

L'IMPACT D'UNE CRISE SUR UNE META- ORGANISATION DORMANTE : LE CAS DU TOURISME AU MAROC

Karima ELKARNE

IAE Paris Sorbonne Business School, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Karima.Elkarne@etu.univ-paris1.fr

Nathalie RAULET-CROSET

IAE Paris Sorbonne Business School, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Raulet.croset.iae@univ-paris1.fr

Nathalie LALLEMAND-STEMPAK

IAE Paris Sorbonne Business School, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Nathalie.Stempak@univ-paris1.fr

Résumé :

Notre objectif est de comprendre comment et quand une méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005) peut entrer en état d'inertie, et quels mécanismes peuvent la réveiller, notamment dans un contexte de crise. L'article présente une étude de cas unique de l'association régionale des agences de voyages de la région Marrakech-Safi (ARAVMS), considérée comme une méta-organisation. Les données ont été collectées à travers des données secondaires, de l'ethnographie virtuelle et des entretiens semi-directifs avec les membres de l'ARAVMS. L'article met en évidence les causes de l'inertie de la méta-organisation et identifie également un ensemble de catalyseurs de changement qui ont compensé les forces d'inertie dans le cas de cette méta-organisation. La crise a eu un impact positif sur l'émergence de nouveaux catalyseurs pour le réveil de la méta-organisation et qui ont contribué à son passage d'un état d'inertie à un état plus évolutif.

Mots-clés : *Méta-organisation, crise, changement, inertie structurelle*

1. INTRODUCTION

Le paysage organisationnel moderne est marqué par l'essor des méta-organisations, ces structures qui regroupent et coordonnent d'autres organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Si leur rôle dans le fonctionnement et la performance de leurs membres est de plus en plus reconnu, un aspect non négligeable mérite d'être exploré : leur tendance à devenir dormantes. L'inertie guette en effet ces structures complexes. Disparition de l'objectif initial, divergences entre les membres, influence de l'environnement, les facteurs qui contribuent à l'inertie des méta-organisations sont multiples (Bor, 2014). L'inertie structurelle, définie par Declaye & Malcourant (2017) comme la difficulté d'une organisation à s'adapter aux changements externes ou à l'évolution des besoins de ses membres, constitue un phénomène particulièrement prégnant au sein des méta-organisations. L'Association Régionale d'Agences de Voyages de la région Marrakech-Safi (ARAVMS) met en lumière la prévalence de ce phénomène. En effet, cette association semble en proie à une certaine inertie et à des conflits internes qui entravent son dynamisme et sa capacité à jouer pleinement son rôle. Cependant, face à la crise sanitaire du Covid-19, l'ARAVMS a réagi différemment en adoptant une posture plus proactive. Loin d'être une simple épreuve, la crise sanitaire de la COVID-19 a paradoxalement agi comme un catalyseur de transformation pour l'ARAVMS. Confrontée à une situation inédite et à des défis sans précédent, l'association a su faire preuve d'une remarquable capacité d'adaptation et d'innovation, enclenchant ainsi un processus de revitalisation qui la poussée à se remettre en question et à opérer un profond changement de cap. Cette renaissance soulève des questions cruciales : *comment une crise peut-elle réactiver une méta-organisation dormante ? Quels mécanismes et processus sont à l'œuvre ?*

Le présent article s'aventure dans le champ d'investigation des méta-organisations en s'intéressant à un aspect crucial de leur fonctionnement : les mécanismes sous-jacents à leur

inertie et les processus qui déclenchent leur réveil face aux crises. Notre étude s'intéresse à l'impact de la crise sur l'identité de la méta-organisation, l'émergence de nouvelles dynamiques, l'adhésion des membres, l'autonomie financière et la catégorisation des membres au sein de la structure.

Nous avons adopté une approche de recherche basée sur l'étude de cas unique, en l'occurrence le cas de l'ARAVMS. La mise en œuvre de ce protocole d'étude de cas, en accord avec les directives de Yin (2013), représente une méthodologie robuste pour une analyse approfondie des différentes étapes de notre étude. Notre recherche s'appuie sur une approche qualitative, combinant des entretiens semi-directifs, de l'ethnographie virtuelle (Metiu, 2006), et des données secondaires.

Nos résultats montrent différents facteurs empiriques qui contribuent à l'inertie de la méta-organisation. Parmi ces facteurs, on peut citer la rigidité des structures organisationnelles, le favoritisme, la culture organisationnelle résistante au changement, et le manque de ressources financières et humaines. Nous avons également identifié d'autres éléments qui atténuent cette inertie et qui émergent en réponse à la crise. Ces éléments incluent la perception partagée d'une menace commune, l'émergence de leaders charismatiques, et l'adoption de nouvelles mesures décisionnelles pour assurer la pérennité de la méta-organisation.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Une méta-organisation est une organisation dont les membres sont eux-mêmes des organisations, et non des individus (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008). Le terme désigne des phénomènes plus anciens, à l'instar de ce que Streeck et Schmitter (1985) ont qualifié d'« ordre corporatif-associatif ». Aujourd'hui, nous constatons une large diversité de méta-organisations qui s'organisent elles-mêmes en un nombre croissant de méta-méta-organisations (Berkowitz et

al., 2022). Ces méta-organisations sont de plus en plus nombreuses, et leurs structures et formes évoluent rapidement.

2.1. LUMIERE SUR LES META-ORGANISATIONS : COMPRENDRE LEURS CARACTERISTIQUES ET DEJOUER LEURS PARADOXES

Au cœur de la complexité organisationnelle moderne, les méta-organisations se dressent comme des entités où la collaboration côtoie les jeux de pouvoir. Cette construction entraîne une imbrication des systèmes de décision et une stratification de l'organisation (Grothe-Hammer et al., 2022). Nées du regroupement d'organisations individuelles, ces structures, comme le soulignent Ahrne et Brunsson (2005, 2008), entretiennent une relation symbiotique avec leurs membres, leur existence même en dépendant. En leur sein se côtoient des acteurs de tailles et d'influences diverses (Berkowitz et al, 2022), des "petits" aux "poids lourds" (Dumez, 2008). La différenciation des membres peut parfois conduire à différents types d'adhésion, tels que : membres effectifs ou ordinaires, membres associés ou affiliés, membres candidats, membres observateurs, etc. (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Cropper & Bor, 2018). Cette disparité n'est pas sans poser des questions, comme le soulèvent Ahrne et Brunsson (2005) et Lawton et al. (2018) : comment s'exerce le pouvoir au sein de ces organisations ? Les plus influents ont-ils tendance à faire pencher la balance en leur faveur ?

L'approche des méta-organisations face à la hiérarchie rigide et leur préférence pour le consensus, comme souligné par Ahrne & Brunsson (2005, 2008) et König et al. (2012), met en lumière un choix stratégique visant à éviter les conflits et à maintenir la cohésion du groupe. Cette orientation vers le consensus s'inscrit dans une logique de gouvernance complexe des méta-organisations, nécessitant des mécanismes spécifiques pour dépasser les logiques individuelles des membres, comme le soulignent Leys et Joffre (2014). Au cœur de ce système se trouve le "secrétariat", tel que décrit par Ahrne et Brunsson (2008), Roux et Lecocq (2022),

et Gimet & Grenier (2018), qui joue un rôle crucial en assurant la mise en œuvre de la mission de la méta-organisation et en établissant des liens avec l'environnement externe. Ce "secrétariat" peut gérer des ressources essentielles à la fois pour l'organisation elle-même et pour ses membres, englobant des ressources directes telles que les ressources humaines et des ressources indirectes comme le matériel et les locaux, comme le souligne Bor (2013). L'étude de cas menée par Roux et Lecocq (2022) met en évidence l'importance des prérogatives accordées au secrétariat dans l'efficacité des méta-organisations. En effet, plus le secrétariat dispose de prérogatives, plus la méta-organisation devient efficace dans la réalisation de l'objectif collectif de ses membres. Cependant, cette attribution de pouvoirs peut entraîner un sentiment de perte de contrôle chez les membres au profit de la méta-organisation. En responsabilisant le secrétariat, la méta-organisation renforce sa capacité à perdurer à long terme, à atteindre ses objectifs tout en protégeant les intérêts de ses membres.

L'implication du président aux côtés du secrétariat au sein d'une méta-organisation peut être assimilée à celle d'un "entrepreneur institutionnel" (Annette et al., 2018), qui perturbe les normes établies et remet en question les pratiques en place. Ce leadership audacieux est crucial pour maintenir la dynamique de la méta-organisation. En parallèle, les méta-organisations présentent une diversité en termes de richesse et de nombre d'employés. Certaines dépendent principalement des cotisations, tandis que d'autres, comme les organisations sportives internationales, disposent de revenus substantiels (Berkowitz et al., 2022). Il est à noter que certaines méta-organisations n'ont pas d'employés dédiés, laissant plutôt leurs membres assumer tour à tour les tâches administratives. De plus, les méta-organisations jouent un rôle essentiel dans la facilitation du partage des connaissances et le renforcement des capacités par le biais d'ateliers, d'événements, ainsi que dans l'identification et la diffusion des meilleures pratiques (Berkowitz et al., 2017 ; Vifell & Thedvall, 2012). Cette diversité parmi les membres de la méta-organisation en termes de taille et de ressources souligne l'importance de la gestion

des ressources et des compétences au sein de ces entités pour assurer leur efficacité et leur pérennité (Garaudel, 2020).

Cependant, ces structures ne sont pas exemptes de faiblesses. Inhérentes à leurs caractéristiques fondamentales et aux conditions de leur création (Malcourant et al., 2015), ces fragilités créent un délicat équilibre. La nature même de la méta-organisation la rend vulnérable, mais cette vulnérabilité peut aussi devenir sa force, la poussant à se réinventer et à s'adapter en permanence. Intéressant de constater que ces faiblesses structurelles varient grandement d'un cas à l'autre. Certaines méta-organisations, grâce à leur solidité interne et à la complémentarité de leurs membres, parviennent à minimiser ces imperfections et à se hisser au rang de véritables acteurs puissants dans leur domaine.

En conclusion, les méta-organisations représentent un modèle organisationnel complexe. Elles incarnent la recherche permanente d'un équilibre entre coopération et pouvoir, entre consensus et efficacité. Leur avenir dépendra de leur capacité à surmonter leurs faiblesses structurelles tout en capitalisant sur leurs forces collectives.

2.2. META-ORGANISATIONS ET INERTIE STRUCTURELLE : UNE ANALYSE CRITIQUE

L'inertie structurelle, définie par Declaye & Malcourant (2017) comme la difficulté d'une organisation à s'adapter aux changements externes ou à l'évolution des besoins de ses membres, constitue un phénomène particulièrement prégnant au sein des méta-organisations. Ces structures complexes, dépourvues de hiérarchie pyramidale classique, présentent des défis particuliers à l'analyse de l'inertie et semblent, selon certains auteurs, y être intrinsèquement plus enclines (König et al., 2012).

Les méta-organisations, en raison de leur structure complexe dépourvue de hiérarchie pyramidale classique, posent des défis particuliers à l'analyse de l'inertie, et certains auteurs suggèrent qu'elles sont intrinsèquement plus enclines à l'inertie (König et al., 2012). Les recherches sur l'inertie structurelle se sont principalement concentrées sur les organisations traditionnelles, mettant en évidence des facteurs explicatifs tels que l'âge, la taille et la complexité de l'organisation (Hannan & Freeman, 1984). L'environnement institutionnel peut également influencer l'inertie structurelle en encourageant la persistance de pratiques obsolètes lors de périodes de changement (Kelly & Amburgey, 1991). Ces facteurs nécessitent une analyse approfondie dans le contexte spécifique des méta-organisations, où des caractéristiques uniques influencent leur formation et leur pérennité, comme le soulignent Ahrne et Brunsson (2008).

Contrairement aux organisations traditionnelles, les méta-organisations dépendent fortement des ressources des membres, des ressources associatives, des ressources contributives et des ressources générées (Bor et Cropper, 2023), ce qui peut les rendre vulnérables et menace leur continuité. La question du ressourcement, identifiée comme une dimension de variation, est abordée par Berkowitz & Bor (2018), Bor (2014) et Bor & Cropper (2016). Alors qu'Ahrne et Brunsson (2008) semblent minimiser les défis liés à l'acquisition de ressources pour les méta-organisations, d'autres études, telles que celles de Bor (2014) et Karlberg (2019), suggèrent que cette acquisition peut être complexe et avoir des conséquences significatives, remettant en question l'idée d'une disponibilité aisée des ressources pour ces entités. Cette confrontation entre les auteurs met en lumière la nécessité d'approfondir la compréhension des mécanismes de gestion des ressources au sein des méta-organisations pour assurer leur viabilité et leur adaptation face aux défis de l'inertie.

Un autre facteur pouvant paralyser la méta-organisation réside dans ses membres eux-mêmes. Avec le temps, les organisations membres peuvent évoluer, mais pas nécessairement dans une direction commune. Leurs priorités peuvent également diverger (Bor, 2014). Cette évolution peut engendrer une forme d'inertie au sein de la méta-organisation. En effet, cette inertie peut compliquer l'atteinte d'un consensus et la définition d'objectifs et d'une mission commune (Frandsen & Johansen, 2017). Paradoxalement, Berkowitz & Dumez (2016) ont observé la persistance de méta-organisations dans le secteur du gaz et du pétrole au cours du 20ème siècle, même après la disparition de leur objectif principal ou de leur mission. Ces méta-organisations se sont transformées en organisations "dormantes", subsistant malgré leur manque de finalité claire.

L'étude de König et al. (2012) apporte une contribution majeure à la compréhension de l'inertie structurelle des méta-organisations. En identifiant l'inertie comme un phénomène idiosyncrasique, c'est-à-dire propre à ce type de structure, les auteurs mettent en lumière l'inertie des méta-organisations (MO) comme un phénomène découlant de leur structure particulière. Cette inertie s'explique par cinq facteurs clés : une culture du consensus, une identité élitiste, une connaissance limitée de l'environnement, des processus décisionnels longs et l'absence de champions de l'innovation. Ils évoquent l'existence de catalyseurs de changement spécifiques aux méta-organisations. La culture du consensus, bien que prônant la collaboration et l'implication, peut paradoxalement entraver l'efficacité. La recherche d'un accord unanime peut s'avérer chronophage, retardant la prise de décision. L'élitisme au sein des MO peut nourrir l'inertie en favorisant une fermeture d'esprit et une résistance aux critiques externes. Persuadés de leur expertise, les membres risquent de négliger des informations précieuses, limitant leur capacité d'apprentissage et d'adaptation. L'élitisme peut également exacerber le biais de confirmation, conduisant à des décisions biaisées et inefficaces. La combinaison de la culture du consensus et de l'identité élitiste peut également expliquer l'absence fréquente de

« champions » du changement au sein des MO. Ces individus charismatiques, dotés de « de connaissances, de compétences, la flexibilité mentale et le dynamisme nécessaires pour relever des défis stratégiques radicalement différents au sein des organisations » (König et al., 2012, p. 1334), jouent un rôle crucial dans l'initiation et la mise en œuvre de changements au sein des organisations. L'analyse de König et al. (2012) est pertinente et étayée par des arguments solides. Elle peut cependant être enrichie en considérant certains points. Il serait important de prendre en compte la diversité des types de méta-organisations et leurs contextes spécifiques afin d'analyser si les mécanismes identifiés s'appliquent de manière uniforme à toutes les méta-organisations. L'analyse se concentre principalement sur les facteurs internes à l'organisation. Il serait intéressant d'examiner également l'influence de facteurs externes, tels que les crises, sur l'inertie des méta-organisations. C'est précisément ce que notre recherche vise à explorer.

Des recherches menées par Ahrne et Brunsson (2005, 2008) mettent en lumière l'existence de leviers spécifiques qui peuvent, à long terme, contribuer à atténuer l'inertie des méta-organisations (MO). En favorisant une communication fluide et transparente entre les différents niveaux hiérarchiques, les MO peuvent réduire les silos d'information et faciliter la circulation des idées. Cela permet de mieux appréhender les défis et les opportunités, et de prendre des décisions plus éclairées. En encourageant la prise de risques mesurés et en récompensant les initiatives audacieuses, les MO peuvent créer un environnement propice à l'innovation et à la créativité. Cela permet de sortir de la zone de confort et de s'adapter aux changements rapides de l'environnement. Des leaders charismatiques et visionnaires peuvent insuffler un nouvel élan aux MO et les guider vers une transformation positive. Ils peuvent mobiliser les équipes, fédérer les énergies et créer une dynamique collective porteuse de changement.

2.3. CRISE, META-ORGANISATION ET INERTIE STRUCTURELLE : UNE RELATION COMPLEXE ET PARADOXALE

Une étude récente de Hartwell et al. (2023) a examiné la réponse de l'Union européenne (UE) au COVID-19, notamment les restrictions sur les voyages aériens lors du déclenchement de la pandémie. Les auteurs ont constaté que les méta-organisations, comme l'UE, peuvent avoir des difficultés à réagir rapidement aux crises, en particulier lorsqu'elles sont confrontées à des objectifs contradictoires au niveau du système. Cependant, il est important de noter qu'il existe un manque de recherches explorant spécifiquement comment une méta-organisation inerte réagit à un changement externe, notamment dans un contexte de crise.

En effet, les pressions exercées par la crise peuvent amener les structures méta-organisationnelles à revoir leurs objectifs et à adapter leurs stratégies, comme le soulignent Roux et Lecocq (2022). Cette situation met en lumière des lacunes importantes dans la compréhension des mécanismes de préparation et de gestion des crises par ces structures, comme le constatent Frandsen et Johansen (2017). Face à ce constat, il est crucial d'adopter des approches novatrices qui prennent en compte la pluralité des voix qui s'expriment en période de crise. Hartwell et al. (2023) préconisent une planification proactive des crises, en tirant parti des périodes de calme pour développer des processus favorisant l'émergence progressive de nouveaux objectifs au niveau du système. Cette démarche s'avère essentielle car les méta-organisations font face à des défis uniques en cas de crise, tels que la difficulté à parvenir à un consensus entre leurs membres ou à faire respecter les décisions prises.

Ces défis peuvent être exacerbés en contexte de crise, où les méta-organisations se heurtent à des limites en matière de prise de décision efficace, à la diversité des intérêts de leurs membres et à un manque de préparation générale. La crise, en menaçant les objectifs communs des membres, peut toutefois paradoxalement favoriser la cohésion et l'action collective, comme le

suggèrent Frandsen et Johansen (2018). Une forte identité collective et des similitudes entre les membres peuvent accélérer la résolution des problèmes, comme le confirment Ahrne et Brunsson (2005) et Cropper et Bor (2018).

Cependant, Berkowitz et Dumez (2016) rappellent que les méta-organisations fonctionnent par le biais de la persuasion et du consensus, ce qui implique l'obtention de l'accord de tous les membres pour prendre une décision. Ce processus peut s'avérer long et complexe, retardant la prise de mesures urgentes en cas de crise. Ahrne, Brunsson et Kerwer (2016) illustrent cette problématique avec l'exemple de la crise de la dette européenne, soulignant la difficulté d'organiser des réunions entre les représentants des membres des méta-organisations concernées, entravant ainsi l'adoption de solutions rapides et concertées.

Les crises constituent des défis redoutables pour les méta-organisations, mais elles peuvent également créer des opportunités uniques de sortir de l'inertie et d'opérer une transformation positive. En tirant parti de ces leviers paradoxaux et en réunissant les conditions propices à un changement positif, les méta-organisations peuvent émerger des crises plus fortes, plus résilientes et plus aptes à répondre aux défis de leur environnement. Comprendre et gérer l'inertie structurelle devient un enjeu crucial pour ces structures complexes, afin qu'elles puissent exploiter pleinement leurs avantages et relever efficacement les défis auxquels elles sont confrontées.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de notre recherche, nous avons porté notre choix sur l'Association des Agences de Voyages de la Région Marrakech-Safi (ARAVMS) comme cas d'étude unique. Premièrement, nous présenterons les caractéristiques spécifiques de l'ARAVMS qui font d'elle un sujet d'investigation pertinent pour notre étude. Ensuite, nous expliquerons les raisons pour

lesquelles nous la considérons comme une "méta-organisation dormante". Enfin, nous détaillerons la méthodologie employée pour la collecte et l'analyse des données.

3.1. TERRAIN DE RECHERCHE

Au sein de chacune des douze régions du Maroc, les acteurs du tourisme, tels que les établissements d'hébergement, les agences de voyages, les guides touristiques, les transporteurs spécialisés, les investisseurs et les restaurateurs, sont tenus de se regrouper en associations régionales. Cette obligation découle du Dahir n°1-58-3761 qui stipule qu'une seule association régionale peut être créée par région. Ces associations régionales se fédèrent ensuite au niveau national, sous la supervision du ministère du tourisme. Fondée dans les années 1950, l'Association Régionale des Agences de Voyage de la Région Marrakech-Safi (ARAVMS) réunit plus de 120 agences de voyages titulaires d'une licence délivrée par le ministère du tourisme. Elle s'inscrit en tant que membre actif de la Fédération Nationale des Agences de Voyages du Maroc (FNAVMS).

L'ARAVMS s'est distinguée par sa capacité remarquable à s'adapter aux bouleversements provoqués par la pandémie de COVID-19. Son parcours illustre une gestion de crise exemplaire, caractérisée par la mise en place de mesures innovantes et une approche proactive pour soutenir ses membres. C'est ce qui fait de l'ARAVMS un cas d'étude particulièrement pertinent, permettant d'analyser les dynamiques de cette association dans un environnement de crise. La proximité géographique de l'association constitue un atout majeur pour la collecte de données et l'observation fine de ses actions et initiatives. En effet, l'implication professionnelle de l'une des autrices en tant que directrice d'agence de voyage à Marrakech et membre actif de

^{1 1} Dahir n° 1-58-376 (3 jourmada I 1378) réglementant le droit d'association (B.O. 27 novembre 1958).

l'ARAVMS depuis 2017 nous garantit un accès privilégié aux membres et dirigeants de l'association.

3.2. L'ARAVMS : UNE ASSOCIATION DORMANTE

L'Association des Agences de Voyages de la Région Marrakech-Safi (ARAVMS) est confrontée depuis plusieurs années à des obstacles majeurs qui entravent son développement et sa mission. Les membres expriment depuis longtemps leur frustration face à une paralysie qui semble s'être installée au sein de l'association. Ce constat, confirmé par nos premiers entretiens exploratoires, est également corroboré par notre propre expérience en tant que membre de cette association depuis 2017. Si la date précise du début de cette paralysie reste incertaine, il est clair que son origine est multifactorielle. Pour mieux comprendre les causes profondes de cette situation complexe, il est nécessaire d'examiner en détail les divers facteurs qui y contribuent. Le tableau ci-dessous résume les éléments empiriques qui participent à cette inertie de l'association.

Tableau 1 : Les mécanismes contribuant à l'inertie structurelle de l'ARAVMS

Éléments empirique contribuant à l'inertie de l'ARAVMS	Verbatims des membres de l'ARAVMS (entretiens et groupe de discussion)
La faible culture du consensus au sein de l'association crée un environnement propice aux blocages décisionnels	« La transparence et la clarté quant à la manière dont les décisions sont prises » « Petit groupe qui décide de tout » « Pas d'opinion sur la manière dont les décisions sont menées »
L'absence de consensus entraîne des retards, des conflits, une prise de décision prolongée et une certaine réticence au changement.	« Tu crois vraiment qu'on va changer cette association moribonde du jour au lendemain ? Non, mais sérieux, elle est comme elle est et elle le restera » « Tant qu'on n'est pas tous sur la même longueur d'onde et qu'on se tire dans les pattes, je ne me mêlerai d'aucune décision »
La prédominance d'une identité élitiste au sein de l'ARAVMS entraîne une diminution de l'adhésion et de l'implication des membres	« clan », « groupe restreint », « cercle des anciens », « statut privilégié » « Centres de pouvoir non officiels au sein de l'association »

	<p>« C'est eux qui décident de tout, c'est eux qui se prennent la présidence de l'association successivement »</p> <p>« Tu n'es pas dans leur clique.... »</p>
L'absence d'un leader contribue de manière significative à l'inertie de l'association	<p>« Mais on a besoin d'un vrai président, qui pense à nous... »</p> <p>« En l'absence de ce leader, les décisions importantes sont retardées ou restent en suspens »</p> <p>« Être président d'une association, c'est du bénévolat, on n'est pas payés, et on a aussi un travail à côté.... »</p>
La distance avec l'environnement extérieur rend l'association moins flexible, moins sensible aux opportunités et aux menaces	<p>« Une collaboration insuffisante avec les autres associations représentant d'autres métiers et avec la fédération »</p> <p>« nous sommes loin de l'exemple de l'association des transporteurs et celle des guides qui s'entraident mutuellement, travaillent ensemble et évoluent d'année en année ».</p>
La stabilité financière est l'une des principales raisons de l'inertie de l'association.	<p>« À quoi sert l'adhésion à l'association, le paiement de la cotisation si je ne reçois aucun avantage direct ? ».</p> <p>« Un impact négatif sur la relation de l'ARAVMS avec la fédération »</p> <p>« Difficultés financières, ce qui l'a rendu contrainte de réduire ses activités, de limiter ses investissements, et de négliger des opportunités de développement »</p>
Cette association ne sert que de couverture aux intérêts du ministère et du lobbying.	<p>« Nous ne disposons pas d'une fédération ou d'une association à proprement parler »</p> <p>« L'inutilité de cette association, qui ne sert que de couverture au lobbying des grands opérateurs du secteur et à faire taire les petites agences »</p> <p>« L'association est une coquille vide. Elle n'a pas de véritable objectif, ni de véritable utilité »</p>

3.3. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

3.3.1. Collecte De Données

L'exploitation combinée des différentes sources d'information a permis d'effectuer une analyse croisée et une triangulation des données, renforçant ainsi la fiabilité et la richesse des informations recueillies.

- Observation participante

La première autrice, membre actif de l'ARAVMS depuis 2017, a eu le privilège de participer à de nombreuses réunions et événements, nous offrant une perspective unique sur le fonctionnement interne de l'association. Cette implication directe a été déterminante pour approfondir notre compréhension des dynamiques en jeu et faciliter l'accès à des données précieuses. Nous avons pu observer de près les interactions entre les membres, identifier les différents types de profils, comprendre les processus décisionnels et les jeux de pouvoir au sein de l'association. Cette immersion sur le terrain nous a également permis de tisser des relations de confiance avec les membres de l'ARAVMS. Cette proximité nous a facilité la sélection d'un échantillon mixte d'interviewés, comprenant des membres tant favorables que critiques à l'association. Notre présence aux réunions et assemblées nous a permis de recueillir des données d'observation directes et d'enrichir notre compréhension des débats et enjeux clés. Cependant, cette posture de praticienne-chercheuse (Albarello 2004 ; De Lavergne 2007) n'est pas sans défis. La principale difficulté réside dans le maintien d'une objectivité totale. J'ai dû adopter une démarche réflexive permanente, questionnant constamment mes propres préjugés et interprétations afin de garantir la neutralité de mes analyses.

-Rapports et publications officiels

L'analyse des comptes rendus de réunions et d'assemblées générales de l'ARAVMS a fourni un éclairage précieux sur les dynamiques internes de l'association et les processus décisionnels. Les notes d'information, souvent rédigées par les membres ou les employés de l'ARAVMS, ont apporté un regard plus quotidien sur les activités de l'association. Elles ont permis de saisir les défis rencontrés sur le terrain, les progrès réalisés dans des projets spécifiques.

- L'ethnographie virtuelle (Metiu, 2006)

L'ethnographie virtuelle s'est révélée être un outil précieux pour étudier les comportements et les interactions des membres de l'ARAVMS au sein du groupe de discussion WhatsApp. L'analyse des messages échangés entre juillet 2020 et septembre 2023 au sein de ce groupe composé de 120 membres a permis de saisir la dynamique interne de l'association en temps de crise. L'enregistrement de l'ensemble des conversations, vidéos et documents partagés au cours de la période d'étude a offert une richesse de données inestimable. Cette analyse a permis de comprendre les sujets abordés, les préoccupations exprimées, les stratégies mises en place et les formes de soutien mutuel entre les membres face aux défis de la crise.

-Entretiens semi-directifs

Pour cerner les différentes perspectives et expériences au sein de l'ARAVMS, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 26 membres occupant des postes et fonctions variés (tableau 2). La collecte des données s'est déroulée entre mai 2021 et novembre 2023, permettant d'observer l'association sur une période suffisamment longue pour saisir ses dynamiques internes et les variations saisonnières de son activité.

Afin de garantir la diversité et la richesse des données collectées, les entretiens ont été menés auprès d'un panel représentatif des membres de l'ARAVMS. Cela incluait le Président, le vice-président, le trésorier de l'ARAVMS ainsi que les représentants des différentes catégories d'agences de voyages membres. De plus, les interviewés ont été sélectionnés pour représenter une diversité d'ancienneté au sein de l'association, allant de 2 à 20 ans. Cette diversité d'expériences a permis de recueillir des perspectives historiques. Deux guides d'entretien distincts ont été élaborés. Premièrement, un guide d'entretien pour les membres de l'ARAVMS a été conçu pour recueillir les perceptions et les expériences vécues des membres au sein de l'association. Il permettra de comprendre leur implication, leurs attentes et leurs éventuelles difficultés rencontrées. Deuxièmement, un guide d'entretien pour le secrétariat et le président

de l'ARAVMS a pour objectif d'approfondir la compréhension des rouages internes de l'ARAVMS, de sa vision stratégique et des perspectives de ses dirigeants pour le futur.

Tableau 2 : Entretiens semi directifs avec les membres de l'ARAVMS

Nbr	Code interviewés	Spécificité de l'interviewés/ agence	Poste au sein de l'ARAVMS	1 er série d'entretien	2 -ème série d'entretien (guide d'entretien révisé)
1	Z.A	Ancien membre	Membre	Mai 2021	Novembre 2023
2	E.A	Ancien membre	Membre	Mai 2021	Novembre 2023
3	Z.R	Nouveau adhérent	Membre	Juin 2021	*
4	K.H	Nouveau adhérent	Membre	Juin 2021	*
5	S.A	Ancien membre	Membre	Juillet 2021	Novembre 2023
6	C.F	Ancien membre	Membre	Janvier 2022	*
7	M.T	Ancien membre	Ex-président	Juin 2021	Octobre 2023
8	B.S	Ancien membre	Membre	Juin 2021	Novembre 2023
9	S.B	Ancien membre	Président	Juillet 2021	Novembre 2023
10	L.F	Nouveau adhérent	Membre	Janvier 2022	Octobre 2023
11	MH.IF	Membre fondateur	Membre	Mai 2021	Octobre 2023
12	N.P	Nouveau adhérent	Membre	Janvier 2022	*
13	M.D	Nouveau adhérent	Membre	Avril 2022	*
14	I.A	Secrétariat	Secrétariat	Juillet 2022	*
15	M.B	Nouveau adhérent	Membre	*	Octobre 2023
16	L.S	Ancien membre	Membre	*	Septembre 2023
17	K.A	Ancien membre	Membre	Juin 2022	Octobre 2023
18	JB.C	Nouveau adhérent	Membre	Juillet 2022	*
19	H.S	Ancien membre	Membre	Juillet 2022	*
20	F.H	Ancien membre	Membre	*	Novembre 2023
21	FH.MZ	Membre fondateur	Membre	*	Novembre 2023
22	EJ.N	Ancien membre	Membre	Juillet 2022	*
23	B.O	Ancien membre	Membre	Juillet 2022	*
24	M.C	Secrétariat	Secrétariat	Septembre 2022	Octobre 2023
25	A.S	Ancien membre	Membre	*	Septembre 2023
26	J.H	Nouveau adhérent	Membre	*	Septembre 2023

3.3.2. Traitement Des Données

L'analyse des données s'est déroulée selon un processus structuré en cinq phases distinctes, comme le montre le Tableau 3. Cette démarche méthodique a permis une navigation fluide entre les données brutes de terrain et les réflexions théoriques, favorisant ainsi un enrichissement mutuel de l'analyse et une compréhension approfondie du sujet.

Tableau 3 : Etapes du traitement des données

Objectif	Données traitées
Générer des explications	<p><i>Codage des premiers entretiens exploratoires avec NVIVO</i></p> <p>Afin de mieux cerner le fonctionnement de l'ARAVMS et les raisons de ses changements, une analyse des premiers entretiens exploratoires a été menée. Ces entretiens non directifs, conduits dans une optique d'exploration du terrain ont permis de recueillir des informations sur les perceptions des membres. L'analyse des entretiens a permis de dégager trois thèmes principaux :</p> <p>Thème 1 : Les répercussions de la crise sur le métier d'agent de voyage Thème 2 : Ce thème regroupe les éléments qui ont contribué à activer l'association. Parmi ces éléments, on retrouve : l'engagement et la motivation des membres, l'urgence, le besoin d'appartenir à une organisation protectrice. Thème 3 : Ce thème met en lumière les obstacles structurels qui entravent le bon fonctionnement de l'association.</p> <p>Notre présence lors de la première réunion consacrée à la crise nous a permis de relever des mots clés particulièrement parlants, tels que <i>"l'union fait la force"</i>, <i>"il est temps de s'activer"</i> et <i>"on est différent oui, mais on peut bien se réunir pour et pendant la crise"</i>. Ces expressions traduisent une prise de conscience collective de la gravité de la situation et de la nécessité d'une action concertée pour y faire face.</p>
Rédiger un guide d'entretien	Afin d'établir des guides d'entretiens cohérents et conceptuellement solides, nous avons identifié les premiers thèmes importants et nous les avons mis en lien avec la littérature (les attributs de la méta-organisation, les faiblesses structurelles, l'influence de la crise).
Elaborer des généralisations à partir du terrain	Les données collectées par le biais d'entretiens, d'observations et de l'analyse de sources secondaires ont ensuite été analysées afin d'identifier les thèmes principaux et les relations entre les variables. L'analyse préliminaire des données suggère des liens entre les problèmes structurels, la paralysie de l'association avec des explications additionnelles liées à l'influence de la crise.
Établir le cadre théorique et adapter le guide d'entretien	Une recherche approfondie de la littérature scientifique portant sur la méta-organisation dormante a été menée. L'accent a été mis sur les termes apparentés tels que l'inertie structurelle, la paralysie structurelle et la stagnation organisationnelle. Des concepts clés, des théories et des modèles pertinents pour l'étude des causes d'activation du système ARAVMS ont été extraits. Le guide d'entretien a été ajusté afin de recueillir des données en lien avec le cadre théorique défini. Une analyse structurée des mémos théoriques et empiriques établis tout au long de la période de recherche a été réalisée. Cette analyse a porté sur l'ensemble des sources de données collectées, notamment les groupes de discussion, les rapports, la littérature et les entretiens.
Mener des entretiens complémentaires avec les personnes déjà	Un retour vers les personnes interviewées lors des premiers entretiens a été effectué. Guidés par nos éléments théoriques, nous leur avons posé des questions complémentaires sur des aspects spécifiques de l'inertie, tels que la prise de décision, les problèmes rencontrés par l'association, les causes de ces problèmes, les changements survenus depuis la crise et les changements au sein de l'association pendant la crise. Ces entretiens ont permis de relever

interviewée s	d'autres facteurs contribuant à l'inertie de la méta-organisation, ainsi que des facteurs permettant à cette dernière de sortir de cette inertie.
--------------------------------	---

4. ANALYSE DES RESULTATS

4.1. L'ARAVMS, UNE META-ORGANISATION DORMANTE AVANT LA CRISE

4.1.1. Crise Dans La Prise De Décision Et De Ses Implications Sur L'inertie Structurale

Les entretiens avec les membres de l'ARAVMS ont révélé un malaise profond quant à la prise de décision au sein de l'association. Le manque de clarté et de transparence est vécu comme une source majeure de frustration. Comme le témoigne le membre E.A : « *Qui prend les décisions ? Sincèrement, personnellement, je ne suis jamais au courant de quoi que ce soit...* » (Entretien : Juin-2021). L'analyse des données issues des entretiens et des observations (lors des réunions, et des discussions sur le groupe de discussion) révèle un niveau de culture consensuelle faible au sein de l'ARAVMS. Comme le témoigne (Z.R), une directrice d'une agence de voyage déclare « *Moi je trouve qu'à l'ARAVMS, y'a un petit groupe qui décide de tout, sans que personne soit au courant. En fait, on apprend les décisions qu'après qu'elles soient prises* » (Entretien : Juin-2021).

Les membres peinent à trouver un terrain d'entente lors des prises de décision par consensus, ce qui conduit souvent à des votes. A titre d'exemple, lors d'une réunion de l'ARAVMS visant à désigner les présidents des comités, les membres n'ont pu parvenir à un consensus et ont donc procédé à un vote. Cette situation a posé un autre problème, car les membres qui se connaissent bien ont voté pour les candidats de leur cercle, ce qui a limité les chances pour les nouveaux arrivants de se faire une place. L'évaluation du niveau d'engagement des membres dans les négociations et la prise de décision révèle des disparités importantes. Certains membres, généralement ceux qui font partie du "cercle d'amis", sont très actifs et influents dans les

processus décisionnels. D'autres membres, en particulier les nouveaux arrivants, se sentent exclus et peu impliqués. Ils adoptent une attitude passive et ne s'expriment que rarement.

4.1.2. Mise En Lumière D'une Dynamique D'exclusion Et Son Impact Sur L'inertie Structurelle

En complément de notre analyse précédente, nous nous concentrons ici sur un autre point de tension au sein de l'ARAVMS : la catégorisation et le favoritisme qui existent au sein de l'association. Notre analyse révèle l'existence d'une hiérarchisation non officielle au sein de l'ARAVMS, où certains membres bénéficient d'un statut privilégié tandis que d'autres sont relégués à des catégories moins influentes. Cette situation engendre des tensions et des conflits, compromettant l'équité et l'égalité au sein de l'association. Des membres interrogés ont utilisé des termes tels que « clan », « groupe restreint », « cercle d'amis » ou « cercle des anciens » pour décrire ces coalitions informelles. Elles constituent des centres de pouvoir non officiels avec leurs propres agendas, objectifs et priorités, comme l'a noté un membre (E.A), « *T'as déjà fait un fam trip ? on t'a déjà invité ... //Non (ma réponse), Ben c'est normal, t'es pas dans leur clique. Faut se faire une place pour pouvoir profiter des avantages, c'est comme ça, malheureusement* » (Entretien : Novembre-2023).

En tant qu'agence, j'ai personnellement vécu une situation de catégorisation lors de l'attribution des places pour un salon international. Les places étant limitées pour les agences et les tour-opérateurs, la priorité a été accordée aux membres les plus anciens et à ceux proches du secrétariat. Cette situation a engendré un sentiment d'exclusion chez moi. En tant que membre de l'ARAVMS, j'estime avoir le droit de bénéficier des mêmes avantages que les autres membres, quelle que soit notre ancienneté. L'explication fournie, à savoir que le délai d'inscription était dépassé, n'a fait qu'amplifier ce sentiment d'injustice, car aucune annonce officielle n'avait été faite pour informer l'ensemble des agences.

4.1.3. Manque de cohésion et absence de leadership : un frein à l'avancement

L'analyse des entretiens et des revendications des membres sur le groupe WhatsApp révèle un point crucial : le manque d'un leader ou d'un porte-parole. Cette absence est déplorée par les membres qui expriment le besoin d'une figure capable de les représenter, de défendre leurs intérêts et de mobiliser l'association. Un membre d'une agence de voyage (C.F) souligne l'importance d'un leadership fort : « *Je sais que c'est une association, et qu'on est tous censés parler pour nos intérêts. Mais on a besoin d'un vrai président, qui pense à nous, et qui a surtout de bonnes relations avec la fédération et le ministère* » (Entretien : Janvier-2022).

Le cas du report d'un projet crucial de lutte contre l'informel met en lumière cette problématique au sein de l'ARAVMS. En effet, l'absence de coordination entre les membres et d'une vision commune a entravé la prise de décision, malgré l'importance du sujet. La difficulté du président à fédérer les membres et à faire avancer le projet illustre un manque de cohésion et d'un leadership affirmé, deux éléments essentiels au bon fonctionnement de l'association. L'ARAVMS est confrontée à une crise décisionnelle aiguë, aggravée par l'absence d'un leadership centralisé et efficace. L'absence d'un leadership centralisé et efficace au sein de l'ARAVMS plonge l'organisation dans une inertie structurelle qui entrave sa capacité à innover et à relever les défis auxquels elle est confrontée.

4.1.4. Manque De Synergie Inter-Associative

Lors de nos échanges informels, nous, les agences de voyages, évoquons régulièrement la force de l'association des hôteliers et son potentiel d'inspiration pour notre propre association. La question qui se pose est simple : comment pouvons-nous nous inspirer de leur succès pour renforcer l'ARAVMS ?

M. T, ancien président de l'ARAVMS, souligne que la force de cette association réside dans l'unité et la cohésion de ses membres. Mais il ne s'agit pas là de son seul atout : elle est également ouverte aux collaborations avec des partenaires externes qui se concrétisent par des actions concrètes. L'examen des données récoltées révèle un défi crucial pour l'ARAVMS : une collaboration insuffisante avec les autres associations du secteur et la fédération nationale des agences de voyages (FNAVM). Cette situation d'isolement la fragilise et altère sa perception par les autres acteurs. Un agent de voyages, B.S., souligne ce manque d'intégration en soulignant le contraste avec d'autres collaborations fructueuses : « *Nous sommes loin de l'exemple de l'association des transporteurs et celle des guides qui s'entraident mutuellement, travaillent ensemble et évoluent d'année en année* » (Entretien, Novembre 2023). L'isolement de l'ARAVMS a terni sa réputation au sein du secteur. Perçue comme peu investie et adaptable, elle a perdu la confiance de ses membres. Cette situation a également pénalisé ses membres en les privant d'opportunités de collaboration, de formation et de développement accessibles aux autres professionnels du secteur (hôteliers et transporteurs). Monsieur (MH.IF), interviewé, confirme cet état de fait : « *Nous ne disposons pas d'une fédération ou d'une association à proprement parler. Contrairement à la Turquie, où il existe une véritable fédération dotée d'un centre de formation, notre association est composée de personnes qui ne s'intéressent pas au bien-être de leur secteur. Les grandes agences de voyages tentent de bloquer les autorisations pour être les seules sur le marché* » (Entretien : Octobre-2023).

4.1.5. L'impact De La Dépendance Financière Sur L'inertie Structurelle De L'aravms

L'ARAVMS, financée majoritairement par les cotisations de ses membres qui s'élèvent à 5000 Mad/an, se confronte à une situation préoccupante due à leur non-paiement. Cette situation affecte gravement la capacité de l'association à remplir ses missions et à répondre aux attentes de ses membres. Le non-paiement des cotisations restreint les ressources financières de

l'ARAVMS, l'empêchant de couvrir ses charges courantes (salaires du personnel, loyer, cotisations à la fédération). Cela menace le fonctionnement du secrétariat, pilier de l'association, et sa stabilité infrastructurelle. De plus, l'association est contrainte de limiter ses services aux membres (projets, soutien), réduisant sa capacité à répondre à leurs besoins. Ce cercle vicieux décourage les membres de payer leurs cotisations, ce qui aggrave la situation financière de l'association et fragilise la confiance envers celle-ci. L'ARAVMS risque également l'exclusion de la fédération, en raison du non-paiement de sa cotisation respective.

M.T., ancien président de l'ARAVMS, nous éclaire sur la période difficile que l'association a traversée, marquée par des difficultés financières. Cette situation a contraint l'ARAVMS à réduire ses activités, limiter ses investissements et négliger des opportunités de développement. M.T. souligne : *"Nous avons pris des mesures pour assurer la pérennité de l'association en concertation avec la délégation."* Cette collaboration a permis de mettre en place des solutions pour surmonter les obstacles rencontrés. L'ancien président se montre optimiste : *"Nous travaillons actuellement à trouver des solutions pour surmonter ces difficultés et nous nous engageons à retrouver notre dynamisme."* (Entretien : Juin-2021).

L'ARAVMS tire ses revenus quasi-exclusivement des cotisations des membres. Cette dépendance la rend vulnérable aux fluctuations et aux impayés. L'analyse des modèles théoriques pertinents révèle une lacune notable : l'absence de la notion de dépendance financière comme facteur d'inertie pour les méta-organisations. Aucun des modèles consultés ne mentionne explicitement la dépendance financière comme facteur d'inertie. Ceci est surprenant car la dépendance à une seule source de financement, comme c'est le cas pour l'ARAVMS, est un facteur aggravant l'inertie structurelle.

En synthèse, l'ensemble des facteurs évoqués a contribué à une érosion de la confiance envers l'ARAVMS, accentuant son inertie. La perte de confiance des membres peut en effet se traduire

par une diminution de leur engagement. Ils peuvent devenir moins enclins à participer activement aux activités, ce qui engendre un ralentissement de l'implication collective. Cette perte de confiance affecte également la légitimité de l'association aux yeux de ses membres et de son environnement. La pertinence et l'efficacité de la méta-organisation peuvent être remises en question, réduisant ainsi son influence.

Si nous faisons un retour sur la théorie, l'analyse des processus de décision au sein de l'ARAVMS révèle un écart significatif par rapport aux modèles théoriques de prise de décision par consensus. En effet, si ces modèles prônent la collaboration, le respect mutuel et la participation active de tous les membres, l'observation met en lumière une faible culture du consensus et des conflits récurrents. Cette crise décisionnelle entrave la réactivité de l'association et renforce son inertie structurelle. L'examen des théories d'inclusion et d'égalité dans les méta-organisations contraste avec la réalité observée à l'ARAVMS. Notre étude révèle une dynamique d'exclusion caractérisée par des groupes informels et des hiérarchies non officielles, source de tensions, de conflits et d'un sentiment d'injustice chez les membres exclus. Cette situation nuit à l'identité de l'ARAVMS, à sa capacité d'évolution et aggrave son inertie structurelle. La littérature scientifique souligne le rôle crucial d'un leadership éclairé dans la réussite des méta-organisations, ce qui éclaire en partie les difficultés rencontrées par l'ARAVMS. Les recherches théoriques démontrent qu'un faible niveau d'intimité environnementale peut nuire à la performance des méta-organisations. L'analyse révèle une exclusion de l'ARAVMS de son environnement, caractérisée par une faible collaboration inter-organisationnelle et un isolement vis-à-vis des autres acteurs du secteur. Ce manque de synergies aggrave l'inertie structurelle de l'ARAVMS.

4.2. ECLATEMENT DE LA CRISE DE LA COVID 19

Dans cette partie, nous nous penchons sur la réponse de l'ARAVMS face à la crise et soulevons des questions essentielles concernant les mécanismes qui sous-tendent le changement au sein de l'association.

4.2.1. L'impact de la fréquence des réunions sur la dynamique et l'inertie organisationnelle

Dès l'annonce officielle de la crise, l'ARAVMS a organisé une réunion de prise de contact via son groupe WhatsApp. Cette initiative souligne la capacité de l'association à se mobiliser rapidement face à l'urgence. La forte participation des membres à cette première réunion révèle leur sentiment de menace face à la crise et leur besoin de soutien mutuel. L'organisation de réunions thématiques régulières, en présentiel et en ligne, a permis de maintenir une communication directe entre les membres. Le témoignage de Z.R. illustre l'impact positif de la communication et de l'interactivité sur le sentiment d'appartenance à la communauté de l'association « *Je suis prêt à participer activement et à apporter de mon temps, de l'énergie et de l'argent pour contribuer à la dynamique de notre association, l'union fait la force* » (Z.R) (Entretien : Juin-2021), La crise a ainsi renforcé l'engagement des membres, comme le montre la volonté de ce membre de participer activement à la dynamique associative.

Notre expérience personnelle avec les membres de l'association, que je ne connaissais pas auparavant, témoigne de l'impact positif de ces rencontres. En effet, l'interaction avec eux m'a non seulement été utile dans la recherche, mais elle m'a également inspiré de nouvelles idées et projets professionnels. En consultant les rapports des réunions de l'ARAVMS pour notre analyse, j'ai observé qu'ils sont plus étoffés et riches de propositions par rapport à la période avant la crise. Cette évolution, due aux contributions des membres, est une indication positive de leur engagement et de leur participation active.

Pendant la crise sanitaire, l'association organisait 2 à 3 réunions par mois, avec une participation active des membres. Cependant, au fil du temps, une diminution du nombre de participants a été observée. Le président de l'association a soulevé le problème de l'absentéisme lors des réunions sur le groupe WhatsApp. Des membres se sont exprimés à ce sujet, (L.F) estime que « *ce sont toujours les mêmes sujets, les mêmes critiques. Il faut changer, je pense, la façon dont les réunions se déroulent, pour garder la flamme et l'intérêt des rassemblements* » (Entretien : Janvier-2022). Afin de remédier à cette situation, la fréquence des réunions a été réduite à une fois par mois. Cette décision vise à garantir l'efficacité des échanges et de la collaboration entre les membres. La réduction de la fréquence des réunions à une fois par mois a permis de maintenir un niveau d'engagement et de collaboration satisfaisant entre les membres de l'association.

4.2.2. Démonstration du rôle du leader dans le changement organisationnel au sein de l'ARAVMS

La crise a frappé l'ARAVMS de plein fouet, agissant comme un catalyseur de changement. Face à cette situation, M.T., président de l'association, a endossé le rôle principal de leader, s'inscrivant dans la lignée de son prédécesseur qui avait également joué un rôle crucial dans la promotion du changement. Notre entretien avec un président d'un comité au sein de l'association a été l'occasion de saluer les efforts du président : « *Le président a fait son travail, mais à qui il s'adresse ? on se le demande !* » (Entretien : Juin-2021) (Z.R) Ce qui témoigne d'un grand mécontentement quant à l'implication des membres. Ce point de vue n'est pas partagé par tous. (MH.IF) (Entretien : Mai-2021) affirme que les présidents successifs de l'association ne se préoccupent que de leurs relations avec les autorités, car ils y trouvent leur intérêt.

Le leadership des présidents de l'association s'est concrétisé par la mise en place d'une série d'actions, dont la reconnaissance de la nécessité d'une nouvelle culture organisationnelle. M. T.

a compris que l'ancien mode de fonctionnement n'était plus viable et qu'une nouvelle culture, plus collaborative et proactive, était nécessaire pour faire face aux défis de la crise. L'ancien président de l'ARAVMS, M. T., a multiplié les initiatives pour sensibiliser les membres à l'importance du changement : il a organisé des réunions, prononcé des discours et diffusé des messages écrits. Son insistance constante sur la nouvelle culture a permis de surmonter les résistances au changement et d'inciter les membres à l'adopter.

L'analyse du cas de l'ARAVMS met en lumière le rôle crucial du leader dans le changement organisationnel. Le leadership de M.T., à titre d'exemple, sa communication efficace et sa capacité à mobiliser les membres ont été des éléments clés de son succès. Son action souligne l'importance d'une approche proactive et stratégique pour mener à bien un changement culturel au sein d'une organisation.

4.2.3. L'intégration de l'environnement externe :

La stratégie de l'ARAVMS axée sur la participation aux manifestations du ministère s'est avérée être un véritable succès. Cette approche a permis à l'association de se positionner pendant la crise, comme un acteur incontournable du secteur, de renforcer sa visibilité et d'obtenir des résultats concrets pour ses membres. Plusieurs exemples illustrent l'impact positif de la participation de l'ARAVMS aux manifestations du ministère :

- Le 11 septembre 2020, la rencontre entre la ministre du tourisme, le wali de la région Marrakech-Safi, l'ARAVMS et les professionnels du secteur a permis de discuter des enjeux du tourisme dans la région et d'identifier des solutions concrètes pour soutenir la reprise du secteur.

- L'étude contextuelle réalisée en octobre 2020 en collaboration avec les différentes parties prenantes a permis d'établir un diagnostic précis des besoins des agents de voyages et de formuler des recommandations concrètes pour l'avenir.
- La présentation de la note de réflexion à la FNAVMS a permis de partager les conclusions de l'étude et de lancer un dialogue constructif sur les actions à mener pour améliorer la situation des agents de voyages et de demander des aides aux entreprises et aux salariés.

L'ARAVMS a placé la participation aux événements organisés par le ministère au cœur de sa stratégie. Cette approche proactive s'est avérée fructueuse sur plusieurs plans. Premièrement, elle a permis à l'association de rester à la pointe des développements du secteur et des nouvelles orientations du ministère. En effet, ces manifestations constituent des plateformes d'échange privilégiées où l'ARAVMS a puisé des informations précises et actualisées. Deuxièmement, la participation aux manifestations du ministère a permis à l'ARAVMS de nouer des liens privilégiés avec ses représentants. En effet, ces rencontres offrent l'opportunité d'établir des contacts directs et de tisser des relations de confiance avec les autorités. Cette proximité favorise une meilleure compréhension des besoins et des attentes de l'ARAVMS, et permet à l'association de faire entendre sa voix de manière plus efficace. Enfin, la participation aux manifestations du ministère a permis à l'ARAVMS de négocier des avantages concrets pour ses membres. En effet, en s'affirmant comme un interlocuteur incontournable auprès du ministère, l'association a pu obtenir des subventions, des formations et d'autres avantages qui contribuent à soutenir le développement de ses membres.

4.2.4. L'instauration de l'adhésion obligatoire : une stratégie efficace pour atténuer l'inertie au sein de l'ARAVMS

Fin 2020, l'ARAVMS, en collaboration avec la délégation régionale du tourisme (un service déconcentré du Ministère du Tourisme), a pris une décision audacieuse : l'adhésion obligatoire

pour toutes les agences de voyages. Cette mesure, promettant d'insuffler une nouvelle vie à l'association, a suscité de nombreuses questions. Quels en étaient les effets réels ? Quelles implications pour l'avenir de l'ARAVMS ?

Afin d'éclairer ces questions, une étude du rapport financier de l'ARAVMS a été menée. Cette étude a analysé les statistiques d'adhésion et les comptes rendus financiers depuis l'instauration de la mesure d'adhésion obligatoire, et a révélé une augmentation de la trésorerie de l'association. Par ailleurs, le profil des agences ayant intégré l'association depuis 2020 a été examiné. Il est apparu qu'il s'agissait principalement d'agences de voyages inactives, risquant des sanctions de la part de la délégation si elles ne rejoignaient pas l'ARAVMS. Des divergences de vues ont toutefois émergé au sein des membres de l'ARAVMS. Certains ont argué que l'adhésion obligatoire allait à l'encontre du principe même de l'association et du volontariat.

Malgré les réticences initiales de certains membres, l'adhésion obligatoire à l'ARAVMS s'est révélée être une décision bénéfique pour l'association à plusieurs niveaux. Le budget stable généré par les cotisations obligatoires permet à l'ARAVMS de planifier ses activités de manière plus stratégique et d'allouer ses ressources de manière plus efficace. Cela se traduit par la mise en place de plans d'action à long terme et l'investissement dans des projets pertinents pour les membres de l'association sans se soucier de la recherche constante de fonds.

En conclusion, nos observations suggèrent qu'une fréquence modérée des réunions favorise une dynamique organisationnelle positive. Des réunions trop fréquentes risquent de démotiver les participants, tandis qu'une fréquence modérée maintient un sentiment d'urgence et de motivation, encourageant la participation active et l'engagement des membres. L'analyse itérative entre théorie et résultats a renforcé la validité de nos conclusions et souligné l'importance de l'intégration de l'environnement externe pour les méta-organisations. L'analyse des résultats de l'ARAVMS confirme la théorie de l'inertie structurelle. La réduction des

obstacles à l'action et l'augmentation des ressources ont permis à l'association de surmonter son inertie et de s'adapter plus facilement aux changements. En conclusion, l'adhésion obligatoire à l'ARAVMS s'est avérée être un choix judicieux qui a permis à l'association de se renforcer, de gagner en autonomie et de mieux remplir ses missions au service de ses membres.

4.3. VERS UN MODELE SUR LA DYNAMIQUE D'INERTIE DE LA META-ORGANISATION

L'inertie structurelle de l'ARAVMS, exacerbée par divers facteurs avant la crise de la COVID-19, a été confrontée à un tournant décisif. La crise a agi comme un catalyseur de changement, poussant l'association à adopter des mesures audacieuses qui ont contribué à réduire son inertie et à améliorer son fonctionnement. La modélisation présentée dans le tableau ci-dessous sur la dynamique d'inertie de la méta-organisation permet de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et d'identifier des leviers d'action pour la réduire. Le tableau offre une analyse détaillée des facteurs clés contribuant à l'inertie au sein de l'ARAVMS, ainsi que l'impact de la crise de la COVID-19 sur ces dynamiques et leur évolution en conséquence.

4 : Modèle sur la dynamique d'inertie de la méta-Organisation

Facteurs clés de l'inertie	Désignation	Interactions entre les facteurs	Impact de la crise de la COVID-19 sur l'inertie	Evolution de l'inertie avec la crise
Structure organisationnelle	Manque de clarté et de transparence	Communication défaillante, difficultés de prise de décision	Augmentation de la fréquence des réunions, meilleure compréhension des besoins des membres	Réduction de l'inertie La MO s'adapte aux changements et devient plus agile et résiliente.
	Disparités dans l'engagement des membres	Faible implication, manque de motivation	Engagement accru des membres, sentiment d'appartenance renforcé	
	Hiérarchisation non officielle	Favoritisme, sentiment d'injustice	Surmonter les résistances au changement, mise en place d'une culture plus inclusive	Points d'inflexion et événements critiques :

	Absence d'un leader ou d'un porte-parole	Manque de vision, difficulté à fédérer les membres	Rôle crucial du leader dans le changement organisationnel	<p>-Des changements soudains dans l'environnement (la crise) peuvent provoquer une rupture de l'inertie.</p> <p>Des interventions stratégiques peuvent influencer la trajectoire de l'inertie.</p>
	Impayés fréquents	Difficultés financières, instabilité	Augmentation de la trésorerie de l'association, budget stable	
	Difficultés à couvrir les charges courantes	Manque de ressources, limitations des actions	Intégration d'agences de voyages inactives, augmentation des ressources	
Ressources humaines	Faible engagement des membres	Manque d'implication, absentéisme	Sensibilisation des membres à l'importance du changement	
	Difficultés à trouver un terrain d'entente	Conflits, manque de cohésion	Communication efficace et mobilisation des membres	
Culture organisationnelle	Faible culture du consensus	Prise de décision lente, blocages	Renforcement de la communication et de l'interactivité	
	Favoritisme/ Sentiment d'injustice chez les membres exclus	Exclusion, démotivation	Mise en place d'une nouvelle culture organisationnelle	
Environnement	Collaboration insuffisante avec les autres associations du secteur	Isolement, manque de visibilité	Échange d'idées et de projets professionnels	
	Isolement de l'ARAVMS	Perte d'influence, manque d'opportunités	Participation aux manifestations du ministère	

5. DISCUSSIONS

La crise a marqué un tournant décisif pour l'ARAVMS, constituant une rupture avec le fonctionnement habituel et un catalyseur de changements profonds. Elle a mis en exergue des faiblesses préexistantes, telles que les difficultés financières, les défaillances de communication, le favoritisme et la distance avec l'environnement extérieur. Face à cette situation de crise, l'ARAVMS a été contrainte de s'adapter aux nouvelles réalités. Cette nécessité a poussé l'association à adopter de nouvelles dynamiques et à initier des transformations. L'ARAVMS, en s'adaptant et en transformant son fonctionnement, a démontré sa capacité de résilience face à la crise. En effet, les pressions exercées par la crise peuvent amener les structures méta-organisationnelles à revoir leurs objectifs et à adapter leurs

stratégies, comme le soulignent Roux et Lecocq (2022). L'ARAVMS, en revoyant ses priorités et en adoptant de nouvelles approches, a illustré cette capacité d'adaptation stratégique.

L'introduction de l'adhésion obligatoire pendant la crise, bien qu'allant à l'encontre du principe traditionnel de volontariat, a permis à l'ARAVMS de mobiliser des ressources et de poursuivre ses activités. Cette mesure démontre la flexibilité de l'association et sa capacité à s'adapter à des circonstances exceptionnelles. L'adhésion obligatoire peut être justifiée par la relation de dépendance mutuelle entre les membres et l'ARAVMS. En effet, l'association procure des avantages aux membres qu'ils ne pourraient obtenir individuellement, tandis que les membres contribuent à la pérennité de l'organisation comme soutenu par Garaudel (2020). Cette relation symbiotique justifie l'introduction de l'adhésion obligatoire comme mesure de survie face à la crise. De plus, la crise a permis à l'ARAVMS d'accroître ses ressources financières et matérielles grâce à l'intégration d'agences de voyages inactives. Cette mutualisation des ressources démontre le potentiel des méta-organisations à tirer parti des situations de crise pour se renforcer et se transformer. En effet, la nature flexible des méta-organisations leur permet de s'adapter rapidement aux changements et de saisir des opportunités émergentes. Contrairement aux organisations traditionnelles, l'ARAVMS dépend fortement des ressources de ses membres. Si Ahrne et Brunsson (2008) minimisent les défis liés à l'acquisition de ressources pour les méta-organisations, d'autres études, telles que celles de Bor (2014) et Karlberg (2019), suggèrent que cette acquisition peut être complexe et avoir des conséquences significatives, ce qui est corroboré par notre étude.

Notre analyse du cas de l'ARAVMS met en lumière l'impact profond des situations de crise sur les processus de prise de décision au sein des méta-organisations. La recherche d'un juste milieu entre participation et efficacité dans ces processus décisionnels est un défi majeur. Il s'agit de trouver des mécanismes qui permettent de recueillir les points de vue des différents acteurs tout

en garantissant une prise de décision rapide et adaptée aux exigences de la situation. L'utilisation de techniques de facilitation, la définition de délais clairs et la mise en place de processus de décision collectif en cas d'urgence peuvent constituer des solutions envisageables. Comme le soulignent Gimet et Grenier (2018), un leadership mixte, combinant des approches hiérarchiques et participatives, est essentiel pour permettre aux méta-organisations de s'adapter aux changements rapides et incertains. Ce type de leadership permet de concilier la prise de décision rapide nécessaire en cas de crise avec la participation et l'implication des membres, éléments clés de la cohésion et de la résilience de ces organisations. Une forte identité collective et des similitudes entre les membres peuvent accélérer la résolution des problèmes, comme le confirment Ahrne et Brunsson (2005) et Cropper et Bor (2018). En effet, un sentiment d'appartenance commun et une vision partagée des valeurs et des objectifs de l'organisation facilitent la coordination des actions et la prise de décision collective. L'analyse proposée rejoint les conclusions de Renard (2023) qui souligne l'importance d'un renouvellement organisé des représentants pour favoriser la réactivité au sein de la méta-organisation.

La crise a poussé l'association à sortir de sa zone de confort et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives et expertises pour trouver des solutions innovantes. Cette ouverture s'est manifestée de différentes manières, notamment par la collaboration avec des acteurs externes, tels que les pouvoirs publics, les entreprises privées et d'autres méta-organisations, en vue de partager des connaissances, des ressources et des meilleures pratiques. Cette ouverture a également renforcé sa légitimité et sa capacité à répondre aux besoins de ses membres et des parties prenantes externes.

Pour les praticiens, nos résultats offrent des leçons précieuses pour la gestion des méta-organisations touristiques. En particulier, nous soulignons l'importance de comprendre le rôle, l'identité et les stratégies de ces organisations. Cette connaissance est essentielle pour anticiper

les risques de crise structurelle et mettre en place des stratégies de prévention adéquates. Il est également essentiel de rompre avec les logiques claniques et d'intégrer l'ensemble des membres aux activités de l'organisation. Cette transformation essentielle passe par la construction d'une culture inclusive et transparente, où l'équité et l'égalité de traitement sont des valeurs fondamentales. En appliquant ces principes, les praticiens peuvent contribuer à la résilience des méta-organisations touristiques.

Si les crises peuvent impulser des changements positifs, il est important de rester vigilant face au risque de rechute dans les anciens schémas de fonctionnement. Les recherches futures doivent identifier les facteurs favorisant la pérennisation des changements positifs et la prévention d'un retour à l'inertie. L'approfondissement de notre compréhension des éléments qui permettent aux méta-organisations de surmonter les crises et d'en sortir renforcées est essentiel. Cela implique d'analyser les différents types et niveaux d'inertie, ainsi que l'évolution du rôle des membres dans le processus de dépassement de l'inertie organisationnelle.

6. CONCLUSION

Les méta-organisations, composées d'entités distinctes et autonomes, présentent des caractéristiques uniques qui peuvent les prédisposer à l'inertie structurelle. Cette rigidité organisationnelle peut limiter leur capacité d'adaptation et leur dynamisme. L'étude de cas de l'ARAVMS, met en lumière les facteurs sous-jacents à l'inertie structurelle et les stratégies permettant de la surmonter, notamment grâce à l'impact catalyseur de la crise de la Covid-19.

L'expérience de l'ARAVMS démontre que l'inertie structurelle n'est pas une fatalité mais peut être surmontée grâce à une analyse approfondie des facteurs sous-jacents, à la mise en œuvre de stratégies ciblées et à une volonté de changement au sein de la méta-organisation. La crise peut servir de catalyseur pour le changement, en poussant les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement et à adopter des pratiques plus collaboratives et innovantes.

7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- Ahrne G., Brunsson N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449. doi: 10.1016/j.scaman.2005.06.002
- Ahrne, G., Brunsson, N., & Kerwer, D. (2016). The paradox of organizing states: A meta-organization perspective on international organizations. *Journal of International Organizations Studies*, 7(1), 5-24.
- Albarello, L. (2004). *Devenir praticien chercheur*.
- Annette, F., Valéau, P. & Eynaud, P. (2018). L'entrepreneuriat institutionnel : un vecteur du développement de l'économie sociale et solidaire de La Réunion ?. *RECMA*, 350, 38-54. <https://doi.org/10.3917/recma.350.0038>
- Berkowitz H., Dumez H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13, 149-156.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211. <https://doi.org/10.1177/1056492617712895>
- Berkowitz, H., & Souchaud, A. (2017). 02. Comblent un vide organisationnel dans la fabrication d'une politique publique: l'émergence d'une méta-organisation. *Politiques & management public*, 34(1-2), 43-60.
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2022). Meta-organizations: A clarification and a way forward. *M@n@gement*, 25(2), 1-9.
- Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M. & Valiorgue, B. (2022). Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward. *M@n@gement*, 25, 1-9.

- Bor S. (2014). *A theory of meta-organisation: An analysis of steering processes in European Commission-funded R&D "Network of Excellence" consortia*. Helsinki, Finland: Hanken School of Economics. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10138/144154>
- Bor, S. (2013, September). Critique on and development of meta-organisation theory. In *2013 British Academy of Management conference (BAM)* (p. 993). British Academy of Management.
- Bor, S., & Cropper, S. (2016, June). Resourcing the meta-organization: The source of and control over resources. In *16th Conference of the European Academy of Management (EURAM)* (p. 2032).
- Bor, S., & Cropper, S. (2023). Extending Meta-Organization Theory: A resource-flow perspective. *Organization Studies*, 44(12), 1939-1960.
- Cropper, S. & Bor, S. (2018) (Un)bounding the meta-organization: co-evolution and compositional dynamics of a health partnership. *Administrative Sciences*, 8, 1–19.
- De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur: un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 3, 28-43.
- Declaye, A., & Malcourant, E. (2017) " Gestion du changement dans les méta-organisations: Le cas de l'Association of Communication Companies, inertie structurelle et paradoxes de l'action collective.
- Dumez, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 4(3), 31-36.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2018) Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 90–120. Available from: <https://doi.org/10.1177/0893318917705734>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-9.
- Garaudel, P. (2020). Exploring meta-organizations' diversity and agency: A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1), 101094.

- Gimet, P., & Grenier, C. (2018). Gouvernance et leadership d'une méta-organisation innovante: Le cas d'un pôle dédié aux services médicosociaux à domicile. *Revue française de gestion*, (4), 11-27.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hartwell, C.A., Lawton, T.C. & Tingbani, I. (2023) Obstacles to collective action during a crisis: A meta-organizational perspective. *European Management Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1111/emre.12596>
- Karlberg Eva (2019). *Organizing the voice of women: A study of the Polish and Swedish women's movements' adaptation to international structures*. Doctoral dissertation, Södertörn University. <http://sh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1367980/FULLTEXT02.pdf>
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34(3), 591-612.
- König, A., Schulte, M. & Enders, A. (2012) Inertia in response to non-paradigmatic change: the case of meta-organizations. *Research Policy*, 41(8), 1325–1343. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.006>
- Lawton, T. C., Rajwani, T., & Minto, A. (2018). Why trade associations matter: Exploring function, meaning, and influence. *Journal of Management Inquiry*, 27(1), 5-9.
- Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales: Une étude appliquée au champ de la santé. *Revue française de gestion*, (4), 121-134.
- Malcourant E., Vas A., Zintz T. (2015). World anti-doping agency: A meta-organizational perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5, 451-471.
- Metiu Anca (2006), « Owing the Code: Status Closure in Distributed Groups » *Organization Science*, Vol. 17, n°4, July-August, pp. 418-435.

- Roux B., & Lecocq X. (2022). A Necessary Evil: The Role of the Secretariat in Effective Meta-Organizations. Lessons from the Multilevel Study of a Business Cooperative. *M@n@gement*, 25(2), 60-76. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v25.4227>
- Streeck, W., & Schmitter, P. C. (1985). Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. *European sociological review*, 1(2), 119-138.
- Vifell, Å. C., & Thedvall, R. (2012). Organizing for social sustainability: Governance through bureaucratization in meta-organizations. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1), 50-58.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.