

**Le comportement organisationnel socialement  
et Administrativement performant :  
De l'analyse organisationnelle à l'analyse métaphorique**

**Organizational behavior socially  
and Administratively efficient:  
From organizational analysis to metaphorical analysis**

**BENNANI Taib**

Docteur en sciences de l'éducation - Professeur agrégé

Présidence

Université Mohammed V Rabat

UNESCO Inclusive policy lab

Maroc

**t.bennani@um5r.ac.ma**

**Date de soumission** : 04/06/2021

**Date d'acceptation** : 30/08/2021

**Pour citer cet article** :

BENNANI. T (2021) « Le comportement organisationnel socialement et administrativement performant : De l'analyse organisationnelle à l'analyse métaphorique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 30 - 42

## Résumé

L'article que nous présentons ici tend à analyser le comportement organisationnel dans l'administration publique Marocaine à partir du mode d'analyse métaphorique. Sans être à vocation diagnostique où la situation managerielle n'est plus à démontrer aux considérations de l'utopie de la performance organisationnelle, des styles de management dominant ou de l'évaluation du rendement dans le contexte de la gestion publique, nous défendons l'hypothèse selon laquelle l'organisation publique serait sujette à la spécification d'un modèle de gestion à part entière et entièrement à part. Plus hermétique et résistante au changement organisationnel, elle s'enliserait dans de nouvelles formes de relations professionnelles utopiques.

A défaut de l'existence d'un modèle organisationnel unique, nous mettons en évidence ce qui fonde le comportement organisationnel socialement et administrativement performant à partir de l'analyse métaphorique porteuse de sens et de contre sens permettant de saisir autrement la dynamique du comportement organisationnel public.

**Mots clés :** Comportement organisationnel, analyse métaphorique, symbolique organisationnelle, performance organisationnelle, administration publique.

## Abstract

The article that we present here tends to analyze the work situation in the Moroccan public administration. Without being for diagnostic purposes where the managerial situation no longer needs to be demonstrated to considerations of the utopia of organizational performance, dominant management styles or performance evaluation in the context of public management, we defend the hypothesis according to which the public organization is subject to the specification of a full-fledged and entirely separate management model. More hermetic and resistant to organizational change, it is bogged down in new forms of utopian professional relations.

In the absence of the existence of a single organizational model, we highlight what founds public organizational behavior from a metaphorical analysis carrying meaning and counter meaning that allows us to grasp the dynamics of public organizational behavior differently.

**Keywords :** Organizational behavior, metaphorical analysis, organizational symbolism, organizational performance, public administration

## Introduction

Les études portant sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'administration publique Marocaine, montrent une tendance forte des acteurs à se prémunir des mécanismes de défense pour justifier « l'injustifiable » à savoir l'inefficacité organisationnelle, l'inertie organisationnelle, l'orgueil des acteurs et la distanciation accrue des responsables administratifs, et souvent l'absence de référentiel normatif organisant le travail dans l'administration publique.

Symptomatique et à multiples artefacts, les modèles managériaux (Abrahamson, 1996) permettent de saisir le comportement des organisations au regard des *Storytelling* autour des figures emblématiques ayant fait le bon ou le mauvais temps dans les organisations, des promesses de résultats organisationnels, d'idéaux façonnés en imaginaire et symbolique organisationnelle (Gareth, 1999).

Etant donné que l'usage de la métaphore ne date pas d'aujourd'hui pour analyser le comportement des organisations (Castoriadis, 1975) et de (Cabin, 1999), les études expliquent comment parviennent les acteurs organisationnels à établir un nouvel « ordre du monde », un ordre imaginaire et symbolique établi autour de la façon dont le « patron » stylise la réalité de l'organisation.

Dans la tradition musulmane depuis 14 siècles, le prophète Mohammed fut le précurseur de l'approche systémique de la régulation sociale et son rapport avec les relations humaines (Reynaud J.D, 1991) lorsqu'il considérait que, « ce qui constitue véritablement le dénominateur commun entre croyants, c'est la réciprocité de l'amour et de la compassion par analogie au corps humain qui répondrait par souffrance absolue au cas où un seul organe est défaillant ». L'analogie dans les relations subjectives et intersubjectives au système corporelle renvoie au principe de l'interaction, de la réciprocité et la stratification des éléments du même système agissant dans la même convergence et pour les mêmes objectifs.

A partir de ce raisonnement, quel serait le mécanisme d'analyse métaphorique qui permettrait d'exercer un nouveau filtre de lecture du comportement organisationnel de l'administration publique Marocaine ? Plus profondément, quelles seraient les dispositifs du changement organisationnel qui permettraient également aux organisations publiques d'agir dans le sens de la performance organisationnelle ? C'est ce que nous essayons d'étayer dans ce papier, organisé en deux fronts textuel-conceptuel et contextuel. Dans le premier, nous forçons le trait de l'analyse métaphorique et son rôle pour comprendre et analyser l'organisation autrement. Le

second est contextuel s'efforce d'identifier les dispositifs de la performance organisationnelle comme fondement des mécanismes du comportement organisationnel.

### 1. Revue de littérature :

La métaphore supposerait donc de changer de mode de penser, de voir et de s'exprimer sur un objet, lui-même sujet aux analyses épistémologiques. La métaphore serait l'alternative qui permettrait d'éclairer les explications épistémologiques portées à l'égard d'un objet de recherche, par de nouvelles actions sur les représentations par l'usage d'images évocatrices et révélatrices d'un réel subjectivement reconsidéré (Morgan, 2014). La pensée métaphorique conduirait également à la création de distorsions, de paradoxes et de contradictions utiles à tous les processus de re-conception, re-structuration et/ou re-stylisation de la réalité.

La pluralité des références imagées portées au comportement organisationnel (CO) façonnent l'imaginaire des institutions et des acteurs. Caractérisée par analogie à la machine mécanique, à l'organisme, à la chimère, à une toile de relations politiques, au réseau relationnel, le réel de l'organisation est parfois saisi à partir du sens et du contre sens que lui attribue les acteurs organisationnels. Considérer l'organisation comme une machine, soulève la question d'un ensemble de pièces mécaniquement imbriquées et reliées par un mécanisme de commande ou source d'énergie. Raisonner en termes de machine supposerait l'action d'anticiper son entretien, son fonctionnement et son alimentation en énergie. A coup sûr, l'obsolescence de la machine face à la rude épreuve du temps mènera inévitablement à la sédimentation des dépôts et des couches de rouille conduisant avec certitude à la destruction ou au stockage de la machine en dépôt de ferraille. Si par chance le contexte politique adhère aux problématiques du développement durable, la machine finirait en usine de recyclage et se transformerait en produits dérivés.

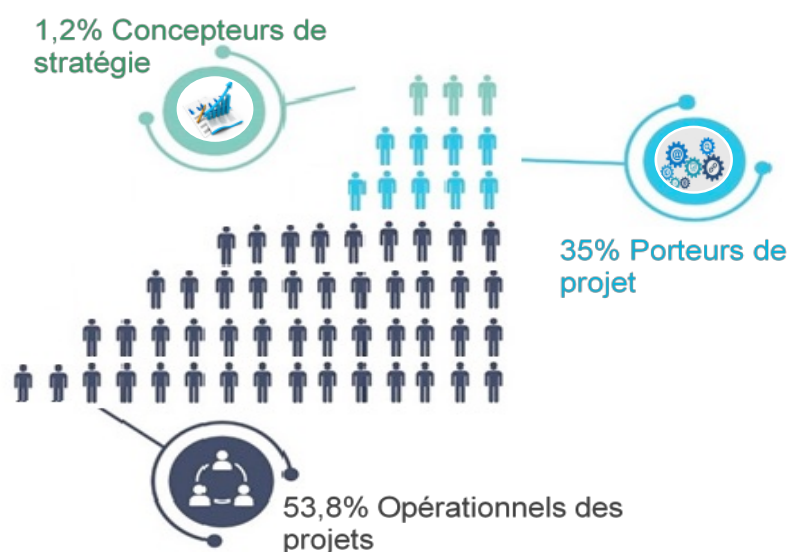
Perçue en tant qu'organisme vivant à multiples fonctions commandées par un organisateur cognitif, nul ne peut récuser que les organismes naissent, grandissent, atteignent la maturité et disparaissent. La logique de l'achèvement et la fin des organismes vivants est un postulat inévitable.

Par ailleurs, l'organisation serait considérée comme un maillage et une toile solide de relations politiques parce qu'elle est faite et dé faite sur la base de coalitions discursives. Les intérêts des uns et les contres intérêts des autres façonnent les relations professionnelles. La dichotomie acteur-système (Freiberg & Crozier, 2014) dénote de toute la complexité des relations qui basculent entre l'intérêt personnel de l'acteur et l'enjeu organisationnel du système.

## 2. Typologie de la RH et analyse de la situation de travail :

L'analyse sommaire de la cartographie des compétences dans les organisations, du point de vue de la sociologie des acteurs et des institutions est un outil de diagnostic stratégique RH qui permet aux usagers et aux chercheurs en sciences de gestion de réaliser des analyses exhaustives en matière d'analyse des situations de travail (AST), des familles professionnelles, des missions et des tâches imparties. L'analyse de la situation de travail dans l'administration publique montre une condensation importante de la ressource humaine en bas de la pyramide organisationnelle, une ressource mal outillée, démotivée, souvent moins formée avec des aspirations professionnelles simplistes, dont le recrutement se justifiait essentiellement par l'absorption du chômage professionnel.

**Figure 1 :** Répartition sommaire de la structure humaine et organisationnelle dans l'administration publique<sup>1</sup>



## 3. La loi de la gravitation :

Dans l'administration publique les process de gestion, les plans d'actions, le pilotage des projets tournent autour du responsable général de l'établissement. L'efficacité du travail est normée par des indicateurs individualistes, personnalistes et physiquement égoïstes (Alaoui & Benesrighe, 2021). Le sentiment de l'auto satisfaction, l'hyper centration sur soi, l'égo

<sup>1</sup> BENNANI T. (2021) « Le comportement organisationnel socialement et Administrativement performant : De l'analyse organisationnelle à l'analyse métaphorique » Revue Internationale de sciences de gestion.

surdimensionné caractérisent les relations responsable subordonné, au sein desquelles l'épreuve de la loyauté envers le chef occupe la plus grande des préoccupations stratégiques.

La relation entre le chef et son subordonné (Azhari, Bouaziz, & Benhammou, 2021) et le suivi des plans d'actions administratifs ressembleraient donc à une forme de gravitation où les électrons en mouvement oscillent autour d'un noyau central, sans lequel la polarisation et l'échange en substrats énergétiques ne pourraient conduire à tenir l'organisme en vie, faciliter et alimenter l'ensemble des organes.

Plus largement la loi de la gravitation occupera également par la force des choses la fonction d'évaluation du potentiel des collaborateurs. L'élimination par défaut et l'effet de l'attraction vers le noyau dur de la cellule organisationnelle produiront une action opposée puisqu'une bonne quantité d'électrons sera rejetée et éjectée du système organique. La métaphore de l'expression « marche ou crève » (King, 2014) caractérise parfaitement le processus de sélection naturelle de la RH à partir de ce que nous appellerons : le coefficient de loyauté envers le chef.

#### **4. Les neurotransmetteurs :**

Dans le monde des neurosciences, les synapses et les neurotransmetteurs en tant que cellules nerveuses, exercent le rôle des relayeurs d'informations provenant de l'environnement, évaluées et analysées dans le système cognitif central et acheminant vers le choix approprié d'une réponse motrice ou comportementale. Dans l'administration public, de large frange du personnel a pour mission de transmettre ce qu'elle voit, ce qu'elle entend ou ce qu'elle ressent. Parfois la mission incombe à son responsable, de ne faire qu'observer et rapporter ce qui se dit, se fait ou ne se fait pas. Dans ce contexte, le neurotransmetteur administratif exerce indirectement la fonction de déclencheur d'alertes, une forme d'outil de veille stratégique au cas où les comportements suspects surgissent et menacent le comportement organisationnel.

Alors que le contrat moral entre le responsable administratif et son collaborateur devrait se solder par une forme collaborative de co-construction des objectifs stratégiques (Stasyk Edmund C. & Davis Randall S, 2021), des plans d'actions conséquents et des évaluations concomitantes des projets, la congruence des objectifs organisationnelles entre le responsable et son subordonné cède la place à une nouvelle forme de contractualisation psychologique entre les deux acteurs dont l'essentiel est fondé sur la révérence personnelle, la fidélisation personnelle accrue et le sentiment d'autosatisfaction (EL Haddadi, 2021).

### **5. Comparer l'incomparable :**

Lorsque les pays de l'OCDE s'accordent en l'an 2000 pour implémenter de nouveaux dispositifs de gestion, qualifiés de post modernes en faveur de l'administration publique, nous assistons à une série de thématiques sans équivoques. En constituent l'essentiel du nouvel arsenal conceptuel de gestion : Le savoir agir avec compétence, le new management public, le référentiel des bonnes pratiques, la gouvernance, la performance organisationnelle, les indicateurs de performance et d'évaluation, les plans d'actions, le Project Management, le management par projet, l'approche systémique, la gestion de la complexité, le pilotage de la performance, l'incitation et la création du sens, la qualité de vie au travail, les key performance indicators (KPI) etc.

Aussi exhaustive soit-elle, la liste des dispositifs incombe aux acteurs de faire le deuil des mécanismes de gestion d'hier en raison de leur obsolescence et non seulement, force est d'adhérer absolument à une logique d'éducation permanente en formation continue tout au long de la vie ou du moins au cours de la carrière. Dans bien des cas, la gouvernance est miraculeusement utilisée dans tous les discours pour décrire toute situation de gestion simpliste ou complexe. Pour reformuler ces idées, nous sommes tentés de dire que l'administration publique adopte vraisemblablement un comportement organisationnel public, gouverné par des normes de gestion spécifiques, loin de s'inscrire dans une vision globale cohérente, pertinente et proactive (Cultiaux J. & Leon X, 2019).

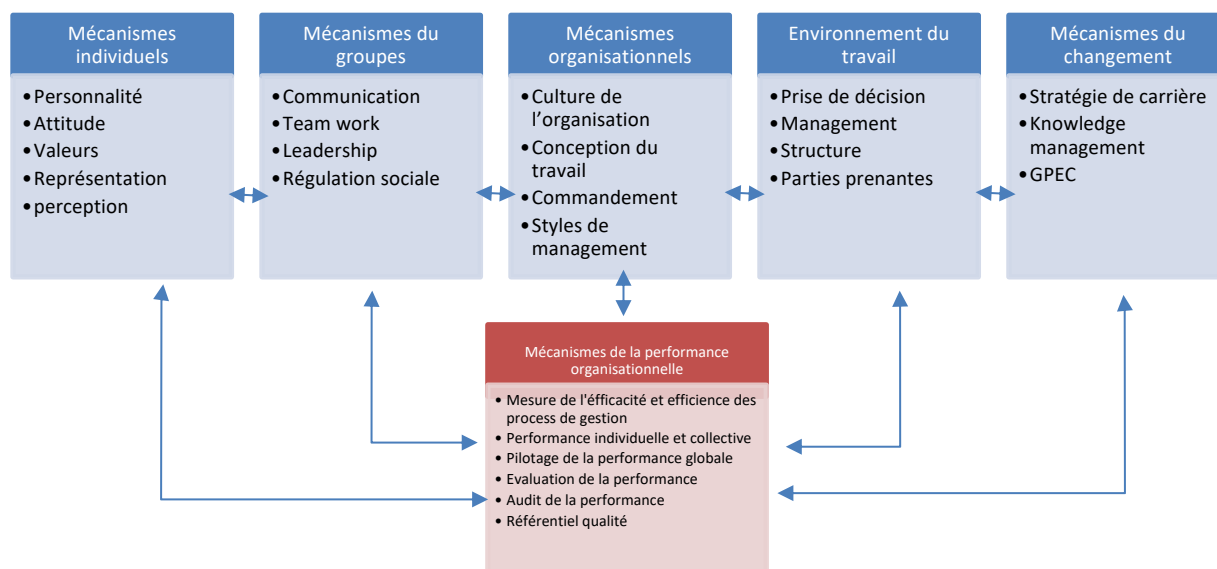
Cette tendance à la spécificité comportementale et organisationnelle des administrations publiques tend à créer un modèle organisationnel publique spécifique, au sens singulier du terme, sujet intéressant à l'étude et à l'analyse sociologique, plus qu'un exemple typique d'expérience managérielle fondée sur la mutualisation, la négociation sociale et la libération des potentialités.

### **6. Du comportement organisationnel à cinq mécanismes vers l'injection du 6<sup>ème</sup> :**

Dans la littérature spécialisée, cinq mécanismes font l'essentiel du comportement organisationnel. Selon les défenseurs de cette approche systémique (Slocum J.W, Woodman R.W & Don Hellriegel 1995), agir sur l'organisation suppose de la considérer comme un microcosme stratifié et formé d'indicateurs individuels, organisationnels, collectifs, environnementaux et relatifs au changement. Des mécanismes dont l'interdépendance est le garant du fonctionnement du comportement organisationnel.

Or, de toutes les considérations théoriques du modèle du CO, transparaît l'importance du facteur de la performance globale que le comportement organisationnel n'est pas supposé ignoré, en raison de l'exigence de l'efficacité et de l'efficience à déployer en faveur des objectifs. Nous le concevons dans le schéma suivant.

**Figure 2 :** Modèle du comportement organisationnel socialement et administrativement performant (Bennani, 2021)



### 7. Le GAP :

Jusqu'au moment de la rédaction de ce papier, le contexte sociopolitique Marocain découvre la publication du rapport officiel de la commission Benmoussa (CSPNMD 2021) portant sur le nouveau modèle de développement (NMD) au Maroc qui sonde les besoins humains, sociaux et environnementaux, dresse un état des lieux et établit une réflexion prospective. Entre notre papier et le rapport Benmoussa se profile une infime entente, une problématique commune qui traite des déboires du comportement organisationnel de l'administration publique. « Passer d'une approche de pilotage par les ressources à une approche de gestion autonome par les résultats et la responsabilisation, mettant au premier rang les indicateurs de qualité et d'équité » (CSPNMD, 2021)<sup>2</sup>. Plus largement, le rapport considère que la réforme du comportement organisationnel de l'appareil public est essentiel pour « l'amorçage et la conduite du changement ». L'analyse plus approfondie du rapport nous amène à croiser les occurrences

<sup>2</sup> CSPNMD : Commission spécial pour le nouveau modèle de développement au Maroc, Rabat 2021.



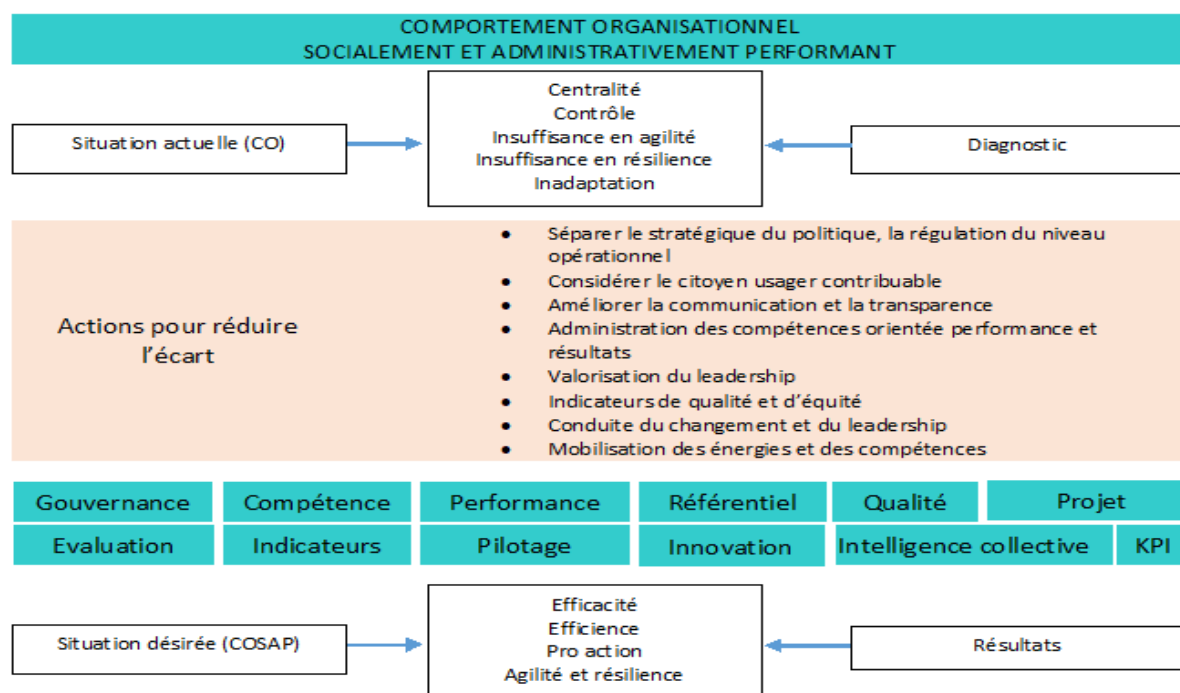
développées par celui-ci avec notre modèle du comportement organisationnel. Dans la colonne du côté droit du tableau, nous identifions les occurrences du NMD qui renvoient aux axes de développement stratégique de l'administration publique. Ensuite nous en créons une catégorisation spécifique afin de croiser les données au comportement organisationnel administrativement et socialement performant, tel que nous l'avions défini auparavant. La métaphore du Gap utilisé au chapeau du paragraphe est la symbolique qui permet d'approcher l'écart entre la situation actuelle de l'administration publique et la situation souhaitée, mise en évidence dans ce papier. Le schéma explique comment passer d'une forme d'immobilisme organisationnel à l'agilité et la résilience du comportement organisationnel socialement et administrativement performant. Le rapport Benmoussa et notre vocation à élucider les résistances au changement organisationnel de l'administration publique ne sont pas en conséquence contradictoires. Pendant que le premier décrète la nouvelle posture de l'Etat qui se réfère à l'expertise du consultant expert, le second est un essai critique qui utilise la métaphore pour actionner de nouvelles représentations d'ordre structurelles, humaines et procédurales. L'action peut être périlleuse parce qu'elle comporte des risques intellectuels de foisonnement conceptuel, de déperdition du sens.

#### **8. Le comportement organisationnel socialement et administrativement performant :**

##### **Une nouvelle alternative :**

Mais de quel sens s'agit-il, de l'objet du comportement organisationnel ou bien de la signification symbolique de l'entité publique. Il s'agit des deux. L'un n'empêche pas de saisir l'autre à partir du sens que lui attribue l'acteur dans sa façon de réfléchir, d'agir et d'évaluer. Le comportement organisationnel socialement et administrativement performant se définit en conséquence comme une alternative conceptuelle et décisionnelle. Rapprocher le spectre de l'organisation publique de l'image subjective que lui attribue l'acteur constitue à notre sens constitue un renouveau des paradigmes de l'analyse sociologique des organisations.

**Figure 03 : Modèle de pilotage du changement organisationnel<sup>3</sup>**



## Conclusion

De toutes les considérations méthodologiques et épistémologiques relayées dans cet écrit au cours de l'exercice de la production de la connaissance sur le comportement organisationnel dans le secteur public, transparait notre volonté d'injecter une nouvelle façon de concevoir l'organisation publique. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle, le comportement organisationnel administrativement et socialement performant est une impérative textuelle et contextuelle qui permettrait aux organisations publiques de « faire le deuil » des mécanismes de gestion qui renforcent l'hermétisme, l'enfermement, l'hyper centration, les formes de leadership utopique. D'ailleurs, Jean Mari PERETTI avait raison de définir le management comme « une indiscipline » (Peretti, 2012). Une indiscipline symbolique qui cherche à rompre avec les la non actualisation des process de gestion. L'apprentissage organisationnel serait également considéré comme un processus de déconstruction « des vieux réflexes de gestion » pour reconstruire de nouvelles façons de penser et de « faire » le travail des femmes et des hommes. Les théories de l'homme organisationnel s'accordent largement sur l'hypothèse de l'homme symbolique et esthétique qui caractérisent l'acteur organisationnel postmoderne, une posture qui changerait largement en fond et en forme la façon d'appréhender l'organisation. Eu

<sup>3</sup> Bennani T. (2021) « Le comportement organisationnel socialement et Administrativement performant : De l'analyse organisationnelle à l'analyse métaphorique » Revue internationale des sciences de gestion.

égard à l'ensemble de ces éléments, il s'agit bien d'une nouvelle perspective de recherche qui placerait la performance au centre de gravité des organisations publiques et qui modifierait le rôle des Etats dans la conception et le pilotage des politiques publiques. La question est de savoir comment parviendraient les agents de l'Etat à modifier le rôle et la posture managériale à la lumière des indicateurs de performance que l'administration publique se fixerait et mettrait à la dure épreuve de l'évaluation de la performance. Le comportement organisationnel socialement et administrativement performant aurait donc besoin d'un double changement de paradigme profond au niveau de la culture organisationnelle et de l'épistémè : l'acteur organisationnel performant. Mais ça serait une autre « paire de manche ».

## BIBLIOGRAPHIE

Azhari , A. , Bouaziz, .S.M. et Benhammou , Y. (2021) « Contribution à l'étude de l'impact de l'intensité des relations de pouvoirs d'une entreprise sur la qualité de l'information comptable ». Revue Française d'Economie et de Gestion. 2, 8 (août 2021).

Abrahamson E. (1996), « Management Fashion », Academy of Management Review, Vol 21., n°1, p.254-285

Amaazoul, H. (2017) « Revue des Principaux Référentiels Internationaux de la RSE. » Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation.

Attouch, H & Idouaarae, N (2020) « La GRH Socialement responsable et « réappréciation » du capital humain : Une analyse conceptuelle. Bansal, P. (2002). The Corporate Challenges Of Sustainable Development. Academy of Management Perspectives » 16(2), 122-131.

Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. » Management Avenir, (1), 95-113.

Bennani. T (2014) «Analyse des politiques publiques sportives et pilotage de l'action publique, éléments de réflexion sociologique et politologique. » Thèse présentée pour l'obtention du doctorat en sciences de l'éducation. Université Mohammed V, faculté des sciences de l'éducation ; Rabat

Bentaleb, C. (2000) « Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines en relation de sous-traitance internationale ». In Audit social et progrès du management.

Commission spéciale sur le nouveau modèle de développement au Maroc (CSPNMD 2021) : le nouveau modèle de développement au Maroc, Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous. Rapport général. Avril 2021

Cabin P. (1999), « Les mythes de l'entreprise », in Les organisations, Editions Sciences Humaines, p. 279-284

Castoriadis C. (1975), « L'institution imaginaire de la société » Paris, Seuil.

Croziez M. & Friedberg E. (2014) « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective. Editions Seuil Paris 2014.

Cultiaux J. et Leon X. (2019), « Les jeux de pouvoir dans l'entreprise libérée », Nouvelle revue de psychosociologie, n°27, p. 109-124.

Gareth M. (1999) « Image de l'organisation » Edition Deboek, Presses de l'Université Laval, Montréal, Canada, 1999.

EL-Haddadi , A. 2021. Satisfaction au travail dans l'administration publique au Maroc : Cas des fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale. *Revue Internationale du Chercheur* (May 2021).

Igalens, J., El Akremi, A., Gond, J. P., & Swaen, V. (2011) « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur » *Revue de gestion des ressources humaines*,

Nait Lachgar T. (2021) « Pratiques de gouvernance et performance d'innovation du Technopark de Casablanca ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 2, 7 (juill. 2021).

Peretti JM (2012) « Tous DRH, les meilleures pratiques par 51 professionnels » Editions Deboek University, Bruxelles 2012.

Reynaud J.D (1991) « Pour une sociologie de la régulation sociale » *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n° 2

Slocum J.W, Woodman R.W & Don Hellriegel (1995) « Organizational behavior » Editions South-Western.

Stasyk Edmund C & Davis Randall S, « Qui se ressemble s'assemble : l'influence des désaccords entre le manager et son subalterne quant à la clarté des objectifs sur la congruence des valeurs et l'engagement organisationnel », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2021/1 (Vol. 87), p. 41-60

Stephen KING (2004) : « Marche ou crève. » Editions le livre de poche, Paris 2004.

Safy, R., Chapellier, P., & Gillet M.C (2020) « L'influence des instruments économiques sur le comportement responsable des dirigeants de PME marocaines. » *Revue de l'organisation responsable* 15 (1), 5-16.

SABOUR Alaoui , L. & Benesrighe , D. 2021. Les problèmes organisationnels : un impact direct sur la performance des PME Marocaines. *Revue Internationale du Chercheur* . 2, 2 (May 2021).