots de ce sac sont blancs (règle), les haricots sur la table viennent du sac (cas), donc les haricots sont blancs (conséquence).

¹³⁸ Hacking, I., « Entre science et réalité – ma construction sociale de quoi ? », La Découverte, collection « Poche », n° 294, Paris, 2008.

¹³⁹ Wacheux F., « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996.

6.3.2 Le raisonnement par induction

L'induction consiste en l'observation des régularités dans les cas observés en vue d'obtenir une règle. Pour Hacking (2008), la méthode inductive part de l'inutilité de faire des hypothèses¹⁴⁰. L'on pourrait donc présupposer que, dans une logique de généralisation, si une hypothèse est vraie pour les cas étudiés, elle le sera forcément pour les autres cas. Pratiquement, le but est de déterminer une règle pouvant générer la conséquence si le cas est vrai. À titre d'exemple : ces haricots viennent du sac (cas) et ils sont blancs (conséquence), donc il est possible que tous les haricots du sac soient blancs (règle).

6.3.3 Le raisonnement par abduction

L'abduction est un raisonnement consistant à produire de nouvelles règles qui doivent être interprétées et discutées (David ; 1999). Il s'agit de proposer le cas qui génère la conséquence si la règle est vraie ; par exemple : tous les haricots de ce sac sont blancs (règle), ces haricots sur la table sont blancs (conséquence), donc il est possible qu'ils proviennent du sac (cas).

Il est à signaler que l'induction et l'abduction se basent toutes les deux sur l'observation. Toutefois, la différence entre elles, selon Koenig (1993), est que l'induction cherche à identifier des régularités indiscutables, au moment où l'abduction consiste à émettre des conjectures qu'il va falloir tester et interpréter¹⁴¹. Aussi, certaines constructions de raisonnement sont envisageables, comme la configuration déduction-induction utilisée en guise de complémentarité (Thietart, 2003), ou le cercle abduction-déduction-induction qui est également possible. Pour David (1999), « il faut considérer comme résultats scientifiques des conjectures obtenues par abduction, à la double condition que certaines règles soient respectées et que *l'abduction ne soit pas évidente à priori*¹⁴² ».

¹⁴⁰ Hacking, I., 2008, Ibid.

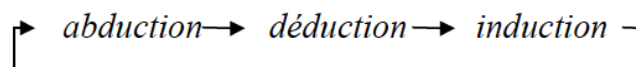
¹⁴¹ Koenig, G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de l'AGRH, n° 9, novembre 1993.

¹⁴² David, A., 1999, Ibid.

6.3.4 La boucle récursive « abduction-déduction-induction »

Dans l'ouvrage « les nouvelles fondations des sciences de gestion ¹⁴³ », David, Hatchuel et Laufer (2000) ont appelé à un dépassement des dualités ayant pendant longtemps caractérisé les recherches en sciences de gestion. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, un dépassement de la tension entre le positivisme et le constructivisme est désormais importante en vue d'une transition vers une théorie générale de l'intervention. De même, parmi les postulats que David (1999) a posés dans l'introduction de son article de recherche, l'on trouve le dépassement de l'opposition entre les différentes méthodologies en intégrant les approches au sein d'un même schéma conceptuel ; ainsi que le dépassement de l'opposition classique entre induction et déduction en considérant une approche qui englobe les trois formes d'inférence à savoir la déduction, l'induction et l'abduction. C'est en fait ce que David appelle la boucle récursive : Abduction > Déduction > Induction.

La boucle récursive de production des connaissances scientifiques débute par l'abduction ayant pour but d'émettre de nouvelles hypothèses qui seront reprises par déduction afin de les traduire en termes réfutables. En fait, les résultats de l'abduction, à côté d'autres faits éventuels, seront considérés comme des règles du point de vue de la déduction et transformés en conséquences observables. La boucle se termine par une phase d'induction ayant pour objectif l'observation des faits correspondants en vue de les rapprocher avec les conséquences obtenues par déduction. Toutefois, si le rapprochement entre les faits et les conséquences n'est pas possible, et « si les règles sont infirmées, alors il faut reformuler - par abduction - de nouvelles hypothèses explicatives et le cycle recommence » (David ; 1999).



L'interprétation du schéma logique de la boucle récursive de production de la connaissance scientifique a été pertinemment expliqué par Dumez (2012) lorsqu'il considère que l'abduction, étape importante au début de la boucle pour la formulation des hypothèses explicatives des « faits surprenants », ne peut pas à elle seule permettre de dire si ces

¹⁴³ David A., Hatchuel A., Laufer R., « Les nouvelles fondations des sciences de gestion », 1^{ère} édition, coll. « FNEGE », Vuibert, 2000. 3^e édition, coll. « Économie et gestion », Presses des Mines, 2012.

hypothèses sont vraies ou fausses ; en fait, ce n'est qu'après être suivie par la déduction puis par l'induction que l'on peut aborder la question de la vérité¹⁴⁴.

6.3.5 Formulation canonique de l'hypothèse générale de travail

Dans sa thèse, Rémi Jardat (2005) a proposé une formulation canonique¹⁴⁵ de son travail de recherche selon les « canons » de la logique peircienne. Ce travail épistémologique pourrait être utilisé pour tout travail de recherche. Il permet notamment d'exposer avec rigueur la logique propositionnelle de la recherche employée tout en échappant aux écueils du trièdre obsolète positivisme / constructivisme / interprétativisme. Nous avons jugé utile de le faire pour notre propre démarche.

La question de l'étude de la résilience organisationnelle à travers le prisme du contrat psychologique nous amène à faire appel à plusieurs concepts de qui décrivent les comportements des agents au sein de l'organisation. En effet, la mobilisation du concept du contrat psychologique comme concept idiosyncrasique par excellence rend compte de la différence des perceptions que se construisent les acteurs face à un phénomène donné. C'est ainsi que des concepts comme l'engagement organisationnel, le changement organisationnel, le contrat psychologique et ses processus d'évolution, la résilience de l'organisation prennent place dans notre cadre conceptuel. Tous ces concepts mobilisés permettent, une fois intégrés dans les trois moments générateurs de processus de la boucle récursive, d'émettre des hypothèses à partir du processus de l'abduction, des hypothèses qui seront traduites en termes réfutables à travers la déduction, puis réintégrées dans le processus inductif ayant pour objectif d'observer les faits qui infirment ou confirment la règle. Toutefois, si les règles sont infirmées, le cycle recommence en reformulant de nouvelles hypothèses par abduction.

A ce stade, il est possible de reprendre nos hypothèses de travail sous la forme canonique suivante :

Abduction :

- A1 (**Règle**) = Le degré de la résilience organisationnelle est fonction de la dynamique de l'engagement organisationnel et de l'évolution des contrats psychologiques des acteurs associatifs.

¹⁴⁴ Dumez, H., « *Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?* », Le Libellio AEGIS, Vol. 8 n° 3, Automne 2012, pp. 3-9.

¹⁴⁵ Jardat, R., « Stratifier / Modéliser : une archéologie française du management stratégique 1959-1976 : étude par la méthode archéologique de Michel Foucault », Thèse de doctorat, CNAM Paris, Avril 2005, 380 p.

- A2 (**Conséquence**) = L'organisation AL AMANA a pu sortir de la crise malgré les perceptions négatives des acteurs vis-à-vis du changement organisationnel.
- A3 (**Cas**) = La sortie de l'association AL AMANA de la crise a été possible non pas par le changement organisationnel mais plutôt grâce à la résilience organisationnelle.

Déduction :

- D1 (**Règle**) = Le degré de la résilience organisationnelle est fonction de la dynamique de l'engagement organisationnel et de l'évolution des contrats psychologiques des acteurs associatifs.
- D2 (**Cas**) = La capacité de l'association AL AMANA à sortir de la crise n'est pas due au changement organisationnel, mais à la résilience de l'organisation.
- D3 (**Conséquence**) = La résilience de l'organisation AL AMANA est due à la dynamique d'évolution des contrats psychologiques des acteurs depuis le changement organisationnel.

Induction :

- I1 (**Cas**) = Des processus d'évolution dans les contrats psychologiques des acteurs ont été traduits par des perceptions négatives du changement organisationnel et ont permis à l'organisation de sortir de la crise.
- I2 (**Conséquence**) = L'association AL AMANA a pu afficher une résilience face à la crise malgré les perceptions négatives des acteurs vis-à-vis du changement organisationnel.
- I3 (**Règle**) = La résilience organisationnelle pourrait être expliquée par les processus d'évolution des contrats psychologiques des agents associatifs.

Après avoir explicité notre hypothèse de travail, se pose la question du fondement épistémologique de notre choix de la méthode de l'étude de cas, notamment celle qui se rapporte à la représentativité du cas étudié vis-à-vis du champ disciplinaire de notre recherche.

6.3.6 Le choix de la méthode « étude de cas »

Plusieurs travaux de recherches ont été publiés sur le sujet du contrat psychologique, avec une variété de méthodes appliquées sur différentes formes d'organisations. Toutefois, dans la présente recherche, nous nous sommes focalisés sur une forme particulière d'organisations, dont la particularité est liée à son caractère associatif. Aussi, l'organisation objet de notre étude opère dans le domaine de la finance dite solidaire, ayant une vocation sociale renforcée par une mission de lutte contre la pauvreté. Dès lors, il serait important de prêter une attention particulière aux aspects sociaux ayant une influence sur les acteurs et sur leurs comportements face aux stimuli de l'environnement interne et externe de l'association. De manière générale, la résilience organisationnelle constitue une question sur laquelle notre recherche se penche et se propose d'apporter des éléments de réponse à travers le concept du contrat psychologique ; ceci étant, l'association AL AMANA Microfinance n'est qu'un exemple d'application sur lequel notre choix s'est porté.

Rappelons à ce stade Yin (1984) a défini l'étude de cas comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des *sources d'information multiples sont utilisées*¹⁴⁶ ». Pour Colletette (1996), l'étude de cas du point de vue de la recherche est « une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques¹⁴⁷ ». Il ressort donc des deux définitions que les études de cas sont les méthodes les mieux adaptées dans le cas des recherches sur les phénomènes qui évoluent avec le temps, et qui ont un rapport avec les systèmes sociaux. Dans ce sens, nous rejoignons Bardin (2007) pour lequel la décision de recourir à l'étude de cas n'est pas seulement un choix méthodologique car il est imposé par la nature de la recherche et de l'objet étudié¹⁴⁸.

Ceci étant, le choix de l'étude de cas comme méthode de recherche semble cohérent avec la nature de notre recherche pour au moins trois principales raisons qui sont les suivantes :

¹⁴⁶ Yin, R. K., « Case study research. Design and methods », Beverly Hills, Sage Publishing, 1994.

¹⁴⁷ Colletette, P., « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales », Sous la direction de A. Mucchielli & A. Colin, Paris, 1996.

¹⁴⁸ Bardin, L., « *L'analyse de contenu* » ; Presse universitaire de France ; Paris ; 2007.

- ✓ **Le but de la recherche** : il s'agit d'étudier le phénomène de la résilience organisationnelle à travers une analyse processuelle des contrats psychologiques qui sont par définition idiosyncrasiques et propre à tout un chacun. On part donc du niveau individuel vers le niveau collectif pouvant expliquer la résilience de l'organisation.
- ✓ **Le positionnement de l'organisation sur le marché** : l'association AL AMANA est leader sur son secteur d'activité, ce qui nous sera d'une grande utilité par rapport à l'un des points faibles de la méthode qui est celui de la représentativité.
- ✓ **L'observation directe** : cette observation est possible à travers l'auto-observation et l'observation participante du chercheur au sein de l'organisation.

D'autre part, d'un point de vue épistémologique, l'utilisation d'un échantillon composé d'un cas ou d'un nombre réduit de cas d'étude ne saurait former un échantillon représentatif dont les résultats pourraient être généralisés, sauf pour le cas de la réfutation d'une théorie où un seul cas serait suffisant¹⁴⁹ (Popper, 1953) ; c'est ainsi que la question de la représentativité se pose dans notre recherche. Toutefois, la boucle récursive dans laquelle nous inscrivons notre raisonnement, et précisément le premier moment générateur du processus qui est l'abduction, nous permettra dans le cadre d'une recherche qualitative de déterminer ce que Dubois et Gadde (2002) ont appelé les « données actives¹⁵⁰ », qui sont généralement des faits surprenants, nouveaux ou bien des anomalies. Pour Dumez (2012), ces données permettent alors de « voir d'une façon nouvelle les cadres théoriques existants¹⁵¹ ». D'autre part, et comme notre objectif est d'étudier comment un phénomène évolue dans le temps, l'étude de cas unique est largement suffisante.

6.4 Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons déterminé le positionnement épistémologique de notre travail de recherche, nous avons ainsi précédé à une discussion de notre choix

¹⁴⁹ Popper, K., « Conjectures and refutations », London, Routledge, 1953.

¹⁵⁰ Dubois, A., Gadde, L.E., « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, 2002, pp. 553-560.

¹⁵¹ Dumez, H., « *Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?* », *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8, n° 3, Automne 2012, pp. 3-9.

méthodologique concernant l'adoption de l'étude de cas comme méthode de recherche. **Nous avons aussi justifié notre positionnement dans le courant constructiviste à travers la boucle récursive « abduction - déduction - induction ».** Dans le chapitre suivant, nous développerons notre problématique, objet et protocole de recherche.

7 Septième chapitre : Problématique et objet de la recherche.

Le travail d'observation et d'auto-observation que nous avons réalisé nous a permis de délimiter notre zone d'action et de déterminer les principaux acteurs qui interagissent et impactent aussi bien la formation que l'évolution des contrats psychologiques au sein de l'association AL AMANA. En effet, notre démarche consiste à analyser dans un premier temps les composantes et les faits ayant eu un impact sur le contrat psychologique des acteurs, puis déterminer les processus par lesquels ces contrats subissent ou non des changements.

La majorité des recherches se sont penchées sur l'étude des contrats psychologiques comme construits avec un intérêt porté sur leurs contenus. D'après DE ROSARIO (2012), « La construction du contrat psychologique est devenue le courant principal de la pensée contractuelle comme un fait donné¹⁵² ». Toujours d'après l'auteur, l'impact des facteurs extra-organisationnels et le rôle que pourraient jouer les contractants externes dans la formation des contrats psychologiques demeurent peu, sinon non explorés.

Partant de ce constat, nous inscrirons notre recherche dans une démarche par processus qui prévoit l'intégration des facteurs intra et extra-organisationnels qui impactent les contrats psychologiques au sein de l'association faisant l'objet de notre recherche. Dans le présent chapitre, nous aborderons tout d'abord la question de la différence entre les recherches sur les processus et celles sur le contenu (7.1 Recherche sur le processus ou sur le contenu) ; nous procéderons ensuite à la justification du choix de la recherche sur les processus (7.2 Justification et objet de la recherche sur les processus) avant de développer les prérequis de ce type de recherche portant sur les processus (7.3 Les préalables d'une recherche sur les processus). Ceci étant, nous nous attarderons finalement sur notre question centrale de recherche en la déclinant en trois sous-questions destinées à y apporter des éléments de réponse (7.4 Problématique et questions de recherche).

7.1 Une recherche sur le processus ou sur le contenu

Dans le domaine des sciences de gestion, Martinet et Pesqueux (2013) distinguent deux grandes « options de départ » qui reposent essentiellement sur une distinction entre une

¹⁵² De Rosario P., « The metric exhaustion of the psychological contract », *Society and Business Review*, vol 1 n°7, 2012.

approche substantialiste qui vise l'étude de l'organisation « en soi », et une approche contextualiste ayant pour objet l'étude de l'organisation telle qu'elle est « *au regard d'un* contexte dont la compréhension est alors considérée comme majeure¹⁵³ ».

En tant que construction sociale, l'organisation est considérée comme un système où des acteurs organisationnels interagissent afin de l'animer. En effet, l'auteur considère l'organisation comme un système sociotechnique qui met en jeu les rôles des acteurs, le système d'autorité, le système de rémunération, la communication et la division des tâches. Cette approche sociotechnique de l'organisation rend possibles deux manières d'investigation à savoir l'organization et l'organizing. Il s'agit en effet de deux voies possibles : la recherche sur les contenus (organization) et la recherche sur les processus (organizing).

7.1.1 Recherche sur les contenus

Comme nous l'avons déjà souligné, la majorité des travaux portant sur le contrat psychologique ont adopté une démarche par contenu, en s'intéressant aux perceptions et aux violations des contrats. En fait, la démarche par contenu cherche principalement à savoir de quoi est constitué l'objet étudié, en considérant un instant T ou une coupe transversale dudit objet. La métaphore de la photographie ou de la coupe transversale illustre parfaitement la démarche par contenu ; les caractéristiques de l'objet étudié sont figées et spécifiques à un moment déterminé. La dimension temporelle, une notion capitale dans les démarches de recherche, n'est prise en considération que de manière implicite, ce qui fait que l'évolution dans le temps de l'objet étudié n'est pas prise en considération.

Or, notre objectif n'est pas de déterminer le contenu et les caractéristiques des contrats psychologiques dominant au sein de l'association, encore moins de déterminer leurs sources de violation contractuelle, du fait que nous nous intéressons aux processus de leur évolution et aux différents facteurs intra et extra-organisationnels qui les impactent. Nous inscrirons donc notre recherche dans une démarche de recherche sur les processus, une démarche développée dans le paragraphe qui suit.

7.1.2 Recherche sur les processus

Vu l'importance de la notion de temps comme facteur important à prendre en considération dans l'étude des contrats psychologiques, nous avons opté pour une démarche

¹⁵³ Martinet, A.C., Pesqueux, Y., « Epistémologie des sciences de gestion », Vuibert, 2013.

centrée sur les processus. En reprenant la métaphore de la photographie, et comme l'analyse des contenus représente un arrêt sur image, la recherche sur les processus s'intéresse quant à elle au déroulement du « film ». Selon Van de Ven (1992), elle a pour finalité de décrire et analyser comment les variables étudiées évoluent ou se transforment avec le temps¹⁵⁴.

Dans le champ théorique du contrat psychologique, Rousseau et coll. (2014) mettent en avant l'importance de la notion du temps dans l'évolution et la transformation des contrats au sein des organisations. En effet, selon les auteurs, le facteur temps joue un rôle très important dans les changements des relations contractuelles ; en fait, abstraction faite des contraintes d'évolution et des exigences des marchés, il y a lieu de prendre en considération les évolutions que connaissent les situations personnelles et professionnelles des contractants, appelées à évoluer avec le temps ; c'est souvent le cas des employés ayant changé de situation familiale et qui exigent un statut différent de celui qu'ils demandaient lorsqu'ils étaient célibataires.

Aussi, notre objectif de recherche oblige la prise en considération de facteurs (contractants humains ou non humains) aussi bien internes qu'externes à l'association. Subissant à leur tour des évolutions et des transformations, ces derniers exercent une influence sur les contrats psychologiques au sein d'AL AMANA, une influence qui ne peut être étudiée que sur un laps de temps déterminé, avec la prise en considération de l'ensemble des faits et incidents significatifs ayant jalonné la période étudiée.

D'autre part, la nature inductive de notre recherche est en parfaite adéquation avec la démarche par les processus pour laquelle nous optons. En effet, la démarche inductive pure (Glaser et Strauss, 1967) nous permettra de partir du terrain de recherche et de détecter les « sensitive concepts¹⁵⁵ » qui donnent sens aux informations, aux faits et à leur déroulement. Tous ces concepts, comme celui d'acteurs dans notre cas, peuvent être décomposés en plusieurs sous concepts comme la direction générale, l'agent, le client, le changement organisationnel, le syndicat... etc. en fait, partant du terrain et de la littérature, le corpus théorique du contrat psychologique réunit tous les variables et les sous-variables à étudier.

¹⁵⁴ Van de Ven, A.H., « Suggestions for Studying Strategy Process : A Research Note », *Strategic Management Journal*, 13 : Summer Special Issue, 1992.

¹⁵⁵ Glaser, B.G., Strauss A.L., « The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research », Aldine Publishing Company, New York, 1967.

7.2 Justification et objet de la recherche sur les processus

Après avoir explicité les deux méthodes d'analyse à savoir l'approche par les contenus et par les processus, nous avons opté pour la dernière démarche par processus. En effet, cette démarche nous permettra de positionner notre recherche sur un champ très peu exploré, dans la mesure où nous ne nous intéresserons pas aux contenus des contrats psychologiques, mais plutôt aux processus par lequel ces derniers se construisent, se transforment ou subissent des violations. Nous rejoignons par conséquent Jardat (2011) dans son travail critique sur l'adoption du contrat psychologique comme grille d'analyse ; pour l'auteur, c'est l'étude du contrat psychologique dans ses évolutions subtiles qui permet de comprendre son impact en termes d'engagement¹⁵⁶.

En effet, notre objectif est de déterminer la nature des contrats psychologiques dominant au sein de l'association à des temps différents, et ce pour pouvoir tirer des hypothèses de contrats psychologiques futurs en se basant sur les processus d'évolution étudiés durant les deux premières phases :

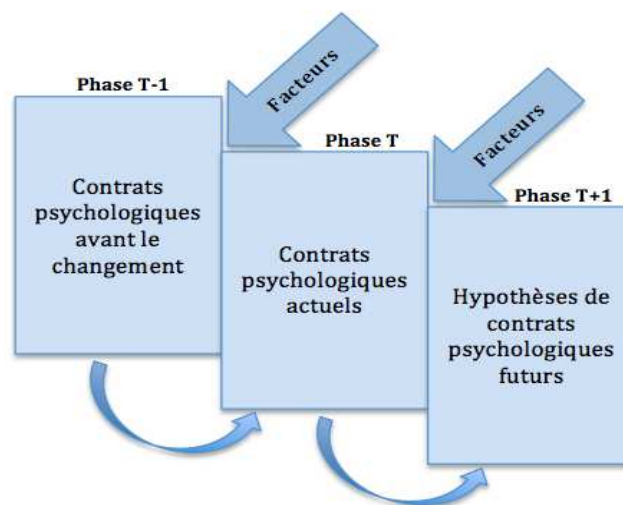


Figure 10 : les phases de la recherche

Rappelons à ce stade l'importance que joue un événement majeur de changement organisationnel survenu au sein de l'association, et qui a eu un impact important sur les contrats psychologiques au sein de l'association. Les différentes perceptions de la relation d'emploi entre les acteurs ont été influencées soit par des facteurs internes ou externes à

¹⁵⁶ Jardat, R., « Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques », Management et avenir, n° 43, Juin 2011.

l'association. Dès lors, notre but n'est pas de chercher les contenus des contrats psychologiques, mais de définir les processus par lesquels ces contrats sont influencés et subissent des changements et des évolutions. Il s'agit d'une recherche sur les processus basée sur l'analyse des incidents critiques ayant caractérisé le parcours des acteurs et impacté leurs modèles mentaux. En effet, la définition de notre objet de la recherche nous a permis de déterminer notre problématique de recherche qui sera développée plus loin.

7.3 Les préalables d'une recherche sur les processus

Opter pour une démarche de recherche sur le processus sous-entend une réponse à trois problèmes principaux. Il s'agit de **-a-** la connaissance et la décomposition de la variable processuelle étudiée¹⁵⁷ (Glaser et Strauss, 1967), **-b-** la délimitation du processus étudié¹⁵⁸ (Van de Ven et Poole, 1995), et enfin **-c-** l'ordonnement des intervalles temporels reprenant la chronologie du ou des objets étudiés¹⁵⁹ (Pettigrew, 1992).

Par rapport à la connaissance de la variable étudiée, il s'agit dans notre cas des contrats psychologiques des acteurs associatifs. En effet, ladite variable évolue avec le temps (Rousseau et coll., 2014) et subit des transformations ; quant à sa décomposition, il s'agit de la variété des contrats appartenant à divers types d'acteurs qui peuvent être dans notre cas des contractants humains ou non humains (agents, dirigeants, clients, politique RH, recruteurs, processus de socialisation, mentor... etc.).

Pour ce qui est de la délimitation du processus étudié, il s'agit dans notre cas d'un processus sur trois phases. La première phase (t-1) est celle durant laquelle nous avons déterminé la nature des contrats psychologiques dominant au sein de l'association. La deuxième phase actuelle est celle ayant commencé avec l'événement du changement organisationnel opéré en 2011 au sein de l'association (cf. chapitre sur le récit du changement organisationnel à AL AMANA), et qui nous permettra de déterminer la nature actuelle des contrats psychologiques des acteurs. Quant à la troisième et dernière phase, elle concerne les prémisses des contrats psychologiques futurs. Dans cette phase, l'objectif est de se baser sur le ou les processus construits à partir de la première et de la deuxième phase pour anticiper la nature des contrats psychologiques dans un futur proche. Le but étant aussi d'anticiper les

¹⁵⁷ Glaser, B.G., Strauss A.L., 1967, Opus cit.

¹⁵⁸ Van De Ven, A., Poole, M., « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, pp. 510-540.

¹⁵⁹ Pettigrew, A., « The Character and Significance of Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 5-16.

dysfonctionnements potentiels dans les modèles mentaux des agents, et ce afin d'éviter d'éventuelles violations dans leurs contrats psychologiques, ou tout au moins éviter en cas de contrats violés que ces derniers ne prennent fin.

Concernant l'ordonnancement des intervalles temporels, les étapes de notre recherche se succèdent de manière chronologique et cohérente, partant de la première à la troisième étape selon le schéma suivant :

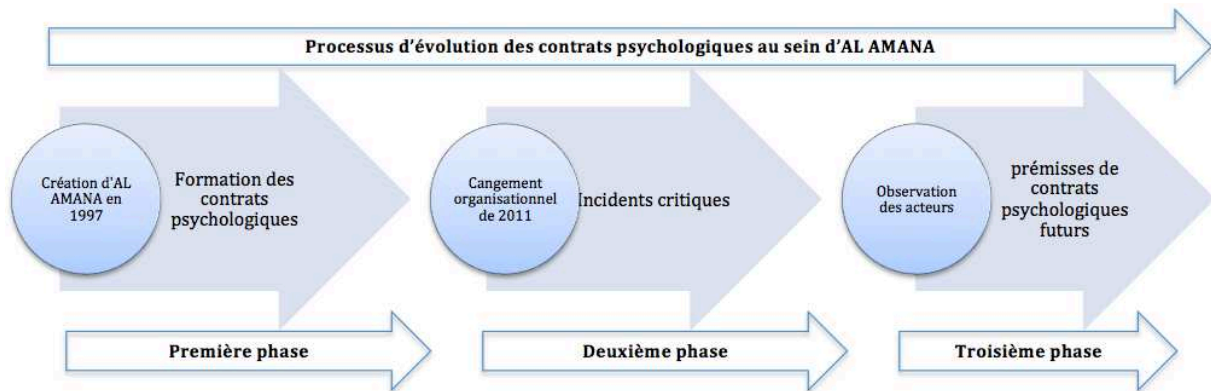


Figure 11 : Ordonnancement des intervalles temporels des processus d'évolution des contrats psychologique à AL AMANA.

7.4 Problématique et questions de recherche

La problématique est une question centrale qui trace la trajectoire de la recherche. En effet, le travail d'exploration du terrain de recherche effectué en amont nous a permis de déceler un ensemble de dysfonctionnements dans les relations entre les acteurs organisationnels, un ensemble d'incidents contractuels internes et externes ayant influencé leurs modèles mentaux et des hypothèses de transformation ou de violation des contrats dans un avenir proche.

D'autre part, notre analyse prend en considération des facteurs aussi bien internes qu'externes, des contractants humains et non humains externes et internes à l'association, y compris notre position d'observateur participant. Nous rappelons ainsi que notre rôle de chercheur observateur n'a pas de véritable influence sur les relations d'emploi au sein de l'association, si ce n'est à travers les conseils donnés par le banquier aux acteurs (hypothèse qui reste à vérifier), des conseils qui peuvent influencer la perception des acteurs (agents de l'association) ne serait-ce qu'en termes de comparaison avec notre statut et notre organisation qui est la banque.

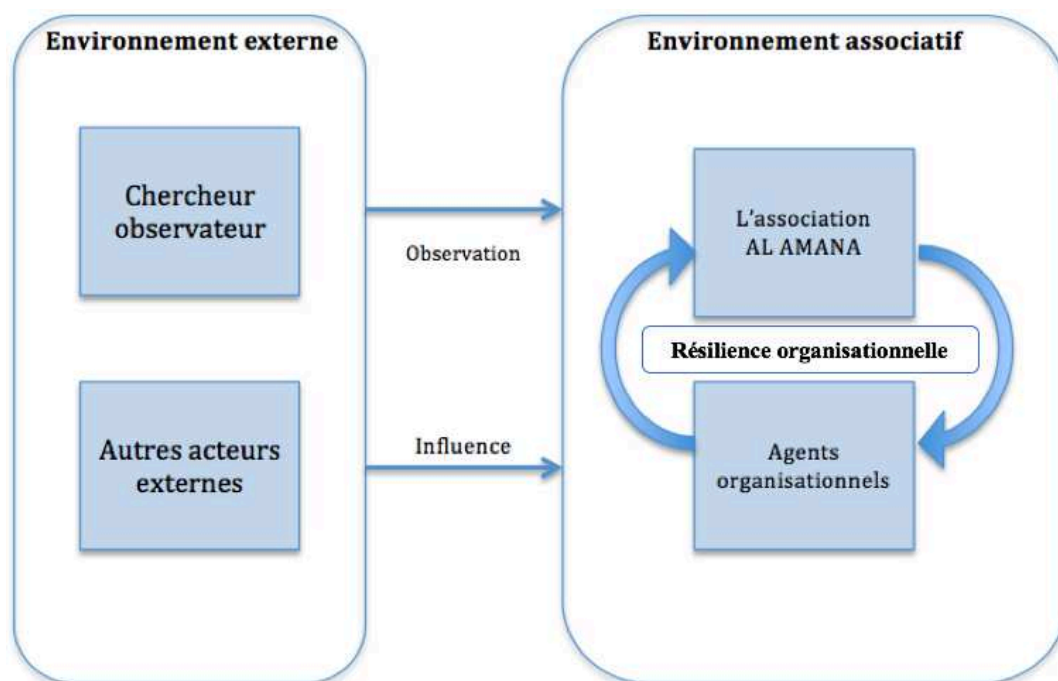


Figure 12 : Schéma récapitulatif de la question centrale de recherche

À partir du schéma précédent, notre question centrale de recherche est de déterminer **par quels facteurs intra-organisationnels ou extra-organisationnels l'évolution des contrats psychologiques impacte la résilience de l'organisation dans un milieu associatif en contexte de changement.**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous étudierons les processus d'évolution des contrats psychologiques décrits dans le paragraphe précédent. En s'y référant, notre question centrale sera décomposée en trois sous questions déclinées comme suit :

Question 1 :

Quels sont les facteurs intra-organisationnels et extra-organisationnels qui impactent les processus d'évolution des contrats psychologiques des agents organisationnels en milieu associatif ?

Le travail d'exploration du terrain de recherche effectué en amont nous a permis de déceler un ensemble de dysfonctionnements dans les relations entre les acteurs organisationnels, un ensemble d'incidents contractuels internes et externes ayant influencé leurs modèles mentaux et des hypothèses de transformation ou de violation des contrats dans un avenir proche. Notre analyse prend en considération des facteurs aussi bien internes

qu'externes, des contractants humains et non humains externes et internes à l'association, y compris notre position d'observateur participant.

Notre démarche est celle de l'étude des processus qui nous permettra de positionner notre recherche sur un champ très peu exploré, dans la mesure où nous ne nous intéresserons pas aux contenus des contrats psychologiques, mais plutôt aux processus par lequel ces derniers se construisent, se transforment ou subissent des violations. Nous rejoignons par conséquent Jardat (2011) dans son travail critique de l'adoption du contrat psychologique comme grille d'analyse ; pour l'auteur, c'est l'étude du contrat psychologique dans ses évolutions subtiles qui permet de comprendre son impact en termes d'engagement¹⁶⁰.

Question 2 :

Quelles sont les interdépendances entre la résilience organisationnelle et les évolutions des contrats psychologiques en contexte de changement dans un milieu associatif ?

Le choix de la théorie du contrat psychologique comme cadre explicatif des relations entre les acteurs de l'organisation revêt plus d'avantages qu'elle ne se semble offrir. En effet, c'est une grille de lecture qui permet de détecter dans les moindres détails les faits, aussi subtiles soient-ils, et les conséquences qu'ils peuvent avoir sur les perceptions et les contrats psychologiques des acteurs, que ce soit au niveau individuel (idiosyncrasique) ou collectif. Ceci étant, le mouvement de changement organisationnel opéré au sein de l'association objet de notre étude a certes laissé des traces profondes sur les contrats psychologiques des acteurs de l'association, et a créé bien évidemment des zones d'inconfort chez eux liées au changement en soi ou à sa démarche de conduite.

Toutefois, le constat est que malgré les différentes réactions des agents associatifs, des réactions qui se sont manifestées par le refus et la contestation, voire même le développement de stratégies alternatives pour préserver leurs intérêts et avantages au détriment de l'intérêt de l'association, l'organisation est arrivée à dépasser la crise et à sortir de la zone du risque, un exploit que des associations confrères ne sont pas parvenues à réaliser. Cette capacité de sortie d'une crise générale à l'époque, a doté l'association AL AMANA d'une résilience organisationnelle très significative. Pour Lecomte (2000), la résilience est « *la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de*

¹⁶⁰ Jardat, R., « Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques », Management et avenir, n° 43, Juin 2011.

conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères¹⁶¹ ». A noter que le concept de la résilience dans notre cas est pris dans sa dimension organisationnelle, précisément dans celle du système et de l'organisation, et non pas par rapport au destin psychique des personnes¹⁶² au sens de Jardat (2011).

D'autre part, l'étude de la résilience organisationnelle de l'association en mobilisant la théorie du contrat psychologique revient à étudier le concept au niveau individuel, pour en tirer ensuite des conclusions au niveau collectif et donc organisationnel, ce que le contrat psychologique permet d'ailleurs. En revanche, il convient de signaler que notre recherche est centrée sur les processus, du fait que nous nous intéressons au processus d'évolution des contrats psychologiques des acteurs, qui ont fait en sorte, ou non, qu'il ait résilience individuelle et/ou de groupe.

Notre question de recherche est donc d'étudier la résilience de l'organisation à travers l'étude des contrats psychologiques dans un milieu associatif ayant subi un changement organisationnel ; cette question sera examinée à travers le cas d'application qui est l'association AL AMANA.

Question 3 :

Comment le manager peut-il prendre en considération les évolutions des contrats psychologiques afin de favoriser la résilience de l'organisation ?

Notre troisième question de recherche est le cheminement logique des deux questions précédentes. D'une part, la détermination des facteurs internes et externes qui ont un impact sur les processus d'évolution des contrats psychologiques nous permet d'avoir une idée sur ce qui impacte la relation contractuelle entre l'acteur et l'organisation. D'autre part, le passage du niveau individuel au niveau collectif (groupe) par le biais du concept du contrat psychologique rend compte du phénomène de la résilience organisationnelle en se basant encore une fois sur les dynamiques des processus d'évolution des contrats psychologiques. L'objectif étant pour le gestionnaire de favoriser la résilience de l'organisation en anticipant tout incident de violation dans les contrats psychologiques des acteurs pouvant avoir un impact négatif sur leur engagement organisationnel.

¹⁶¹ Lecomte, J., « Le bonheur est toujours possible : construire la résilience », Paris, Bayard, 2000.

¹⁶² Jardat, R., « Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO – une étude exploratoire », Colloque approches du risque opérationnel, décembre 2011.

7.5 Conclusions

Dans le but d'apporter des réponses à la problématique et aux questions de recherche, nous avons construit un protocole de recherche qui reprend tous les éléments développés dans les chapitres précédents. En effet, dans les paragraphes qui suivent, nous développerons notre protocole d'intervention sur le terrain de l'association AL AMANA ; nous expliciterons ainsi notre mode d'intervention auprès des agents organisationnels, l'outil de collecte et la nature des données à collecter, et finalement l'outil de traitement et la technique d'analyse du corpus de données.

8 Huitième chapitre : Protocole empirique de la recherche.

Dans le troisième chapitre portant sur l'observation des agents de terrain, nous avons réalisé des entrevues avec une vingtaine d'agents organisationnels. Le choix de ces agents s'est fait suivant des critères visant la représentativité de la population mère constituée par l'ensemble des acteurs de l'association. Toutefois, lors de cette partie empirique, nous adopterons un échantillon légèrement différent de celui déjà constitué, en y rajoutant quelques critères de sélection visant une meilleure représentativité et un accès profond aux données sur le terrain.

Dans ce chapitre, nous commencerons par montrer l'intérêt et l'importance de l'observation préalable des acteurs sur le terrain avant d'accéder au terrain de recherche (8.1 L'observation comme préalable à l'accès au terrain de recherche). En deuxième lieu nous expliciterons les circonstances d'accès au terrain de recherche en vue de collecter l'information de la manière la plus objective et exhaustive possible (8.2 Circonstances d'accès au terrain de recherche), avant d'énoncer dans les paragraphes 8.3 et 8.4 les critères de sélection de notre échantillon de recherche. Vient par la suite l'étape du choix de la nature des données (8.5 La nature des données : qualitatives ou quantitatives), et qui déterminera le type de l'outil de collecte des données adopté (8.6 L'outil de collecte des données). Finalement, nous détaillerons et justifierons notre choix de la méthode d'analyse du corpus de données (8.7 La méthode d'analyse des données) et le progiciel utilisé lors de la phase de traitement des données (8.8 L'outil de traitement des données).

8.1 L'observation : un préalable à l'accès au terrain de recherche

Comme nous l'avons souligné plus haut, nous avons effectué un travail d'observation des agents organisationnels dont les résultats ont été restitués et recoupés avec les données du récit organisationnel de l'association faisant l'objet de notre étude. Nous sommes ainsi parvenus à dresser un tableau récapitulatif de transition entre les natures des contrats psychologiques dominant dans notre échantillon d'observation, et les éléments du récit organisationnel. Cela étant, ce travail préliminaire nous a été d'une grande utilité du fait qu'il nous a permis de déterminer les grands axes directeurs de notre outil de collecte de données, et de les approfondir en se basant sur les données déjà existantes.

D'autre part, le travail d'observation nous a permis de filtrer les aspects ayant eu un impact significatif sur les contrats psychologiques des agents observés, et nous a permis de gagner en termes de temps et d'efforts afin de pouvoir cibler l'essentiel de la relation contractuelle dans son lien avec le phénomène de la résilience organisationnelle. De même, et comme notre concept d'analyse (le contrat psychologique) est de nature idiosyncrasique, l'observation réalisée constitue une base de départ à partir de laquelle nous pouvons élargir en cas de besoin le champ d'intervention vers des aspects ethnographiques (aspects culturels au sein de l'organisation), voire ethno-méthodologiques (mécanismes d'interaction entre les agents).

8.2 Circonstances d'accès au terrain de recherche

La préparation de l'accès du chercheur au terrain de recherche est une phase indispensable. En effet, des contraintes peuvent se présenter lors de la collecte des données, et lors de la prise de contact avec les acteurs. Toutefois, l'intervention du chercheur doit être bien étudiée afin d'éviter tout biais dans le processus de la collecte des données. Ainsi, un observateur participant dans le terrain de recherche doit prendre des précautions par rapport à l'influence que pourrait avoir sa présence sur les réponses des interviewés particulièrement et sur les données collectées en général.

En fait, avant la prise de contact avec les agents organisationnels de l'association objet de notre étude, nous avons élaboré une stratégie nous permettant de les faire parler et d'accéder à un maximum de données, vu que l'étude des contrats psychologiques nécessite un nombre important de données avec une analyse profonde. Ainsi, notre stratégie de collecte des données respecte trois points essentiels :

- **Le lieu de l'entretien** : par rapport à ce point, nous proposons de suivre la même démarche ayant donné des résultats lors de la phase de l'observation des agents. En fait, le statut du banquier de l'association nous permet de rentrer en contact direct avec les agents loin de leur lieu de travail ; cela permet bien évidemment de les mettre à l'aise lors de l'entretien qui se déroule dans un bureau fermé dans les locaux de l'agence bancaire.
- **La présentation du travail de recherche** : lors de la phase d'observation, et en guise de préparation pour la phase des entretiens, nous avons compris que la

majorité des agents observés ont des diplômes de type licence ou équivalent. Ce point a attiré notre attention sur la présentation de la nature du travail de recherche que nous menons. En effet, lors de l'entretien, nous avons choisi de présenter notre recherche comme un travail de niveau licence. Cela permettrait aux agents d'avoir une confiance aussi bien en la personne du chercheur et dans les propos qu'ils communiquent.

- **La distanciation par rapport à l'association** : ce troisième point rejoint le deuxième dans la mesure où nous tenons systématiquement et dès le départ de l'entretien à expliquer aux personnes interrogées que le but derrière ce travail est la préparation d'un diplôme de licence nous permettant de changer de carrière ; cette stratégie nous a été utile même lors du travail d'observation, pendant lequel nous avons fait part aux agents des problèmes que nous avons vécus dans le cadre de notre relation avec la banque.

De même, nous étions amenés à nous déplacer dans les locaux de l'association afin d'y effectuer des entretiens complémentaires avec des individus autres que ceux rencontrés au sein de l'agence bancaire et lors du travail d'observation. Cette étape avait pour but de nous assurer de la saturation des données, et que tout entretien supplémentaire ne produirait que des données redondantes.

8.3 Critères de sélection de l'échantillon de recherche

La détermination de la taille et des caractéristiques de l'échantillon de recherche est une étape cruciale qui intervient avant la phase empirique de collecte des données. En effet, la taille de l'échantillon pourrait impacter le degré de confiance dans les résultats de la recherche, et ainsi poser le problème de la généralisation des résultats. C'est donc la taille de l'échantillon qui permet une crédibilité jugée satisfaisante dans le cadre des recherches qualitatives. Pour Royer (2009), la taille d'un échantillon destiné à un traitement qualitatif dépend des caractéristiques du cas et des objectifs fixés ; c'est ainsi que l'on distingue les

échantillons de taille un des échantillons composés de plusieurs éléments¹⁶³. Cependant, l'étude de cas unique revêt une particularité dans les recherches qualitatives.

Force est de constater que l'étude de cas unique est sujette à controverses au sein de la communauté scientifique, entre ceux qui considèrent que ses résultats sont sans valeur et purement idiosyncratiques étant donné que toute généralisation serait impossible ; et ceux (Pondy et Mitroff, 1979) qui la considèrent comme une démarche sensée, adéquate et source de généralisation¹⁶⁴. Pour Yin (2014), le cas unique serait assimilé à une expérimentation, et est parfaitement adapté pour tester une ou plusieurs théories existantes soit pour les confirmer, les compléter ou les remettre en question¹⁶⁵. C'est donc dans cette perspective où nous avons positionné notre choix méthodologique.

Dans certains travaux de recherches, il est souvent d'usage de construire de grands échantillons, ou avoir recours à des bases de données. Toutefois, ces démarches peuvent s'avérer inutilement longues et coûteuses¹⁶⁶ (Thietart et al., 2014). En fait, dans les recherches de type qualitatif, l'étude des interdépendances entre les variables pourrait se faire à travers un échantillon de petite taille d'environ une trentaine d'individus, ce qui est souvent suffisant pour l'obtention de résultats significatifs.

Par rapport à notre échantillon de travail, il est constitué de 24 individus de manière à ce qu'il soit représentatif de la population mère. Cette représentativité a été faite suivant des critères de sélection qui sont les caractéristiques générales de l'ensemble des agents de l'association. En fait, le nombre d'individus sélectionnés nous paraît suffisant pour être interrogé dans le cadre d'une analyse aussi profonde que l'analyse des contrats psychologiques.

8.4 L'échantillon de recherche

La nature de notre problématique et la collecte de données fiables nous obligent à constituer un échantillon composé essentiellement d'agents organisationnels ; la majorité de ces agents ont des postes d'agent de terrain. Nous avons aussi choisi d'interviewer des agents relevant des postes d'exécution et de responsabilité, représentés respectivement par des agents

¹⁶³ Royer, I., « Number of cases », In: Mills, A. J., Durepos, G., Wiebe, E., (eds), *The sage encyclopedia of case study Research*, London: Sage, 2009, pp. 614-617.

¹⁶⁴ Pondy, L. R., Mitroff, I. I., « Beyond open system models of organization », in Staw, B. M., *Research in organizational behavior*, vol 1, 1979, pp. 3-39.

¹⁶⁵ Yin, R. K., « Case study research. Design and methods », Sage, 2014.

¹⁶⁶ Thietart, R. A., et al. « Méthodes de recherche en management », Dunod, 4^{ème} édition, 2014, 648 p.

de terrain (caissiers et chargés de clientèle), des responsables d'agence et des directeurs centraux. À noter toutefois que nous avons prévu des entrevues avec des agents n'ayant pas fait partie de l'organisation avant et pendant la phase du changement organisationnel, et ce afin de comprendre le mécanisme, s'il en existe un, par lequel leurs contrats psychologiques ont été influencés.

Dans un souci d'exhaustivité et de fiabilité des données, les entrevues seront sélectionnées de manière à ce que les individus interviewés soient représentatifs des caractéristiques de la population mère. C'est la raison pour laquelle les proportions de certains critères de l'échantillon comme le sexe de l'agent, la position hiérarchique et le nombre d'années d'ancienneté ont été choisis conformément à ceux de la population mère.

Les critères de choix des agents faisant partie de l'échantillon sont généralement en nombre de quatre critères majeurs, à savoir le sexe de l'agent, le profil socioprofessionnel, le nombre d'années d'ancienneté au sein de l'association et la nature du contrat de travail.

8.4.1 Le sexe de l'agent

L'association objet de notre étude contient un effectif total de 2300 employés, un effectif dans lequel les proportions du sexe féminin et masculin sont égales¹⁶⁷. En effet, nous avons décidé de constituer notre échantillon de recherche de manière à ce que, dans le respect des autres critères, le pourcentage de femmes doive être identique à celui des hommes.

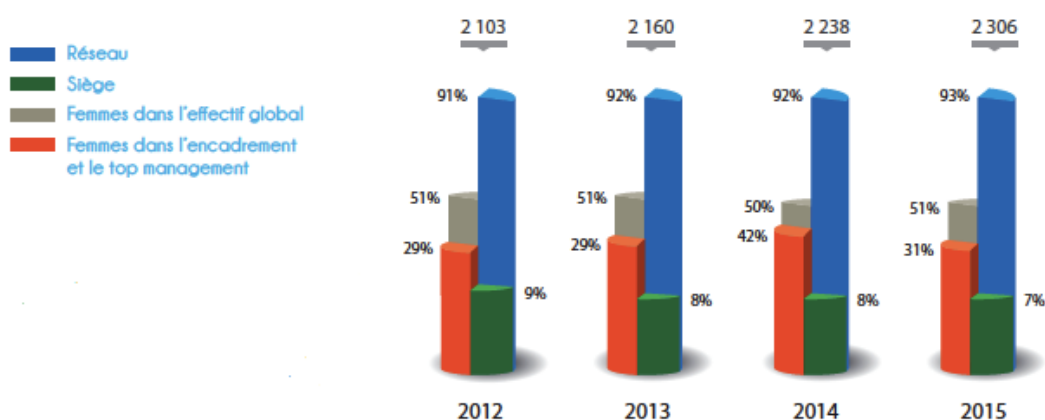


Figure 13 : Évolution du nombre d'employés ; Source : Rapport d'activité de l'association AL AMANA ; 2015.

¹⁶⁷ Association AL AMANA ; Rapport d'activité 2014 ; p. 8.

8.4.2 Profil socioprofessionnel de l'agent

Le critère du profil socioprofessionnel est important dans le sens où il nous renseignera sur un certain nombre de variables qui agissent directement ou indirectement sur le contrat psychologique de l'agent en question. C'est le cas par exemple du niveau d'instruction initial et final de l'agent¹⁶⁸, sa situation familiale, son profil hiérarchique (cadre ou employé), les faits marquants ayant jalonné son parcours... etc.

8.4.3 Le nombre d'années d'ancienneté

Parler d'une période de changement dans l'organisation sous-entend l'existence de deux étapes ; un avant et un après changement. Pour cela, le critère de l'ancienneté dans l'association est très important étant donné que les agents ayant une ancienneté supérieure à cinq ans ont forcément vécu la période transitoire, alors que ceux dont l'ancienneté est inférieure aux cinq années n'ont connu que la nouvelle organisation.

2015	FEMMES	HOMMES	EFFECTIF	%
- 2 ans	176	140	316	14%
2 ans-5 ans	147	186	333	14%
5 ans - 10 ans	626	453	1079	47%
Plus 10 ans	242	336	578	25%
Effectif	1191	1115	2306	100%

Figure 14 : Ventilation de l'effectif d'employés selon le critère de l'ancienneté ; Source : Rapport d'activité de l'association AL AMANA ; 2015.

D'après le rapport d'activité de l'association, 72 % des agents ont une ancienneté de plus de cinq ans, contre 28 % ayant passé moins de cinq années dans l'association. Il est par conséquent impératif d'adapter notre échantillon de manière à ce que la majorité (plus de 70 %) des agents interrogés ait une expérience de plus de cinq ans au sein de l'association. Cela dit, nous insistons sur l'importance de la proportion des agents dont l'ancienneté est

¹⁶⁸ Le niveau d'instruction initial se rapporte au diplôme avec lequel l'agent a intégré l'association, au moment où le niveau final fait référence aux éventuelles formations que l'agent aurait suivi durant son parcours au sein de l'association.

inférieure à cinq années, et qui peut être une source très importante de recoupement d'informations, notamment en raison de leur contact avec leurs anciens collaborateurs, mais aussi en termes de perceptions et de messages qu'ils leur ont transmis.

8.4.4 La nature du contrat de travail

Ce critère est d'une grande importance du point de vue du contrat psychologique, en effet, comme nous l'avons auparavant expliqué, deux types de contrats de travail existent au sein de l'association AL AMANA, un contrat à durée déterminée (CDD) et un contrat à durée indéterminée (CDI). En effet, il est évident que la nature et les caractéristiques du contrat psychologique varient selon la nature juridique du contrat de travail qui lie l'employé à son organisation ; dès lors, ce critère nous renseignera sur l'impact que pourrait avoir un CDD ou un CDI sur le contrat psychologique de l'agent.

8.4.5 La zone d'affectation

La zone d'affectation de l'agent est certes un critère important du point de vue de la perception du travail et de l'organisation auprès des agents de l'association. Toutefois, nous n'avons pas retenu ce critère dans la constitution de l'échantillon vu qu'il pourrait biaiser la qualité des données. En effet, lors des entretiens préliminaires avec les agents organisationnels, nous avons compris que la nouvelle stratégie de l'association a prévu pour les responsables des points de vente de nouvelles missions les obligeant à assurer la supervision de deux points de vente (agences) à la fois, l'une en milieu urbain et l'autre en milieu rural. De ce fait, opter pour le critère de la zone d'affectation déjà inclus dans celui du profil socioprofessionnel voudrait dire que des données seront doublement exploitées, et impacteront la qualité et la fiabilité des données et par conséquent des résultats.

Le tableau ci-après reprend la composition de l'échantillon de recherche selon les critères de sélection :

Caractéristiques de l'échantillon

Profil de l'agent	Chargé de clientèle	Agent de crédit	Directeur d'agence	Directeur régional	Total
Nombre interrogé	4	11	6	2	23
Poids	17%	48%	26%	9%	100%

Années d'expérience	Inf à 2 ans	2 à 6 ans	Sup à 6 ans	Total
Répartition des agents	2	7	14	23
Poids	9%	30%	61%	100%

Sexe de l'agent	Homme	Femme	Total
Répartition des agents	13	10	23
Poids	57%	43%	100%

Nature juridique du contrat	CDD	CDI	Total
Nombre d'agents	2	21	23
Poids	9%	91%	100%

Tableau 12 : la composition de l'échantillon de recherche suivant les critères de sélection

8.5 La nature des données : qualitatives ou quantitatives

La détermination de la nature quantitative ou qualitative des données collectées dépend de la nature et du but de la recherche ; elle dépend aussi de la démarche de recherche et de la méthodologie adoptées. Par rapport à l'étude de cas, étant l'un de nos choix méthodologiques, il convient à ce stade, et avant d'entamer les entretiens avec les agents organisationnels, de justifier le choix la nature des données à collecter.

Pour Yin (1984), les études de cas peuvent servir aussi bien dans le cadre des recherches quantitatives que qualitatives¹⁶⁹. En effet, dans le cas quantitatif, il serait important de constituer un échantillon de plusieurs cas afin de pouvoir les comparer et en déterminer les similarités et les différences. Le principe de ce type de recherche quantitatif étant de dresser une grille standardisée à laquelle chaque cas doit se conformer, rendant ainsi ses caractéristiques comparables à celles des autres cas. En outre, dans les recherches quantitatives, le chercheur est moins attentif aux phénomènes complexes et évolutifs qui ne

¹⁶⁹ Yin, R. K., « Case study research. Design and methods », Sage Publishing, Beverly Hills, 1994.

rentrent pas dans le cadre de sa grille standard qui fonctionne comme un filtre de données, ce qui peut éventuellement influencer les résultats.

Pour ce qui est des recherches qualitatives, elles représentent certainement le type de recherches dans lequel l'étude de cas est plus profitable. Qualifiée par Mucchielli (1991) de « recherche sans filet ¹⁷⁰ », la recherche qualitative est considérée comme une activité d'analyse sans grille de lecture à priori des phénomènes, ayant pour objectif de chercher un sens, une forme, une représentation, une récurrence, ou tout simplement un sens global. D'autre part, les recherches qualitatives s'inscrivent généralement dans le cadre des démarches de l'induction et de l'abduction, qui cherchent à expliquer et interpréter les phénomènes réels vécus sur le terrain de recherche, en partant des observations des faits (phénomènes) et en formalisant graduellement les données obtenues afin d'en tirer des conclusions et en prévoir le cours.

Les recherches qualitatives s'inspirent généralement de l'approche phénoménologique et considèrent le monde comme un construit subjectif. D'après Poupart (1981), le comportement des individus ne peut être compris qu'au regard des significations que les individus donnent aux faits et aux actions¹⁷¹. Cela dit, les approches qualitatives reposent sur la compréhension ou l'explication du ou des sens suivant une démarche inductive généralement positionnée dans le paradigme constructiviste.

Par rapport à notre étude de cas, nous avons opté pour une recherche qualitative dans la mesure où nous sommes partis d'une observation se rapportant à l'engagement des agents organisationnel et à la résilience de l'organisation. L'objectif étant de chercher les processus d'évolution des contrats psychologiques ayant fait en sorte que l'organisation soit résiliente. Pour cela, nous avons prévu des entrevues avec les agents ayant pour but de comprendre leurs perceptions vis-à-vis de leurs contrats de travail, de l'organisation, de la culture partagée, des procédures de changement... etc. En effet, l'objectif étant de tirer un maximum d'information par rapport aux axes de recherches définis au préalable à partir du travail de l'observation, mais aussi par rapport à ceux qui ne le sont pas et qui seront reportés à partir des propos des agents.

¹⁷⁰ Mucchielli, A., « Les situations de communication ». Éditions Eyrolles, 1991.

¹⁷¹ Poupart, J., « La méthodologie qualitative en sciences humaines : une approche à redécouvrir », In : Apprentissage et socialisation, Vol. 1, 1981, p. 41-47.

8.6 L'outil de collecte des données

Plusieurs techniques de collecte des données sont utilisées dans les recherches en sciences de gestion, dépendant de la nature qualitative ou quantitative des données. En fait, étant donné que notre recherche est de nature qualitative construite suivant une boucle récursive « abduction – déduction – induction », notre choix s'est porté sur l'outil de l'entretien semi-directif. Généralement, l'entretien semi-directif consiste en un entretien en face à face entre l'interviewer et l'interviewé, durant lequel différentes questions sont posées par rapport à un thème préalablement défini ; le principe de ce type d'entretien est que les questions ne doivent pas être fermées, afin d'inciter la personne interrogée à produire un maximum d'information en exprimant ses opinions sans cadrer sa réflexion, ce qui permet bien évidemment d'élargir le champ des informations recueillies ; cela dit, l'ordre des questions n'a pas de véritable importance.

Pour Ripon (2000), l'avantage de l'entretien semi-directif est la grande richesse d'informations recueillies à travers les déclarations des interviewés, tout en gardant la possibilité de les relancer et d'interagir avec eux¹⁷². Aussi, d'après l'auteur, l'entretien semi-directif offre la possibilité d'aller à des niveaux de représentation plus profonds rarement approchés par les questionnaires.

Nous proposons donc d'adresser aux agents organisationnels un guide d'entretien semi-directif (voir annexes) d'une trentaine de minutes concernant leurs contrats psychologiques et leurs perceptions par rapport à leur organisation, à travers des questions auxquelles ils auront le libre choix de répondre ou non. L'objectif étant de répondre le plus spontanément et honnêtement possible. D'autre part, l'objet de notre recherche revêt un caractère sensible pouvant influencer le cours de l'entretien ; pour cela, l'état d'esprit des interviewés et les conditions de déroulement des entretiens nous intéressent particulièrement, dans la mesure où les agents doivent être rassurés par rapport à l'anonymat et à la confidentialité de leurs propos.

¹⁷² Ripon, R., « *L'articulation entre enquêtes qualitatives et quantitatives : l'exemple des études menées à la Bibliothèque nationale de France* ». In DONNAT, O., OCTOBRE, S. (2000) Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes. Ministère de la culture et de la communication - Département des études, de la prospective et des statistiques, Paris, 2000.

8.7 La méthode d'analyse des données

Après la phase de la collecte des données intervient celle de l'analyse qui est tout aussi importante, et grâce à laquelle les résultats de la recherche prennent forme. En fait, le choix de la méthode d'analyse doit correspondre à l'objectif de la recherche. En effet, comme nous l'avons décrit précédemment, l'on s'intéresse dans le cadre de notre recherche aux processus d'évolution des contrats psychologiques et à leur impact sur la résilience de l'organisation. Ainsi, parler de processus d'évolution sous-entend le fait d'analyser les perceptions des acteurs sur un laps de temps déterminé, principalement en ce qui concerne les faits et incidents ayant marqué leurs esprits durant cette période étudiée. Par conséquent, le choix de la méthode des incidents critiques nous paraît adéquat dans la mesure où elle nous permettra de déceler les différents incidents ayant impacté la relation d'emploi entre les agents et l'association, et par conséquent étudier de près les différents facteurs qui ont impacté la résilience de l'organisation sur les différentes périodes.

Développée par Flanagan en 1954, la méthode des incidents critiques s'intéresse essentiellement à la collecte des données de certains faits importants générés par des événements au sein de l'organisation. Elle est basée sur la catégorisation des données à travers l'analyse du contenu des récits des acteurs¹⁷³. Pour Flanagan (1954), « Pour être critique, un incident doit se produire dans une situation où le but et l'intention de l'action paraissent suffisamment clairs pour l'observateur et où les conséquences de l'action sont assez évidentes¹⁷⁴ ». Selon Hughes, Williamson et Lloyd (2007), pour un sujet donné, un incident critique est défini comme une situation significative positive ou négative, chargée émotionnellement et générée par un comportement nouveau au sein de l'organisation¹⁷⁵. Cet incident constitue ainsi un repère marquant dans l'histoire et le parcours de l'individu.

Largement utilisée dans les recherches en sciences de gestion, la technique des incidents critiques s'inscrit dans le courant des recherches qualitatives, faisant de l'entretien

¹⁷³ Flanagan, J. C., « The critical incident technique ». *The Psychological Bulletin*, vol.51, n°4, 1954, pp. 327-358.

¹⁷⁴ Flanagan, J.C. « *La technique de l'incident critique* ». *Revue de Psychologie Appliquée*, Paris, 1954.

¹⁷⁵ Hughes, H., Williamson, K., Lloyd, A., « Critical incident technique ». In: Lipu, Suzanne, (ed) *Exploring methods in information literacy research. Topics in Australasian Library and Information Studies*, 28. Centre for Information Studies, Charles Sturt University, Wagga Wagga, N. S. W., 2007, pp. 49-66.

qualitatif son outil essentiel de collecte des données¹⁷⁶ (Query & Kreps, 2001). Dans le présent travail de recherche, la technique des incidents critiques semble la méthode la plus adaptée pour la compréhension des faits et incidents ayant marqué l'évolution des contrats psychologiques après la mise en place d'un changement organisationnel ; ces incidents nous éclaireront sur les interférences ayant eu lieu entre les contrats psychologiques des acteurs et la résilience de l'organisation.

8.8 L'outil de traitement des données

Le traitement des données est une étape cruciale qui intervient après la collecte des informations brutes. C'est en fait ce qui donne forme et sens à l'ensemble des données amassées en vrac. Il s'agit d'adopter un travail simple et méthodique à l'aide de l'outil informatique, en évitant la perte du temps et la déperdition de l'information que sont des phénomènes très présents dans les traitements manuels souvent insuffisants dans le cas où la quantité des données est importante. Dans la présente recherche, le traitement des données assisté par l'outil informatique n'intervient qu'à la deuxième étape, vu que nous avons au préalable effectué un traitement manuel des données lors de la phase de l'observation des agents.

Rappelons aussi que le but derrière le traitement informatisé est de traiter les données de manière efficace et efficiente. En fait, l'efficacité de l'outil informatique utilisé réside dans la maîtrise du risque de perte d'information qui doit être minime ; par rapport à son efficience, il s'agit du gain de temps que permet l'outil informatique étant donné que dans la majorité des recherches, le nombre de données à traiter est très élevé ; d'autre part, le temps consacré à l'analyse des données doit être écourté afin de permettre leur interprétation tant qu'aucune nouvelle variable ne rentre en jeu et modifie le sens des résultats en impactant les acteurs de l'organisation objet de l'étude.

La nature qualitative de notre recherche nous pousse à adopter un outil de traitement adapté aux recherches qualitatives, vu que nous avons opté pour la méthode de l'entretien semi-directif. Cette méthode permet, comme nous l'avons cité précédemment, d'extraire une quantité importante d'informations issues des déclarations des différents acteurs de l'association. En effet, parler de déclarations des acteurs sous-entend la construction de

¹⁷⁶ Query, J. L., Kreps, G. L., « Toward helping organizations manage interaction: the theoretical and pragmatic merits of the Critical Incident Technique », 2001. In Herndon S. L., Kreps G. L., Qualitative research: applications in organizational life. Hampton Press Inc., 2001, 91-119.

plusieurs textes sous forme de récits qu'il va falloir analyser dans les plus fins détails, afin de n'omettre aucune information susceptible d'apporter des éléments de réponse à notre question centrale. Par conséquent, notre choix de l'outil informatique s'est porté sur le logiciel NVIVO, vu sa capacité d'assister le chercheur dans les démarches de classification, de codage et de catégorisation des données des entretiens. En outre, il permet l'exploitation de plusieurs types de données, en analysant non seulement les données textuelles, mais aussi les données provenant des fichiers audio ou vidéos.

8.9 Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons exposé le protocole empirique de notre recherche, à travers lequel nous avons pu collecter un ensemble de données brutes ayant servi pour le traitement informatisé. Dans le chapitre suivant, nous allons procéder au traitement des données et à la présentation des résultats, et ce après avoir rappelé au préalable les axes directeurs de la recherche qui serviront de fil conducteur pour répondre à nos questions de recherche.

9 Neuvième chapitre : Traitement et analyse des données.

Le travail de collecte des données sur le terrain de recherche au moyen d'un guide d'entretien nous a été d'une grande utilité, dans la mesure où nous avons pu, comme dans le cas d'une observation clinique, déterminer l'ensemble des points qui ont un impact significatif sur les sujets interrogés. En effet, nous avons pu relever tout au long des entretiens les comportements, les gestes, les mimiques et les propos qui se rapportent à notre problématique de recherche, et nous les avons intégrés lors du processus de codification.

Dans le présent chapitre, nous allons passer en revue les différentes étapes du traitement des données, en commençant par la démarche de l'analyse du contenu assistée par ordinateur (9.1 L'analyse du contenu à l'aide de NVivo 12) et par la technique de codification des données vu son importance dans l'interprétation des résultats (9.2 La codification des données). En effet, nous procéderons à un travail préalable de décontextualisation et de recontextualisation du corpus de données dans le but de former des ensembles porteurs de sens et accessibles à l'interprétation (9.3 Décontextualisation et de recontextualisation du corpus de données). Une fois ce travail de contextualisation réalisé, nous détaillerons la démarche de codification des données suivant le mode d'inférence choisi qui est la boucle récursive (9.4 La démarche de codification des données), et ce afin de dresser la liste définitive des nœuds codifiés (9.5 Liste définitive des codes). Ainsi, et dans un souci de validité du construit, nous procéderons à une vérification de la validité de notre démarche de codification (9.6 Vérification de la validité de la codification), et ce afin de déterminer le maillon recherché de la boucle récursive (9.7 Déploiement de la boucle récursive). Finalement, nous reviendrons sur la validation des critères de scientificité de la recherche nécessaires pour toute démarche de production des connaissances dans le domaine des sciences de gestion (9.8 Les critères de validité de la recherche).

9.1 L'analyse de contenu à l'aide de NVivo 12

Une fois les données recueillies sur le terrain à l'aide des guides d'entretiens semi-directifs, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique en utilisant NVIVO 12. En effet, d'après Bardin (2007), « *l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du*

*contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances (déductions logiques) relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages*¹⁷⁷ ». Il s'agit en fait de lire l'ensemble des entretiens retranscrits segment par segment, et en extraire les différents fragments susceptibles de former des thèmes explicatifs de notre question de recherche. En effet, les thèmes extraits doivent être catégorisés dans des nœuds (codes) qui seront par la suite présentés sous forme de matrice facilitant le comptage des occurrences des mots clés. En fait, lors du processus de codage, nous avons suivi les modes de présentation matriciels¹⁷⁸ de Miles et Huberman (2003), et observé les règles de comptage de Bardin (2007) dans l'objectif de la fiabilité et la validité de l'analyse. De manière générale, l'analyse du contenu a pour objectif de repérer les « noyaux de sens¹⁷⁹ » ayant des fréquences répétitives et qui pourront porter un sens au phénomène étudié. Ceci étant, nous allons développer dans le paragraphe qui suit la démarche poursuivie pour la codification des données.

9.2 La codification des données

La démarche de codification adoptée consiste à découper les textes des entretiens transcrits en unité d'analyse (*unité d'enregistrement* selon Bardin) représentant chacune un thème, pour ensuite les classer dans des codes ; d'après Miles et Huberman (2003), les codes représentent « des étiquettes qui désignent des unités de *signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* » ; ainsi, vu que nous menons une analyse thématique, les codes pourront être associés à des phrases ou carrément des paragraphes porteurs d'un même sens.

D'autre part, et dans l'objectif de la validité du construit, nous avons adopté deux techniques de codage à savoir le codage déductif (Miles et Huberman, 2003) et le codage inductif¹⁸⁰ (Strauss et Corbin, 1990). Pour y arriver, nous avons effectué un codage de premier niveau qui reprend les grands segments de donnée, et un codage thématique qui filtre les segments suivant notre cadre conceptuel. Ce type de codage multiple peut-être réalisé par le logiciel NVIVO.

¹⁷⁷ Bardin, L. ; « L'analyse de contenu » (éd. 1ère) ; Paris : Presse Universitaire de France ; 2007.

¹⁷⁸ Miles, M., Huberman, M., « Analyse des données qualitatives » ; Bruxelles ; De Boeck ; 2003.

¹⁷⁹ Miles, M., Huberman, M., Ibid, 2003, p.137.

¹⁸⁰ Strauss, A., Corbin, J., « Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques », Newbury Park, California: Sage, 1990.

D'autre part, notre démarche de codification des données s'est déroulée en deux principales phases, la première étant de partir du cadre conceptuel et des axes du guide d'entretien qui en découlent, pour aller chercher les correspondances dans le corpus des données collectées ; l'on parle donc de la technique de codification déductive privilégiée par Miles et Huberman (2003). Pour la deuxième phase, il s'agit de partir directement du corpus de données pour créer de nouveaux codes qui n'ont pas été prévus par le cadre conceptuel, et qui pourraient apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

9.3 Décontextualisation et recontextualisation du corpus de données

Le travail de décontextualisation du corpus de données est un préalable qui doit être réalisé avant celui de l'analyse. En effet, la décontextualisation consiste à extraire de son contexte un fragment de texte en vue de l'étudier de manière indépendante sémantiquement, et ce afin de catégoriser ses composantes dans des thèmes traitant le même sujet. Ces thèmes forment donc les codes. Pour ce qui est de la recontextualisation, il s'agit de combiner les codes définis pour avoir un corpus final porteur de sens (cf. figure 12).

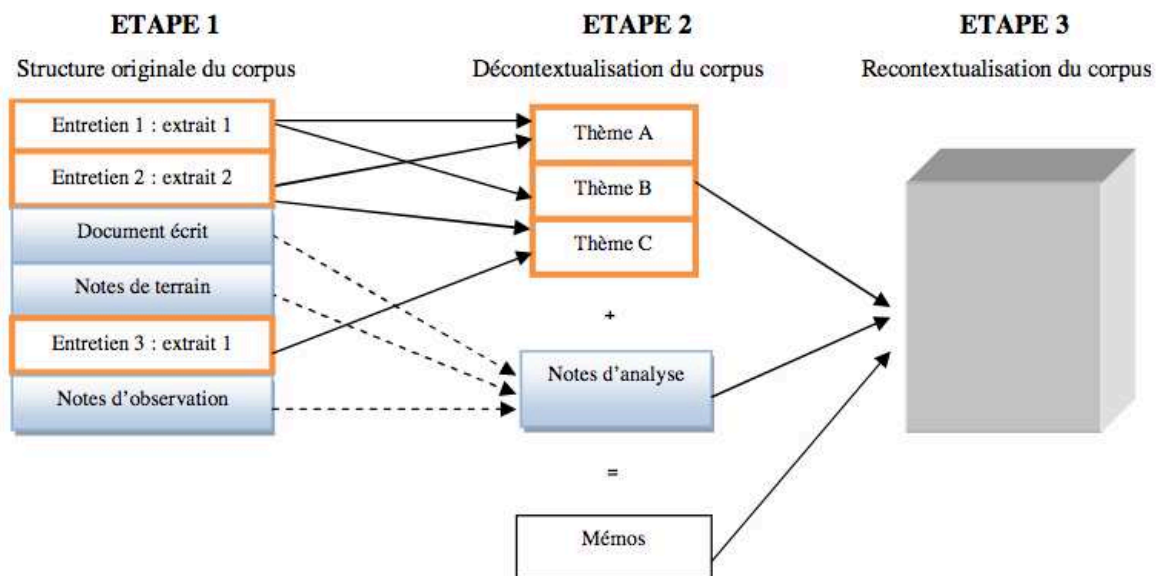


Figure 15 : La démarche de décontextualisation et de recontextualisation ; source : Deschenaux, 2007.

Lors de notre analyse des données, nous avons parcouru l'ensemble des entretiens en les découpant en thèmes (unités de sens) ; en fait, à chaque fois qu'un thème émerge, il est considéré comme un nœud auquel sont regroupés tous les passages qui y font allusion

(étape 2), et ainsi de suite jusqu'au codage de tout le corpus. Finalement, un nouveau corpus émerge, qui est le fruit de la recontextualisation ou la reconstitution des codes obtenus (étape 3). Toutefois, il convient de signaler que la recontextualisation pourrait ne pas être une étape finale, du fait que le chercheur peut toujours, en fonction des besoins de l'analyse, recoder des extraits déjà codifiés¹⁸¹ (Deschenaux, 2007).

9.4 La démarche de codification des données

Comme nous l'avons précédemment cité, notre démarche de codification passe par deux étapes majeures : la codification déductive et la codification inductive.

La démarche de codification adoptée vient justifier notre choix épistémologique qui inscrit notre démarche de recherche dans la boucle récursive abduction-déduction-induction, en effet, les étapes de la codification rentrent également dans le cadre de la boucle, du fait que nous avons procédé d'abord par une codification déductive puis inductive. Les deux démarches de codification seront explicitées dans les paragraphes suivants :

9.4.1 La phase de codification déductive

Lors de cette phase, nous avons repris les éléments de notre cadre conceptuel, à savoir le corpus théorique du contrat psychologique et de la résilience organisationnelle (cf. chapitre 3 et 5) ; nous en avons extrait un ensemble de concepts (une vingtaine de concepts) susceptibles d'expliquer les comportements et les phénomènes observés lors des entretiens sur le terrain. De même, nous nous sommes basés sur notre guide d'entretien pour définir les axes directeurs ayant servi pour la collecte des données. En effet, la première phase de codification déductive consiste réellement à chercher les propos représentant un même thème et qui pourraient être catégorisés dans les nœuds issus du corpus théorique, appelés dans le jargon de NVIVO les Tree nodes et structurés sous forme arborescente (cf. figure 15).

A la base de l'arbre généalogique représenté sur la figure ci-dessus sont rattachés des codes principaux appelés codes parents, auxquels sont rattachés des codes secondaires ou codes enfants. La hiérarchisation peut être poursuivie vers un troisième niveau et ainsi de suite en fonction des sens qui pourraient être aux thèmes définis. En effet, la démarche de codification déductive a donné lieu à 24 codes fermés.

¹⁸¹ Deschenaux, F., « Guide d'introduction au logiciel NVivo 7 ». Cahier pédagogique, Association pour la Recherche Qualitative, 2007.

- Absence de la réciprocité de l'engagement
- Changement des contrats
 - ✓ Adaptation évolutive
 - ✓ Dérive contractuelle interne
 - ✓ Transformation révolutionnaire
- Changement organisationnel
 - ✓ Approbation du changement organisationnel
 - ✓ Désapprobation du changement organisationnel
 - ✓ Pratiques d'isomorphisme
- Citoyenneté organisationnelle
- Collective sensemaking - famille
- Coûts de dépendance
- Evaluation mitigée de la GRH
 - ✓ Insécurité au travail
 - ✓ Perspectives d'évolution limitées
 - ✓ Problème de la motivation
- Fait social - Zakoura
- Mobiles personnels de carrière
 - ✓ Attentes d'implication à la décision
 - ✓ Attentes professionnelles et familiales
 - ✓ Le développement personnel
- Normes de performance intériorisées - perceptions personnelles
- Perception du soi spécifique
- Perte de confiance en l'organisation
- Principe d'équité
- Processus de socialisation - Mentoring
- Quasi-contrat
 - ✓ Quasi-contrat négatif
 - ✓ Quasi-contrat positif

Encadré 18 : Liste des codes fermés obtenus suivant une approche de codification déductive.

9.4.2 La phase de codification inductive

Comme son nom l'indique, le codage lors de cette phase s'est fait de manière inductive, autrement dit, les codes émergent d'eux-mêmes du corpus de données. En effet, après avoir rattaché l'ensemble des fragments du corpus de données aux codes fermés issus de la démarche déductive, d'autres fragments de contenu émergent en constituant de nouveaux thèmes. Ainsi, l'avantage de cette démarche réside dans sa précision, du fait qu'elle part des propos des interviewés pour en faire un thème en rapport avec l'objectif analytique poursuivi ; aussi, selon Deschenaux (2007), la codification inductive a l'avantage d'être ancrée dans les faits empiriques. En effet, la démarche de codification inductive nous a permis de compléter

la liste des nœuds avec le rajout de 9 nœuds, pour avoir finalement deux types de nœuds, fermés et ouverts, dont la signification sera détaillée par la suite.

- Absence de pouvoir hiérarchique
- Devoir Moral envers l'association
 - ✓ Devoir moral actuel
 - ✓ Devoir moral lors du changement
- Désapprobation de la mission de l'association
- Facteur religieux
- Liberté au travail
- Perte des caractéristiques associatives
- Rôle spécifique des agents de terrain
- Service aux bénéficiaires

Encadré 19 : Liste des codes ouverts obtenus suivant une approche de codification inductive.

9.5 Liste définitive des codes

Finalement, la construction des codes parents et codes enfants, comme il est défini plus haut, nous a permis de les distinguer dans deux types qui nous seront utiles dans l'analyse et l'interprétation ; en effet, et afin de pouvoir donner du sens aux éléments codifiés, il a fallu rapprocher à chaque fois les données classifiées avec les caractéristiques de notre échantillon ; pour cela, nous avons procédé parallèlement à la codification, à une classification des acteurs interrogés par catégories, appelées attributs dans le jargon de NVivo. En fait, les attributs permettent de lier systématiquement les phénomènes observés à une population, et savoir par exemple à quel profil correspond une information.

Cela dit, nous avons opté pour quatre types d'attributs, à savoir le profil de l'agent, c'est-à-dire le poste qu'il occupe ; la nature de son contrat de travail (CDI ou CDD) ; son nombre d'années d'expérience (ancienneté supérieure ou inférieure à 6 ans) ; et finalement sa nature contractuelle (contractant humain ou non humain). Par conséquent, notre liste définitive des codes est composée de 33 codes et de quatre attributs, comme il est représenté dans la figure ci-après :

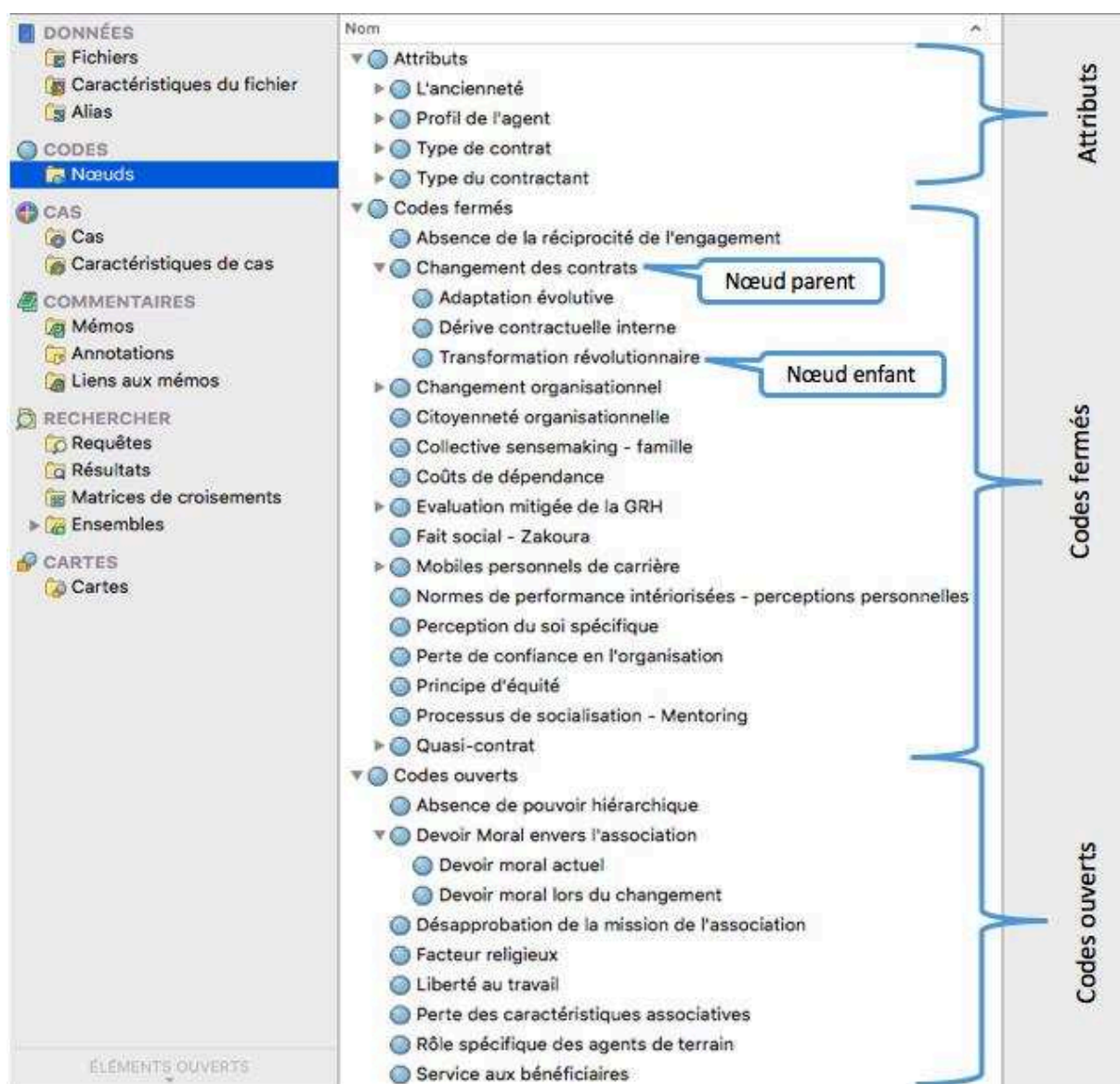


Figure 16 : Liste définitive des nœuds issus des codifications déductive et inductive.

9.6 Vérification de la validité de la codification

Après avoir construit les codes sur NVIVO, et avant de passer à la phase de l'analyse des données, intervient l'étape de la vérification du codage, et ce à travers d'une démarche de double codage visant à déterminer le degré de fiabilité du processus de la codification. En effet, nous avons demandé à une tierce personne de procéder au codage d'un échantillon d'entretiens transcrits (10 entretiens), et ce afin de vérifier si l'arbre des codes qu'elle a construit ressemble ou non à celui déjà réalisé par nos soins.

Pratiquement, la vérification de la validité et de la fiabilité du processus de la codification consiste à comparer les nœuds établis par deux ou plusieurs utilisateurs, et ce afin de calculer le pourcentage d'accord aussi bien pour les données sources que pour les codes.

En effet, NVIVO permet d'exécuter une requête de comparaison de l'encodage entre deux utilisateurs ayant travaillé sur le même corpus de donnée. Cela dit, la requête dans notre cas nous a permis de calculer le pourcentage de fiabilité inter-codeurs représenté dans le tableau ci-après :

Codage initial	Double codage
Codes fermés	Codes fermés
Absence de la réciprocité de l'engagement	Changement de la nature de l'engagement
Changement des contrats	Changement des contrats
Adaptation évolutive	Adaptation évolutive
Dérive contractuelle interne	Rupture du contrat psychologique
Transformation révolutionnaire	Transformation révolutionnaire
Changement organisationnel	Evaluation du Changement organisationnel
Approbation du changement organisationnel	Approbation du changement organisationnel
Désapprobation du changement organisationnel	Désapprobation du changement organisationnel
Pratiques d'isomorphisme	Pratiques d'isomorphisme
Citoyenneté organisationnelle	Citoyenneté organisationnelle
Collective sensemaking - famille	Collective sensemaking - famille
Coûts de dépendance	Coûts de dépendance
Evaluation mitigée de la GRH	Evaluation mitigée de la GRH
Insécurité au travail	Insécurité au travail
Perspectives d'évolution limitées	Perspectives d'évolution limitées
Problème de la motivation	Motivation limitée
Fait social - Zakoura	Fait social - Zakoura
Mobiles personnels de carrière	Mobiles personnels de carrière
Codes ouverts	Codes ouverts
Absence de pouvoir hiérarchique	Crise de leadership
Devoir Moral envers l'association	Personnification de l'organisation
Devoir moral actuel	Attachement à l'ancien directeur
Devoir moral lors du changement	Devoir moral lors du changement
Désapprobation de la mission de l'association	Désapprobation de la mission de l'association
Facteur religieux	Réserves religieuses
Liberté au travail	Liberté au travail
Perte des caractéristiques associatives	Perte des caractéristiques associatives
Rôle spécifique des agents de terrain	Rôle spécifique des agents de terrain
Service aux bénéficiaires	Service aux bénéficiaires
Taux de fiabilité : 24/28 = 86%	

Tableau 13 : Tableau de comparaison de l'encodage initial et du double encodage.

D'après le tableau 13, les listes des codes issus de la codification initiale et du double encodage font ressortir un taux de fiabilité inter-codeurs qui s'élève à 86 %, du fait que les codes du double encodage sont en parfait accord avec ceux de la codification initiale, sauf pour quatre codes qui d'ailleurs peuvent avoir des significations similaires. Par conséquent, un taux de fiabilité de 86 % nous indique que notre démarche de codification est

scientifiquement correcte, dans la mesure où tout autre chercheur travaillant sur le même corpus de données aurait presque le même résultat.

9.7 Déploiement de la boucle récursive

Rappelons à ce stade que nous avons inscrit notre démarche de recherche dans la boucle récursive Abduction > Déduction > Induction. En effet, l'opérationnalisation de la boucle requiert une attention particulière lors de la collecte et du traitement des données. Ainsi, nous avons explicité dans les paragraphes précédents la procédure de codification des données tout en respectant le schéma logique de la boucle. En effet, avant de confectionner notre outil de collecte des données, nous avons procédé par abduction, dans la mesure où nous avons effectué des allers-retours entre le corpus théorique du contrat psychologique et notre terrain de recherche, ce qui nous a été d'une grande utilité dans la détermination des axes directeurs du guide d'entretien. Nous avons par la suite, une fois les données collectées, procédé d'abord par une approche de codification par déduction, en partant du corpus théorique vers le terrain de recherche, pour ensuite codifier les éléments ayant émergé du terrain selon une approche inductive.

Toutefois, et afin de positionner notre question centrale dans le protocole de recherche, nous nous sommes appuyés sur la formulation canonique des hypothèses de recherche qu'on a projetées sur la boucle récursive afin de déterminer l'emplacement du maillon recherché de la boucle. La figure ci-après reprend le protocole général de la recherche selon la boucle récursive :

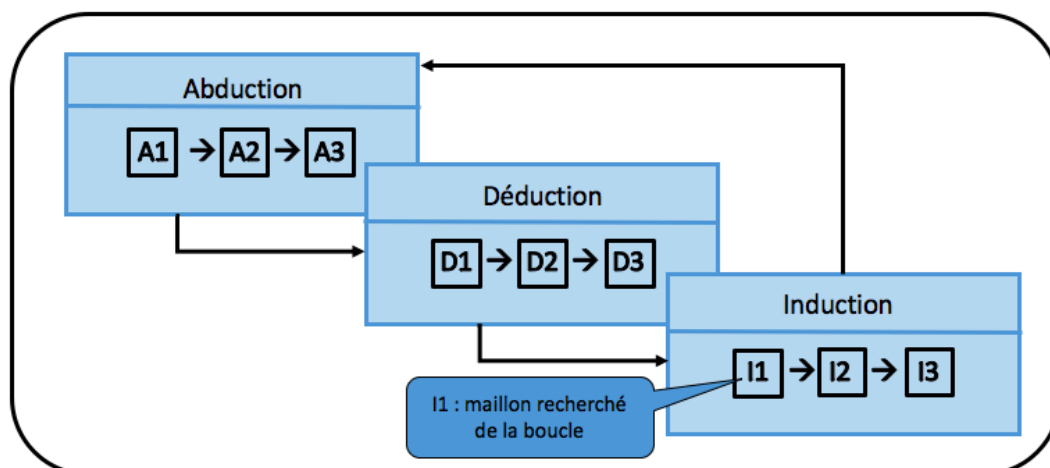


Figure 17 : Déploiement de la boucle récursive dans la démarche de recherche.

9.8 Les critères de validité de la recherche

Parler des critères de validité d'une recherche revient à évaluer sa transparence et sa stratégie de recherche en vue de pouvoir transmettre au lecteur ses aspirations¹⁸² (Finlay, 2003) ; pour ce faire, toute recherche doit être évaluée selon certains critères. Toutefois, le choix de ces critères n'est pas fixé et ne fait pas l'unanimité entre les auteurs (Willig, 2001 ; Finlay, 2003) ; pour Guba et Lincoln (1994), « *la question de la qualité des critères... est... loin d'être résolue et une critique plus approfondie est nécessaire*¹⁸³ ». C'est aussi le cas de la recherche qualitative dont les critères d'évaluation constituent toujours une problématique¹⁸⁴ (Drucker-Godard et al., 2007).

Pour Yin (1984), il existe un certain nombre de standards qui garantissent la qualité d'une recherche sociale, principalement l'étude de cas. En effet, ces critères sont rattachés à la fiabilité de la recherche, l'objectivité ou la validité du construit, la validité interne et la validité externe.

9.8.1 Critère de fiabilité de la recherche

La fiabilité des données est intrinsèquement liée à leur fidélité à la réalité de laquelle elles sont extraites. En fait, la plupart des approches qualitatives suggèrent l'adoption de la technique de la triangulation, permettant le croisement d'informations issues de plusieurs sources. En fait, dans le souci de la fiabilité, nous avons opté pour une approche triangulaire, mettant en œuvre des sources diverses de recueil des données, en l'occurrence la documentation, l'observation non participante, les entretiens semi-directifs ainsi que les entrevues informelles.

De même, dans ce critère de validité, l'on accorde une place importante aux résultats finaux de la recherche, en s'assurant que ces mêmes résultats peuvent être atteints si la recherche a été menée par un autre chercheur.

¹⁸² Finlay, L., « The reflexive journey : mapping multiple routes ». In L Finlay and B Gough (eds) *Reflexivity: a practical guide for researchers in health and social sciences*, 2003.

¹⁸³ Guba, E. G., Lincoln, Y.S., « Competing paradigms in qualitative research », In N. K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, p. 105-117, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

¹⁸⁴ Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., and Grenier, C., « Validité et fiabilité de la recherche », dans *Méthodes de Recherche en Management*. In Thiétart R.A. et al., 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2007.

9.8.2 Critère de validité du construit

La validité du construit consiste à savoir si la méthodologie de recherche choisie et les outils mobilisés correspondent à la problématique initialement définie ; en fait, les méthodes utilisées par le chercheur doivent permettre une meilleure opérationnalisation des concepts théoriques mobilisés. Dans les recherches qualitatives, il s'agit de démontrer que la méthodologie adoptée pour l'étude de l'objet de la recherche mesure convenablement l'ensemble des dimensions de ce dernier, des dimensions spécifiées en amont par le cadre conceptuel. Pour cela, et afin de garantir la validité du construit, certains auteurs comme Yin (2014¹⁸⁵) ou Miles, Huberman et Saldana (2014¹⁸⁶), proposent l'utilisation de certains procédés en l'occurrence :

- Utilisation de diverses sources de données ;
- Établissement d'une « chaîne d'évidences » permettant au lecteur de suivre le fil conducteur des données alimentant la recherche de la formulation de la problématique à l'énoncé des résultats ;
- Validation du cas par des acteurs clés.

En effet, et comme nous l'avons mentionné, le critère de la validité du construit se rapporte à l'objet étudié lui-même, et non pas au processus de sa construction ; ainsi ce dernier est vérifié à travers le critère de la validité interne.

9.8.3 Critère de validité interne

Pour Miles et Huberman (2003), la validité interne consiste en « un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le monde réel¹⁸⁷ » ; en d'autres termes, la validité interne d'une recherche qualitative sous-entend le fait d'avoir des résultats justes et plausibles au regard du terrain de recherche, tout en étant liés au cadre théorique choisi.

De manière générale, la validité interne de la recherche consiste à se poser des questions sur la cohérence et la pertinence des résultats, tout en s'assurant de l'inexistence

¹⁸⁵ Yin, R.K., Ibid, 2014.

¹⁸⁶ Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J., « Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook », 3e éd., Newbury Park, Sage, 2014.

¹⁸⁷ Miles, M., Huberman, M., Ibid, 2003, p. 504.

d'autres explications rivales ; en fait, toute la question est d'évaluer la véracité des liens entre les variables étudiées.

9.8.4 Critère de validité externe

A l'opposé de la validité interne, la validité externe vise à assurer la généralisation et la réappropriation des résultats de la recherche ; en effet, les résultats obtenus doivent être transposables de l'échantillon de recherche vers la population mère, et du cas étudié vers d'autres cas ayant des caractéristiques similaires.

Dans un souci de validité de la recherche, nous reprenons dans le tableau 13 les fondements et les applications de chaque critère afin de démontrer la validité de notre étude de recherche.

Critères de la validité	Objectifs	Implication dans le cas de notre recherche
La fiabilité de la recherche	La reproductibilité et la transférabilité des résultats	La méthodologie adoptée et les méthodes de collecte des données ont été détaillées dans le sixième chapitre.
La validité du construit	Meilleure opérationnalisation des concepts théoriques Correspondance entre la méthodologie et la problématique	Triangulation des sources de données ; Triangulation des méthodes de collecte des données ; Diversification de l'échantillon de recherche ; Prétest de pertinence du corpus théorique du contrat psychologique ; Adéquation entre les deux théories mobilisées.
La validité interne	L'intégrité des résultats de la recherche.	Tableau comparatif entre la théorie du contrat psychologique et les quatre théories explicatives rivales ; Triangulation des sources de données (entretiens directs semi-directifs ; participation observante ; documentation sur l'association ; entretiens informels) ; Transcription fidèle des propos des agents interviewés ; Auto-observation du chercheur.
La validité externe	Généralisation et réappropriation des résultats.	Présentation complète du contexte de l'étude et des caractéristiques de l'association étudiée ; Récit du changement organisationnel de l'association ; Présentation détaillée de l'échantillon de recherche ;

Tableau 14 : Évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de validité.

9.9 Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons détaillé la démarche d'analyse de notre corpus de données à la lumière de nos exigences méthodologiques et épistémologiques. Nous avons ainsi montré dans quelle mesure notre cadre méthodologique basé sur la boucle récursive est adapté à notre démarche de codification et d'analyse des données, et ce afin de s'assurer de la conformité de notre recherche aux critères de scientificité de toute recherche.

Une fois l'étape de la codification achevée, nous allons procéder à une analyse exploratoire et inférentielle des sources de données afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique. Les résultats de notre recherche et leur discussion seront détaillés dans le chapitre suivant.

10 Dixième chapitre : Résultats et discussions.

Après avoir construit notre cadre méthodologique, montré l'adéquation de la démarche empirique avec le cadre épistémologique et collecté les données, nous allons dans le présent chapitre présenter et discuter les résultats de nos différentes démarches poursuivies.

À titre de rappel, les résultats obtenus sont liés aux :

- ✓ Processus d'évolution des contrats psychologiques au sein de l'organisation ;
- ✓ Incidents critiques ayant marqué le cours de l'évolution des contrats suite au changement organisationnel ;
- ✓ Facteurs intra-organisationnels et extra-organisationnels impactant l'évolution des contrats psychologiques ;
- ✓ Facteurs de la résilience de l'organisation au regard des processus d'évolution des contrats psychologiques ;
- ✓ Éléments d'anticipation de la violation des contrats psychologiques, et par conséquent de renforcement de la résilience organisationnelle.

Afin de développer les résultats précédemment cités, nous commencerons par une analyse globale du corpus de données (10.1 Analyse exploratoire des sources encodées), suivie par une analyse des groupes de sens ayant émergé lors du traitement des données collectées (10.2 Analyse des ensembles de sens au regard des résultats de la codification). Nous reviendrons ensuite sur le mouvement du changement opéré au sein de l'association et de sa perception chez les agents organisationnels (10.3 Le changement organisationnel : un incident critique désapprouvé). Le paragraphe qui suit abordera la question de la stratégie des ressources humaines et sa perception de la part des agents de l'association (10.4 La stratégie des ressources humaines de l'association ; une évaluation mitigée). Nous analyserons par la suite la relation entre les agents et leur organisation à travers la détermination des facteurs sur lesquels se base la relation de travail (10.5 La relation entre l'agent et l'association).

Par rapport à la question de la résilience organisationnelle, nous développerons dans le paragraphe 10.6 les facteurs ayant permis à l'association de sortir de la crise malgré les tensions qui y existent (10.6 Le processus de sortie de la crise : du collective sensemaking à la résilience organisationnelle) ; nous enchaînerons ensuite avec les processus par lesquels les contrats psychologiques des agents organisationnels ont évolué (10.7 Les contrats

psychologiques des agents : d'un engagement normatif à un engagement calculé), avant de conclure sur des recommandations destinées aux managers afin de renforcer la résilience de l'association (10.8 Une association résiliente ; quelles leçons pour les managers ?).

10.1 Analyse exploratoire des sources encodées

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'aide des outils offerts par NVivo à travers un ensemble d'opérateurs logiques, à une analyse textuelle globale de l'ensemble des sources encodées, et ce afin de déterminer les mots clés les plus récurrents dans les propos des agents. Aussi, nous avons pu élaborer, toujours à l'aide des opérateurs logiques, des tableaux croisés qui récapitulent de vastes quantités de données regroupées dans un nombre réduit de codes, d'où l'importance de la qualité et de la rigueur lors du processus de codage. Cela dit, nous pouvons tester par exemple l'existence d'une association qualitative entre deux ou plusieurs variables, ou comprendre le comportement d'une variable par rapport aux attributs définis au préalable.

10.1.1 Analyse textuelle globale des données encodées

Par rapport à notre étude, une analyse exploratoire textuelle nous a donné une idée sur les thèmes les plus fréquents dans les propos des agents ; ces thèmes sont représentés dans le nuage de mots suivant :

stratégie de gestion des ressources humaines de l'organisation (cercle n° 2 et 3), les relations contractuelles au sein de l'association (cercle n° 5) et la résilience de l'organisation (cercle n° 1 et 4).

10.1.2 Analyse des résultats de la codification déductive

Toujours dans le cadre de notre analyse exploratoire, et afin d'affiner l'analyse précédemment réalisée, nous avons pu dresser un tableau croisé reprenant l'ensemble des données réparties en fonction du profil des interviewés. Le tableau croisé offre la possibilité de visualiser en pourcentage les axes ayant un seuil de signification en fonction de notre question de recherche. En effet, selon les réponses des agents répartis par profil à savoir les responsables d'agence, les agents de crédits et les chargés de clientèle, les grandes tendances ont été les suivantes :

Nœuds	Profil agent = Responsable agence (n=6)	Profil agent = Agent de crédit (n=11)	Profil agent = Chargé de clientèle (n=4)	Profil agent = Directeur régional (n=2)	Total (n=23)
Absence de la r...e l'engagement	83,33 %	100 %	75 %	0 %	82,61 %
Adaptation évolutive	16,67 %	36,36 %	50 %	0 %	30,43 %
Dérive contractuelle interne	33,33 %	81,82 %	50 %	0 %	56,52 %
Transformation révolutionnaire	50 %	72,73 %	75 %	0 %	60,87 %
Approbation du...organisationnel	83,33 %	36,36 %	25 %	50 %	47,83 %
Désapprobation...organisationnel	33,33 %	100 %	100 %	0 %	73,91 %
Pratiques d'isomorphisme	0 %	54,55 %	25 %	0 %	30,43 %
Citoyenneté organisationnelle	50 %	0 %	0 %	0 %	13,04 %
Collective sensemaking - famille	66,67 %	100 %	25 %	50 %	73,91 %
Coûts de dépendance	50 %	81,82 %	50 %	0 %	60,87 %
Insécurité au travail	16,67 %	36,36 %	75 %	0 %	34,78 %
Perspectives d'évolution limitées	33,33 %	0 %	0 %	0 %	8,7 %
Problème de la motivation	66,67 %	100 %	100 %	0 %	82,61 %
Fait social - Zakoura	33,33 %	90,91 %	50 %	50 %	65,22 %
Attentes d'impli...ion à la décision	50 %	54,55 %	50 %	0 %	47,83 %
Attentes profes...lles et familiales	0 %	18,18 %	25 %	0 %	13,04 %
Le développement personnel	50 %	72,73 %	25 %	0 %	52,17 %
Normes de perf...ns personnelles	83,33 %	81,82 %	75 %	0 %	73,91 %
Perception du soi spécifique	50 %	81,82 %	25 %	0 %	56,52 %
Perte de confia...en l'organisation	50 %	18,18 %	0 %	0 %	21,74 %
Principe d'équité	50 %	81,82 %	100 %	0 %	69,57 %
Processus de s...tion - Mentoring	0 %	27,27 %	75 %	0 %	26,09 %
Quasi-contrat négatif	50 %	45,45 %	50 %	0 %	43,48 %
Quasi-contrat positif	100 %	81,82 %	75 %	0 %	78,26 %
Total (unique)	100 %	100 %	100 %	50 %	95,65 %

Tableau 15 : Résultat de la démarche de codification déductive ; source : NVivo 12.

Lors de la confection du tableau ci-dessus, nous avons pris en considération l'ensemble des codes fermés et ouverts, et ce afin d'avoir une idée sur le poids que représente chaque code dans le corpus total. En effet, pour les codes à retenir et dont l'analyse doit-être approfondie, nous nous sommes intéressés à ceux ayant des pourcentages significatifs pour les trois profils des répondants ; par conséquent, les codes à retenir ont tous un poids total supérieur à 50 % (cf. tableau 14).

10.1.3 Analyse des résultats de la codification inductive

À l'instar de l'analyse effectuée dans le paragraphe plus haut concernant les résultats de la démarche de codification déductive, nous avons procédé à l'analyse de l'encodage par induction, c'est-à-dire les codes issus des thèmes ayant émergé lors des entretiens avec les agents organisationnels. Pratiquement, nous avons extrait les codes ouverts et les avons croisés avec les attributs (par profil d'agent) en fonction du nombre de cas encodés, et ce afin de raisonner par nombre d'agents et non pas par récurrence des propos. Nous nous sommes donc intéressés à 9 codes ouverts et avons obtenu le tableau ci-après :

Nœuds	Profil agent = Responsable agence (n=6)	Profil agent = Agent de crédit (n=11)	Profil agent = Chargé de clientèle (n=4)	Profil agent = Directeur régional (n=2)	Total (n=23)
● Absence de pouvoir hiérarchique	83,33 %	100 %	50 %	50 %	82,61 %
● Devoir moral actuel	33,33 %	18,18 %	25 %	0 %	21,74 %
● Devoir moral lors du changement	50 %	81,82 %	25 %	0 %	56,52 %
● Désapprobation...de l'association	66,67 %	72,73 %	75 %	0 %	65,22 %
● Facteur religieux	33,33 %	27,27 %	0 %	0 %	21,74 %
● Liberté au travail	50 %	45,45 %	50 %	0 %	43,48 %
● Perte des carac...es associatives	16,67 %	63,64 %	25 %	50 %	43,48 %
● Rôle spécifique...gents de terrain	100 %	100 %	100 %	0 %	91,3 %
● Service aux bénéficiaires	50 %	36,36 %	0 %	50 %	34,78 %
Total (unique)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tableau 16 : Résultat de la démarche de codification inductive ; source : NVivo 12.

Le tableau ci-dessus indique la présence de quatre codes ayant un poids supérieur à 50 %, ce qui revient à dire que ces derniers représentent la plus grande fréquence des propos des agents interviewés ayant donné lieu à de nouveaux thèmes. En effet, nous allons dans ce qui suit, à côté des codes fermés précédemment déterminés, approfondir l'analyse suivant la boucle récursive, et par conséquent procéder à une analyse confirmatoire de démarche

abductive visant à constituer les grands thèmes de la recherche (appelés ensembles de sens dans le jargon de NVivo).

10.2 Analyse des ensembles de sens au regard des résultats de la codification

La liste des codes, fermés et ouverts, qui fera l'objet d'une analyse spécifique est composée de 17 codes répertoriés sous les cinq catégories précédemment citées dans notre analyse textuelle. En fait, les 17 codes feront l'objet d'une analyse inférentielle afin de montrer les relations qui pourraient exister entre eux et par conséquent conclure sur les processus ayant impacté la résilience de l'association. Les codes en question sont répertoriés par catégorie dans le tableau ci-après :

Catégories	Codes correspondants
Le changement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Désapprobation du changement organisationnel • Désapprobation de la mission de l'association
La stratégie GRH de l'entreprise	• Problème de la motivation
	• Développement personnel
	• Principe d'équité
Les relations contractuelles	• Absence de la réciprocité de l'engagement
	• Dérive contractuelle interne
	• Transformation révolutionnaire
	• Coûts de dépendance
	• Normes de performances intériorisées
	• Perception du soi spécifique
	• Quasi-contrat positif
La résilience de l'organisation	• Absence du pouvoir hiérarchique
	• Collective sensemaking – notion de la famille
	• Fait social - Zakoura
	• Devoir moral lors du changement
	• Rôle spécifique des agents de terrain

Tableau 17 : liste des codes par catégorie retenus des démarches de codification déductive et inductive.

À partir du tableau précédent, nous allons effectuer une deuxième analyse confirmatoire à l'aide des catégories définies. En fait, l'objectif étant de définir pour chaque catégorie les facteurs l'ayant impacté, et leur relation avec les processus ayant contribué ou non dans la résilience organisationnelle de l'association AL AMANA.

10.3 Le changement organisationnel : un incident critique désapprouvé.

Lors des entrevues avec les agents organisationnels, nous avons remarqué que le mouvement du changement organisationnel opéré au sein de l'association à partir de 2010 constitue un événement représentant un incident critique pour la majorité d'entre eux. Le tableau croisé ci-après restitue les résultats relatifs au mouvement du changement et de son impact sur l'association :

Nœuds	Profil agent = Responsable agence (n=6)	Profil agent = Agent de crédit (n=11)	Profil agent = Chargé de clientèle (n=4)	Profil agent = Directeur régional (n=2)	Total (n=23)
● Approbation du...organisationnel	83,33 %	36,36 %	25 %	50 %	47,83 %
● Désapprobation...organisationnel	33,33 %	100 %	100 %	0 %	73,91 %
● Pratiques d'isomorphisme	0 %	54,55 %	25 %	0 %	30,43 %
Total (unique)	100 %	100 %	100 %	50 %	95,65 %

Tableau 18 : perception des agents vis-à-vis du changement organisationnel ; source : NVivo 12.

D'après le tableau croisé, la majorité des références encodées, soit presque 74 % des cas, manifeste une désapprobation du changement organisationnel, contre seulement 47 % qui estiment que ce dernier a été bénéfique. En effet, dans certains cas, des agents organisationnels estiment que le mouvement du changement n'est autre qu'une pratique d'isomorphisme.

Première conclusion

Le processus du changement organisationnel a été perçu par les agents non pas comme un moteur de sortie de la crise, mais plutôt comme un incident critique ayant compliqué davantage les procédures de travail.

Dans l'encadré 20, nous reprenons certains verbatim concernant le changement organisationnel considéré par les agents comme incident critique et en tant que pratique d'isomorphisme :

Verbatim relatif au code « désapprobation du changement organisationnel »

Verbatim n° 1 :

« Le constat est que AL AMANA travaille actuellement comme une société, alors qu'elle ne doit pas l'être, et ses agents n'en ont pas l'habitude, et encore plus, elle travaille avec les pauvres qui demande plus de souplesse »

Chahi ; Agent de crédit ; 19 ans d'expérience.

Verbatim n° 2 :

« ... je trouve que le changement organisationnel opéré a mis plus d'obstacles que de facilités pour les agents qui sont dans leur majorité mal à l'aise »

Kamal ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience.

Verbatim n° 3 :

« C'est exactement il y a six ans que les problèmes ont commencé, et que les agents se sont démotivés »

Abdellatif ; Agent de crédit ; 20 ans d'expérience

Verbatim n° 4 :

« Je vous l'ai dit, toute cette histoire du changement n'a joué aucun rôle, elle a juste compliqué la donne »

Wafa ; Agent de crédit ; 19 ans d'expérience

Verbatim n° 5 :

« Par rapport à l'impact du changement sur le travail quotidien, je trouve que les procédures ont été beaucoup plus compliquées au lieu d'être simplifiées »

Fouzia ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim n° 6 :

« Pour le changement, je pense qu'il leur a créé des problèmes plus qu'il n'en a résolu, et ce n'est pas moi qui le dis, car plusieurs agents peuvent le démontrer »

Soufiane ; Chargé de clientèle ; contrat CDD

Verbatim relatifs au code « Pratiques d'isomorphisme »

Verbatim n° 7 :

« Je crois que le changement organisationnel survenu suite au changement de *l'administration était le simple résultat de la stratégie des nouveaux dirigeants qui ont voulu montrer leur savoir-faire* »

Khalid ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience

Verbatim n° 8 :

« La politique actuelle des ressources humaines est généralement bonne administrativement *parlant, mais d'un point de vue humain, relationnel et professionnel, elle reste à améliorer du fait qu'il ne suffit pas de copier une politique carrée et rigide qui peut éventuellement marcher dans d'autres organisations, mais il faut l'adapter au contexte, surtout celui d'AL AMANA* »

Rachid ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience

Verbatim n° 9 :

« *Il me semble que l'administration n'a pas encore compris que les agents de crédit sont la population la plus importante d'AL AMANA, car eux seuls peuvent la développer comme la détruire, étant donné leurs relations avec les clients qui s'adressent à l'agent en personne et non pas à AL AMANA, et c'est justement grâce à eux que l'association est sortie de la crise, et non pas grâce à leur stratégie importée je crois du domaine des assurances, qui n'a rien à voir avec le microcrédit* »

Fouzia ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim n° 10 :

« *L'actuel style de gestion est peut-être plus adapté dans une autre entreprise qui ne n'opère pas dans le social, en tout cas, il ne l'est pas pour le cas d'AL AMANA* »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

Encadré 20 : Verbatim relatifs à la perception du changement organisationnel par les agents de l'association.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, le processus du changement a été perçu par les agents organisationnels non pas comme un moteur de sortie de la crise, mais plutôt comme un frein qui leur a compliqué davantage les procédures de travail. D'autre part, la majorité

d'entre eux considère ledit changement comme une simple pratique d'isomorphisme, ayant adopté un modèle organisationnel au lieu de l'adapter et le contextualiser aux caractéristiques de l'association ; il paraît donc clairement qu'il s'agit d'un incident critique ayant eu des impacts sur les contrats psychologiques de l'association, aussi bien individuels que collectifs (normatifs). L'on pose donc la question de savoir comment lesdits contrats psychologiques ont été impactés, une question que nous développerons dans le paragraphe suivant.

10.4 La stratégie des ressources humaines de l'association ; une évaluation mitigée.

Toujours dans le cadre de la détermination des processus d'évolution des contrats psychologiques ayant impacté la résilience organisationnelle de l'association, nous nous intéresserons à la stratégie de l'organisation en tant que facteur fondamental dans la fabrique des contrats au sein des organisations. En effet, lors des entretiens préliminaires informels avec certains agents, nous avons pu relever l'existence d'un problème de motivation, ce qui nous a poussés à intégrer la composante de la stratégie GRH parmi les axes de notre guide d'entretien. Par conséquent, lors de l'analyse des données, un ensemble de sens concernant la stratégie RH a fait émerger trois principaux codes ayant des poids considérables supérieurs à 50 % ; en fait, lesdits codes sont : le problème de la motivation, le principe d'équité, et le développement personnel. Le tableau croisé ci-après reprend les trois codes en fonction des références d'encodage :

Nœuds	Profil agent = Responsable agence (n=6)	Profil agent = Agent de crédit (n=11)	Profil agent = Chargé de clientèle (n=4)	Profil agent = Directeur régional (n=2)	Total (n=23)
● Problème de la motivation	66,67 %	100 %	100 %	0 %	82,61 %
● Le développement personnel	50 %	72,73 %	25 %	0 %	52,17 %
● Principe d'équité	50 %	81,82 %	100 %	0 %	69,57 %
Total (unique)	100 %	100 %	100 %	0 %	91,3 %

Tableau 19 : Évaluation de la stratégie GRH de l'association ; source : NVivo 12.

D'après le tableau 18, le constat majeur renvoie au fait que la politique des ressources humaines de l'association crée des divergences d'opinions entre les agents. En effet, plus de la moitié des agents estiment que l'environnement de l'association assure un climat d'apprentissage et de développement personnel, d'ailleurs ce dernier facteur du développement personnel constitue l'un des points ayant motivé les agents pour rester à l'association, du fait qu'il constitue un mobile personnel de carrière indispensable pour la

formation du contrat psychologique de type relationnel. Toutefois, un nombre important d'agents (82 %) trouvent que la stratégie de gestion des ressources humaines pose un problème, surtout en ce qui concerne les primes de rendement qui d'après eux ont considérablement baissé, passant ainsi des montants qui avoisinent en moyenne les 10 KDhs (équivalent de 1000 euros) à des primes qui ne dépassent pas 1 KDhs (100 euros).

D'autre part, un autre problème lié à la gestion des ressources humaines a fait surface lors de la collecte des données, un problème lié au principe d'équité au sein des pratiques GRH. En fait, presque 70 % des agents interviewés témoignent d'une absence d'équité observée au lendemain du changement organisationnel ; cela a créé bien évidemment des incidents critiques ayant impacté le rythme de travail des agents concernés et par conséquent leurs contrats psychologiques.

Deuxième conclusion

Le processus d'évaluation des rendements et l'évaluation équitable des agents constituent des facteurs de violation des contrats psychologiques chez les agents organisationnels.

Les propos recueillis lors des entrevues avec les agents montrent clairement l'impact des deux processus d'évaluation des rendements et d'évaluation équitable, comme il est mentionné dans l'encadré 21 reprenant les témoignages des agents :

Verbatim relatifs au code « Problème de la motivation »

Verbatim n° 11 :

« Même si les agents veulent travailler et faire de leur mieux, ils ont du mal à le faire parce qu'ils sont démotivés par la baisse continue de leurs salaires. En effet, la question qui se pose est de savoir si les responsables sont conscients de cette situation ou pas »

Touria ; Responsable d'agence ; 21 ans d'expérience.

Verbatim n° 12 :

« Pour être claire, il ne faut surtout pas toucher au niveau de vie des agents, c'est-à-dire leurs revenus, car cela risque de les démotiver. Il m'est arrivé de sacrifier pas mal de choses, comme le fait de changer d'école pour mon enfant parce qu'elle était plus chère,

pour une autre moins chère, rien que parce que j'ai perdu presque 2000 dhs de mon salaire »

Bahija ; Responsable d'agence ; 15 ans d'expérience.

Verbatim n° 13 :

« Mon salaire ne couvre même pas mes charges mensuelles, ce qui me met déjà au stress, alors que j'avais une situation financière confortable avant, et l'on ose me demander de m'engager et sacrifier en plus, c'est de la folie »

Meriem ; Responsable d'agence ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 14 :

« Ce que je critique c'est la façon de gérer, aussi bien l'activité que les ressources humaines. Le pire, c'est que les indices de la démotivation des agents sont apparents, et au lieu d'y faire face, on l'ignore volontairement ou l'on utilise la gestion par la terreur pour faire taire les gens »

Said ; Responsable d'agence ; 12 ans d'expérience.

Verbatim relatifs au code « Développement personnel »

Verbatim n° 15 :

« Je trouve que mon expérience au sein d'AL AMANA est une expérience très riche en termes de connaissance et de savoir-faire, et permet à tout agent d'acquérir un bagage théorique et pratique important »

Ali ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Verbatim n° 16 :

« Je trouve que mon expérience au sein d'AL AMANA est l'une des meilleures, dans la mesure où j'ai pu apprendre énormément de choses tant au niveau professionnel que personnel dans ma vie privée. Effectivement, AL AMANA a joué un grand rôle dans mon développement personnel et professionnel, et ce à travers les diverses formations que j'ai suivies dans les différents volets de gestion, allant des techniques de la communication jusqu'à la gestion de l'agenda personnel. C'est une expérience très riche »

Fouzia ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim n° 17 :

« J'ai acquis un savoir-faire que j'ai pu instrumentaliser dans ma vie personnelle et

professionnelle. J'ai appris à gérer mon temps, à gérer ma trésorerie dans mon foyer, à communiquer et convaincre aussi bien les clients que les membres de ma famille. AL AMANA avait un impact considérable sur mon parcours grâce aux formations et aux rencontres avec les professionnels du domaine »

Mohamed ; Agent de crédit ; 14 ans d'expérience.

Verbatim n° 18 :

« Je trouve que mes 20 années d'expérience à AL AMANA m'ont apporté énormément de choses, que ce soit moralement ou matériellement »

Youssef ; Responsable d'agence ; 20 ans d'expérience.

Verbatim relatifs au code « Principe d'équité »

Verbatim n° 19 :

« Ils avaient réduit les primes des agents de terrain qui produisaient et laissé intactes celles des cadres centraux »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 20 :

« Ce que je trouve inéquitable dans la gestion des RH, c'est le système des primes ; par exemple, est-ce qu'il est logique qu'un crédit radié en 2009 continue à produire des impayés qui diminuent ma prime mensuellement ? C'est donc une pratique voulue pour diminuer systématiquement nos salaires. Est-il logique qu'en 2017, j'aie atteint mes objectifs entre la production et le recouvrement alors que j'ai touché uniquement une prime de 2200 dhs bruts ; le problème c'est que les primes que touchent les agents du siège sont dix fois plus importantes alors qu'ils n'ont pas fourni le même effort que nous »

Chahi, Agent de crédit, 19 ans d'expérience.

Verbatim n° 21 :

« Par rapport aux formations en externe, j'ai à maintes reprises déposé mon dossier en vain, car il me semble qu'elles sont destinées uniquement à une élite, même s'ils passaient leur temps à nous chanter la méritocratie »

Karima ; Agent de crédit ; 12 ans d'expérience.

Verbatim n° 21 :

« Même si la grille de calcul des primes est connue par tous les agents, je trouve qu'elle est injuste et inéquitable, surtout lorsqu'un cadre du siège touche une prime supérieure à 10

Kdhs mensuellement, alors que c'est l'agent qui y a fourni l'effort »

Bahija ; Responsable d'agence ; 15 ans d'expérience.

Encadré 21 : Verbatim relatifs à la perception de la stratégie RH par les agents de l'association.

Nous avons dans un premier temps déterminé les processus relatifs au changement organisationnel et à la stratégie de l'entreprise ayant impacté les contrats psychologiques au sein de l'association ; nous allons par la suite analyser les relations de travail afin de déterminer la nature des contrats psychologiques dominant au sein de l'association ; cela nous permettra de lier les processus obtenus avec le processus de la résilience organisationnelle afin de montrer lequel a favorisé la sortie de l'association de la crise qu'a connu en 2009/2010.

10.5 La relation entre l'agent et l'association : un lien fragile basé sur la confiance, le *leadership* et les valeurs communes.

Les relations de travail au sein de l'association ont connu un ensemble de changement survenu lors de la phase de transition marquée par le changement organisationnel de 2010. En effet, l'analyse des codes relatifs aux relations contractuelles en termes de références d'encodage nous donne une idée sur l'importance égale que revêt chaque code chez les agents interrogés. La figure 18 représente les surfaces occupées par chaque code en fonction de son importance.



Figure 19 : Surface des codes relatifs au processus de changement des relations contractuelles ; source : NVivo 12

Par rapport à la relation de travail qui lie les agents à l'association, il ressort des résultats de l'analyse qu'il existe un lien fragile entre la continuité des relations et leur rupture. En effet, comme il est représenté dans la tableau 20, la grande majorité des contrats psychologiques des agents ont connu des dérives contractuelles internes ou carrément des transformations révolutionnaires ; l'on est donc face à des contrats psychologiques ayant connu des violations, mais n'ayant pas encore pris fin. L'on pose alors la question de savoir pourquoi ces contrats ont été violés.

Nœuds	Profil agent = Responsable agence (n=6)	Profil agent = Agent de crédit (n=11)	Profil agent = Chargé de clientèle (n=4)	Profil agent = Directeur régional (n=2)	Total (n=23)
Absence de la r...e l'engagement	83,33 %	100 %	75 %	0 %	82,61 %
Dérive contractuelle interne	33,33 %	81,82 %	50 %	0 %	56,52 %
Transformation révolutionnaire	50 %	72,73 %	75 %	0 %	60,87 %
Coûts de dépendance	50 %	81,82 %	50 %	0 %	60,87 %
Normes de perf...ns personnelles	83,33 %	81,82 %	75 %	0 %	73,91 %
Perception du soi spécifique	50 %	81,82 %	25 %	0 %	56,52 %
Quasi-contrat positif	100 %	81,82 %	75 %	0 %	78,26 %
Absence de pouvoir hiérarchique	83,33 %	100 %	50 %	50 %	82,61 %
Total (unique)	100 %	100 %	100 %	50 %	95,65 %

Tableau 20 : les perceptions des relations contractuelles au sein de l'association ; source : NVivo 12.

D'après les résultats du tableau ci-dessus, il paraît clairement que les contrats psychologiques des agents ont été violés parce qu'il y avait une absence de la réciprocité de l'engagement ; en fait, ce constat chez les agents a été accentué par une forte perception du soi spécifique incitant les agents à croire qu'ils ont tenu leurs engagements au moment où l'association n'a pas honoré les siens, ce qui a bien évidemment généré des coûts de dépendances importants allant jusqu'à compromettre la situation financière de certains agents et par conséquent leurs niveaux de vie. Dès lors, il est question d'une crise de confiance dans la relation entre l'agent et l'association.

D'autre part, nous avons constaté une sorte d'attachement à l'association, un constat que nous justifions par le quasi-contrat positif relayé des propos des agents et qui concerne aussi les bénéficiaires de l'association (clients) ; cela revient à dire que malgré les violations des contrats, la majorité des agents gardent une sorte de loyauté envers l'association, la preuve en est que des normes de performances intériorisées ou autogénérées ont toujours été présentes dans leurs modèles mentaux, faisant en sorte que la sortie de la crise a été perçue non pas comme des directives à exécuter (nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant), mais plutôt comme un devoir moral envers l'association, un devoir que partagent la majorité des agents interviewés, et qui forme l'une des composantes du contrat normatif au sein de l'association.

Notons au passage la présence d'une crise de leadership chez les agents, une remarque qui rejoint d'ailleurs celle de la personnification de l'association ; en effet, lors des entrevues, nous avons remarqué que les agents font systématiquement référence à l'ancien patron de l'association et à son mode de gestion, et c'est la raison pour laquelle le code concernant « l'absence du pouvoir hiérarchique » affiche un poids considérable de 82 % des références d'encodage. En effet, malgré les différents problèmes qui ont existés, la personne de l'ancien patron semble laisser des impressions positives chez la majorité des agents, qui vont parfois jusqu'à regretter son départ. D'autre part, d'après les propos des agents, nous avons constaté que le nouveau dirigeant a du mal à remplir le rôle de leader joué par son prédécesseur ; en fait, on est confronté à une crise de leadership accentuée par la nature associative de l'organisation.

Troisième et quatrième conclusion

- Les contrats psychologiques de l'association ont évolué au lendemain du changement et ont connu une violation due à une crise de confiance et de leadership.
- Un contrat psychologique normatif basé sur les valeurs morales et appuyé par une personnification de l'association a été hérité de l'ancien mode de gestion.

L'encadré 22 reprend un ensemble de verbatim concernant la troisième et la quatrième conclusion.

Verbatim relatifs à l'absence de la réciprocité de l'engagement

Verbatim n° 22 :

« Les nouveaux dirigeants nous demandaient plus d'engagement et de sacrifices pour faire sortir l'association de la crise, et nous promettaient un futur meilleur. Toutefois, on ne parle plus de crise actuellement, les performances de l'association sont bonnes vu qu'elle ne cesse de décerner les prix à travers le monde, et notre situation ne s'est pas encore rétablie comme avant ; sur ce point, les dirigeants n'ont pas respecté l'engagement. »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 23 :

« Vous l'avez dit vous-même, des promesses, rien n'est formalisé. On peut promettre n'importe quoi, si l'on a l'intention de ne rien honorer. La seule chose qu'ils ont honorée, c'est la régularisation des situations administratives des agents, et encore, c'est juste parce que cela relève de la réglementation de travail ; pour le reste, rien n'a été honoré, on s'est engagé gratuitement »

Ali ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Verbatim n° 24 :

« Toutes les promesses de l'administration lors du changement n'ont pas été tenues, au contraire, c'est nous qui avons tenu notre engagement »

Asma ; Agent de crédit ; 12 ans d'expérience.

Verbatim n° 25 :

« Les promesses étaient seulement pour arriver à un but et montrer leur capacité à dépasser

la crise c'est tout. Cela m'a fait bien sûr, et je ne suis pas le seul, perdre la confiance dans les dirigeants »

Kamal ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience

Verbatim n° 26 :

« Ce que je devais, c'est surtout m'impliquer et doubler l'effort même si je gagnais moins qu'avant. C'est comme si je devais faire une avance à l'association, pour la récupérer une fois cette dernière aura rétabli sa situation. Or, elle s'est effectivement rétablie, mais elle n'a pas honoré sa dette jusqu'à aujourd'hui. »

Touria ; Responsable d'agence ; 21 ans d'expérience.

Verbatim relatifs à la dérive contractuelle interne des contrats

Verbatim n° 27 :

« Comme je t'ai dit, le degré d'attachement a changé malgré moi, et même si j'essaye de me convaincre du contraire. Donc si vous voulez une réponse claire, ce sera oui, je ne suis plus attaché à l'organisation comme avant. »

Mohamed ; Agent de crédit ; 14 ans d'expérience.

Verbatim n° 28 :

« Je dirai que je suis attaché moralement, mais pas physiquement »

Khalid ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience

Verbatim n° 29 :

« Il est vrai que je ne suis plus attachée à l'association comme avant, et c'est logique, car j'y gagnais vraiment de bons salaires grâce auxquels j'ai pu réaliser plusieurs choses. Maintenant, je gagne beaucoup moins à cause de décisions débiles qui ont clairement influencé négativement l'activité en particulier et l'association en général. »

Touria ; Responsable d'agence ; 21 ans d'expérience.

Verbatim relatifs à la transformation révolutionnaire des contrats

Verbatim n° 30 :

« Changer d'emploi ? Oui pourquoi pas, car si je trouve un emploi avec un salaire plus

intéressant, je n'hésiterai pas à changer, chose qui m'était inconcevable avant »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 31 :

« Si une offre se présente à moi ? Il est vrai qu'auparavant j'aurais hésité et même refusé, mais maintenant, je pense que je n'hésiterai pas, surtout si l'on m'offre un salaire plus important. »

Fouzia ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim n° 32 :

« Il y a 6 ans, j'aurai dit non au changement de travail, mais actuellement, je pourrais le faire si une meilleure offre se présente à moi, surtout en termes de salaire, car j'ai moi aussi des enfants scolarisés et des charges à couvrir. »

Meriem ; Responsable d'agence ; 17 ans d'expérience.

Verbatim relatifs à l'existence des coûts de dépendance

Verbatim n° 33 :

« Évidemment ma relation avec AL AMANA a changé, car à une époque j'ai pensé à changer de travail. Actuellement ce n'est plus le cas, car j'ai trouvé un certain équilibre dans ma vie entre travail et vie personnelle, mais je dirai que j'étais plus attaché à l'association que je ne le suis maintenant, et c'est logique étant donné que mes conditions ont changé et que je dois désormais trouver autre chose pour compenser la perte occasionnée par la réduction des primes. »

Abdellatif ; Agent de crédit ; 20 ans d'expérience

Verbatim n° 34 :

« Aujourd'hui, je ne dois rien, car j'ai assez sacrifié de mon temps et de ma santé sans rien gagner en retour, je suis toujours dans le poste où j'ai commencé et mon salaire est toujours le même. »

Fouzia ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim relatifs aux normes de performance intériorisées

Verbatim n° 35 :

« il y a six ans, je devais de l'engagement et de l'implication, non pas par peur de l'administration, mais par principe moral à l'égard d'AL AMANA »

Meriem ; Responsable d'agence ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 36 :

« Ce que je devais il y a 6 ans, c'est l'engagement et plus d'implication et même du sacrifice pour sortir de la crise. »

Wafa ; agent de crédit ; 19 ans d'expérience

Verbatim relatifs à la perception du soi spécifique

Verbatim n° 37 :

« Je trouve que je ne suis pas actuellement valorisé à ma juste valeur. »

Kamal ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience

Verbatim n° 38 :

« Ce qui a changé, c'est qu'avant, on réservait une attention particulière aux agents, car ils sont les seuls capables de maintenir l'activité, vu la relation personnalisée qu'ils entretiennent avec les clients. »

Wafa ; agent de crédit ; 19 ans d'expérience

Verbatim n° 38 :

« Pour l'instant je garde l'espoir, et je crois que c'est le cas de tout le monde, en espérant que les choses se redressent et que nos salaires augmentent, parce que dieu sait que les agents d'AL AMANA travaillent plus que ceux des autres associations et sont moins payés qu'eux ; ils ont la patience en fait, et il y en a même certains qui patientent sans savoir pourquoi. »

Salima ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim relatifs au quasi-contrat positif

Verbatim n° 39 :

« AL AMANA a depuis toujours été le leader au Maroc, et elle est toujours la première

association au Maroc »

Ali ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Verbatim n° 40 :

« Comme toutes les nouvelles recrues, j'étais content d'abord de trouver un emploi, et ensuite de travailler à AL AMANA, vu les bons échos que j'ai eus des agents et de mon entourage. »

Soufiane ; Chargé de clientèle ; contrat CDD

Verbatim n° 41 :

« Pour les clients, AL AMANA occupe un bon positionnement d'un point de vue marketing, car parler de microcrédit c'est parler d'AL AMANA. Pratiquement, trois clients sur quatre sont satisfaits du service et sont fidèles à l'association, ce qui n'est pas le cas pour les autres associations. Cela s'explique par la nature et la qualité du service desquelles bénéficient les clients chez nous, et cela a été possible grâce aux agents qui parlent le même langage et au climat de travail au sein des agences. Un client qui sent un climat chaleureux entre les agents est forcément impacté et sera tôt ou tard fidélisé, car cette chaleur est contagieuse comme dans une famille. »

Noamane ; Responsable d'agence ; 21 ans d'expérience.

Verbatim relatifs à l'absence du pouvoir hiérarchique

Verbatim n° 42 :

« L'absence des barrières hiérarchiques entre les collaborateurs me semble d'une grande importance »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 43 :

« L'avantage qui était à AL AMANA, c'est qu'on avait de bonnes relations entre nous, des relations qui n'existaient nulle part, et qui faisait que nous travaillions à l'aise psychologiquement. C'était le cas aussi pour les relations avec la hiérarchie, car on n'avait pas de supérieurs, mais des collaborateurs. »

Salima ; Chargée de clientèle ; 6 ans d'expérience.

Verbatim n° 43 :

« *L'un des avantages de travailler au sein d'AL AMANA, c'est qu'il n'y a pas de chef au sens de pouvoir, on est tous des collègues* »

Said ; Responsable d'agence ; 12 ans d'expérience.

10.6 Le processus de sortie de la crise : du collective sensemaking à la résilience organisationnelle

Lors de l'étude du processus de la résilience de l'association ayant permis à cette dernière de surmonter la crise malgré les tensions liées aux problèmes organisationnels et de gestion, nous avons extrait quatre facteurs issus de l'analyse du corpus de données, ces facteurs ou codes sont les suivants :

- Le Collective sensemaking – notion de la famille
- Le fait social induit par l'affaire de l'association Zakoura
- Le devoir moral envers l'association lors du changement organisationnel
- Le rôle spécifique joué par les agents de terrain

Une analyse exploratoire des codes susmentionnés a donné lieu à la figure..., qui les représente en fonction de leurs poids et des références d'encodage auxquelles ils se rapportent :

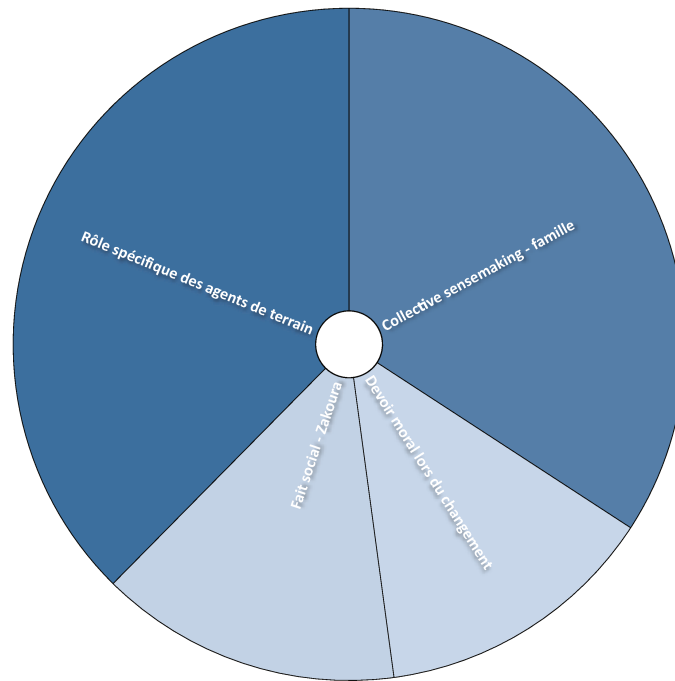


Figure 20 : Facteurs internes et externes de la résilience organisationnelle ; source : NVivo 12.

D'après le diagramme ci-dessus, deux codes sur quatre occupent une surface importante ; cela revient à dire que d'après les données collectées, le rôle qui a été joué par les agents de terrain pour dépasser la crise a été décisif ; aussi, la construction collective du sens, matérialisée par le facteur de la famille au sein de l'association a aussi été un levier important. D'autre part, nous soulignons le rôle joué par le fait social de l'ex-association Zakoura qui a déposé le bilan suite à la crise de 2009, et qui a laissé des traces dans le modèle mental des agents comme étant le pire scénario qui pourrait leur arriver, ce qui a créé chez les agents, toujours selon leurs déclarations, un sentiment de devoir moral envers l'association ; encore une fois, l'on retrouve une personnification de l'association faisant en sorte que l'engagement des agents soit envers la personne de l'association et non pas des dirigeants.

Reprenons à ce stade chaque facteur en détail afin de le relier avec les processus précédemment développés.

10.6.1 Les agents de l'association : de l'engagement collectif vers l'engagement individuel

Lors de l'analyse, le code correspondant au rôle spécifique des agents organisationnels a fait l'objet d'un grand nombre de références d'encodage. En fait, la totalité des agents de terrain, et à l'exception des directeurs centraux (cf. tableau 21), estiment que l'association a

pu sortir de la crise non pas grâce au changement organisationnel, mais plutôt aux rôles joués par les agents pour sauver l'association.

Nœuds	Profil agent = Responsable agence (n=6)	Profil agent = Agent de crédit (n=11)	Profil agent = Chargé de clientèle (n=4)	Profil agent = Directeur régional (n=2)	Total (n=23)
 Rôle spécifique...gents de terrain	100 %	100 %	100 %	0 %	100 %
Total	100 %	100 %	100 %	0 %	100 %

Tableau 21 : perceptions des agents organisationnels par rapport à leur rôle dans la sortie de la crise ; source : NVivo 12.

Si l'on se réfère au tableau 21 et à notre première conclusion (cf. paragraphe 10.4), cent pour cent des agents pensent que le changement n'est qu'une simple pratique d'isomorphisme n'ayant pas joué de rôle dans le processus de sortie de la crise ; par contre, ils estiment que si l'association a pu rétablir son équilibre, c'est grâce à leurs efforts et sacrifices ; dès lors, nous retrouvons la perception du soi spécifique que nous avons détaillée dans le paragraphe portant sur l'évolution des relations contractuelles (cf. paragraphe 10.6).

Verbatim n° 44 :

« Ce qui a sauvé la situation, c'est la mobilisation générale de toute l'association, et Dieu sait combien les agents ont fourni d'effort, c'est juste que l'administration est ingrate, car sans eux, je vous assure qu'elle ne pouvait rien contre la crise »

Khalid ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Verbatim n° 45 :

« Pour être claire, AL AMANA a été sauvée par ses agents, et non pas par un simple changement, car on peut changer ce qu'on veut, mais si les employés ne suivent pas, c'est l'échec total »

Sabah, Chargée de clientèle, Contrat CDD.

Verbatim n° 46 :

« Je pense aussi que le changement à lui seul ne suffisait pas, car on le sait tous, c'est un changement standard qui pourrait marcher sur toutes les organisations, mais ce qui l'a rendu possible, c'est l'engagement des agents qui sont la fierté d'AL AMANA. »

Said ; Responsable d'agence ; 12 ans d'expérience.

Les verbatim ci-dessus, une analyse sémantique nous montre que les agents parlent d'un engagement général, d'un engagement des agents au niveau collectif et non pas individuel. Cette remarque nous pousse à concevoir un engagement individuel sur la base d'un engagement collectif qui, à son tour, provient d'un processus de socialisation institutionnalisé au sein de l'association. Par conséquent, pour notre étude, le schéma de la fabrique du contrat est inversé, dans la mesure où c'est le contrat normatif qui est à la base du contrat psychologique individuel.

10.6.2 La notion de la famille comme levier de la cohésion associative

Lors des entrevues avec les agents, nous avons constaté l'existence d'un processus de socialisation instauré depuis le lancement de l'association ; en fait, le mentoring joue un grand rôle dans ledit processus, du fait que les nouvelles recrues sont généralement encadrées et suivies par les agents des anciennes générations de l'association. Cela a bien évidemment permis de leur inculquer des valeurs ancrées dans l'association, et notamment celles qui se basent sur le travail collaboratif et le travail en famille ; du coup, dans les propos des agents, des déclarations comme « en est une famille » et « comme des frères » sont fréquentes dans notre corpus de données.

Verbatim n° 47 :

« Je travaillais au sein de ma famille, peut-être vous ne pouvez pas comprendre ce que je vous dis vu que chez vous c'est différent, mais à AL AMANA, ça a toujours été comme ça »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 48 :

« L'association a pu sortir de la crise grâce au climat de travail à AL AMANA qui ressemblait à une famille et grâce à l'engagement des agents »

Kamal ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience

Verbatim n° 49 :

« La nature de notre activité fait que nous devons travailler en équipe avec solidarité, comme dans une famille, afin de donner l'exemple vis-à-vis des clients. Le climat de travail est semblable à celui qui règne au sein d'une famille, tout en gardant le respect comme base »

Youssef ; Responsable d'agence ; 20 ans d'expérience.

Verbatim n° 50 :

« Le travail dans le domaine associatif est une bonne chose, mais à AL AMANA, c'est une meilleure chose. C'est une association spéciale par son caractère, car on y est des frères comme au sein d'une famille »

Rachid ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience.

En guise de conclusion, nous avons constaté que la notion de la famille ancrée dans les perceptions des agents constitue un contrat normatif partagé entre les agents et ayant permis une mobilisation générale en vue de sauver l'association du sort qu'a connu sa concurrente Zakoura ; cette notion a certes été institutionnalisée au fil du temps depuis le lancement de l'association, ce qui justifie sa redondance dans les propos des agents. L'on parle alors d'un facteur de cohésion qui lie les générations d'agents et qui les attache à l'association. Toutefois, certaines déclarations d'agents stipulent que la notion de la famille a perdu dernièrement sa valeur, car la culture de l'individualisme a pris le dessus chez les nouvelles générations d'agent ; en fait, il s'agit d'un signal alarmant auquel l'administration doit prêter une attention particulière.

Verbatim n° 51 :

« Malheureusement, le principe de la famille n'est plus véhiculé entre les agents, ce qui crée des distances entre les anciens et les nouveaux agents, et par conséquent, une absence du travail collaboratif »

Mohamed ; Agent de crédit ; 14 ans d'expérience.

10.6.3 L'engagement normatif comme moteur de la résilience de l'organisation

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le processus du changement organisationnel opéré au sein de l'association en vue de sortir de la crise constitue un incident critique ayant impacté la nature des contrats psychologiques ; en effet, nous avons approfondi l'analyse avec les agents organisationnels afin de comprendre pourquoi ils ont doublé l'effort et se sont impliqués pour sauver l'association du sort qu'a connu sa concurrente.

Cinquième conclusion

Le collective sensemaking est générateur d'un engagement normatif basé sur le devoir moral et la personnification de l'organisation et favorisant la résilience de l'organisation.

À la question « **que vous avait promis votre organisation il y a six ans ?** », les agents ont répondu en faisant allusion à la notion de la moralité ; en fait, nous avons posé la question par rapport à des aspects plus matériels qu'autre chose, et les réponses ont d'une manière ou d'une autre évoqué le « devoir moral envers l'association » :

Verbatim n° 52 :

« il y a six ans, je devais de l'engagement et de l'implication, non pas par peur de l'administration, mais par principe moral à l'égard d'AL AMANA, car malgré tout, l'association m'est très chère, et c'est le cas de beaucoup d'autres agents, en tout cas les plus anciens ; c'est un devoir moral que j'avais envers l'association et envers la famille AL AMANA. »

Meriem ; Responsable d'agence ; 17 ans d'expérience.

Verbatim n° 53 :

« Il est certain que Fouad avait une grande contribution dans l'attachement moral que les anciens agents ont envers AL AMANA, sauf que cet attachement s'est beaucoup accentué vers l'association que vers le dirigeant, la preuve est que les agents n'ont pas laissé tomber AL AMANA au moment où elle avait des problèmes, et ont préféré soutenir le syndicat contre le patron, sous prétexte que cela sauvera l'association. »

Adil ; Agent de crédit ; 17 ans d'expérience.

D'après les propos des agents, l'on relève un mode d'identification à l'organisation basé sur la moralité de l'agent, l'on est donc face à un engagement normatif obligeant les agents à adopter des conduites loyales envers l'association en tant que personne morale abstraction faite des personnes et de leurs modes de gestion. Pour Meyer et Allen (1991), l'engagement normatif n'est que l'effet « *d'un processus de socialisation et d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans*

*l'organisation*¹⁸⁸ » ; en fait, dans notre étude de cas, tous ces ingrédients sont présents sous différentes formes en l'occurrence le processus de socialisation, le mentoring, la culture de la famille, la personnification de l'association... etc. Aussi, d'après Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement normatif s'accroît encore plus lorsque le principe de la réciprocité est présent¹⁸⁹, faisant en sorte que l'agent se sente gratifié et valorisé par l'organisation ; encore une fois, nous avons relevé lors de la collecte des données, une absence de la réciprocité de l'engagement au lendemain du changement organisationnel, au moment où d'après les agents, il était présent avant.

Verbatim n° 54 :

« Finis le temps où le sérieux paye, et un effort remporte une prime de 15 Kdhs »

Ali ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Verbatim n° 55 :

« *Aujourd'hui, nous ne devons plus rien, il faut d'abord nous considérer à notre juste valeur, car il me semble que l'actuelle administration n'a pas encore compris l'enjeu* »

Mohamed ; Agent de crédit ; 14 ans d'expérience.

10.7 Les contrats psychologiques des agents : d'un engagement normatif à un engagement calculé.

Avant d'explicitier le processus par lequel les contrats psychologiques de l'association ont changé, il convient de souligner un problème relevé par les agents de l'association, et qui concerne les caractéristiques de l'organisation. En fait, certains agents ont revendiqué la perte des caractéristiques associatives de leur organisation, en la considérant actuellement comme une simple organisation parmi d'autres, ce qui n'a pas été le cas avant le changement.

Avant le changement, les contrats psychologiques des agents étaient de type relationnel, malgré les tensions qui existaient entre eux et l'ancienne administration ; lors de la phase du changement, les relations de travail au sein de l'association ont connu des violations contractuelles qui n'ont pas mis fin à la relation de travail. En fait, comme nous l'avons cité précédemment, l'engagement moral vis-à-vis de l'association et la culture

¹⁸⁸ Meyer, J., Allen, N., « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human resource management review*, 1, 1991, p. 61-89.

¹⁸⁹ Meyer, J., Allen, N., « Commitment in the workplace : toward a general model », *Human resource management review*, 11, 2001, p. 299-326.

associative instaurée et institutionnalisée depuis son lancement ont empêché la fin des relations de travail et ont donné un sens aux faits que vivent les agents en les poussant à une mobilisation générale afin de permettre à l'organisation d'être résiliente et de dépasser la crise.

Verbatim n° 56 :

« *Malheureusement, le principe de la famille n'est plus soutenu et véhiculé entre les agents, ce qui crée des distances entre les anciens et les nouveaux agents, et par conséquent, une absence du travail collaboratif [...] C'est des choses qu'une association en général ne doit pas contenir normalement, car c'est du social envers les agents avant de l'être envers les clients.* »

Mohamed ; Agent de crédit ; 14 ans d'expérience.

Verbatim n° 57 :

« *Je ne veux pas dire que ce système est mauvais, mais il faut savoir que notre activité a des caractéristiques à respecter [...] Actuellement, je trouve que l'association a perdu ce caractère original, et devenue une association ordinaire comme les autres, et cela se voit sur les chiffres et les objectifs.* »

Rachid ; Agent de crédit ; 10 ans d'expérience.

Force est de constater que les perceptions de certains agents ont changé par rapport à la culture de l'association et au travail en famille. L'on assiste donc à une détérioration du climat de travail en famille et en équipe, ce qui pourrait être expliqué par un défaut de fonctionnement des valeurs institutionnalisées au sein de l'association comme il est stipulé dans les verbatim ci-après :

Verbatim n° 58 :

« *Même si je me sentais démotivé et emporté par le stress des objectifs, le climat au sein duquel je travaillais me redonne le souffle pour continuer, car je me levais le matin en étant motivé pour aller travailler ; actuellement, le climat de travail n'est plus le même qu'on le veuille ou pas ; les relations entre les agents ont changé et l'association est devenue tout simplement ordinaire comme les autres.* »

Mohamed ; Agent de crédit ; 14 ans d'expérience.

Verbatim n° 59 :

« Ah ! un autre point important, c'est le climat de travail qui a changé. Il faut savoir qu'on avait l'habitude de travailler à AL AMANA dans un cadre fraternel et familial hérité de l'époque de l'ancienne administration, où le travail en groupe règne. »

Ali ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Lors de notre étude préliminaire du récit organisationnel de l'association objet de notre étude de cas, nous avons dressé un tableau de transition entre ledit récit et le corpus théorique du contrat psychologique (cf. tableau 7), dans lequel nous avons émis des hypothèses par rapport au sens du changement des contrats psychologiques ; globalement, nous en avons conclu que la majorité des contrats psychologiques des agents se sont transformés d'un contrat relationnel vers des contrats transactionnels ou sans garanties. En effet, les résultats des entretiens avec les agents confirment nos hypothèses, dans la mesure où la majorité des contrats ont connu des violations et se sont transformés en contrats transactionnels selon lesquels les agents qui entretenaient des contrats relationnels avec l'association et qui n'avaient pas l'intention de changer d'emploi sont à présent prédisposés à changer l'organisation en cas d'opportunité de travail avec plus d'avantages.

Verbatim n° 60 :

« Mon attachement à AL AMANA comme association existe toujours, mais la manière de gérer nous pousse tous à réfléchir. Donc je dirai que je suis attaché moralement, mais pas physiquement, et si jamais une occasion se présente avec plus d'avantages, je quitterai, car je dois aussi améliorer mes conditions financières. »

Khalid ; Agent de crédit ; 18 ans d'expérience.

Verbatim n° 61 :

« Il se trouve parfois que j'ai envie de changer de travail si j'avais plus d'avantages, ce qui est très probable, surtout que j'en ai la possibilité maintenant. »

Bahija ; Responsable d'agence ; 15 ans d'expérience.

Verbatim n° 62 :

« Il y a 5 ou 6 ans, j'aurais dit non au changement de travail, mais actuellement, je pourrais le faire si une meilleure offre se présente à moi, surtout en termes de salaire, car j'ai moi aussi des enfants scolarisés et des charges à couvrir. »

Meriem ; Responsable d'agence ; 17 ans d'expérience.

Le changement organisationnel marque donc une rupture entre deux phases majeures à savoir celle où la majorité écrasante des contrats psychologiques étaient de type relationnel, et celle où ils se sont transformés en contrats transactionnels violés n'ayant pas pris fin. Il convient par conséquent de redonner un sens à la culture associative à travers les différentes actions de mentoring destinées surtout aux nouvelles générations d'agents, de redéfinir les grands axes de la politique de gestion des ressources humaines surtout en ce qui concerne le volet de la rémunération, et de promouvoir les caractéristiques associatives auxquelles les agents ont été habitués et qui font désormais partie intégrante de leurs modèles mentaux.

10.8 Une association résiliente ; quelles leçons pour les managers ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre troisième question de recherche qui se rapporte aux pratiques managériales qui favorisent la résilience de l'organisation, il convient de signaler un problème lié à l'incident critique ayant impacté les contrats psychologiques de l'association, et qui se rapporte au mouvement du changement organisationnel. En effet, lors des entrevues avec les agents organisationnels, nous avons détecté le développement de certaines pratiques chez eux, des pratiques qui sont fonction de leurs perceptions de la nouvelle organisation d'après le changement, et qui pourraient porter atteinte aussi bien à la mission qu'au bon fonctionnement de l'association.

10.8.1 Les attitudes générées par les nouveaux contrats transactionnels

Ainsi, des agents ont développé des attitudes après le changement, précisément après les modifications portées à la grille de calcul des primes de rendement en revoyant leur niveau à la baisse. Ces attitudes, ayant pour origine l'interaction entre les nouveaux contrats psychologiques transactionnels et la nouvelle structure de la rémunération, sont équivalentes à des stratégies alternatives développées par les agents, et visent la maximisation de leurs profits individuels au détriment de celui de l'association. Ainsi, ces nouveaux comportements génèrent des dysfonctionnements qui se traduisent par des pertes pour l'organisation sous forme de « coûts cachés¹⁹⁰ » qui freinent l'atteinte des performances organisationnelles (Savall, Zardet et Bonnet, 2008).

¹⁹⁰ Savall H., Zardet V., Bonnet M., « Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic management », ILO-BIT, Genève, 2^e édition, 2008.

Verbatim n° 63 :

« Techniquement parlant, on avait l'habitude de toucher une prime de 65 Dhs par mois et par dossier au cours de toute la durée de vie du crédit, actuellement ce n'est plus le cas, c'est une prime touchée uniquement à la souscription. Donc pour l'agent, il existe une pratique qui consiste à contracter le crédit, le laisser tomber dans les impayés pour une période de 3 mois, pour faire le comptabiliser dans les 180 jours de recouvrement et recevoir par conséquent une prime de 120 dhs. La gestion du dossier n'est plus rémunérée, alors que ses impayés pénalisent la prime de l'agent, ce qui ne se faisait pas avant. Pourquoi donc fournir un effort ? »

Agent de crédit ; 19 ans d'expérience

Concrètement, la baisse des primes d'intéressement a poussé les agents à trouver une stratégie leur permettant de maximiser leurs revenus, en transformant volontairement des échéances dues par les bénéficiaires en échéances impayés, étant donné que le recouvrement d'une échéance en souffrance est générateur de primes, alors que celui d'une échéance saine ne l'est pas. Pour Stiglitz et Weiss (1981), on parle d'un « aléa moral¹⁹¹ » issu du changement des attitudes des agents et représentant un risque pour l'organisation qui se traduit systématiquement par des pertes.

10.8.2 La célébration et la promotion du contrat normatif

Par rapport à la résilience de l'organisation, le point de départ, selon les conclusions précédemment citées, est celui du contrat normatif qui doit être célébré et dont l'importance doit être soulignée. En fait, les croyances partagées par le groupe finissent par institutionnaliser les contrats pour en faire une partie intégrante de la culture organisationnelle qui est dans notre cas purement associative ; pour cela, il faut insister sur les processus de socialisation axés sur les mentors comme acteurs principaux de socialisation ; cela permettra d'une part d'inculquer les valeurs partagées aux nouvelles générations d'agents, et d'autre part, de valoriser les anciens agents qui ont senti une perte de leur valeur au sein de l'association.

¹⁹¹ Stiglitz, J., Weiss, A., « Credit rationing in markets with imperfect information », The American Economic Review, vol. 71, No.3, 1981pp. 93-410.

Verbatim n° 64 :

« Le problème aujourd'hui, c'est qu'ils se sont focalisés tellement sur l'organisation en termes de rationalisation des coûts et des charges, qu'ils ont oublié les agents. Ce qui a changé, c'est qu'avant, on réservait une attention particulière aux agents, car ils sont les seuls capables de maintenir l'activité, vu la relation personnalisée qu'ils entretiennent avec les clients. »

Wafa ; agent de crédit ; 19 ans d'expérience

Verbatim n° 65 :

« Lorsque j'ai intégré l'association, et jusqu'en 2008 en pleine crise avec l'administration, je travaillais dans le confort total, déjà parce que j'étais respecté et valorisé par la hiérarchie et par les collègues en tant qu'ancien agent, et parce qu'à chaque fois on me demandait mon avis en tant que senior. Actuellement, on me considère comme les agents ayant rejoint l'association récemment ; et cela a eu un grand impact sur moi. C'est une reconnaissance que je dois au moins garder, ne serait-ce que pour mes 20 ans de service à l'association. »

Abdellatif ; Agent de crédit ; 20 ans d'expérience.

Il est en de même pour les rapports à la hiérarchie au sein de l'association, du fait que nous avons relevé l'absence d'une hiérarchie au sens de pouvoir dans l'ancienne organisation. Il s'agit d'un fait qui caractérisait la culture de l'association, et qui a été délaissé au lendemain du changement en faveur de nouveaux rapports hiérarchiques qui selon les agents, vont parfois jusqu'à compliquer les procédures de travail qui ne se font plus de manière concertée comme avant.

En général, les anciens contrats psychologiques des agents ont été façonnés au sein d'un environnement marqué par des caractéristiques associatives ayant généré une personnification de l'organisation, ce qui en a fait un contractant à côté des agents de terrain et de l'administration. Cela dit, l'association comme personne et comme contractante non humaine a impacté les processus d'évolution des contrats psychologiques, faisant en sorte que les contrats, une fois violés, n'ont pas pris fin. Pour cela, les managers doivent continuer à mettre au premier plan l'association comme intervenant vu l'attachement que manifestent les agents à son égard.

10.9 Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons montré sur la base des résultats de l'analyse, les processus par lesquels les contrats psychologiques des agents se sont transformés ; **nous en avons conclu cinq facteurs majeurs à prendre en considération dans la stratégie de l'organisation en tant que contractant non humain.** En fait, **l'incident critique du changement organisationnel a induit le déclenchement du processus de collecte des données par les agents, mais d'après nos conclusions, n'a pas induit des violations contractuelles ; en fait, les violations des contrats ont eu pour cause la crise de confiance et de leadership au sein de l'association au lendemain du changement, mais aussi la panne du processus de socialisation qui jouait un grand rôle dans la transmission de la culture associative institutionnalisée depuis la création de l'association.**

Conclusion

Dans l'objectif de conclure cette recherche, nous allons procéder par étapes destinées à restituer les différentes conclusions, et ce en traitant les points suivants :

- Récapitulation des résultats de la recherche
- Les apports théoriques et pratiques de la recherche
- Les apports managériaux de la recherche
- Les limites et les futures voies de recherche

Pour y parvenir, et pour une meilleure visibilité, il convient de rappeler la question centrale de la recherche. En fait, la problématique à laquelle ce travail de thèse contribue vise à déterminer par quels facteurs intra-organisationnels ou extra-organisationnels l'évolution des contrats psychologiques impacte la résilience de l'organisation dans un milieu associatif en contexte de changement.

✓ **Les résultats de la recherche**

La boucle récursive adoptée dans le cadre de cette recherche nous a permis de tirer cinq principales conclusions qui touchent différents axes allant des aspects de la gestion de l'association aux aspects idiosyncrasiques propres aux ressources humaines de l'association.

En effet, nous avons constaté à partir des déclarations des agents organisationnels que la mise en place du changement organisationnel n'a pas été perçue comme un moteur de sortie de la crise, mais plutôt comme un incident critique ayant compliqué davantage les procédures de travail. De plus, cet incident a eu un impact sur la majorité écrasante des contrats psychologiques des agents, et même sur le contrat normatif qui est en place depuis le lancement de l'association à l'époque de l'ancienne administration.

Concernant les évolutions des contrats psychologiques des agents, nous avons relevé des dysfonctionnements dans le processus d'évaluation des rendements et celui d'une évaluation équitable des agents. Rappelons aussi que durant toutes les étapes de notre recherche, de par le fait de nous intéresser aux processus d'évolution, nous avons été attentifs aux faits ayant eu un impact sur les contrats de l'association ; pour cela, nous avons remarqué une évaluation mitigée de la gestion des ressources humaines de la part des agents, une gestion censée selon eux être meilleure que celle d'avant le changement, vu que ce dernier est supposé venir formaliser les procédures. Par conséquent, les pratiques d'évaluation des rendements, autrement dit la rémunération, et le manque d'une évaluation équitable des

agents constituent des facteurs intra-organisationnels de violation des contrats psychologiques ayant transformé les contrats qui ont été majoritairement de type relationnel (cf. tableau 7) vers des contrats de type transactionnel dans leur majorité.

Par rapport à l'évolution des contrats psychologiques des agents, nous avons déduit qu'au lendemain du changement organisationnel, des violations contractuelles ont vu le jour en impactant les relations de travail sans pour autant que ces dernières ne prennent fin ; en fait, l'analyse des données nous a permis de conclure que les deux principaux facteurs intra-organisationnels encore une fois, ayant impacté l'évolution des contrats sont la présence d'une crise de confiance à l'égard de l'association, et une crise de leadership mettant systématiquement les agents dans une posture de comparaison entre l'ancienne et la nouvelle administration. En revanche, il convient de noter que le manque de confiance que manifestent les agents ne concerne que les dirigeants et non pas l'association ; en d'autres termes, les agents affirment qu'ils n'ont plus confiance dans les promesses des dirigeants en faisant la distinction entre eux et l'association en tant que personne à laquelle une grande partie parmi eux y est toujours attachée. Pour ce qui est de la crise de leadership, il ressort des résultats que la figure de l'ancien dirigeant de l'association est omniprésente dans le modèle mental des agents ; en effet, et malgré les problèmes qui caractérisaient l'association d'avant le changement, les agents n'hésitent pas à faire une comparaison systématique entre le dirigeant actuel et son prédécesseur. Cette comparaison est aussi transposée sur le mode et les procédures de travail qui selon eux étaient meilleurs dans l'ancienne configuration.

D'autre part, nous avons relevé l'existence d'un engagement collectif qui l'emporte sur un engagement calculé des agents, malgré le fait que ces derniers manifestent un mécontentement par rapport aux points que nous avons cités. En effet, d'après les propos des agents organisationnels, les résultats montrent une tendance à personnifier l'association pour faire partie intégrante de la relation contractuelle. L'on est donc face à un contractant non humain qui devient selon le modèle mental des agents, équivalent à un contractant humain auquel les agents sont attachés malgré les violations survenues dans leurs contrats. Cela nous amène à conclure que cet attachement à l'association n'est autre que le fruit d'un contrat normatif hérité de l'époque du lancement de l'association, institutionnalisé à l'aide de la construction collective du sens et de la culture organisationnelle associative et basé sur des valeurs morales de loyauté envers l'association.

En dernier lieu, la question de la résilience n'est que la résultante des conclusions précédentes ; cela revient à dire que si l'association a pu sortir de la crise, c'est grâce au contrat normatif ayant véhiculé les valeurs du devoir moral envers l'association en tant que

personne. Aussi, il importe de signaler l'impact du fait social de dépôts de bilan de l'association Zakoura sur l'évolution des perceptions des agents et par conséquent sur leurs contrats psychologiques ; il s'agit en fait d'un facteur extra-organisationnel ayant impacté positivement la résilience de l'association. Ce fait social a bien évidemment fait l'objet d'un collective sensemaking ayant généré la même perception du fait en tant que mauvais sort, et faisant en sorte que tout le monde se mobilise pour l'éviter abstraction faite des mesures et des directives de l'administration dans le cadre du changement organisationnel.

✓ **Les apports scientifiques et théoriques de la recherche**

Depuis le début de notre recherche, et précisément lors de la détermination de la théorie explicative qui nous servira de base théorique, nous avons passé en revue l'ensemble des modèles qui pourraient expliquer les relations d'emploi dans le milieu associatif. En effet, dans le troisième chapitre, nous avons procédé à une étude critique des modèles de gestion des ressources humaines dans les associations au regard de la grille de lecture du contrat psychologique (cf. chapitre 3, paragraphe 3.5). De même, nous avons effectué un prétest de pertinence de la grille de lecture du contrat psychologique pour notre étude de cas, et nous en avons conclu que cette dernière s'avère la plus adaptée au regard des caractéristiques que présentent les relations d'emploi dans le monde associatif en comparaison avec les autres types d'organisations.

Effectivement, à chaque étape de la recherche, et pour n'importe quelle caractéristique observée au sein de l'association, le cadre théorique du contrat psychologique apporte une explication qui nous a paru plausible avant d'être confirmée sur le terrain. Ceci est dû bien évidemment à la richesse du concept du contrat psychologique comme modèle explicatif de l'ensemble des processus qui pourraient survenir dans les relations entre les agents et l'association, ou de manière générale entre les contractants en organisation. D'autre part, les différents processus étudiés dans le cadre de notre recherche ne concernent pas uniquement les aspects managériaux relatifs à la gestion traditionnelle des associations ou des organisations en général, mais touchent aussi des aspects idiosyncrasiques propres à l'individu, nécessaires parfois pour la compréhension des changements dans les comportements et attitudes des acteurs organisationnels ; l'on est donc face à deux niveaux d'analyse managériale et sociologique, du moins pour notre étude de cas, ce qui pourrait être étendu vers d'autres niveaux et même d'autres domaines de recherche. Par conséquent, l'on a conclu que le concept du contrat psychologique est considéré comme une théorie de l'emploi

à part entière, capable d'apporter des réponses à n'importe quelle question qui se rapporte à la relation de l'individu avec son organisation en particulier, et aux problématiques de gestion des ressources humaines en général.

Dans notre travail de recherche, nous avons adopté deux grandes théories appartenant chacune à un domaine scientifique différent. La première est celle du contrat psychologique, abordant la relation de l'emploi de manière très fine et approfondie, et la deuxième est celle de la résilience organisationnelle originaire du domaine de la physique et transposée au domaine des sciences de gestion. En effet, les différents concepts développés tout au long de notre recherche nous ont permis d'établir des liens forts entre les deux théories. De ce fait, appliquée au domaine du management, la résilience serait la capacité d'une ou plusieurs personnes à gérer une situation difficile. Selon B. Cyrulnik (2002), devenir résilient, c'est « parcourir un long chemin¹⁹² » durant lequel les personnes passent forcément par trois processus fondamentaux qui sont largement abordés et développés par la théorie du contrat psychologique de manière plus profonde. Dans le tableau ci-après, nous reviendrons sur les processus de la résilience avec leurs projections dans la théorie du contrat psychologique.

Processus		Théorie de la résilience organisationnelle	Théorie du contrat psychologique
1	L'environnement secure et la mentalisation	Acquisition et imprégnation dans la mémoire des ressources développées chez l'individu	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de socialisation & diversité des contractants. • Culture de l'entreprise • Processus de fabrication des contrats • Contrat social en place
2	Degré de liberté et protection	Structure et intensité du traumatisme chez l'individu	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs de violation contractuelle • Processus de recherche d'informations • Justice procédurale • Fonctionnement des modèles mentaux • Effets du contexte en période de transition
3	Soutien affectif et sens	Environnement et structure de la personne traumatisée	<ul style="list-style-type: none"> • Célébration de la fin des anciens contrats • Suivi de la transformation contractuelle • Changement et reconstruction du sens

Tableau 22 : Les liens existant entre la théorie de la résilience organisationnelle et la théorie du contrat psychologique.

¹⁹² Cyrulnick, B., Opus cit. 2002.

D'après le tableau 22, il est encore une fois clair que la théorie du contrat psychologique est de nature fédératrice touchant plusieurs aspects à la fois, partant des aspects cognitifs et idiosyncrasiques de l'individu, vers des aspects purement managériaux. En effet, **tout l'intérêt est d'envisager un cadre conceptuel qui pourrait cibler directement l'ancrage du phénomène de la résilience en tant que composante des contrats psychologiques au sein de l'organisation**, principalement les contrats normatifs, et ce en se basant sur les éléments qu'offre le contrat psychologique idiosyncrasique des individus, avant d'agir sur le contrat collectif, et ainsi permettre l'intégration de la résilience non pas comme phénomène organisationnel, mais comme composante contractuelle. **Cela pourrait constituer une esquisse de ce que l'on pourrait appeler la résilience des contrats psychologiques**. Autrement dit, **au lieu de bâtir un système organisationnel résilient qui pourrait montrer ses limites face aux différents aléas de l'environnement des organisations, il serait judicieux d'agir en amont et de « fabriquer des contrats » résilients** qui s'adapteront forcément à toutes les situations.

✓ **Les apports managériaux de la recherche**

Cette recherche avait pour objectif de déterminer les facteurs internes et externes de l'évolution dans les relations d'emploi qui impactent la résilience de l'organisation. Ces facteurs certes propres aux agents sont tellement importants que les nouveaux dirigeants ne leur ont pas donné l'importance requise étant donné que la priorité a été accordée à des mesures purement managériales relatives au changement organisationnel.

Ceci étant, nous avons démontré tout au long de ce travail que ce qui fait la force de l'association est loin d'être de simples changements organisationnels, surtout dans un milieu associatif où les relations entre les cocontractants sont déterminantes dans la qualité du travail et dans les performances organisationnelles. Ainsi, notre premier apport concerne le processus de fabrication des contrats au sein de l'association ; en effet, d'après les déclarations des agents, une perte des valeurs associatives a été constatée dans l'actuelle association, ce qui est dû à un dysfonctionnement dans le processus de socialisation ayant façonné les relations depuis le lancement de l'association et ancré dans l'esprit des agents des valeurs fondatrices comme la famille, l'entraide, la collaboration... etc. qui sont par la même occasion les valeurs d'un contrat normatif ayant permis la sortie de la crise même en présence d'une crise de confiance entre les agents et les nouveaux dirigeants.

Pour ce qui est des conséquences, nous attirons l'attention des gestionnaires que l'attachement des agents à l'organisation malgré les dérives que leurs contrats ont subies n'est pas sans conséquence, du fait que des coûts de dépendance jaillissent chez les agents, en les poussant à développer des stratégies alternatives visant à compenser les pertes subies par la violation de leurs contrats et par le changement opéré. Pratiquement, ces coûts de dépendance entraînent des pertes pour l'association sous forme de coûts cachés¹⁹³ (Savall et Zardet,) et dont la détermination et la quantification ne sont pas toujours faciles.

✓ **Les limites et les futures voies de recherche**

Dans toute recherche en sciences de gestion, des limites émergent ne serait-ce qu'en termes de sa nature elle-même. Il en est de même pour notre recherche qui n'échappe évidemment pas à des limites plus empiriques qu'autre chose. En fait, l'échantillon des agents a été choisi certes de manière à représenter la population mère d'AL AMANA, mais reste toutefois inconnu d'un point de vue ethnographique. Ainsi, il serait aussi intéressant de procéder au préalable à une étude ethnographique afin de comprendre les interactions entre la nature de la population des agents, leurs comportements et la culture à laquelle ils appartiennent au sein de leurs environnements. Ceci pourrait enrichir davantage la compréhension des processus d'évolution de leurs contrats psychologiques en prenant en considération le milieu duquel ils sont issus.

L'approche que nous avons adoptée dans cette recherche est principalement descriptive ; en fait, nous estimons que l'analyse de la composante culturelle de l'association d'un point de vue ethnographique et psychosociale apportera des éléments de réponse qui pourraient expliquer encore plus la culture de l'association et par conséquent le contrat normatif qui y règne, ce qui facilitera bien évidemment le renforcement de sa résilience face aux crises. Nous pensons que c'est des voies de recherche qui mèneront vers d'autres conclusions intéressantes.

¹⁹³ Savall H., Zardet V., « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable », 3^e édition, Paris : Economica, 1995, 405 p.

Bibliographie

- Abitia, E. A., « Los valores de los mexicanos », vol. 2, Mexico City : Banamex, 1991.
- Adams, S., « Towards an understanding of inequity », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 67, 1963, pp. 422-436.
- Ancona, D. G., Cadwell, D. F., « Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams », *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992, pp. 634-666.
- Association AL AMANA ; « Rapport d'activité », 2011.
- Association AL AMANA ; « Rapport d'activité », 2013.
- Association AL AMANA ; « Rapport d'activité », 2014.
- Bachelard, G., « *La formation de l'esprit scientifique* », Paris : Vrin, 1938.
- Banque mondiale, « Mémoire économique vers une augmentation de la croissance et de l'emploi », Division des opérations, département géographique I, Région Moyen-Orient et Afrique du nord, Washington D.C., Septembre 1995.
- Bardin, L., « *L'analyse de contenu* » ; Presse universitaire de France ; Paris ; 2007.
- Bibliothèque nationale de France, « Le militantisme ; Bibliographie sélective », direction des collections, Août 2014.
- Bies, R. J., Moag, J. S., « Interactional justice: communication criteria of fairness », in *Negotiation in organizations*, Lewicki et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, 1986, pp.43-55.
- Boltanski, L., Thévenot, L., « De la justification : les économies de la grandeur », Paris, Gallimard, 1991.
- Boncler, J., Valéau, P., « Créer et manager une association », Bruxelles, De Boeck, 2010.
- Brudney, J. L., « *The Jossey-Bass handbook* », Los Angeles, Jossey-Bass, 1994.

Bull, C., « the existence of self-enforcing implicit contracts », *Quarterly Journal of Economics*, 102, 1987, pp. 174-159.

Campoy E., Castaing S., Guerrero S., « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », 2009 ; in N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac, *Comportement Organisationnel*, vol.1, De Boeck, 2009.

Cascio, W., « Downsizing : What do we know ? What have we learned ? », *Academy of Management Executive*, 7, 1993, p. 95-104.

Chauvière M., « Trop de gestion tue le social », Paris, La Découverte, 2007.

Christianson M. K., Farkas M. T., Sutcliffe K. M., Weick K. E., « Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum », *Organization Science*, vol. 20, n° 5, 2009, p. 846-860.

Collerette, P., « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales », Sous la direction de A. Mucchielli & A. Colin, Paris, 1996.

Comte, A., « Cours de philosophie positive », 6.vol., 1907-1908.

Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), « *L'emploi dans les associations* », séminaire interne de la CPCA, 23 septembre 2004.

Coutu L. D., « How resilience works », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, 2002, p. 46-55.

Crozier, M., Friedberg, E., « *L'acteur et le système* », Paris, Le Seuil, 1977.

Cyrulnik, B., « La résilience dans les situations extrêmes », conférence à l'université de Nantes, Juin 2015.

Cyrulnik, B., « Un merveilleux malheur », Odile Jacob, 2002.

D'Iribarne Ph., « *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* », Paris, Seuil, 1989, 279 p.

David A., Hatchuel A., Laufer R., « Les nouvelles fondations des sciences de gestion », 1^{ère} édition, coll. « FNEGE », Vuibert, 2000. 3^e édition, coll. « Économie et gestion », Presses des Mines, 2012.

David, A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Conférence de l'AIMS, Mai 1999.

De Bry, F., « Les survivants à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience », La revue des sciences de gestion, n° 231-232, 2008.

De Rosario P., « La modernité et ses avatars en gestion », HDR en gestion, université de Poitiers (IAE), 2013, 350 p.

De Rosario P., « The metric exhaustion of the psychological contract », Society and Business Review, vol 1 n°7, 2012.

De Rozario, P., Jardat R., « Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements », Annales des Mines – Gérer et comprendre, 2011/4 (N° 106), p. 95-97.

Deschenaux, F., « Guide d'introduction au logiciel NVivo 7 ». Cahier pédagogique, Association pour la Recherche Qualitative, 2007.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., and Grenier, C., « Validité et fiabilité de la recherche », dans Méthodes de Recherche en Management. In Thiétart R.A. et al., 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2007.

Dubois, A., Gadde, L.E., « Systematic combining: an abductive approach to case research », Journal of Business Research, vol. 55, n° 7, 2002, pp. 553-560.

Dumez, H., « *Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?* », Le Libellio AEGIS, Vol. 8 n° 3, Automne 2012, pp. 3-9.

Eme, B., « *Les associations ou les tourments de l'ambivalence* », dans Association, démocratie et société civile (collectif), Paris, La Découverte-mauss-crida, 2001, p. 34.

Finlay, L., « The reflexive journey : mapping multiple routes ». In L Finlay and B Gough

- (eds) Reflexivity : a practical guide for researchers in health and social sciences, 2003.
- Fiske, S. T., Taylor, S. E., « Social Cognition », Reading, MA : Addison-Wesley, 1984.
- Flanagan, J. C., « The critical incident technique ». The Psychological Bulletin, vol.51, n°4, 1954, pp. 327-358.
- Flanagan, J.C. « *La technique de l'incident critique* ». Paris, Revue de Psychologie Appliquée, 1954.
- Glaser, B.G., Strauss A.L., « The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research », New York, Aldine Publishing Company, 1967.
- Greenberg, J., « A taxonomy of Organizational Justice Theories », Academy of Management Review, vol.12, n°1, 1987, pp.9-22.
- Greenwald, A. G., « The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history », American Psychologist, 35, 1980, pp. 603-618.
- Guba, E. G., Lincoln, Y.S., « Competing paradigms in qualitative research », In N. K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research, p. 105-117, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Hacking, I., « Entre science et réalité – ma construction sociale de quoi ? », Paris, La Découverte, collection « Poche », n° 294, 2008.
- Henri, P., « Les méthodes en sociologie », Paris, La Découverte, « Repères », 2004, 128 pages.
- Herman, R. D., « Handbook of nonprofit leadership and management », Los Angeles, Jossey-Bass, 1994.
- Hollganel E., Journée B., Laroche H., « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », M@n@gement, vol. 12, n° 4, 2009, p. 224-229.
- Hughes, H., Williamson, K., Lloyd, A., « Critical incident technique ». In: Lipu, Suzanne, (ed) Exploring methods in information literacy research. Topics in Australasian Library and

Information Studies, 28. Centre for Information Studies, Charles Sturt University, Wagga Wagga, N. S. W., 2007, pp. 49-66.

James, W., « Bartlett's Familiar Quotations », Boston - Little, Brown & Co., 1980, p. 649.

Jardat, R., « Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques », Management et avenir, n° 43, Juin 2011.

Jardat, R., « Denise versus Jean-Jacques : homonymies, homologies and tectonic faults between psychological contract and social contract », Society and Business Review (SBR), Vol. 7, n° 1, Emerald Group Publishing, 2012, PP. 34-49 et 8-13.

Jardat, R., « Le risque opérationnel des activités de trading vu à travers le prisme des HRO – Une étude exploratoire », Colloque approches du risque opérationnel, ISTE, décembre 2011.

Jardat, R., « Stratifier / Modéliser : une archéologie française du management stratégique 1959-1976 : étude par la méthode archéologique de Michel Foucault », Thèse de doctorat, CNAM Paris, Avril 2005, 380 p.

Kerr, S., « On the folly of rewarding A, while hoping for B », The Academy of Management Journal, Vol. 18, 1975, pp. 769-783.

Koenig, G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de l'AGRH, n° 9, novembre 1993.

Kovach, K. A., « What motivates employees ? Workers and super-visors give different answers », Business Horizons, septembre-octobre 1987, p. 61.

Laplantine, F., « L'anthropologie », Payot & Rivages, 2001.

Laville, J. L., Sainsaulieu, R., « *Sociologie de l'association* », Paris, Desclée de Brouwer, 1997

Laville, J. L., Sainsaulieu, R., (sous la direction de), « *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social* », Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 19.

Le Moigne J. L., « Le constructivisme, Tome II : Les épistémologies », Paris : ESF, 1995.

- Le Moigne, J.L., « Les épistémologies constructivistes », Que sais-je n° 2969, PUF, 1995.
- Lecomte, J., « Le bonheur est toujours possible : construire la résilience », Paris, Bayard, 2000.
- Lengnick-Hall C., Beck T. E., « Resilience capacity and strategic agility: prerequisites for thriving in a dynamic environment », Resilience Engineering Perspectives, vol. 2, Preparation and Restoration. Nemeth C. P., Hollnagel E., Dekker S. (Eds), Burlington, VT, Ashgate Publishing Company, 2009.
- Mac Neil, I.R., (1985), « Relation contract: what we do and do not know », Wisconsin Law Review, vol.2. pp. 438-525.
- Madni, A. M., Jackson, S., « Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering », IEEE Systems Journal, vol. 3, n° 2, 2009, p. 181-191.
- March, J., « The technology of foolishness », Civil o Konomen, 18 (4), mai 1971.
- Martin, J., « Culture in organizations : Three perspectives », New York : Oxford University Press, 1992. McLean Parks, J. & Schmedemann, D., « When promises become contracts : Implied contracts and handbook provisions on job security », Human Resource Management, 33, 1994, pp. 403-424.
- Martinet, A.C., Pesqueux, Y., « Epistémologie des sciences de gestion », Vuibert, 2013.
- McManus, S., et al., « Facilitated Process for Improving Organizational Resilience », Natural Hazards Review, vol. 9, n° 2, 2008, p. 81-90.
- Mercier, S., « *Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ?* », Revue Française de Gestion, n° 136, 2001.
- Meyer, J., Allen, N., « A three-component conceptualization of organizational commitment », Human resource management review, 1, 1991, p. 61-89.
- Meyer, J., Allen, N., « Commitment in the workplace : toward a general model », Human resource management review, 11, 2001, p. 299-326.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J., « Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook », 3e éd., Newbury Park, Sage, 2014.

Miles, M., Huberman, M., « Analyse des données qualitatives » ; Bruxelles ; De Boeck ; 2003.

Miles, R. E., Snow, C. C., « Designing strategic human resource systems », *Organizational dynamics*, été 1984, pp. 36-52.

Mucchielli, A., « Les situations de communication ». Éditions Eyrolles, 1991.

Nadeau, R., « *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie* », PUF, Paris, 1999

Nizet, J., Pichault, F., « *L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence*, son intérêt et ses limites », *Economica*, Paris, 1998.

Nizet, J., Pichault, F., « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Édition Seuil, Collection Points, Essais, 2000.

Perret, V., Seville, M., « Chapitre 1 : Fondements épistémologiques de la recherche », 2003. In Thietart R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 13-33.

Pesqueux, Y., « Moment libéral et entreprise », Boostzone édition, e-book, 2013, 96 p.

Pesqueux, Y., « Social contract and psychological contract : a comparison », *Society and business Review (SBR)*, vol 7, n° 1, Emerald Group Publishing, 2012, 105 p.

Pettigrew, A., « The Character and Significance of Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp. 5-16.

Piaget, J., « *L'Épistémologie génétique* », Paris, collection « Que sais-je ? », PUF, 1970.

Piaget, J., « *Logique et Connaissance scientifique* », Paris : Gallimard, 1967.

Pondy, L. R., Mitroff, I. I., « Beyond open system models of organization », in Staw, B. M., *Research in organizational behavior*, vol 1, 1979, pp. 3-39.

Popper, K., « *Conjectures and refutations* », London, Routledge, 1953.

Poupart, J., « La méthodologie qualitative en sciences humaines : une approche à redécouvrir », In : Apprentissage et socialisation, Vol. 1, 1981, p. 41-47.

Query, J. L., Kreps, G. L., « Toward helping organizations manage interaction: the theoretical and pragmatic merits of the Critical Incident Technique », 2001. In Herndon S. L., Kreps G. L., Qualitative research: applications in organizational life. Hampton Press Inc., 2001, 91-119.

Ripon, R., « *L'articulation entre enquêtes qualitatives et quantitatives : l'exemple des études menées à la Bibliothèque nationale de France* », 2000. In, DONNAT, O., OCTOBRE, S., Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes. Ministère de la culture et de la communication - Département des études, de la prospective et des statistiques, Paris, 2000.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M., « Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study », Academy of Management Journal, vol 37, n° 1, 1994, p. 137-152

Rousseau, D. M., « Free will in social and psychological contracts », Society and Business Review (SBR), Vol. 7, n° 1, Emerald Group Publishing, 2012, PP. 8-13.

Rousseau, D. M., « Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements », SAGE Publications, 1995, 242 pages.

Rousseau, D. M., « Teamwork inside and out », New York : Business Week Advance, 1993.

Rousseau, D.M., « Psychological Contract Inventory : Technical Report N°2 », Pittsburgh, PA : Cargenie Mellon University, 2000.

Rousseau, D.M., De Rosario, P., Jardat, R., Pesqueux, Y., « Contrat psychologique et organisation ; comprendre les accords écrits et non écrits » ; Pearson ; 2014, 273 p.

Royer, I., « Number of cases », In: Mills, A. J., Durepos, G., Wiebe, E., (eds), The sage encyclopedia of case study Research, London: Sage, 2009, pp. 614-617.

Savall H., Zardet V., « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable », 3e édition, Paris : Economica, 1995, 405 p.

Savall H., Zardet V., Bonnet M., « Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic management », ILO-BIT, Genève, 2^e édition, 2008.

Simon, H.A., « Administrative Behavior », New York : Macmillan, 1976 (Original work published 1958).

Stiglitz, J., Weiss, A., « Credit rationing in markets with imperfect information », The American Economic Review, vol. 71, No.3, 1981pp. 93-410.

Strauss, A., Corbin, J., « Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques », Newbury Park, California: Sage, 1990.

Teneau, G., Koninckx, G., « Résilience organisationnelle ; Rebondir face aux turbulences », De Boeck Supérieur, 2010, 296 p.

Thietart, R. A., et al. « Méthodes de recherche en management », Dunod, 4^{ème} édition, 2014, 648 p.

Valéau P, « La gestion des volontaires dans les associations humanitaires », Thèse de Doctorat, IAE de Lille, janvier 1998.

Valéau, P., « Différentes manières de gérer les associations », Revue française de gestion, Vol 146, 2003.

Van De Ven, A., Poole, M., « Explaining Development and Change in Organizations », Academy of Management Review, vol. 20, 1995, pp. 510-540.

Van de Ven, A.H., « Suggestions for Studying Strategy Process : A Research Note », Strategic Management Journal, 13 : Summer Special Issue, 1992.

Vidaillet, B., (dir.) « *Le Sens de l'action* : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation », Paris, Éd. Institut Vital Roux, Vuibert, 2003, p. 180.

Wacheux F., « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996.

Wacheux, F., « Chapitre 1. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », Management des ressources humaines, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2005, p. 9-30.

Weick K. E., Sutcliffe K., « Managing the Unexpected – Resilient Performance in an Age of Uncertainty », San Francisco : CA, USA, John Wiley & Sons, 2007.

Weick K. E., « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 1993, p.628-652.

Weick, K.E., « Enacted sensemaking in crisis situations ». *Journal of Management Studies*, vol 25, 1988.

Yin, R. K., « Case study research. Design and methods », Beverly Hills, Sage Publishing, 1994.

Yin, R. K., « Case study research. Design and methods », Sage, 2014.

Annexes

Annexe 1 : Extrait de la réglementation marocaine du travail en matière de formation des contrats

Chapitre II : De la formation du contrat de travail

Article 15 : La validité du contrat de travail est subordonnée aux conditions relatives au consentement et à la capacité des parties à contracter ainsi qu'à l'objet et à la cause du contrat, telles qu'elles sont fixées par le code des obligations et contrats.

En cas de conclusion par écrit, le contrat de travail doit être établi en deux exemplaires revêtus des signatures du salarié et de l'employeur légalisées par l'autorité compétente. Le salarié conserve l'un des deux exemplaires.

Article 16 : Le contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée, pour une durée déterminée ou pour accomplir un travail déterminé.

Le contrat de travail à durée déterminée peut être conclu dans les cas où la relation de travail ne pourrait avoir une durée indéterminée.

Le contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que dans les cas suivants :

- Le remplacement d'un salarié par un autre dans le cas de suspension du contrat de travail de ce dernier, sauf si la suspension résulte d'un état de grève ;
- L'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ;
- Si le travail a un caractère saisonnier.

Le contrat de travail à durée déterminée peut être conclu dans certains secteurs et dans certains cas exceptionnels fixés par voie réglementaire après avis des organisations professionnelles des employeurs et des organisations syndicales des salariés les plus représentatives ou en vertu d'une convention collective de travail.

Article 17 : Lors de l'ouverture d'une entreprise pour la première fois ou d'un nouvel établissement au sein de l'entreprise ou lors du lancement d'un nouveau produit pour la première fois, dans les secteurs autres que le secteur agricole, il peut être conclu un contrat de travail à durée déterminée pour une période maximum d'une année renouvelable une seule fois. Passée cette période, le contrat devient dans tous les cas à durée indéterminée.

Toutefois, le contrat conclu pour une durée maximum d'une année devient un contrat à durée indéterminée lorsqu'il est maintenu au-delà de sa durée.

Dans le secteur agricole, le contrat de travail à durée déterminée peut être conclu pour une durée de six mois renouvelable à condition que la durée des contrats conclus ne dépasse pas deux ans. Le contrat devient par la suite à durée indéterminée.

Article 18 : La preuve de l'existence du contrat de travail peut être rapportée par tous les moyens.

Le contrat de travail établi par écrit est exonéré des droits d'enregistrement.

Article 19 : En cas de modification dans la situation juridique de l'employeur ou dans la forme juridique de l'entreprise, notamment par succession, vente, fusion ou privatisation, tous les contrats en cours au jour de la modification subsistent entre les salariés et le nouvel employeur. Ce dernier prend vis-à-vis des salariés la suite des obligations du précédent employeur, notamment en ce qui concerne le montant des salaires et des indemnités de licenciement et le congé payé.

Le salarié lié par un contrat de travail à durée indéterminée muté dans le cadre du mouvement interne à l'intérieur de l'établissement ou de l'entreprise ou du groupe d'entreprises tel que les sociétés holding garde les mêmes droits et acquis issus du contrat de travail sans tenir compte du service, de la filiale ou de l'établissement dans lequel il est désigné et des fonctions dont il est chargé, sauf si les parties se sont mis d'accord sur des avantages plus favorables pour le salarié.

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien semi-directif administré aux agents organisationnels de l'association

Dans le cadre d'une recherche académique, nous allons effectuer un entretien d'une durée d'environ une heure portant sur le changement organisationnel. L'objectif n'est pas de vous évaluer ni de vous juger, mais d'avoir seulement votre avis. Vous avez le libre choix de ne pas répondre à l'une ou à l'autre des questions. Sachez finalement que les objectifs de la recherche sont purement pédagogiques, et vos réponses sont anonymes et strictement confidentielles.

I. Questions d'ordre général

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'association ?
2. Quelles sont vos responsabilités actuelles dans l'association ?
3. Décrivez-moi brièvement votre parcours professionnel dans l'association.

II. La relation d'emploi

4. Quel type de contrat de travail vous lie à l'association, et depuis combien de temps ?
5. Comment trouvez-vous le travail pour l'association AL AMANA ?
6. Selon vous, quel est l'avantage de travailler pour AL AMANA plutôt que pour une autre organisation ?

III. Les contractants et les promesses au sein de l'organisation

7. Comment avez-vous pris la décision de rejoindre l'association ?
8. Qui était votre premier interlocuteur lorsque vous avez intégré l'association ? Qu'est-ce qu'il vous a promis lors de votre recrutement ?
9. Dans quelle mesure les promesses qu'on vous a faites ont-elles été honorées ?
10. Que vous avait promis votre organisation il y a six ans ? Que vous promet-elle aujourd'hui ?
11. Que deviez-vous en retour il y a six ans ? Que devez-vous aujourd'hui ?

IV. L'évolution des contrats psychologiques

12. Comment décrivez-vous l'association AL AMANA aujourd'hui par rapport à celle d'il y a 6 ans ?
13. Quel impact a eu le changement de 2011 sur l'organisation ? Est-il selon vous positif ou négatif ?
14. Quelle était votre réaction face aux différents changements ?
15. Qu'est-ce qui a réellement changé pour vous ? Quels étaient les moments les plus difficiles pour vous ? Comment les avez-vous surmontés ?
16. Comment percevez-vous actuellement votre relation avec votre organisation en comparaison avec l'époque où vous l'avez intégrée ? Qu'est-ce qui a influencé votre perception ?

V. Le changement des contrats psychologiques

17. Quel sentiment éprouviez-vous lorsque vous avez intégré l'association ? Qu'en est-il actuellement et pour quelle raison ?
18. Votre association a-t-elle tenu les promesses qu'elle vous a faites ?
19. Quel en est votre sentiment ?
20. Votre degré d'attachement à l'association est-il toujours le même ou il a changé ?
21. Seriez-vous capable de changer d'emploi si une occasion se présente à vous ?

VI. La résilience de l'organisation

22. Dans quelle mesure l'association AL AMANA a-t-elle été impactée par la crise de 2009/2010 ?
23. Selon vous, comment a-t-elle pu surmonter la crise ?
24. Le changement organisationnel avait-il réellement joué un rôle ? Sinon quel a été le levier de sortie de la crise ?

VII. La stratégie de l'entreprise

25. Comment trouvez-vous la gestion des ressources humaines dans l'association ?
26. Qu'est-ce que vous y aimez ? Qu'est-ce qui vous n'y aimez pas ?
27. Qu'est-ce que vous y trouvez injuste ?

28. La manière de gérer les ressources humaines a-t-elle un rôle dans la fidélisation des agents ?

VIII. La relation de l'association AL AMANA avec son environnement

29. Selon vous, quelle place occupe l'association dans son environnement ?

30. Quelle est l'image que l'association souhaite véhiculer dans son environnement ?

31. Comment l'association est-elle perçue par ses clients ? Pourquoi à votre avis ?

32. Comment est-elle perçue par ses concurrents ?

Nous arrivons au terme de cet entretien. À moins que vous n'ayez d'autres éléments à rajouter, je vous remercie vivement pour votre participation et votre collaboration.

Annexe 3 : Exemple d'entretien avec un responsable d'agence

Entretien avec Bahija Responsable d'agence

- **Questions générales de l'agent :**

Après avoir eu mon diplôme de technicien en informatique de l'ITA de Marrakech, j'ai intégré AL AMANA en 2003 en tant qu'agent de crédit à la région de Marrakech. J'ai passé 15 années au sein de l'association. Durant mes 15 années d'expérience, j'ai occupé le poste d'agent de crédit durant 8 ans, puis j'ai évolué vers le poste de chef d'agence dans deux points de vente cela fait 3 années maintenant.

Les principales tâches du chef d'agence se résument globalement en trois grands axes : la gestion de l'équipe commerciale constituée des agents de crédit et des chargés de clientèle ; le contrôle des opérations de caisse, la gestion des dossiers contentieux.

Les difficultés que je rencontre dans mon travail sont liées surtout à la situation des bénéficiaires, dans la mesure où je me retrouve obligée parfois de fermer les yeux sur la condition sociale du client, en l'obligeant à rembourser, que ce soit à l'amiable ou par des menaces de poursuite judiciaire, ce qui est parfois contraire à mes convictions personnelles. En fait, on avait avant la possibilité de trouver des arrangements qui prennent en considération les situations des clients, ce qui n'est plus possible actuellement.

- **La relation d'emploi**

Je suis en contrat CDI depuis 2004, après une année de contrat CDD.

Je trouve que l'expérience d'AL AMANA est l'une des meilleures, dans la mesure où l'on sent que sa cause est noble, visant l'aide des personnes pauvres. Je trouve aussi que c'est une très bonne école, car on peut y apprendre beaucoup de choses vu la confrontation avec des clients issus de divers milieux et de diverses activités. Toutefois, je trouve que certains aspects sont venus perturber la bonne marche des choses comparativement avec l'époque de mon entrée à l'association. C'est le cas des salaires qui ont baissé, et aux évolutions de carrière qui ont été freinées, je parle de mon cas, car je sens que sauf exception, le poste maximal qu'on peut décrocher, c'est chef d'agence, et je crois que c'est le cas pour vous aussi à la banque.

L'avantage à AL AMANA, c'est le fait de travailler à l'aise, car on a la possibilité de gérer notre temps à notre guise, de planifier notre agenda comme on veut. Aussi, ce qui est passionnant, c'est le fait de travailler avec des personnes simples, de niveaux moyens, qui sont généralement sympathiques et désirent avoir de l'aide. On est parfois amené à fermer les yeux sur certaines choses qui posent problème dans les dossiers, non pas par souci de production, mais uniquement pour aider les clients à surmonter leurs problèmes qui peuvent être même parfois des problèmes de santé. Or pour l'administration, précisément le pôle de gestion des risques, il est hors de question que cela soit possible ; en fait, je préfère donner un crédit à quelqu'un pour se soigner que pour acheter les matières premières.

- **Les contractants et les promesses au sein de l'organisation**

Il n'y avait pas de véritable décision, parce que je n'avais pas vraiment le choix. En fait, des collègues qui étaient mes amis et qui travaillaient déjà à l'époque pour l'association m'ont parlé d'une offre d'emploi. J'ai envoyé mon dossier par poste au siège à Rabat, et 3 mois après on m'a convoqué pour un entretien.

J'ai passé mon entretien avec un jury composé de 4 personnes, dont l'ancien directeur général Fouad. Je doutais qu'on allât me recruter, car je n'ai pas bien passé l'entretien, mais 15 jours plus tard, j'étais engagée.

Les promesses ? On m'avait dessiné le monde en rose [Rire]. On m'a dit que mon salaire allait être de 2500 dhs, auquel s'ajouteront des primes de rendement qui peuvent le porter à 6000 ou 5000 dhs, ce qui était non négligeable à l'époque. Et en effet, c'était vrai, car j'ai touché des salaires importants. On m'a promis aussi une évolution des postes facile, à condition de bien travailler. Le problème c'est que, même si les promesses ont été majoritairement honorées, notre situation administrative posait problème, ce qui se répercutera gravement sur notre carrière à long terme, surtout en ce qui concerne la retraite. En tout cas pour moi, j'avais un plan de faire une expérience des 2 ou 3 années nécessaires pour postuler à un autre emploi ; et voilà que je suis à AL AMANA depuis maintenant 15 ans.

Il y a six ans, AL AMANA allait déposer le bilan, car elle a passé des moments de problèmes de tout genre. Tout le monde s'est mobilisé à la dernière minute, après notre victoire sur l'administration de Fouad. Pour les promesses, la nouvelle administration a joué la carte du syndicat, en nous promettant que si l'on s'engage pour dépasser la crise, tous les problèmes avec l'ancienne direction allaient être réglés, y compris notre situation administrative, nos salaires et primes qui ont baissé, les promotions vers les postes pour ceux

qui le méritent et qui ont été exclus. Rien de tout cela n'a été honoré, même si l'association a dépassé il y a bien longtemps la crise. Certes, tous les aspects réglementaires concernant notre carrière sont actuellement respectés, mais ce n'est pas suffisant, car personnellement, mon niveau de vie a baissé par rapport à celui d'avant.

Actuellement, on ne me promet plus rien, car comme je vous ai dit, j'occupe le poste de chef d'agence, et je ne crois pas qu'on puisse me promouvoir à un autre poste plus élevé. Les responsables me promettent à chaque évaluation annuelle une évolution de poste, et cela depuis 2014, sauf que je suis toujours à ma place.

Ce que je devais il y a 6 ans et même avant, c'était l'engagement et le sérieux, je devais équilibrer entre ma vie privée et professionnelle, et même parfois privilégier le travail sur la vie personnelle, sauf que je ne peux plus le faire actuellement, car pour être honnête, il n'y a plus de raisons pour le faire.

- **L'évolution des contrats psychologiques**

Al AMANA est toujours la même, c'est le climat et les conditions de travail qui ont changé. Avant, j'étais très motivée et j'attendais impatiemment le moment pour aller travailler. Je n'ai jamais eu le sentiment d'avoir besoin d'argent, car je gagnais très bien ma vie. Actuellement, je trouve des difficultés à faire face à mes dépenses, pire encore, mes charges ont augmenté au moment où mon revenu a baissé.

Le changement le plus important qu'AL AMANA a connu est celui du changement de l'organisation, intervenu suite au changement de la direction générale en 2009. En effet, suite aux différents problèmes des impayés, AL AMANA est face au même destin de Zakoura, ce qui a poussé le conseil d'administration à revoir la méthode de gestion de l'ancienne administration. Cette dernière avait des problèmes avec les agents représentés par le syndicat, concernant leur situation administrative, vu que le salaire de base ne changeait pas. En effet, plusieurs mouvements de contestation, organisés par le syndicat, ont revendiqué les pratiques injustes de l'administration. Résultat, les agents ont mis des brassards et ont même organisé des grèves, chose qui n'a pas été acceptée par la DG qui, à son tour, a décidé de licencier des agents, surtout ceux qui faisaient partie du bureau syndical. Personnellement, je trouve que tout mouvement de changement est une bonne chose. Toutefois, le changement opéré au sein d'AL AMANA aurait été meilleur s'il avait pris en considération certains aspects que les agents ont soulignés même avec l'ancienne DG.

Le changement organisationnel a certes eu un impact positif sur le travail quotidien, car on peut maintenant facilement et rapidement résoudre les problèmes de la clientèle grâce à la création des départements spécialisés, de même, il y avait une diversification des produits. Aussi, il ne faut pas oublier que ce changement a eu des répercussions négatives, car les agents ont réalisé que leurs tâches ont été compliquées et diversifiées et la pression commerciale a augmenté, alors que les salaires n'ont pas suivi et les primes ont été réduites. Cela pose bien évidemment le problème de la motivation.

Il est clair que le changement dans l'organisation d'AL AMANA était une nécessité à une époque où l'association était face à la faillite, et ce à cause des taux d'impayés qui ont augmenté d'une manière vertigineuse. En fait, si l'on raisonne de manière parallèle, l'ancienne administration avait un bon style de gestion, qui facilitait la tâche des agents de crédit, dans la mesure où il n'y avait pas de distance entre nous et l'administration ; on travaillait donc de manière collaborative, même avec le directeur général, qui était à notre disposition par rapport à n'importe quel problème. On pouvait donc le contacter directement en cas de situation difficile. De même, pour bien vous illustrer l'image, on n'était pas autorisé à l'appeler par Monsieur, car on devait l'appeler simplement par son nom. C'est une manière d'être ou une culture que l'ancien DG a mise en place dans l'association, et qui continue d'ailleurs d'exister à AL AMANA. D'autre part, ce que je trouve regrettable, c'est que l'ancienne administration n'a pas accepté le fait que les agents se sont mobilisés contre lui en revendiquant leurs droits légitimes, à travers la régularisation de leurs situations administratives, chose qu'il a prise comme personnelle au moment où elle était professionnelle. Je crois que s'il avait adhéré à la négociation avec le syndicat, AL AMANA aurait pu gagner du temps et éviter carrément la crise. Je veux dire par là que l'ancien mode de gestion était bien, et grâce à lui tous les agents se sont identifiés à l'association ; toutefois, le seul inconvénient était que le DG a considéré la mobilisation des agents dans le cadre syndical comme une trahison d'un père par ses enfants.

Par rapport à l'actuel mode de gestion mis en œuvre par la nouvelle administration, il s'agit d'un mode catégorique et carré, dans la mesure où il considère l'association comme une simple entreprise, à laquelle il faut appliquer les mêmes règles de gestion appliquées dans les banques ou les entreprises industrielles ; en fait, je trouve que ces pratiques, aussi efficaces soient-elles, doivent être adaptées à AL AMANA, car cette dernière n'est pas comme les autres entreprises, et contient des caractéristiques qu'il faut prendre en considération. Par exemple, la caractéristique la plus évidente est celle de ne pas travailler avec des patrons ou des chefs, car on travaille tous pour aider les clients, et on n'a pas besoin d'avoir un

responsable pour faire notre travail, dans la mesure où l'assistance des pauvres est une cause humaine et non pas un devoir professionnel ; il faut par conséquent revoir la notion de la hiérarchie, d'autant qu'on n'avait pas l'habitude de travailler avec.

Attention, je ne dis pas que l'actuel mode de gestion est inadéquat, car c'est un style instauré par des personnes certes compétentes, ayant diverses expériences dans d'autres domaines de gestion, et qui ont ramené avec eux leur savoir-faire acquis dans leurs précédentes organisations, mais j'insiste beaucoup sur un grand manque à gagner rattaché aux spécificités d'AL AMANA, ce qui veut dire que la culture et les pratiques de la population des agents doivent être prises en considération, et au lieu d'émettre des ordres, il faut travailler de manière collégiale, car comme je vous l'avais dit, le travail est fait en toute circonstance, et même s'il n'y a pas de responsables.

Les relations de travail au sein d'AL AMANA ont un caractère spécifique, car depuis sa création, l'ensemble des agents travaillent comme une famille dans le vrai sens du terme. On a toujours travaillé de manière solidaire pour arriver aux objectifs et régler les problèmes. Actuellement, on est toujours considéré comme une famille, toutefois, je sens que la relation qui nous liait a perdu un peu de ses caractéristiques, car on devient de plus en plus préoccupé par les problèmes professionnels et par la réalisation des objectifs de manière individuelle, et vu que les primes qu'on touche actuellement sont médiocres, il me semble qu'une culture individualiste commence à gagner le terrain au détriment de la collective qui était avant ; je ne peux pas vous dire exactement le comment des choses, mais c'est en tout cas ce que la majorité des agents ont senti ces 6 dernières années.

L'événement remarquable qui m'a marqué le plus durant toute la période de travail à AL AMANA, c'était ma première prime de rendement, qui était de l'ordre de 17 Kdhs, à part mon salaire de base qui était de 2500 Dhs. Malheureusement, ce genre de primes de rendement a disparu actuellement, ce qui est vraiment regrettable et démotivant.

- **Le changement des contrats psychologiques**

Au départ, je voulais uniquement acquérir de l'expérience, car la majorité des offres d'emploi la demande ; mais après, et comme toutes les nouvelles recrues, j'étais motivée, car j'ai senti que l'expérience AL AMANA était unique, surtout lorsque l'on fait partie de l'équipe du démarrage. Imaginez que les procédures à l'époque se construisaient au niveau du terrain pour être validées au siège ; on était valorisé comme on le méritait, à tous les niveaux. Actuellement, je ne vois plus de différence entre AL AMANA et les autres organisations, tant

au niveau des procédures qu'au niveau du climat de travail, un facteur qui distinguait AL AMANA. C'était une véritable famille au sein de laquelle on travaillait pour le bien-être collectif, et on était plus du côté des clients que de l'administration.

Tout a changé après la crise, tout ce qu'on nous a promis s'est envolé, et malheureusement il n'y a personne pour le signaler, car l'actuelle administration a mis le syndicat de son côté, lui qui avait l'habitude de transmettre les revendications des agents.

Mon sentiment actuel est que j'ai tout simplement perdu confiance dans leurs promesses, car je ne suis pas dupe, et j'ai ma manière aussi de travailler.

Pour être claire, il ne faut surtout pas toucher au niveau de vie des agents, c'est-à-dire leurs revenus, car cela risque de les démotiver. Il m'est arrivé de sacrifier pas mal de choses, comme le fait de changer d'école pour mon enfant parce qu'elle était plus chère, pour une autre moins chère, rien que parce que j'ai perdu presque 2000 dhs de mon salaire.

Ce qui me touche, c'est que j'ai un attachement pour AL AMANA, mais le fait que cet attachement a diminué me fait mal. Il se trouve parfois que j'ai envie de changer de travail, surtout que j'en ai la possibilité maintenant, chose qui est très probable, surtout si j'aurai plus d'avantages.

- **La résilience de l'organisation**

Effectivement, tout le monde parlait de la crise à partir de 2008. Une crise qui n'a épargné aucune association, et a poussé même Zakoura à faire faillite. AL AMANA a de même été impactée, car les taux des impayés ont augmenté. Il aurait donc fallu réduire les charges et produire plus pour y faire face. Pour cela, l'association a réduit les primes de rendement, ce qui s'est fait au détriment des agents, et a augmenté les objectifs de production, ce qui s'est fait encore une fois au détriment des agents. Du coup et c'est logique, c'est grâce à nous que l'association a surmonté la crise, car le changement n'est qu'une formalité parmi d'autres, et c'est grâce à l'implication et à l'engagement des agents que l'association a réussi.

Je peux comprendre qu'au moment de la mise en œuvre de l'actuel système des primes, il y avait une crise au sein de l'association, et tous les agents se sont engagés à sacrifier leurs primes pour assurer la continuité de l'activité d'AL AMANA ; mais ce que je trouve inconcevable, c'est que l'association est sortie de la crise et dégage des bénéfices importants, alors que les primes sont restées minables. Cette situation créera certainement au futur un problème d'engagement des agents.

- **La stratégie de l'entreprise**

Le problème des ressources humaines à AL AMANA est lié à la rémunération et à l'évolution des carrières, surtout celui des primes de rendement. Il faut savoir que les primes étaient le point qui motivait le plus à AL AMANA, car les agents avaient à côté de leurs salaires, des primes qui dépassaient les 15 Kdhs trimestriellement. On ne savait pas vraiment comment se calculaient ces primes, mais l'essentiel c'est qu'elles étaient intéressantes. Maintenant, je ne sais pas est-ce qu'on doit toujours les appeler primes de rendement ou pas, car de 15 Kdhs avant, on est maintenant à 500 dhs, de quelle motivation parle-t-on donc ? Et même si la grille de calcul des primes est connue par tous les agents, je trouve qu'elle est injuste et inéquitable, surtout lorsqu'un cadre du siège touche une prime supérieure à 10 Kdhs mensuellement, alors que c'est l'agent qui y a fourni l'effort.

Il faut savoir aussi que la majorité des agents qui touchaient des primes importantes à l'époque de l'ancienne administration se sont engagés dans des crédits avec d'autres institutions financières, sur la base bien sûr de leurs revenus élevés de l'époque, donc au cas où les primes ne seraient plus les mêmes, leurs situations deviennent difficiles, vu les montants importants des crédits contractés et aussi les sommes élevées des échéances calculées sur la base des salaires de l'époque.

- **La relation de l'association avec l'environnement**

Il y a généralement au Maroc 3 associations qui monopolisent le marché, et AL AMANA fait partie d'elles. Je crois même qu'elle est la leader, parce qu'elle est toujours en avance par rapport aux autres, et est la première à offrir des produits que les autres n'ont pas.

Par rapport aux clients, le plan de communication de l'association insiste sur le fait qu'elle existe pour aider les pauvres, et cela se voit même à travers les noms des produits, et les slogans des affiches publicitaires comme « votre bénédiction est de vous, et AL AMANA est toujours avec vous ». C'est vouloir dire que le client est le centre d'intérêt de l'association. Or ce n'est pas vrai, du moins actuellement, car les associations sont devenues comme des banques, c'est commercial avant tout.

Les clients sont devenus aussi intelligents, car ils font leur mieux pour avoir des crédits, et pas uniquement auprès d'une seule association, mais chez plusieurs. Le problème est que AL AMANA est celle qui demande le plus de garanties, comme les fonds de commerce, les garants, le matériel... etc. et cela l'impacte négativement en faveur de ses concurrentes.

Aussi, les autres associations ont une préférence pour les agents d'AL AMANA, parce qu'ils voient en eux des agents déjà rodés ; du coup, si je voulais aller dans une autre association, cela peut se faire rapidement, mais ce qui m'empêche, c'est que si je change une association pour une autre du même secteur, autant rester à ma place, car au moins je me suis habituée à AL AMANA.

Annexe 4 : Exemple d'entretien avec un agent de crédit

Entretien avec Wafa Agent de crédit

- **Questions d'ordre général**

J'ai intégré AL AMANA le 18/10/1999, et suis en contrat CDI, ce qui me fait une expérience de 19 ans. Je fais partie des toutes premières promotions d'AL AMANA et précisément la promotion I, car AL AMANA recrutait des promotions sur un rythme trimestriel.

Pour vous parler de ma perception du travail, je procéderai par des phases ; la première phase est celle où les clients contractaient des microcrédits pour leurs véritables activités afin de les développer. Actuellement, les clients n'utilisent plus les microcrédits pour leurs activités, mais pour leurs besoins personnels, car à vrai dire, un montant de 3 ou 5 Kdh ne rajoutera rien à l'activité, et c'est pour cela que les clients actuellement demandent des montants plus importants qui peuvent atteindre les 40 Kdh toujours pour leurs besoins personnels ; cela revient à dire donc que AL AMANA a dévié par rapport à sa mission de départ qui est le financement des activités génératrices de revenus. Pour vous donner un chiffre, généralement, le taux des bénéficiaires qui utilisent le crédit pour l'activité ne dépasse pas dans les meilleurs des cas 30 %, et encore c'est des personnes qui ont des boutiques à gérer ou de petites usines ; mais pour les autres activités à domicile, l'objet réel du crédit est totalement différent de l'activité exercée réellement. Et d'ailleurs c'est une proposition que j'ai faite il y a plus de 10 ans, dans laquelle j'ai demandé à ce qu'il change l'objet des crédits de la promotion des activités vers la consommation, parce que nous travaillons avec une tranche de la population ayant un grand besoin comme l'acquisition des produits électroménagers, le financement des études, la maladie... etc. et cela pousse les bénéficiaires à mentir sur la destination de l'argent. Autre problème, c'est celui des montants des crédits ; en fait, un montant de 3000 dhs est insuffisant pour acheter la matière première par exemple, et c'est des montants comme 40 Kdh qui le permettent ; or ces montants sont destinés par exemple aux fonctionnaires et retraités ayant des salaires. Pour le cas des sociétés, même le montant de 48 Kdh n'est pas suffisant pour l'activité, du coup, elles se dirigent vers les banques pour des montants plus importants et moins chers. Le pire, c'est que l'inspection nous interdit de donner des crédits pour autres choses que l'activité ; et comment peut-on faire donc ? Sachez que dans cette agence, plus de 30 % des crédits sont demandés pour des raisons de santé.

- **La relation d'emploi**

À vrai dire, ce qui me plaît le plus, c'est que mon travail est à côté de mon domicile, et pour cela je trouve que l'effort que je fournis actuellement je ne l'ai jamais fourni auparavant ; lorsque j'étais dans mon ancienne agence, je travaillais 4 heures maximum, car tout dépend de l'agence où l'on est. D'autre part, lorsque je rends service à un client en besoin je suis satisfaite, mais généralement en fin de mois, je me sens insatisfaite, car le salaire est insuffisant vu que les besoins de la vie ont augmenté, les coûts ont augmenté, mais le salaire stagne depuis des années. À vrai dire, en ce qui concerne le service que je rends aux clients, j'en suis très satisfaite, et cela n'a été possible que grâce au travail à AL AMANA, surtout lorsqu'un client se présente chez moi et demande un crédit pour faire face par exemple aux frais de traitement d'une maladie, ma satisfaction bat son plein, car en tout cas, avec le crédit j'ai rendu un service, même si je n'attends rien de lui en retour, mais psychologiquement c'est réconfortant. Si je ne me plaisais pas au travail, je l'aurais quitté il y a longtemps. Une autre chose importante grâce à laquelle je me sens satisfaite, c'est ma supérieure avec laquelle à l'aise, car un ancien agent à AL AMANA ne doit pas avoir comme supérieur quelqu'un de plus jeune.

L'avantage de travailler à AL AMANA est le fait de travailler librement, le contact avec le client est libre, les sorties de visites clients sont libres, les horaires de travail sont libres, et l'on n'est pas obligé de travailler sur un bureau, chose que je n'aime pas du tout. Tout cela permet de découvrir pas mal de choses sur le terrain, et permet même de tirer des enseignements à partir des situations des clients qui peuvent servir dans la vie personnelle. Généralement, les procédures d'AL AMANA existent et sont claires, mais libre à nous de travailler à notre façon ; c'est comme si l'on gère notre propre société. Il n'y a pas de supérieurs au sens de patron ; en fait, le respect du supérieur existe, mais personne ne peut nous dicter notre façon de travailler. C'est le grand avantage à AL AMANA, et les autres agents peuvent le confirmer. Avant lorsque votre banque était encore appelée la BCM, l'un de vos directeurs m'avait demandé de postuler à la banque, mais je n'ai pas voulu, car pour moi votre organisation de travail ne me plaît pas, et je la trouve insupportable, surtout en ce qui concerne les rapports avec les directeurs et les horaires de travail.

- **Les contractants et les promesses au sein de l'organisation**

Lorsque j'ai obtenu ma licence en économie, j'ai cherché du travail normalement, et il y avait quelqu'un qui travaille d'ailleurs à AL AMANA qui m'a informé que l'association cherche des agents. J'ai donc préparé mon dossier et je suis allée les voir directement, car à l'époque, les annonces de recrutement étaient affichées dans les rues et sur les portes des commerces du quartier où l'association voulait s'installer. Je suis donc allée passer l'entretien qui s'est déroulé dans un hôtel à l'époque, et la façon avec laquelle on m'a accueilli et le cadre agréable et détendu m'a beaucoup plu. AL AMANA m'a été recommandée par quelqu'un de la famille qui m'a demandé de ne pas divulguer notre lien familial, car on ne m'aurait pas accepté, étant donné qu'à l'époque, les proches ne pouvaient pas travailler à AL AMANA, chose qui n'existe plus actuellement. Le jury était composé par le directeur général et deux directeurs de pôles à l'époque qui observaient minutieusement les candidats et leurs façons de répondre et de se comporter ; lors d'un entretien qu'une collègue a passé, le jury lui a demandé sa montre, et à la fin de l'entretien, elle leur a demandé de lui restituer sa montre, et ils l'ont admise à AL AMANA, sous prétexte que si elle a réclamé sa montre à la fin, elle est donc capable de restituer les crédits qu'elle va distribuer ; c'est original non ?

J'étais recrutée en tant qu'agent de crédit, et la formation sur ce poste était assurée par AL AMANA ; pour les autres aspects, ils étaient sur le contrat de travail, notamment le salaire qui varie entre le contrat ANAPEC de 18 mois et qui était de 1800 dhs et celui du contrat d'AL AMANA qui était de 2200 Dhs à l'époque en plus des primes qu'ils m'ont annoncées dès le départ après 6 mois ; c'est des primes qui varient en fonction de l'encours des crédits.

Effectivement, les promesses qu'ils m'ont faites ont été honorées, sauf que le système des primes a connu beaucoup de changements jusqu'à ce qu'il soit carrément absent (Rire) en tout cas pour moi actuellement. Donc ce qui pose problème c'est la prime.

Les promesses d'il y six ans avaient pour origine l'évènement de la création du syndicat qui a pris la charge de représenter les agents devant l'administration, et les promesses ont surtout concerné le salaire de base qui devait être changé, les grades et les échelons, le système de retraite qui a intégré la CIMR¹⁹⁴ ; c'est des choses qui ont été promises et qui ont été honorées. Il y avait une promesse non tenue, qui est celle du treizième mois que l'administration n'a pas adoptée sous prétexte que le budget ne permet pas. Ce n'est que dernièrement qu'il a été accepté, mais avec des conditions qui se réfèrent aux impayés qui le rendent impossible dans certaines agences.

¹⁹⁴ CIMR : Caisse Interprofessionnelle Marocaine des Retraites

Il faut savoir une chose, c'est que lors de la crise de 2010, les agents ont senti le danger selon lequel AL AMANA pouvait fermer ses portes, ce qui les a poussés à descendre au terrain pour le recouvrement. La situation était simple en fait, si l'on voulait rester à AL AMANA, il fallait doubler l'effort, autrement, AL AMANA aurait fait faillite, ou aurait été vendue, et dans les deux cas, l'on se retrouvera sans travail. Lorsque la crise a été dépassée, le syndicat a imposé ses revendications, et c'est à partir de cela qu'un système d'évaluation a été mis en place.

Pour les promesses de sortie de la crise spécialement, l'administration n'a rien promis aux agents, car pour elle, les agents doivent travailler pour sauver l'association. Après la sortie effective de la crise, les primes n'ont pas été distribuées, car l'association a à peine rétabli son équilibre. Actuellement, la promesse faite par l'administration est celle du treizième mois qui est toujours en négociation.

Il y a six ans, je ne devais réellement pas grande chose, car je n'avais pas d'impayés à l'agence où j'étais ; mais comme devoir en général, je devais aider les autres agents pour améliorer leurs situations, en les aidant et les accompagnant pour baisser leurs taux de retard ; pour cela, je me suis déplacée et j'ai accompagné des agents chez leurs clients, et tout cela gratuitement, tout cela parce que c'est un devoir moral envers AL AMANA pour qu'elle sorte de la crise, autrement, elle fermerait ses portes et je me retrouverai au chômage ; d'autre part, il est impossible pour moi de trouver un autre cadre de travail similaire avec les mêmes avantages dont on a parlé, ou bien je devrai me lancer dans un projet personnel, sauf que je n'ai pas les moyens pour le faire. Sachez une chose, c'est que la plupart des agents ayant plus de 10 ans à AL AMANA, ne chercheront même pas un autre travail, même avec un salaire plus élevé, ils ne pourront pas s'adapter d'abord, et ensuite trouver des conditions de travail comme celles d'AL AMANA.

Actuellement, mon devoir moral n'a pas vraiment changé, mais du côté de la rémunération, je suis déçue. Pour ce qui est du travail, je fais ce que je dois faire, mais il est rare où je fais plus d'effort. Par exemple, si le chef de l'agence me demande de sortir chez les clients, je lui conseille de le demander à quelqu'un d'autre, d'autant plus que moi j'ai trop de contraintes familiales et qu'en plus je ne toucherai pas grand-chose, donc il vaut mieux confier la tâche à quelqu'un d'autre qui est encore débutant, et c'est le cas de la majorité des agents. Le malheur c'est qu'avec le temps, le côté matériel a dominé le côté moral tout simplement parce que mon salaire est de 4000 Dhs, alors que j'ai passé presque 20 ans de service, il me semble que c'est illogique. Par exemple, pour l'année 2017, j'ai réduit la

dotation en impayés de l'agence de 7 à -0,8 et j'ai neutralisé beaucoup de dossiers contentieux, mais je n'ai reçu que 1300 Dhs comme prime, à votre avis, pourquoi s'engager ? Je leur ai toujours expliqué que les impayés sont fonction de l'effort des agents, car que l'échéance soit recouvrée ou non, cela revient au même. Auparavant, on avait des primes sur le recouvrement, actuellement elles ont été supprimées, et donc les agents n'ont pas d'intérêt au recouvrement, car il n'y a pas de contrepartie. Autre chose, pour que les anciens agents soient plus productifs, ils doivent être retirés du terrain et doivent travailler le volet administratif avec un salaire minimum de 7000 Dhs ; à moins si l'administration ne commence à sanctionner les agents, une mesure qu'elle a prise un certain temps, et qui n'a pas donné de résultats, tout simplement parce qu'AL AMANA, c'est les agents qui sont capables de la développer comme la détruire étant donné leurs relations avec les clients ; en fait, pour la majorité des clients, l'agent incarne AL AMANA, et de même pour les agents, leurs portefeuilles les considèrent comme leurs boutiques où ils font ce qu'ils veulent.

- **L'évolution des contrats psychologiques**

Jusqu'en 2009, les choses marchaient à merveille, et le travail marchait tout seul si je peux dire les choses ainsi ; mais après 2009, les choses ont changé, et l'on doit prendre beaucoup de précautions avant de rencontrer les problèmes. Actuellement, on est face à une nouvelle génération de bénéficiaires plus jeunes, donc une nouvelle mentalité, de nouvelles activités et de nouveaux services... etc.

Le changement est plus ou moins positif, car il a apporté certaines choses positives comme la diversification des produits pour couvrir une partie des charges, donc on n'a plus les clients qui demandent uniquement les crédits, mais aussi les autres produits ; et je pense que c'est une politique d'AL AMANA qui ne veut plus rester concentrée sur les crédits, mais aussi d'autres produits.

Lorsque AL AMANA était encore petite, il y avait un expert américain qui est venu nous rendre visite et avec lequel on a tenu une réunion plénière. Il a demandé au DG de l'époque de lui traduire ce que nous disions à l'époque, et il lui a dit que l'association est forte par ses agents, et qu'il faut qu'ils soient motivés pour qu'elle puisse avancer. À l'époque, on était valorisés, et toutes les procédures émanaient du terrain pour être validées ensuite par le siège, ce qui faisait que le taux de retard était très faible. Actuellement, les choses ont changé, et l'on nous impose des procédures qui sont complètement en déphasage avec la réalité du terrain, et le résultat est que les impayés sont plus importants. Le constat actuel est que AL

AMANA travaille comme une société, alors qu'elle ne doit pas l'être, et ses agents n'en ont pas l'habitude, et encore plus, elle travaille avec les pauvres qui demande plus de souplesse. Donc les procédures doivent être faites de manière concertée avec les agents vu leur proximité de la clientèle qui est très sensible, autrement on est dans le tâtonnement. Il y a aussi une pratique qui se fait et que je trouve absurde, c'est le fait que lors du lancement d'un projet, des primes sont mises en place pour le réussir ; or une fois ce dernier réussi, les primes disparaissent, ce qui fait que les agents ne s'intéressent qu'au côté matériel au lieu du projet en lui-même.

D'autre part, l'on est confronté constamment à une contradiction dans notre travail, selon laquelle le pôle de l'exploitation nous demande de produire au maximum dans une logique de quantité, alors que le pôle de la qualité nous oblige à produire des dossiers sains, et les créances saines sont les plus difficiles à trouver dans notre domaine. Donc c'est les agents qui payent finalement le prix au détriment de leurs primes parce que l'administration est gagnante à tous les coups.

Pour la perception avant et après, je dis franchement qu'auparavant, je ne pouvais pas dire que je travaillais à AL AMANA, car on était perçu comme des personnes qui travaillent avec les marchands ambulants, et c'était une honte pour moi en tant que personne ayant fait des études. Maintenant, ce n'est plus le cas, car actuellement l'image d'AL AMANA s'est beaucoup améliorée entre temps. D'autre part, avec les divers produits commercialisés par l'association, on est désormais perçu comme une banque auprès des bénéficiaires et de notre entourage proche. Une autre caractéristique très importante dans les agences d'AL AMANA, c'est l'équipe de travail, chez nous, et contrairement à vous, le travail individuel ne donne jamais de résultats, et c'est des principes qui nous ont été inculqués depuis le départ ; si par exemple je me contente de faire uniquement mon travail, ce qui est possible, l'agence ne décollera jamais, car l'on doit faire preuve de solidarité.

- **Le changement des contrats psychologiques**

Ce n'est pas que mon degré d'attachement qui a diminué, mais le simple fait de se voir perdre sa valeur qui dérange. Auparavant, notre point de vue en général était pris en considération très au sérieux ; maintenant, on est comme des employés qui font leur travail et point à la ligne. Aujourd'hui, l'on écoute plus le chef d'agence, alors qu'avant l'agent de crédit était le plus important même chez l'administration, et c'est dévalorisant à tel point que des directeurs de succursales refusent de répondre les agents au téléphone, car pour eux, leurs

interlocuteurs doivent être les chefs d'agences. Pourquoi? Tout simplement parce qu'auparavant, personne ne venait travailler avec une cravate, car on était une association, mais actuellement, on est en train de vider AL AMANA de son aspect social et de la transformer en une administration ; on était des frères, et même l'ancien DG nous visitait avec son survêtement, et on lui a donné une fois un seau de peinture pour qu'il s'assît dessus ; qui peut le faire avec l'actuel DG (rire)? on avait notre mot à dire dans tout ce qui concerne l'association, et l'on pouvait négocier n'importe quelle procédure ou décision ; malheureusement, ce n'est plus le cas. Tout cela a impacté l'attachement des agents, qui peuvent du jour au lendemain aller faire autre chose. Pour résumer, on est dilué dans la masse comme des personnes anciennes et dépassées, et l'on nous donne l'impression que ce n'est pas nous qui sommes à la base d'AL AMANA, alors que c'est faux, et ils le savent bien ; parce que depuis mon entrée, je n'ai jamais raisonné matériellement, mais plutôt pour l'intérêt de l'association, ce qui n'est pas vrai chez les nouvelles promotions. Et comme je l'ai dit, le seul cas où je quitterai l'association serait celui où je monterai un projet personnel.

- **La résilience de l'organisation**

AL AMANA a pu sortir de la crise uniquement grâce aux efforts des agents, et à leur solidarité. Ils partaient vers les souks et visitaient les clients dans leurs domiciles pour le recouvrement. Et si vous posez la question sur le rôle du changement organisationnel, je vous dirai que c'est uniquement la cravate qui a changé (Rire), et c'est vraiment regrettable, car les agents sacrifient leur santé en travaillant jusqu'à des heures tardives, alors que les autres au siège avec leurs cravates touchent des salaires importants en faisant le travail du bureau. Je me rappelle qu'on avait travaillé des jours fériés, des weekends, le jour de l'an... etc. L'avantage des agents d'AL AMANA, c'est qu'ils ne sont pas matérialistes, et un simple bravo les rend heureux.

- **La stratégie de l'entreprise**

Pour la gestion des RH, la différence entre nous et les autres organisations, c'est que chez nous, les choses doivent être inversées, car ce n'est pas chez nous que l'on peut apporter des décisions d'ailleurs et les imposer aux agents, car les décisions doivent être concertées afin qu'elles puissent être respectées ; et si c'est le cas, le blocage arrive tôt ou tard, et l'on

commence finalement à chercher des solutions, alors qu'il fallait éviter les blocages dès le départ.

Ce que je trouve inéquitable dans la gestion des RH, c'est le système des primes ; par exemple, est-ce qu'il est logique qu'un crédit radié en 2009 continue à produire des impayés qui diminuent ma prime mensuellement ? C'est donc une pratique voulue pour diminuer systématiquement nos salaires. Est-il logique qu'en 2017, mes objectifs entre la production et le recouvrement aient été atteints alors que je n'ai touché qu'une prime brute de 2200 dhs ; le problème c'est que les primes que touchent les agents du siège sont dix fois plus importantes alors qu'ils n'ont pas fourni le même effort que nous. J'ai l'impression qu'on est de plus en plus marginalisé.

- **La relation de l'association AL AMANA avec son environnement**

AL AMANA est actuellement très connu sur le marché, et je ne pense pas que quelqu'un ne la connaît pas. Elle est en concurrence actuellement avec l'association ATTAOUFIQ, qui cette année nous a détrônés sur le volet production.

Pour l'image que cherche à véhiculer AL AMANA est tout ce qui se rapporte avec l'éthique, c'est-à-dire le bon traitement des demandes clients et la qualité de service. Mais le problème se pose lorsque les clients adressent des réclamations concernant les agents, et l'administration leur donne toujours raison. Mais je pense qu'ils font cela parce qu'ils cherchent à décrocher un autre prix. Pour l'aide au pauvre, il est toujours d'actualité, la preuve en est que l'association a fait des dons pour les personnes dans les zones qui ont été enclavées par la dernière vague de neige qui a eu lieu il y a 2 mois.

Pour la perception des clients, leur majorité préfère AL AMANA aux autres associations, et c'est grâce aux agents, car ces derniers ont développé des techniques pour attirer et fidéliser les clients ; aussi, les agents sont généralement honnêtes et prennent soin des clients, car ils ont de la compassion pour eux.

Pour les concurrents, AL AMANA est un concurrent très fort qui fait des erreurs, mais grâce aux agents, elle a toujours pu se rattraper et garder sa place. Pour cela, l'administration doit penser à bien prendre soin des agents de crédit.

Annexe 5 : Exemple d'entretien avec un chargé de clientèle

Entretien avec FOUZIA Chargée de clientèle

- **Questions générales de l'agent :**

J'ai intégré AL AMANA en novembre 2011 en tant que chargée de clientèle, j'ai maintenant une expérience de 6 années. J'ai intégré l'association après avoir eu un diplôme de licence en science de la faculté de Marrakech. J'étais recruté dans le poste de chargée de clientèle et j'y suis toujours.

Les tâches du poste du chargé de clientèle se rattachent surtout au suivi des dossiers et la gestion administrative. Les difficultés rencontrées sont surtout celles liées à la gestion des retards des dossiers, surtout avec le changement dans le caractère des clients, qui sont devenus difficiles à gérer ; en fait, j'ai eu pas mal de fois des clients qui m'ont insulté, et qui ont même essayé de m'agresser physiquement ; c'est des pratiques qui n'ont jamais existé avant, et qui malheureusement ont commencé à paraître dans le secteur.

- **La relation d'emploi**

Actuellement je suis en contrat CDI. J'ai passé 18 mois sous contrat ANAPEC qui est un passage obligé pour tous les agents, sauf ceux qui ont été recrutés avant 2002 je crois.

Je trouve que mon expérience au sein d'AL AMANA est l'une des meilleures, dans la mesure où j'ai pu apprendre énormément de choses tant au niveau professionnel que personnel dans ma vie privée. Effectivement, AL AMANA a joué un grand rôle dans mon développement personnel et professionnel, et ce à travers les diverses formations que j'ai suivies dans les différents volets de gestion, allant des techniques de la communication jusqu'à la gestion de l'agenda personnel. C'est une expérience très riche.

Ma perception d'AL AMANA est très bonne, car je trouve qu'elle constitue une grande école au sein de laquelle l'agent apprend beaucoup de choses qui lui servent même dans sa vie personnelle. En fait, depuis mon entrée, les choses ont changé entre temps, et beaucoup de données ont changé dans les deux sens, positivement et négativement.

En fait, je trouve qu'AL AMANA est une association spéciale, dans la mesure où il ne faut pas venir avec des pratiques de gestion prêtes à porter et les appliquer aveuglement, cela ne marche pas toujours, et c'est ce qui s'est passé avec l'actuelle administration.

Par rapport aux relations entre les agents, je vous ai exposé les points qui les caractérisaient avec l'ancienne direction. Actuellement, les relations me semblent purement professionnelles et ne dépassent pas le cadre du travail, sauf entre les agents de l'ancienne génération qui gardent toujours le contact entre eux. C'est vraiment malheureux, car on travaille normalement sur une mission sociale qui mérite des relations plus qu'ordinaires ; ainsi, les clients au sein des agences font très attention à ce genre de relation, ce qui leur procure des sentiments d'assurance que les agents sont des frères qui œuvrent pour leur bien-être. On travaille donc comme les autres activités, alors que la nôtre est différente par son caractère social.

- **Les contractants et les promesses au sein de l'organisation**

J'ai trouvé l'offre d'emploi d'AL AMANA sur le site de l'ANAPEC et j'y ai postulé. On m'a appelé pour un entretien avec le directeur régional et deux cadres des ressources humaines.

Les promesses qui m'ont été faites ? Ils m'ont promis une évolution des carrières rapide, un salaire qui peut atteindre 6000 Dhs et des possibilités de financement des études. En fait, mon salaire est fixe à 4000 Dhs, vu que les primes ont été réduites, et même si la production augmente, ils ont toujours une excuse pour ne pas nous donner de primes. En général, les promesses n'ont pas été honorées.

Il y a six ans, les dirigeants nous demandaient de produire plus et de faire le suivi de tout le portefeuille client. Il y avait des agents qui se sont focalisés uniquement sur le recouvrement. On restait parfois 3 heures après la fin du service rien que pour téléphoner aux bénéficiaires pour les convaincre de venir prendre des crédits, et le recouvrement se faisait même à des heures tardives le soir ; tout cela pour dépasser la crise ; en contrepartie, ils ont promis de rétablir le niveau des primes de rendement qui était intéressant, et de faire un redéploiement dans les postes avec des évolutions de carrière, mais tout cela n'a pas été honoré. Aujourd'hui, il n'y a pas de promesses, il n'y a que des objectifs et des suivis quotidiens et hebdomadaires.

En 2011 je devais un engagement pour dépasser les objectifs et recouvrer le maximum d'impayés, aujourd'hui, je ne dois rien, car j'ai assez sacrifié de mon temps et de ma santé

sans rien gagner en retour, je suis toujours dans le poste où j'ai commencé et mon salaire est toujours le même.

- **L'évolution des contrats psychologiques**

Parmi les changements les plus importants qu'a connus AL AMANA dernièrement, il y a la diversification des produits en vue de couvrir les charges de l'organisation qui ont trop augmenté au moment de la crise. On trouve à ce titre les produits WAFACASH, consistant en l'ouverture des comptes, les transferts d'argent, les recharges téléphoniques, le paiement des factures téléphoniques...etc., autant de produits qui ont beaucoup participé à la couverture des charges de l'association. Cette stratégie de diversification était l'œuvre de la nouvelle administration, suite à la crise survenue avec l'ancienne administration, et dont les axes ont été définis suivant les besoins de l'époque, étant donné que les rentrées du microcrédit, en tant que produit unique, ne pouvaient plus faire face aux besoins organisationnels.

Un deuxième événement majeur, qui a été à mon sens à la source des changements survenus dans l'association, il y a le changement de l'administration qui a fondé AL AMANA. Ainsi, l'ancienne administration avait du mal à résoudre les problèmes de gestion générés par un différend entre les représentants des agents et les anciens patrons. En effet, un conflit est né entre l'administration et le syndicat représentatif, et a induit des mouvements de grèves et de contestations dans les rangs des agents.

Le conseil d'administration, face à cette impasse, a jugé utile de procéder à un changement de l'administration, surtout avec la série des licenciements qui ont touché plusieurs membres du syndicat et suite auxquels les agents se sont mobilisés dans tout le réseau pour exprimer leurs mécontentements. Ainsi, je trouve que ce changement a été en quelque sorte exagéré, dans la mesure où le conseil d'administration a dû garder la même administration, tout en trouvant des terrains d'entente avec les agents.

Par rapport à l'impact du changement sur le travail quotidien, je trouve que les procédures se sont beaucoup plus compliquées au lieu d'être simplifiées. Le suivi des opérations est maintenant plus strict, mais le système informatique ne suit pas toujours le même rythme malgré la mise en place d'un nouveau progiciel appelé EVOLON. Aussi, on a la plupart du temps des difficultés pour la saisie au quotidien des opérations, surtout que la saisie manuelle n'est plus possible, et ce à cause à l'interruption fréquente de la connexion avec le siège. C'est un point à améliorer. Ce progiciel certes développé a coûté cher à AL AMANA, mais je trouve que si l'on avait retravaillé le même système d'avant appelé BAB

SALAF, on aurait pu gagner en temps et en argent. En fait, je crois que le changement a été fait de manière à se conformer à un standard sur le secteur ou bien national ou international, et l'on parle donc d'un canevas adopté.

- **Le changement des contrats psychologiques**

Lorsque j'ai intégré AL AMANA, il faut savoir que le climat connaissait beaucoup de turbulence à l'époque. Le syndicat est devenu très fort à l'époque, et était capable de mobiliser tous les agents pour une seule raison. Il était capable d'arrêter l'activité dans tout le Maroc et de pousser l'administration à la table de négociation. En fait, je me suis beaucoup demandé si cela allait durer, et me suis posé la question sur l'utilité de faire carrière ou non à l'association. J'étais choquée par la mobilisation des agents et par l'esprit de solidarité qu'ils partageaient à l'époque, c'est en fait comme des frères ; mais ce qui était encourageant pour moi, c'est le fait d'être sûre qu'en cas de problème, j'aurai au moins quelqu'un qui me défendra.

Au terme de mes 2 premières années, je me suis habituée au travail, et me suis sentie à l'aise et attaché mon entourage de travail plus qu'à AL AMANA elle-même ; car il faut savoir que les personnes avec lesquelles j'ai travaillé ont beaucoup impacté ma perception, surtout mon tuteur à l'époque, qui est l'un des anciens cadres recrutés au démarrage de l'association. C'est une personne qui a toujours tendance à voir les choses d'un point de vue positif, et qui a vécu beaucoup de problèmes avec l'ancienne administration, des problèmes qui sont allés jusqu'à la décision du licenciement, et ce parce qu'il aime AL AMANA et est membre actif de son syndicat.

Maintenant, ce n'est pas que je ne suis plus attachée à l'association, mais je sens que la situation a changé, moralement et financièrement. Car l'administration ne veut pas faire d'efforts et nous demande à nous de le faire, du coup, j'arrive pour faire ce que je dois faire dans le cadre de ce qui me lie à l'association. Cela veut dire que je fais mon devoir comme il faut, car je dois aussi rendre mon revenu Halal, et le reste de l'effort, je l'épargne pour ma famille.

Si une offre se présente à moi ? Il est vrai qu'auparavant j'aurais hésité et même refusé, mais maintenant, je pense que je n'hésiterai pas, surtout si l'on m'offre un salaire plus important.

- **La résilience de l'organisation**

Pour moi, je suis arrivée en 2011 en pleine crise. J'ai trouvé un rythme de travail très élevé, un rythme qui m'a été transmis par les anciens agents avec lesquels j'ai collaboré au départ. Ils étaient très sérieux, et sont encadrés par un chef d'agence qui savait les motiver pour travailler. Ils m'ont également expliqué que l'association était en train de surmonter une période de crise, et que c'est sur eux qu'elle peut compter pour le faire. J'étais sidérée par leur implication, même s'ils ont perdu beaucoup de primes de rendement ; ils travaillaient donc plus pour un salaire moindre. Évidemment, j'ai compris par la suite qu'ils le faisaient parce qu'ils ont un attachement à l'association elle-même.

Il me semble que l'administration n'a pas encore compris que les agents de crédit sont la population la plus importante d'AL AMANA, car eux seuls peuvent la développer comme la détruire, étant donné leurs relations avec les clients qui s'adressent à l'agent en personne et non pas à AL AMANA, et c'est justement c'est grâce à eux que l'association est sortie de la crise, et non pas grâce à leur stratégie importée je crois du domaine des assurances, qui n'a rien à voir avec le microcrédit [le directeur général était un ancien cadre d'une compagnie d'assurance].

- **La stratégie de l'entreprise**

Je suis arrivée avec l'instauration de la nouvelle politique, et je n'ai que des échos par rapport à celle qui était avant. Avant, et comme on me l'a dit, la direction était très proche des agents. Ce rapprochement entre la direction générale et les agents, même s'il est symbolique, est très important pour la motivation au travail et dans l'implication des agents. Malheureusement, ce sont des aspects qu'on ne retrouve plus actuellement, car le présent directeur général n'est qu'un directeur dans le sens strict du terme ni plus ni moins.

D'autre part, la manière de travailler a aussi changé avec le changement de l'administration, car avant, les procédures de travail étaient simples, et l'objectif était de produire et de suivre les clients tout au long de la période de leurs crédits, en laissant une grande marge de manœuvre aux agents de crédit qui étaient d'ailleurs considérés comme les piliers de l'activité ; d'ailleurs, c'est dans cette vision que les agents étaient très motivés par les primes de rendement. Du côté des procédures, je trouve qu'elles ont été compliquées pour nulle raison, si ce n'est la volonté de l'administration de faire ses preuves après son arrivée à la tête d'AL AMANA.

La rémunération est un grand problème qui fait la différence entre l'ancienne et l'actuelle administration. En effet, presque la totalité des agents n'est pas du tout satisfaite de ce système, je parle du système des primes de rendement. En fait, avec l'ancienne administration, les primes étaient très intéressantes, car il y avait des agents qui ont touché des primes de 40 Kdhs et 50 Kdhs ; personnellement, la meilleure prime que j'ai pu avoir est de 1300 Dhs. Je trouve que c'est un système inéquitable et même défaillant qui démotive les personnes au moment où il devait les motiver.

La question est simple, il suffit juste de poser la question de l'engagement des personnes à travailler et fournir plus d'effort alors qu'en fin de compte la prime sera impactée par le taux de retard qui malheureusement dans la majorité des cas, est un taux hérité par l'agent sur un portefeuille et a pour origine la défaillance de l'ancien chargé de crédit. De même, les chargés de clientèle sont victimes de ce taux de retard dont les seuls responsables sont les AC, ce qui est logiquement inadmissible. D'autre part, il faut savoir qu'avant, on touchait une prime sur le crédit tout au long de sa durée de vie, et même s'il enregistre des impayés ; aussi, le recouvrement des impayés donne lieu à une prime supplémentaire, ce qui fait que même si les taux de retard sont importants, les agents sont motivés et mobilisés pour régulariser les impayés. Actuellement, ce n'est plus le cas, car la prime sur toute la période du crédit n'existe plus, pire encore, l'impayé qu'il enregistre est à déduire automatiquement de la prime. Toutefois, pour remédier à cette situation, la majorité des agents font exprès de laisser les dossiers enregistrer un retard pour qu'ils puissent procéder au recouvrement, étant donné que c'est le seul moyen pour toucher une prime sur un dossier existant.

Pour finir, je dirai que l'administration est dans l'obligation de réformer le système des primes, car je trouve que les agents et surtout les agents sont vraiment démotivés, car vous pouvez toucher ce que vous voulez, mais il ne faut surtout pas toucher le revenu des agents. En effet, cette politique me pousse à fournir l'effort équivalent uniquement au salaire que je reçois.

- **La relation de l'association avec l'environnement**

Actuellement, toutes les associations au Maroc se valent, parce qu'elles offrent les mêmes produits, et ont un simple objectif : c'est gagner de l'argent. J'ai beaucoup entendu parler d'aide aux pauvres, et à moins que cela n'ait été vrai avant mon arrivée, je crois que c'est tout le contraire. Certes, des clients m'ont parlé d'une époque où AL AMANA leur

offrait plus d'avantages et de facilités et les aidait à développer leurs activités, mais maintenant je ne vois rien de tout cela.

Pour les clients, il n'y a pas de différence entre les associations, car ils préfèrent celle qui leur donne des crédits avec moins de documents et moins de garanties. Pire encore, AL AMANA est connu chez les clients d'avoir un système de crédit compliqué par rapport aux autres associations. Pour les concurrents, je ne sais pas, mais il doit y avoir une forte concurrence entre les associations, et c'est profitable pour les clients, je crois.

Motiâ-Eddine LAKHDAR

**L'engagement organisationnel lu sous le prisme du contrat
psychologique.**

« Le cas de l'association AL AMANA microfinance – Maroc »

Résumé :

Ce travail de recherche traite de l'engagement organisationnel au sein d'une association de Microfinance au lendemain d'un changement organisationnel. Une stratégie de sortie de crise a été mise en place dans le cadre dudit changement et a eu une incidence sur les contrats psychologiques des agents et sur leurs relations avec l'association.

L'adoption du contrat psychologique comme grille de lecture des contrats a pour but d'expliquer les processus d'évolutions des contrats psychologiques individuels et collectifs des agents organisationnels suite à l'évènement du changement considéré comme un incident critique. Les résultats montrent l'existence d'un contrat normatif basé sur une culture associative institutionnalisée à travers des facteurs intra-organisationnels et extra-organisationnels ayant impacté la résilience de l'organisation et permis la sortie de la crise.

Mots clés : Milieu associatif ; Contrat psychologique ; Engagement organisationnel ; Changement organisationnel ; Incident critique ; Résilience organisationnelle.

Résumé en anglais :

This research is about the organizational commitment within a microfinance association after an organizational change. An exit strategy was put in place as part of this change and had an impact on the psychological contracts of the organizational agents and consequently on the relations that bind them to their organization.

Our objective through the adoption of the psychological contract as a grid for reading AL AMANA's contracts is to explain the processes of evolution of the individual and collective psychological contracts of the organizational agents following the change event which constitutes, as we will see, a critical incident. This will help us to determine the intra-organizational and extra-organizational factors of the evolution of the psychological contracts that impact the resilience observed within the association and allowing it to exit the crisis.

Keywords: Associative community; Organizational commitment; Psychological contract; Organizational change; Critical incident; Organizational resilience.