

## *Le climat organisationnel des communes de la Wilaya de Blida*

### *Organizational climate of the communes of Blida*

*Dr. Amine .Ferroukh. Ecole Nationale Supérieure de Management*

*Dr.Rachid .Ouenadi Université de Blida 2*

**Date de réception: 05/04/2018 Date d'acceptation :28/04/2018 Date de publication:30/06/2018**

**الملخص:** يهتم هذا المقال بالمناخ التنظيمي للبلديات، التي تعتبر اللبنة الأولى للجمهورية الجزائرية. تلعب هذه المنظمات الإدارية دورا رئيسيا في الإدارة المحلية. يسمح هذا المقال بتحديد سلم لقياس إدراك المناخ التنظيمي من طرف الأعوان الإداريين، لتسعة بلديات تابعة لولاية البليدة. تعتمد هذه الدراسة على 312 استمارة أسئلة، استخرج منها 15 متغيرة كيفية و كمية رتبوية ، منها ما أستعمل في المقالات الأكاديمية و منها ما يميز الإدارة المحلية في الجزائر .

**Abstract:** This paper describes the development and validation of a multidimensional measure of organizational climate, perceived by local civil servants of 9 communes in Blida Department (Wilaya) . A sample of 312 civil servants of the main towns of Blida provides statistical information through a questionnaire. This paper summarizes the perception of organizational climate, according to several variables, some are reported in the literature and others revealed by the specificity of the Algerian local administration.

**Résumé :** Cet article décrit le développement et la validation de la mesure multidimensionnelle du climat organisationnel, perceptible par les administratifs communaux de la Wilaya de Blida, Algérie. Un échantillon de 312 administratifs communaux, appartenant aux principales communes de la Wilaya, nous procure l'information statistique à travers un questionnaire. Le papier synthétise la perception du climat organisationnel, selon plusieurs variables de différentes dimensions, certaines sont reportées par la littérature, et d'autres révélées par la spécificité de l'administration locale en Algérie.

**الكلمات الدالة :** المناخ التنظيمي ، إدراك العون الإداري ، المجلس الشعبي البلدي ، الإدارة المحلية ، ولاية البليدة .

**Key words:** Organizational climate, perception of civil servants, communal popular assembly, Wilaya of Blida.

**Mots clés :** Climat organisationnel, perception des administratifs communaux, Assemblée populaire de commune ou commune, Wilaya de Blida.

### **Introduction :**

Dans toute organisation importante, et a fortiori quand elle a la mission du service public, le climat organisationnel ne peut évidemment pas être ignoré. La commune évolue dans un écosystème dépendant essentiellement des acteurs, élus locaux et administratifs communaux. Ce climat organisationnel subit également l'influence de la politique du développement local et des orientations ministérielles.

L'étude de la perception du climat peut s'inscrire dans une démarche exploratrice des facteurs de motivation matériels et immatériels. La connaissance approfondie de ces facteurs donne la possibilité d'agir sur la motivation des administratifs communaux. En Algérie, la gestion des collectivités locales résulte d'une culture administrative marquée par la centralisation des pouvoirs. Les administrations locales sollicitent les Walis, fonctionnaires d'autorité pour traiter une série interminable d'arbitrages. Mais, cette gestion publique pourrait se justifier par la faiblesse des capacités institutionnelles au niveau local (APC : Assemblée Populaire de Commune), un épuisement du capital humain et social de certaines communes rurales, dépourvues de ressources. Par ailleurs, cette gestion centralisée aurait éventuellement comme conséquence une démotivation des fonctionnaires locaux, modestement payés, peu écoutés, mais déterminés à assurer le service public avec un étonnant dévouement.

Notre contribution essaye de présenter une réalité locale, perçue par les administratifs communaux. Notre objectif n'est pas de chercher des lois universelles, mais d'avoir une réponse adaptée au contexte des collectivités locales étudiées. A cet effet, nous avons donné la parole aux administratifs communaux, et cela pour répondre à la question suivante : *Quels sont les déterminants de la perception du climat organisationnel chez les administratifs communaux ?*

### **1. Théorie :**

Le concept climat est souvent utilisé pour enrichir le concept de la culture (Poole, 1985), un concept qui reste générique et porteur de nuance. Selon Schneider (1975), le climat organisationnel reflète une description de l'environnement, une description psychologiquement

significative . Par ailleurs, (Patterson et al., 2005) le définissent comme la perception partagée des agents sur l'état de leur organisation, cette dernière se distingue par ses procédures, pratiques et routines. Le climat organisationnel diffère d'une organisation à une autre. Plusieurs facteurs expliquent ces différenciations, tels que les dissimilitudes individuelles des employés et leurs positions relatives dans l'organigramme, la nature et organisation des groupes de travail, et l'historique de l'employé (Victor & Cullen, 1988).

La littérature est riche par les analyses explicatives du climat organisationnel. La majorité des cas se présentent en quatre dimensions ; l'autonomie individuelle, la structuration, les orientations de récompenses et la considération de la cordialité dans le travail. D'autres (Mc Intyre & James, 96 ; James & Sells, 81) s'orientent vers des dimensions plus spécifiques telles que le stress et manque d'harmonie, le challenge du poste et autonomie, soutien et faiblesse du leadership, la coopération du groupe, la bienveillance et vivacité.

Enfin, après une recherche bibliographique, nous avons constaté qu'aucun article n'a été publié sur le climat organisationnel des communes en Algérie. Nous pensons avoir la lourde responsabilité de traiter en premier le sujet.

## **2. Méthodologie :**

Notre choix fut pour la méthode de sondage empirique (non aléatoire), une méthode permettant un éclairage rapide et sommaire afin d'initier ultérieurement - une étude nationale se prépare pour un échantillon plus représentatif des collectivités locales - des recherches plus approfondies. Contrairement au sondage aléatoire, la sélection des individus à interroger, dans un sondage empirique, n'exige pas une base de données. Il s'agit de désigner des communes représentatives de la Wilaya de Blida, et cibler leurs administratifs communaux (la population statistique de notre étude).

Pour émettre nos hypothèses, nous avons mené une étude qualitative, à travers des entretiens avec des administratifs communaux (7 entretiens), et cela pour approcher une réalité locale. L'objectif était de formuler des hypothèses vérifiables et citées sur le corpus des connaissances académiques. Ce travail, nous a mené à retenir trois familles d'hypothèses, à vérifier par les différents tests statistiques :

- Les données démographiques des administratifs communaux, influencent leur perception du climat organisationnel ;

- Les pratiques managériales au sein de la commune, déterminent la perception des administratifs communaux du climat organisationnel;
- L'appréciation de la satisfaction du citoyen par l'administratif communal, lui donne le sentiment de la réussite administrative. Et nous informe sur la qualité du climat organisationnel.

Pour vérifier ces trois familles d'hypothèses , nous avons utilisé quinze variables ordinales qualitatives et quantitatives , fournies par cette enquête ; la perception générale du climat organisationnel (EGEO), le niveau d'instruction (NIVEAU), l'âge (AGE), l'expérience (EXPER), le genre (SEXE), la reconnaissance du travail (ENRT), le degré d'ouverture au changement (EOC), la liberté et l'autonomie au travail (ELA), la détermination d'objectifs(ECO), la qualité de la relation du travail (ERT), le respect des décisions hiérarchiques (ERDH), le respect du temps dans le travail (ERTT), l'évaluation des critères de mesure de la performance (ECSR) le rendement du fonctionnaire local (ERF) et l'appréciation de la satisfaction du citoyen (ESC) .

### 3. L'échantillon de l'étude :

La Wilaya de Blida compte 25 communes, Notre étude se réalisait sur les 9 principales communes de la Wilaya de Blida. Les communes choisies sont les plus peuplées, possédant une superficie importante, et abritant les grandes entreprises de la Wilaya. L'ensemble des communes évolue dans le même cadre réglementaire, ayant des procédures formelles identiques, salaires et relations de travail, au sein de la fonction publique. Quelque soit la richesse de la commune, l'administratif communal reste soumis aux mêmes règlements, droits et devoirs. Seulement, le nombre de fonctionnaire diffère en fonction des besoins multiples de la commune et ses administrés.

**Tableau 1 : Les 25 communes de la Wilaya de Blida**

Ain Romana	<b>Boufarik</b>	Cherea	Larbaa	Oued Slama
Ben Khelil	Bougara	Djebabra	<b>Mouzaia</b>	<b>Oudjer</b>
Beni Mered	Bouinane	El Affroun	<b>Ouled Yaich</b>	Souhane
<b>Beni Tamou</b>	Chebli	Guerrouaou	Meftah	Soumaa
<b>Bouarfa</b>	<b>Chiffa</b>	Hammam Melouane	<b>Oued Alleug</b>	<b>Blida</b>

En gras : les communes de notre échantillon.

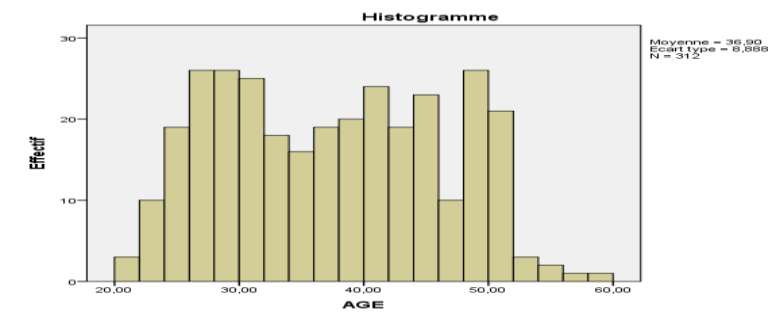
Après avoir éliminés les observations avec des données manquantes, nous avons retenu 312 observations, résumées ci-dessous :

**Tableau 1 : Le genre des questionnés par commune**

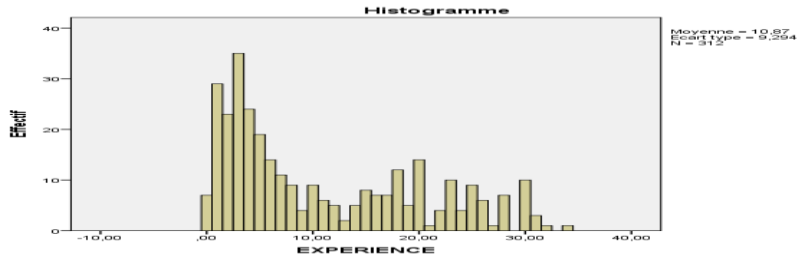
		Effectif		Total
		F	H	
COMMUNE	BENI TAMOU	7	6	13
	BLIDA	31	25	56
	BOUARFA	23	19	42
	BOUFARIK	21	22	43
	CHIFFA	31	20	51
	MOUZAIA	13	27	40
	O EL ALEUG	20	4	24
	OULED YAICH	30	13	43
Total		176	136	312

Notre échantillon contient des administratifs communaux de différents niveaux d'étude, 18,3 % sont de niveau élémentaire, 37,8 % de niveau secondaire, et 43,9 % universitaires. Les recrutements de ces dernières années, s'orientent plus vers les universitaires, architectes, ingénieurs, licenciés en droit et licenciés en Sciences de gestion. La moyenne d'âge des questionnés (graphe 1) est de 37 ans, avec un écart type de 8,88 ans. En outre, la moyenne d'expérience en poste est de 10 ans (graphe 2). Les fonctionnaires avec une expérience inférieure à quinze ans représentent plus de 50%. La population des administratifs communaux reste jeune, d'un niveau universitaire ou de formation professionnelle.

**Graphe 1 : Variable - âge-**

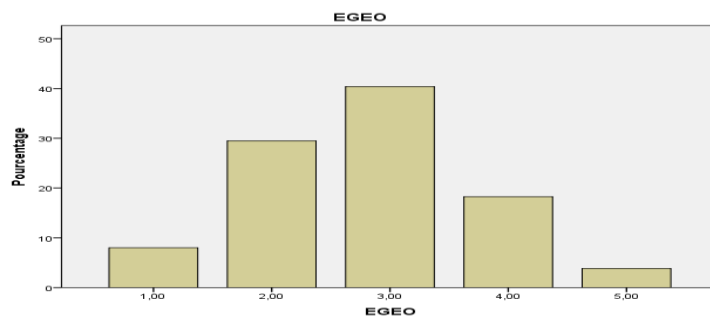


**Graphe 2 : La variable -expérience-**



La variable explicative « âge » ne vérifie pas l'hypothèse de normalité, avec une moyenne de 10,87 ans et un écart type de 9,249 ans, cette variable se présente par une forte dispersion. Ceci est pareillement constaté pour plusieurs variables explicatives. Par ailleurs, notre variable expliquée, perception générale (EGEO) du climat organisationnel se présente sous forme de cloche et suit une loi normale.

**Graphe 3: Perception générale du climat organisationnel**



#### 4. Résultat

Nous avons tenté d'expliquer la corrélation des données qualitatives à travers des tests Khi2. Nous nous sommes intéressés en particulier à deux corrélations ; la perception du climat organisationnel et l'appartenance à une commune ; la perception du climat organisationnel et le genre du fonctionnaire. Les résultats sont très significatifs pour la première association, les communes se distinguent par leurs actifs organisationnels, l'appartenance à une commune caractérise la perception du fonctionnaire (Tableau 2). Les communes ne représentent pas une gestion uniforme, certaines administrations locales se distinguent par des actifs organisationnels, un Management reflétant les compétences de la commune, et favorisant un meilleur climat organisationnel.

**Tableau 2 : Tests du Khi-deux**

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	56,553 <sup>a</sup>	32	,005
Rapport de vraisemblance	68,134	32	,000
Nombre d'observations valides	312		

a. 22 cellules (48,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,50.

Par contre, la perception du climat organisationnel n'est pas sensible au genre du fonctionnaire (test non significatif au seuil de 5%), le fait d'être homme ou femme n'influe pas sur les réponses des enquêtés (Tableau 4). Une constatation nuancée (test significatif au seuil de 8%) pour la relation entre la perception du climat organisationnel et le niveau d'instruction des administratifs communaux (Tableau 3). Le niveau d'instruction semble être indépendant de la perception partagée par les administratifs communaux.

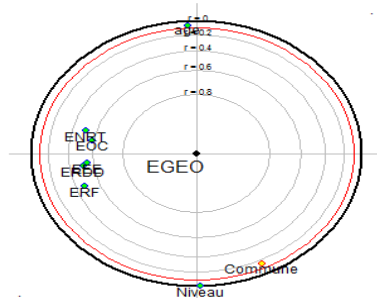
**Tableau 3 : Tests du Khi-deux**

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,239 <sup>a</sup>	4	,083
Rapport de vraisemblance	8,327	4	,080
Nombre d'observations valides	312		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,23.

Par ailleurs, Une analyse en composante principale focalisée montre ci-dessous, les principales variables explicatives corrélées (les coefficients de corrélations inclus entre 0,4 et 0,6) à notre variable explicative, la perception générale du climat organisationnel (EGEO) :

Représentation d'une ACP focalisée sur la variable (EGEO)



Les annexes 1, 2, 3 et 4 résument les éléments essentiels de L'analyse en composante principale. Certaines projections des points-variables sont suffisamment proches du cercle des corrélations pour faire apparaître une assez forte corrélation positive (Annexes 5 et 1) entre la perception du climat organisationnel et la qualité de la relation du travail (ERT), pareillement avec la présence d'une détermination d'objectifs (ECO) au niveau de la commune. Par contre l'expérience et l'âge ne sont pas corrélés avec la perception du climat organisationnel.

La perception du climat organisationnel et niveau d'instruction (NIVEAU) sont négativement corrélés (Annexe 1). Ceci nous amène à conclure que plus le niveau est élevé, moins est meilleure l'appréciation du climat organisationnel par les administratifs communaux.

**Tableau 4 : Tests du Khi-deux**

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,480 <sup>a</sup>	8	,811
Rapport de vraisemblance	4,611	8	,798
Association linéaire par linéaire	,181	1	,671
Nombre d'observations valides	312		

a. 3 cellules (20,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,19.

Les variables explicatives (ENRT, EOC, ELA, ECO, ERT, ERDH et ERTT), liées à la pratique managériale, permettent une nette association (Annexe 1 : matrice des corrélations) avec la perception du climat organisationnel. Egalement notre variable explicative, évaluation de la satisfaction du citoyen (ESC) est parfaitement corrélée à la perception du climat organisationnel (Annexe 1 : matrice des corrélations).

### **Conclusion :**

Depuis l'indépendance du pays, la modernité s'est construite sur le reflux des spécificités locales, cultures et traditions des territoires. Ces dernières années, une prise de conscience se développait autour de l'importance de la commune et son territoire. Le gouvernement à travers la loi sur la commune, donne la possibilité à l'assemblée populaire de commune (APC) d'agir comme acteur institutionnel, et

construire l'intercommunalité pour fédérer les ressources nécessaires au développement territorial. Par ailleurs, les avancées ne résultent pas uniquement d'une loi, mais nécessitent éventuellement une prise de conscience et un leadership au niveau local.

Nous avons tenté de décrire le climat organisationnel d'une institution locale, à caractère administratif, très peu étudiée en Algérie. A cet effet, nous avons estimé utile de donner la parole aux administratifs communaux, cheville ouvrière du développement territorial. Les réponses de ces derniers, nous permettent de faire les conclusions suivantes :

-Les variables démographiques possèdent un pouvoir explicatif certain. Le mécontentement de ceux qui détiennent un niveau d'instruction élevé, pourrait être expliqué par la faiblesse de la gestion des ressources humaines, une fonction centrale du Management de la commune. Des erreurs éventuellement commises tout le long du processus de gestion (recrutement, immersion et valorisation), pourraient être à l'origine de cette situation. Un mauvais choix de personnel, non motivé pour le service public, donnera comme conséquence une démotivation professionnelle. Pour la commune, Il ne s'agit pas de choisir des compétences administratives et managériales, mais surtout d'opter pour des compétences motivées par le service public. Ces dernières doivent manifester un intérêt au service public, servir les concitoyens et contribuer efficacement au développement local.

-Le genre n'est pas déterminant dans la perception du climat organisationnel. Même si les statistiques du ministère de l'intérieur révèlent une féminisation du corps des administratifs communaux, qui semble donner plus de pouvoir aux femmes, au niveau des administrations locales. Notre échantillon ne révèle pas de différences significatives, entre hommes et femmes sur la perception du climat organisationnel. Il faudrait préciser aussi que l'ensemble des lois régissant le fonctionnement des communes, insistent sur l'égalité et ne laissent aucun espace pour les discriminations.

-Les pratiques managériales nous donnent une nette explication du climat organisationnel. La perception du climat organisationnel est intimement liée à la gestion de la commune. Cette dernière se distingue par ses actifs organisationnels et humains. La qualité des ressources humaines détermine la qualité des procédures écrites ou coutumières et la construction de relations humaines. Certaines

communes souffrent malheureusement d'un déficit chronique en matière d'actifs humains, qui ne leur laisse aucune chance pour améliorer leur gestion courante.

-Les personnels des communes donnent une nette importance à la satisfaction du citoyen-électeur. La qualité du climat organisationnel semble être liée au pouvoir de satisfaction des citoyens. En Algérie, les communes sont soumises à une forte pression de la part des citoyens demandeurs de services publics. Les administrations locales sont appelées à attribuer des logements sociaux, identifier les nécessiteux et transférer des aides sociales de l'Etat. Ce genre de missions difficile pour ne pas dire impossible, laisse les administrateurs communaux attentifs aux exigences des citoyens.

-En fin, l'amélioration du climat organisationnel reste l'œuvre des acteurs administratifs, politiques, associatifs et économiques. Dans un système complexe, le comportement de l'un des acteurs ne peut pas se comprendre sans la compréhension de l'autre acteur. A cet effet, les pratiques de coopération peuvent être les remèdes efficaces d'un mal profond. Le regard de l'autre aide énormément à découvrir ses dysfonctionnements. Ce progrès passe inéluctablement par l'élaboration des règles de coresponsabilité -droit de la coresponsabilité-, des règles nécessaires au développement territorial. Les communes devraient s'ouvrir d'avantage pour la construction des objectifs partagés, valeurs communes et dispositifs de travail.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- Poole, M .S. *Communication and organizational climates: Review, critic and a new perspective*, in Mc Phee, 1985, R.D and Tomkins , Beverly Hills.
- Essaid Taib ,. *La formation du personnel communal en Algérie* , in CMERA , l'administration territoriale au Maghreb , edition Guessous , Rabat , 1989 .
- James, L. R., & McIntyre, M. D. (1996). *Perceptions of organizational climate*. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 416–450). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). *Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research*. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–292). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kamal Moulai, *les contraintes à l'action publique locale en Algérie : Cas des communes de la Wilaya de Tizi-Ouzou*, revue Campus, n°11 , 2008 .
- Patterson , M. G., West , M. A., Shackelton , V. J. , Dawson , J. F., Lawthom , R. , Maitlis, S. Robinson , D. L., Wallace , A. M., 2005, *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation* , Journal of Organizational Behavior, 26, pp. 379-408.
- Schneider, B. *Organizational climates: An essay*, 1975, personal psychology.
- Tabet Aoul Wassila & Zerrouki Mohammed Amine,. *Culture et performance de l'administration publique algérienne : cas de l'APC de la Wilaya de Tlemcen*, revue congolaise de Gestion, n°19, 2014 .
- Victor,B and Cullen , J.B. *A Theory and Mesure of Ethical climate in organizations*, 1988, Frederick (ed) , Research in corporate social performance and policy .
- Willy McCourt. *Public Management in Developing Countries: From downsizing to governance*, 2008 , Public Management review .

Annexe 01:

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	NIVEAU	AG	EXPERIEN	EGE	ECS	EN	EE	EO	ELA	EC	ER	ERD	ERT	ER	ES
	AU	E	CE	O	R	RT	E	C		O	T	H	T	F	C
Corrélation	1,000	-	-.445	-	-	-	.02	-	-	-	.03	-	-	-	.04
NIVEAU		.34		.024	.042	.035	7	.13	.02	.06	1	.035	.043	.00	7
n		7						9	6	7				9	





ESC	,203	,42	,417	,000	,000	,000	,00	,00	,00	,00	,00	,000	,000	,00
		7					0	0	0	0	0			0

a. Déterminant = ,001

## Annexe 02 :

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,889
	Khi-deux approximé	2172,893
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
NIVEAU	1,000	,444
AGE	1,000	,789
EXPERIENCE	1,000	,855
EGEO	1,000	,652
ECSR	1,000	,501
ENRT	1,000	,294
EEE	1,000	,506
EOC	1,000	,494
ELA	1,000	,438
ECO	1,000	,615
ERT	1,000	,600
ERDH	1,000	,527
ERTT	1,000	,468
ERF	1,000	,549
ESC	1,000	,456

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Annexe 03 :

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs	
		retenus	la rotation

	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,075	40,499	40,499	6,075	40,499	40,499	6,075	40,497	40,497
2	2,111	14,073	54,572	2,111	14,073	54,572	2,111	14,075	54,572
3	,932	6,211	60,783						
4	,782	5,213	65,996						
5	,758	5,051	71,046						
6	,715	4,769	75,816						
7	,623	4,150	79,966						
8	,569	3,792	83,758						
9	,483	3,219	86,977						
10	,435	2,902	89,879						
11	,400	2,669	92,548						
12	,368	2,454	95,002						
13	,296	1,974	96,976						
14	,274	1,830	98,806						
15	,179	1,194	100,000						

#### Annexe 04 :

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2
1	1,000	-,008
2	,008	1,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation

