



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des sciences Humaines et sociales
Département des Sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sociologie.
Option : *Sociologie de l'organisation et du travail.*

Thème de la recherche:

**Le comportement des employés face
aux normes organisationnelles**

Cas pratique : la mairie d'AIT SMAIL.

Réalisé par :

- AZEGAGH Messipsa
- ALLAOUA Kamel

Encadré par Mr:

BOUMEGOURA Naim

Session juin 2019

REMERCIEMENTS

Toute notre parfaite gratitude et remerciement au **Dieu** le plus puissant qui nous a donné la force, le courage et la volonté pour élaborer ce travail.

C'est avec une profonde reconnaissance et considération particulière que nous remercions notre encadreur de mémoire ; Monsieur **BOUMEGOURA Naim** pour son soutien, ses conseils judicieux et sa grande bienveillance durant l'élaboration de ce projet.

Nous souhaitons remercier également le personnels de la mairie « d'Ait smail » particulièrement le Maire Mr **REBAI Sadek** pour son entière disponibilité.

Nos sincères remerciements au président et aux membres de Jury pour avoir accepté de corriger et d'évaluer notre travail.

Nos sincères remerciements s'adressent également à l'équipe de la commue d'**AIT SMAIL** et en particulier Mme **HEDAD Malika** (service du personnel) et Mr **AZEGAGH Rachid** (Bureau des marché public), et Mr **YAHIAOUI Yahia** (SG de la mairie) pour leurs entière disponibilité et collaboration qui nous a aidé à réaliser notre enquête de recherche au sein de cet organisme.

Nous souhaitons remercier tous les enseignants du département de sociologie notamment Mlle **MOKHTARI**, Mr **LAZARI Abdelhamid**, Mr **YAHIAOUI Fouad**, et d'autre qui nous on soutenu durant ce parcours universitaire de ces différents cycles.

Nos vifs remerciements s'adressent à nos amis et à tous ce qui ont contribué de près ou de loin à l'enrichissement de ce travail.

Messipsa & Kamel.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail:

- A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leurs tendresses, leurs soutiens et leurs prières tout au long de mes études, à qui je témoigne ma profonde gratitude et beaucoup de reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi, pour leurs encouragements, leurs éducations.
- A mes chères sœurs Hakima, et Malika pour leurs encouragements permanents, et leurs soutiens moral.
- A mes chers frères, Mohamed, Hakim, lamri, Abdelkrim, Nacir pour leurs appuis et leurs encouragements.
- A la mémoire de MA SŒUR NOURA, ET MON FRERE NOURDINE, Qui ont été toujours dans mon esprit et dans mon cœur, je vous dédie aujourd'hui ma réussite. Que Dieu, le miséricordieux, vous accueille dans son éternel paradis.
- A toute ma famille sur tout (F.T), pour leurs soutiens tout au long de mon parcours universitaire.
- Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible ; Merci d'être toujours-là pour moi.
- A Mlle MOKHTARI. Qui ma vraiment motiver a continuer cette recherche.
- A mon très cher binôme et copain : Messipsa pour sa patience et sa pertinence, aussi à son père qui nous a aidé dans nôtre travail. Et a HOCINE ALLIOUAT.
- Je le dédier a tout mes amies.
- a tout la promotion de la sociologie de l'organisation et du travail 2018/2019

... Merci à toutes et à tous.

Kamel

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, qui est le fruit d'un long parcours de labeur :

*A mes parents :

- A ma très chère mère *Fatima* ALLAOUA qui a attendu, et espérer ma réussite a qui je témoigne ma profonde gratitude et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'elle a fait pour moi, « *Maman merci pour que je sois un exemple* »,
- A mon très cher père *Rachid* qui m'a ouvert les portes de la réussite par sa compréhension et soutien durant tous les domaines.

*A ma chère sœur : *chahinaz*, qui je la souhaite la réussite de tous son parcours de vie.

*A ma famille - AZEGAGH -, femme et homme, petit et grand.

*Je tien a remercier la famille ALLAOUA qui est une autre famille maternelle, à leurs tête Mon grand père Hadj Saïd et sa famille et mon oncle maternelle Achour et sa famille.

*A mon Binôme Kamel ALLAOUA de la commune de Feraoun et sa noble et honorable famille.

*A mes amis : Bilal / Kiki / Mokhtar / Omar / Dahou / Nassim / Fateh / Hocine / Mohand / Smail / Walid / Yanis. ... et d'autres amis parcouru durant la période estudiantine.

*Je dédier aussi ce travail à ma future femme et sa modeste famille, qui ma sollicité, favoriser, honorer et aider à réaliser ce modeste travail.

... Merci à toutes et à tous.

Messipsa AZ

La liste des abréviations:

- **APC** : Assemblé Populaire Communal.
- **D.R.H** : Direction des Ressources Humaines.
- **R.H** : Ressources Humaines.
- **S.O.T** : Sociologie de l'Organisation et du Travail.
- **G.R.H** : Gestion des Ressources Humaines.
- **C.O** : Comportement organisationnelle.
- **N.O** : Normes organisationnelles.
- **T.S** : Technicien Supérieur.
- **C.S.P** : catégorie socioprofessionnel.
- **A.A.T** : Agent d'Administration Territorial
- **A.A.P** : Agent d'Administration Principal.
- **C.P** : Comptable Principal.
- **C.F** : control financier.

Liste des tableaux :

Tableau	Titre	Page
01	principes généraux de l'administration selon H. Fayol.	21
02	types d'autorités selon M. WEBER.	23
03	deux conceptions de l'environnement au travail (la théorie X et la théorie Y) selon Mc Gregor	26
04	Les différents courants de pensée de la théorie des organisations.	27
05	Organisme et commissions de la commune	59

Liste des figures :

Figure N° 01 : Répartition des Normes organisationnelles

Figure N° 02 : les disciplines carrefours du comportement organisationnel.

Figure N° 03 : classification économique du service public.

Sommaire

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Introduction

Partie théorique.

Chapitre I: construction de l'objet d'étude.

I. Problématique.....	6
II. Hypothèses.....	9
III. Définition des concepts.....	10
IV. Méthode et technique de recherche.....	12
1. Méthode utilisé.....	12
2. Technique utilisé.....	13
3. Pré-enquête.....	14
V. Le choix de l'échantillon.....	14
VI. Les raisons du choix du thème.....	15
VII. Les objectifs de la recherche.....	15
VIII. Les difficultés rencontrées.....	16

Chapitre II : Normes et comportement organisationnel, quel rapport ?

I. La sociologie des organisations	18
1- Histoire de la sociologie des organisations.....	18
2- Définition de La S.O.....	19
3- Les approches théoriques de la S.O.....	19
A. La théorie de la fonction administrative d'E. Fayol (L'unicité du commandement).....	20
B. La théorie d'organisation bureaucratique de M. WEBER (hiérarchisation des tâches).....	23
C. La théorie de X & Y de MC GROGER (la reconnaissance sociale du groupe).....	25
4- Les différents courants de pensée de la théorie des organisations.....	27
5- L'intérêt de la sociologie des organisations	29

II. Les Normes Organisationnelles.....	31
1. Généralité sur les normes organisationnelles.....	31
2. Définition des normes organisationnelles.....	32
A- Les normes relationnelles (Normes formelles).....	32
B- Les normes fonctionnelles (Normes informelles).....	33
3. Les normes comme outil de régulation du comportement organisationnel : une liberté sous surveillance ?.....	34
III. Le comportement organisationnel.....	35
1. Définition du comportement organisationnelle.....	35
2. Les trois niveaux d'analyse en comportement organisationnel.....	36
3. Théories du comportement organisationnelles	37
4. Disciplines carrefours du C.O.....	38
5. Les attitudes et comportement des employés au cœur des démarches de RH	39
IV. Administration et service public.....	41
1. Administration.....	41
A. Histoire de l'Administration.....	41
B. Définition de l'Administration.....	42
2. Service Public.....	42
A. Histoire de la notion du service public.....	43
B. Définition du service public.....	46
3. L'organisation des services publics en Algérie	46
A. Les modes classiques d'organisation des services publics.....	46
4. Le fonctionnement de services publics	50
A. Les principes qui régissent le fonctionnement des services publics.....	50
B. Les principes fondateurs : continuité, égalité, mutabilité....	51
5. Les organes de services publics	52
A. Les organes de direction	52
B. Le personnel subalterne	53
C. Les organes de contrôle.....	53
6. La situation des usagers des services publics	54
A. L'utilisateur du service public administratif.....	54
B. L'utilisateur du SPIC.....	54
7. La réglementation des services collectifs en services publics.....	55
A. Un service public administratif	55

V. La commune.....	56
1. Histoire de la commune.....	56
2. Définition de la commune.....	57
3. Organes et missions de la commune.....	59

Partie pratique

Chapitre III Présentation de l'organisme d'accueil

I. Présentation de la commune d'AIT SMAIL.....	65
II. Création de la commune d'AIT SMAIL et son milieu géographique	65
III. Les secteurs de la mairie d'AIT SMAIL.....	66
IV. Présentation de la mairie d'AIT SMAIL.....	69
1. L'organisation administrative de l'Assemblée Populaire Communal (APC) d'AIT SMAIL.....	69
2. Les commissions et les activités de la mairie d'AIT SMAIL.....	70
3. Les objectifs de l'APC.....	70
V. Les fonctions de la mairie d'AIT SMAIL.....	71
VI. Les fonctions d'un maire.....	71

Chapitre IV : Analyse et interprétation des données :

I. L'analyse et interprétation des données.....	75
1. Caractéristiques de notre échantillon.....	75
2. L'analyse et interprétation relative aux normes relationnelles.....	80
A. Avec la hiérarchie : (relations formelles).....	80
B. Avec les collègues (informelles ou interpersonnelles).....	81
3. L'analyse et interprétation relative aux normes fonctionnelles.....	82
A. la maîtrise du poste	82
B. L'exécution des tâches	83
II. La discussion de l'hypothèse.....	85

Conclusion

Liste bibliographique.

Liste des annexes.

Sommaire

Introduction

L'organisation est un milieu qui réunit des sujets pour la production des biens ou des services susceptibles de combler des besoins sociaux. La dynamique sociale organisationnelle est mue par les valeurs de base des différents membres qui la constituent. La valeur pour un groupe social est un repère pour les choix comportementaux de ceux qui y évoluent. Car, elle est à l'origine des lois, des règles, des conventions et coutumes qui régissent les groupes et les relations entre les individus qui les composent. De ce fait, elle est un élément fondamental de l'inconscient collectif. En elle les individus se reconnaissent, retrouvent leur empreinte commune, facteur d'adhésion sociale. La valeur est un facteur clé de cohésion sociale, que l'on soit dans des sociétés post-matérialistes ou matérialistes (traditionnelles).

M. WEBER est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorités. Weber analyse les formes d'administrations au sens large du terme. Ces travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particularité pour imposer une autorité.¹

Les membres de l'organisation sont soigneusement sélectionnés et organisés dans un ensemble de façon stratégique pour interagir et atteindre des objectifs de travail selon des normes prescrites. Seulement, l'on constate une tendance générale à une non-adhésion aux groupes d'appartenance constitués aux seins des organisations et contre toute attente, une meilleure collaboration avec les groupes de référence cela dans le but d'étudier les comportements des employés et leurs réactions dans une organisation.

En général, le facteur affinitaire est la valeur partagée par le groupe. L'on remarque que les questions professionnelles et personnelles se résoudre dans les groupes informels en fonction des tendances idéologiques idéalisées des

¹ Jean-Michel PLANE, Théorie des organisations, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, p 22.

Introduction

membres. Les organisations se trouvent donc face à un problème permanent de manque de collaboration dans les équipes de bases créées. Ce phénomène étant plus observé dans les organisations des sociétés matérialistes, caractérisées par un fonctionnement organisationnel basé sur des normes ne correspondant pas à leurs valeurs sociales locales.

Afin de réaliser notre étude (mémoire) nous avons pris le Cas de la mairie d'Ait Smail, le champ de l'étude sera limité sur notre thème de recherche qui est intitulé: « Le comportement des employés face aux normes organisationnelles ».

En abordant notre thème dont nous avons entamé un plan de travail composé de deux parties : théorique et pratique.

Dont la partie théorique contient deux chapitres, le premier est consacré pour la construction de l'objet d'étude, commençants par l'élaboration de la problématique, hypothèse, définition des concepts clés, méthode et technique de recherches, ainsi que les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche et les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre, intitulé, cadre méthodologique de la recherche où nous avons traité la notion de la sociologie des organisations, ensuite nous avons passé à l'étude des normes organisationnelles et le comportement organisationnel, dont nous avons développé les théories de ces derniers, leurs structures. Puis nous avons énoncé l'administration comme service public, dont nous avons donné une réflexion sur la commune et ses structures.

Le troisième chapitre (cas pratique) est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil, son histoire ses principes tâches et sa structure.

Le dernier chapitre est consacré à l'analyse et interprétation des résultats obtenues durant notre enquête sur le terrain.

Introduction

En bref, nous pouvons dire que nous avons essayé de donner une analyse sociologique à cette recherche qui trouve encore une grande importance au sein de notre société. Bien que, ce modeste travail ouvre les portes devant d'autres chercheurs qui s'intéressent à cette recherche pour réaliser des études et donner d'autres lectures scientifiques afin de comprendre la structure de notre société de son mode de fonctionnement.

Partie théorique

Chapitre I: construction de l'objet d'étude.

I. Problématique :

L'histoire de l'organisation se confond avec l'histoire de l'homme, elle nous apprend que bien qu'il s'en défende l'homme est progressivement organisé plus par addition ou par rupture. L'organisation inhérente à l'existence de l'homme, la mise en place d'un ordre, d'une structure, de procédures donnent le cadre de fonctionnement social de ces activités, caractérisant de façon spécifique chaque groupe d'hommes au travail.¹

La sociologie des organisations est la discipline qui permet de comprendre les comportements individuels et collectifs au sein des groupes humains constitués. Une organisation apparaît comme une apparence structurée à l'action collective un ensemble relativement contraignant pour les personnes et simultanément comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement du projet commun. Elle peut être aussi appréhendée comme un lieu de réalisation de soi d'accomplissement, mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir.²

Lorsqu'un objectif est partagé entre plusieurs personnes et clairement définit, comme par exemple les tâches au milieu de travail ou la production ou même la réussite de l'entreprise comme objectif commun de tous les individus appartenant à cette entreprise. Et donc, tous ces individus doivent réunir leurs forces et travailler en groupe pour pouvoir atteindre ces objectifs communs. Et ce par plusieurs biais, nous avons la division des tâches, la création d'une structure d'organisation, etc.

La normalisation ou la standardisation sert à établir respectivement des normes et standards organisationnels, c'est-à-dire, un référentiel commun et documenté destiné à harmoniser l'activité d'un secteur. Elle est réalisée par des

¹ Luc Boyer- Noel Equille Bey, Organisation, théorie et application, Deuxième édition, 1999-2003, p 11.

² Jean-Michel plane, théorie des organisations, Dunod, Paris, 2003, p07.

organismes spécialisés, qui sont le plus souvent soit des organismes d'État, soit des organisations créées par les professionnels d'un secteur d'activité donné.

Une norme, au sens sociologique du terme, représente un comportement généralement observé dans un contexte donné. Il existe deux types de normes en sociologie. La première, la norme formelle, est une loi ou une règle officielle régie par des personnes influentes. La seconde, la norme informelle, est une façon de se comporter dans la société qui n'est pas obligatoire, qui n'est pas prescrite, ni écrite, mais elle peut être reliée à l'éducation de l'individu ou du groupe, à sa culture, à sa religion, à son environnement et son entourage...etc.

Les acteurs de certains champs professionnels ont tendance à confondre les concepts d'organisation et d'institutions ; Par exemple les travailleurs sociaux utilisent fréquemment le terme d'institution pour désigner le service ou l'établissement dans lequel ils travaillent ; Pour les sociologues durkheimiens, l'institution se définit comme un ensemble de normes, d'obligations, de comportements et de règles explicites propres à une société et intériorisé par les individus y appartenant.¹

On pourrait distinguer entre trois axes différents du terme institution. Le premier travaille sur les institutions entendues comme les formes sociales établies, et donc clairement dans le domaine scolaire, par exemple, les établissements. Le deuxième pose l'institution comme terme dynamique, en l'opposant principalement à la notion d'organisation. Le troisième se centre sur la dimension de processus, et parlera surtout du travail d'institution.

Une norme représente, pour un groupe social donné, un ensemble de caractéristiques adoptées par la plupart des membres du groupe. Les normes sociales fondent la cohérence des groupes.

Les normes organisationnelles concernent des groupes homogènes d'individus caractérisés par leurs positions et portent sur le rapport au travail, à

¹ FOUURIAT Michel, Sociologie des Organisations, 2ème édition, PERSON/ Education, Février 2007.Paris, P36.

la hiérarchie, au changement, aux collègues...etc. Les normes présentent l'ensemble des règles obligatoires édictées par les autorités publiques (L'état) : la Constitution, la législation, les ordonnances, décrets, règlements et arrêtés (ministériels, préfectoraux, ou communaux). L'employé se détermine son comportement en fonction des normes organisationnelles par rapport aux buts prescrits par l'institution. Ce comportement c'est, accepter et adopter une certaine conduite, qui est imposée par le service publique.

La psychologie sociale étudie le comportement des personnes dans les organisations. La manière avec laquelle ces personnes se soumettent, acceptent ou refusent l'autorité.

Le comportement d'une personne dans son engagement est également expliqué par la contribution de l'intention, du contrôle comportemental perçu, des normes subjectives et de l'attitude.¹

Dans cette présente recherche, nous allons étudier les normes organisationnelles, ainsi que les comportements des employé face à ces différentes normes. Nous allons mener notre étude à la mairie d'Ait Smail qui représente une institution des services publics.

Dans cette perspective, notre objectif c'est de répondre à la question suivante :

- **Le comportement des employés reflète-il les normes organisationnelles appliquées au sein de la mairie d'AIT SMAIL ?**

¹ Site internet, RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme n°7 - mai/juin/juillet 2013 p 111, consulté le 02/06/2019, à 23h45.

II. Hypothèse

Selon **Madeline GRAWITZ** « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, est de leur donner une signification qui est véritable, constituer un élément possible de début théorique ». ¹

A partir de cette définition, nous avons constaté que grâce à l'hypothèse nous accédons de l'étape abstraite vers l'étape concrète de phénomène de recherche, vis-à-vis la question que nous avons posée dans la problématique. Dans notre étude, nous avons proposé une réponse provisoire à la question de départ qui est :

Le comportement des employés est déterminé en fonction des normes organisationnelles fixées par la mairie d'AIT SMAIL.

¹ GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, 2000, p06.

III. Définition des concepts :

Le concept est un élément très important de toute recherche, car il organise la réalité en retenant les caractères descriptifs significatifs.

1- Normes :

Les normes sont des règles et schèmes de conduite très largement suivis d'un objectif dans une société ou un groupe donnés, dont la non-observance entraîne généralement des sanctions diffuses ou explicites et auxquelles la plupart des membres accordent une valeur dans le cadre d'une micro ou d'une macro-culture.

Cette définition présente les normes comme un ensemble plutôt statique de « règlements, codes, rites, coutumes, modes, signaux variés, affectant tous les domaines de la conduite humaine »¹

Une norme représente, pour un groupe social donné, un ensemble de caractéristiques adoptées par la plupart des membres du groupe. Les normes sociales fondent la cohérence des groupes.

Il existe des normes **formelles**, (écrites : lois, différents codes et règlements). Il existe également des normes **informelles** qui sont introduites avec la deuxième contrainte, qui est celle établie par les normes sociales ou les usages au sens large et en vertu desquelles un courtisant, par exemple, sait comment se comporter avec des personnes qui font l'objet de sa convoitise.

2- Normes organisationnelles :

Règles fixant les conditions de la réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objectif ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité. (Les tableaux de normalisation internationale sont menés par l'organisation internationale de normalisation « international organisation for standardization », conventionnellement appelée ISO, qui

¹ Simone Landry, travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints, 2007 – Presses de l'Université du Québec, p. 192.

publie des normes internationales destinée à harmoniser entre elles les normes nationales. Il existe aussi un comité européen de normalisation « CEN »).¹

3- Comportement :

Ensemble des réactions observables chez un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données. *Étude, science du comportement; psychologie du comportement; le comportement humain. Cf. modèle, schème, behaviorisme.* La plupart des psychologues du comportement étendent l'objet de leur étude à l'animal en tant qu'organisme doué d'un système nerveux.²

4- Comportement organisationnel :

Le comportement organisationnel désigne un domaine d'étude visant à explorer l'impacte des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein des organisations, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière. La définition est un peu complexe, et mérite donc d'être détailler point par point.

Le C.O est un domaine d'étude. Il s'agit donc d'un champ d'expertise distincte, fondé sur un savoir commun, il repose sur trois déterminants de comportement en l'organisation : les individus, les groupes et la structure. Il cherche, en outre, à appliquer les connaissances acquises sur les individus, les groupes, et des effets de la structure sur les comportements a fin d'améliorer de façon continue l'efficacité de l'organisation.³

5- Employé :

Un acteur actif occupant d'un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation subordination a un employeur, l'employé loue sa force de travail à l'employeur une échange d'une rémunération appeler employé.⁴

¹ Site internet, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>, consulté le 02/06/2019, à 15 :14

² Encyclopédie. *Pratique de l'éduc.* France, 1960, p. 197.

³ Stephen Robbins, Timothy Jurge, *comportement organisationnels*, Pearson, 16^e édition, p 08.

⁴ ALAIN Bruno, *dictionnaire l'économie et des sciences*, édition ellipse, paris, 2005 p415.

6- Organisation :

Max Weber (1964) : « l'organisation idéale (bureaucratie) est une hiérarchie clairement définie dans laquelle les employés ont des fonctions très précises et appliquent des règles générales dans un esprit d'impersonnalité formelle. »¹

On peut définir l'organisation comme une structure suivant une logique propre pour atteindre un but précis. On parle alors de la société dans sa globalité ou de l'organisation d'une partie de l'effectif de la société visant la résolution d'un problème ou l'accomplissement d'une tâche.²

IV. Méthodologie et Technique de recherche :

1. Méthode utilisée :

Selon **Raymond Boudon** : « il n'existe qu'une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité car les méthodes de la recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions, les caractéristiques de chacune utilisée par le chercheur ».³

La méthode dit par **M. Angers** : « un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif »⁴.

Le chercheur a besoin d'une méthode claire et précise qui le guide à bien mener ses enquêtes sur le thème choisi afin de collecter le maximum d'informations dont il a besoin, donc la méthode est l'ensemble des moyens raisonnés, ordonnés que l'on adopte afin de démontrer la réalité.

Notre étude est basée sur la méthode qualitative vu l'objectif et l'intérêt de notre thème de recherche qui s'intitule « **Le comportement des employés face aux normes organisationnelles** »

1 Fichier PDF, Cours comportement organisationnel, p 16.

2 Site internet, www.Google.com/dictionaries/definition-organisation-2592.html, consulté le 02/06/2019 à 21 :45.

³Raymond, BOUDANT, « Les méthodes en sociologie », édition puf, paris 1970, p31.

⁴ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », édition, casbah Alger 1997, p58.

La méthode qualitative : « est une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet au phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes ». ¹

2. Technique utilisée :

Tout recherche en application de caractère scientifique en science sociales, comme dans les sciences en général, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux bien définis.

Les techniques sont des outils mises à la disposition de la recherche et organisé par la méthode, dans ce but, elles sont limitées et connus à la plus part des sciences sociales.

L'entretien :

Après avoir choisi notre méthode de recherche qualitative nous avons procédé à l'entretien comme technique sur le terrain qui paraît plus adéquat à notre étude de recherche.

« L'entretien est une discussions entre ou moins deux personnes, il s'agit d'une tête à tête et d'un rapport oral entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations. » ²

Notre entretien est réparti sur quatre 4 axes :

- le premier axe : les données personnelles des employés;
- le second axe: L'application (insertion) des normes relationnelles dans la Mairie D'AIT SMAIL
- le troisième axe ; L'application des normes fonctionnelles dans la mairie D'AIT SMAIL.
- le quatrième axe : obstacles et solutions.

¹Alex MUCCHILLI, « dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines », 2eme édition paris 2004, p212.

² GRAWITZ Madeline, méthode des sciences sociales, 11 Edition Dalloz, Paris, 2001, page 643.

3. La pré-enquête :

Chaque méthode de recherche est déterminée en fonction de la nature de l'objet d'étude, afin de déterminer la recherche adéquate nous avons commencé par une pré-enquête qu'est une phase importante dans chaque projet de recherche.

Notre pré-enquête est réalisée avec un nombre de travailleurs de la mairie, comprenant des hommes et des femmes dans différents services, que nous avons commencé le jeudi (le: 11/04/2019).

Cette pré-enquête nous a permis de nous familiariser avec le terrain et de récolter des informations et des données générales sur la mairie.

V. Le choix de l'échantillon :

« L'échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée, alors qu'une technique d'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. »¹

Les enquêtes sociologiques se pratiquent sur des échantillons qui sont des modèles réduits de la population.

Selon Maurice Angers, la population visée constitue : « un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments sur lesquels porte l'investigation ».²

Dans notre étude nous avons utilisé *l'échantillon non probabiliste accidentel*.

La mairie d'Ait Smail constitue de la population mère, comprenant 153 salariés, dont 106 des salariées sont des contractuelles et 47 sont des permanents. Notre étude porte sur 47 salariés, (permanents) contenant toutes les catégories

¹ DEPELIEU François, la Démarche d'une recherche en Sciences Humaines, éd De Boeck, Québec, 2000, p214.

² ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition, casbah Alger 1997, P 72.

socioprofessionnelles, de différents services dont nous avons sélectionné 10 enquêtés.

VI. Les raisons du choix de thème :

Le choix de notre sujet (le comportement des employés face aux normes organisationnelles) est lié à des raisons suivantes :

- la première est subjective, reflétant notre intérêt purement personnel au sujet.
- La seconde est objective, elle concorde à la fois avec notre curiosité intellectuelle et notre formation académique.
 - Notre thème est nouveau, notre sujet touche deux concepts primordiaux qui sont : le comportement des employés et les normes organisationnelles. Nous allons tenter d'étudier l'insertion des normes organisationnelles dans la mairie comme institution des services publics.
 - C'est un sujet qui correspond à notre spécialité, (sociologie de l'organisation et du travail), parce que les normes organisationnelles se déroulent dans une organisation, cette dernière est couramment considérée comme la sphère du travail dans tous ses aspects, là où il se distingue le règlement au travail.
 - Ce thème nous a motivé au tant que étudiants chercheurs qui désire rentrer au monde du travail, pour faire une carrière professionnelle brillante.

VII. Les objectifs de la recherche :

Toute recherche se construit à des objectifs destinés et fixer donc les buts de notre recherche se résume comme suite :

- Déterminer la réaction des employés lors de l'insertion des normes.
- Démontrer les comportements des employés face à ces normes organisationnelles.

- Découvrir l'importance donnée aux normes organisationnelles au sein de la mairie.
- Approfondir nos connaissances théoriques en sociologie des organisations et particulièrement dans le domaine de la S.O.T
- Avoir des idées sur le règlement organisationnel et ces caractéristiques au sein de la mairie.
- Stage de fin d'étude pour nous faciliter l'intégration dans le domaine du travail.

VIII. Les difficultés rencontrées

Comme toute recherche académique et scientifique notre recherche a été confrontée des obstacles t'el que :

- Manque d'expérience sur le terrain.
- La difficulté de trouver des informations sur le sujet étudié.
- La difficulté d'effectuer des enquêtes et de poser des questions aux employés de la mairie sous prétexte qu'ils ne peuvent pas répondre aux questions parce qu'ils sont occupés.
- Perturbation de la situation politique en Algérie avec beaucoup de grèves au niveau de l'université plus au niveau des mairies (en temps que notre recherche se base sur la mairie d'Ait smail) qui a accusé le retard de notre travail.

Chapitre II :

**Normes et comportement
organisationnel, quel
rapport ?**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les grands approches théoriques traitent la question des normes et comportement organisationnels notamment en sociologie de l'organisation et du travail.

I. Sociologie des organisations :

1. Historique de la sociologie des organisations :

Dans une acception générique et générale, le concept d'organisation postule l'existence des règles visant à rendre formellement possible la coordination d'un ensemble de moyens divers (humains, financiers, matériels, informationnels) en vue de la production d'un bien matériel ou d'un service, objectif de l'organisation.¹

Max Weber, observateur des transformations de la société à la fin du XIXe siècle, fait le constat du développement des grandes organisations modernes comme l'armée, l'industrie, l'administration, lesquelles prennent peu à peu le pas sur l'Eglise, les corporations d'artisan, les grandes familles...

Pour Max Weber, l'émergence de ces grandes organisations est le résultat d'un changement plus profond dans la façon de penser la vie sociale, le remplacement de comportements fondés sur des valeurs communes ou des normes sociales, par des comportements orientés par une recherche plus systématique « d'efficacité », une logique « instrumentale » qui subordonne toute action à des objectifs, des buts. Cette rationalité « instrumentale », technique et économique, prend le pas sur les considérations politiques, morales, culturelles, et guide le processus d'organisation de la vie sociale, du travail productif jusqu'à la vie quotidienne.

Le champ de recherche que constitue la sociologie des organisations propose d'interroger cet idéal et sa traduction concrète dans l'organisation. Il s'est développé dans plusieurs directions : l'analyse de la rationalité et de la prise de décision, l'analyse des relations de dépendance et de pouvoir, l'analyse des

¹ FODRIAT Michel, *Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement*, 2^e éd, PEARSON, Février 2007, Paris, p 01.

dynamiques de changement... Des auteurs comme Crozier et Friedberg ont établi ce champ de recherche, en France, sur des fondements intellectuels solides et complets, ce qui a donné à cette discipline un large succès. On peut dire aujourd'hui cependant qu'elle souffre de cet impressionnant héritage.¹

2. Définition de la sociologie des organisations :

La sociologie des organisations est une branche de la sociologie qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées.

Elle coïncide d'abord avec la naissance de la sociologie: l'intensification de la division du travail, le processus de spécialisation dans les usines, les organisations bureaucratiques, les transformations des rapports sociaux et les principes sur lesquels s'appuient la nouvelle société capitaliste, industrielle et moderne ; toutes ces analyses sont au cœur des observations et des efforts de théorisation de certaines figures généralement comme formatrices de la sociologie tel E. Durkheim, Karl Marx, Max Weber. Karl Marx dénonce l'exploitation de la classe ouvrière et son aliénation en analysant les relations entre le capital et le travail comme une nouvelle forme de rapports sociaux Weber quand à lui débouche sur le capitalisme et les organisations bureaucratique.

La sociologie des organisations peut être considéré comme l'étude des comportements individuelles ou collectives au niveau du fonctionnement des organisations. La sociologie des organisations vise à expliquer les comportements et les relations, conformes et inattendus par rapport aux règles prescriptives.²

3. Les approches théoriques :

Plusieurs théories ont analysé la réaction du comportement des employés face aux normes organisationnelles dans une organisation. Parmi ces théories, on peut citer:

¹ FOUURIAT Michel, op.cit, p 02.

² Ibid. p 03.

- **La théorie de la fonction administrative d'H. FAYOL. Qui parle sur l'unicité du commandement ;**
- **La théorie d'organisation bureaucratique de M. WEBER Qui parle sur la hiérarchisation des tâches.**
- **La théorie de X & Y de MC GROGER qui parle sur la reconnaissance sociale du groupe.**

A. La théorie de la fonction administrative d'E. FAYOL. Qui parle sur l'unicité du commandement :

Cette théorie c'est développé par E. Fayol durant les années 1916, il s'être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement, sa pensée est complémentaire à celle de Taylor (organisation scientifique du travail (OST)).

Fayol s'intéresse sur la nécessité de faire évoluer la fonction du commandement et développé les qualités du leadership, il distingue Cinq (05) fonctions clés propres au management, se sont :

« 1* Prévoir et planifier : Préparer de manière rationnelle à l'avenir.

2* Organiser : S'organiser d'une façon réglementaire.

3* Commander : Tirer le meilleur partie possible des agents qui composent l'entreprise.

4* Coordonner : synchroniser l'ensemble des actions pour garantir la cohérence et l'efficacité.

5* Contrôler : Vérifier si tous se passe conformément au programme adopté. »¹

¹ Jean-Michel PLANE, Théorie des organisations, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, p 18-19.

H. FAYOL à ajouter aussi onze (11) principes généraux de l'administration qui se sont comme suit;

Tableau n° 01: principes généraux de l'administration selon H. Fayol.¹

Principe	Explication
1. La division de travail :	elle a pour conséquences la spécialisation des fonctions et les séparations des pouvoirs, elle permet aussi le développement des compétences et l'amélioration du rendement. Selon Fayol « l'ouvrier qui fait toujours la même pièce, le chef qui traite constamment les mêmes affaires, acquièrent une habileté, une assurance et une précision qui accroissent leur rendement ».
2. L'autorité et la responsabilité :	En distinguant autorité statutaire et autorité personnelle. L'exercice de cette autorité implique de prendre ses responsabilités, notamment en matière de sanction.
3. La discipline :	Le management a un rôle essentiel dans le maintien de l'ordre et de la discipline. Celle-ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. H Fayol insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.
4. L'unité de commandement :	Ce principe, hérité de l'organisation des armées, signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. Selon H.fayol l'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.
5. L'unité de direction :	Il importe d'avoir un seul programme pour un ensemble donné d'opérations organisées autour d'un même but .L'unicité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.
6. Intérêt	<i>La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général</i> de l'entreprise doit prévaloir contre l'intérêt des individus et des groupes, la fermeté et le bon exemple des dirigeants est un moyen que l'on peut utiliser à cet effet.

¹ Jean-Michel PLANE, Op cite, P : 19-21.

7. Rémunération du personnel :	Chaque employé doit recevoir en échange de son travail une rémunération suffisante et équitable.
8. La centralisation :	les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction
9. La hiérarchie :	elle est constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeant de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.
10. L'ordre :	Il est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.
11. L'équité :	elle est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir.
12. La Stabilité du personnel :	La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.
13. L'initiative :	l'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon Fayol, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.
14. L'union du personnel :	il fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

B. La théorie d'organisation bureaucratique de M. WEBER

Qui parle sur la hiérarchisation des tâches.

M.WEBER est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et à examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes divers d'autorités. Weber analyse les formes d'administrations au sens large du terme. Ces travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulierité pour imposer une autorité.¹ Selon lui, on peut citer (distinguer) 03 sortes d'autorité légitimes qui se sont :

Tableau ° 02 : types d'autorités selon M. WEBER.²

Autorité	Explication
Autorité rationnelle ou légale	Forme dominante des sociétés modernes, repose sur un système de buts et de fonctions rationnelles. L'essentiel des décisions et des dispositifs sont écrites. L'individu qui est investi sur l'autorité, système impersonnel pour WEBER à la bureaucratie forme d'administration des choses la plus efficaces.
Autorité traditionnelle	Il est d'avantages liés à la personne qu'a la fonction en particulier à l'entreprise familial. Cette forme sur l'adisions ou bien fondé de dispositions transmît par le temps. l'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier.
Autorité charismatique	Elle repose sur les qualités personnelles d'un individu, elles ne sont pas transmissibles car elle est personnelle. Il s'agit d'une relation de prophète à adopté qui implique la révélation d'un héro et sa vénération.

¹ Jean-Michel PLANE, Op cite, P :23.

² IBID, P : 23-24.

WEBER à insister sur la théorie de la bureaucratie, il a ajouté que l'importance de l'administration de masse, tant de bien que de personnes, rend la bureaucratie inévitable. Selon sa pensée, une bureaucratie performante applique principalement les idées suivantes :

- Les agents sont personnellement libres, soumis à une autorité seulement dans le cadre officiel de leurs fonctions ;
- Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emploi clairement définie ;
- L'emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle ;
- Les candidats sont sélectionnés sur la base de leurs qualifications techniques ;
- Ils sont rémunérés par un salaire fixe et ont droit à une retraite ;
- La promotion dépend de l'ancienneté et du jugement des supérieurs.
- Chaque agent est soumis à une discipline et à un contrôle strict et systématique de son travail.

Principes de la bureaucratie Weberienne :

M. Weber trace le chemin menant à la rationalisation des organisations, caractérisées par une logique obéissant au calcul, à la prévision, à l'évaluation et à la volonté d'efficacité. Il montre ainsi que le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique garante d'une utilisation efficace des ressources organisationnelles. En effet, M. Weber affirmait que l'existence de règles et de marches à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, M. Weber propose l'application des principes suivants :

- **Division du travail :** le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.

- **Structure hiérarchique** : la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun, établies avec précision.
- **Sélection du personnel** : le choix d'un nouvel employé doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.
- **Règles et règlements normalisés** : des règles et des règlements précis doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.
- **Caractère impersonnel des relations** : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application de règles et de règlements est de nature à éviter tout conflit de personnalités.
- **Avancement** : les employés doivent recevoir un salaire à taux fixe et obtenir de l'avancement d'après leur compétence et leur ancienneté.¹

C. La théorie de X & Y de Douglas MC GROGER qui parle sur la reconnaissance sociale du groupe :

Douglas Mc Gregor part du constat qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction du management du fait qu'aucune ne rend compte du potentiel que représente les RH dans l'entreprise. Selon lui, les dirigeants changent leurs mentalités, leurs comportements et leurs styles de managements de la conception de leur rôle de dirigeants.

¹ CHAKRI Samir, les écoles de la théorie des organisations, mémoire de Master professionnel, Université Ibnou Zohr, Maroc, 2009.

Mc Gregor oppose deux conceptions de l'environnement au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y, qui se sont :

Tableau N° 03: deux conceptions de l'environnement au travail (la théorie X et la théorie Y) selon Mc Gregor¹

La théorie X	La théorie Y
<p>-L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter.</p> <p>- Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.</p> <p>-L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités à peut d'ambition et recherche la sécurité avant tous.</p>	<p>Elle s'oppose ;</p> <p>-La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme, il peut s'autodiriger et s'autocontrôler.</p> <p>-L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités.</p> <p>-La capacité d'exercer son imagination sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.</p>

¹ Jean-Michel PLANE, Op cite, P : 40.

4. Les différents courants de pensée de la théorie des organisations :

Tableau n° 04: Les différents courants de pensée de la théorie des organisations

Ecole de pensée	Présentation	Auteurs	Sa Théorie	Les principes de cette école
Ecole Classique	Cette école est fondée sur un courant de pensée empirique se référant à la pratique des dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs, elle se développe selon 2 axes : <i>scientifique</i> et <i>organisationnelles</i> .	Frédéric Winslow Taylor	O.S.T (Organisation Scientifique du Travail)	-La division du travail
		Henry FORD	Travail à la chaîne	-La spécialisation des tâches
		Henri Fayol	Fonction administrative	-L'unicité du commandement
		Max Weber	Organisation bureaucratique	-La hiérarchisation des fonctions
Ecole des relations Humains	Elle s'est développée à la fin des années 1930. Elle sera fondée sur le courant de pensée qualitatif . Elle permet de faire ressentir l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises.	Elton Mayo	Expérience de Hawthorne	-La notion du groupe
		Kurt Lewin	Trois (03) types de leadership	-La responsabilisation de l'individu
		Rensis Likert	Quatre (04) styles de leadership	-L'intérêt donné au travail
		Abraham Maslow	Pyramide des Besoins	- La reconnaissance sociale des individus
		Doglas Mc Gregor	Théorie X et Y	
		Frederick Herzberg	Enrichissement des Taches	

<p>Courant Mathématique</p>	<p>Né au Etats-Unis pendant la seconde guerre mondiale. Mouvement fondé sur la pensée quantitative situé sur le prolongement de l'école classique (Taylor). Elle fait appel aux disciplines scientifiques qui utilisent les mates. Elle est favorisée par le développement de l'informatique.</p>	<p>/</p>	<p>Outils scientifique de l'aide à la décision</p>	<p>-La formalisation mathématique des problèmes de gestions. - Le traitement de l'information. - Le développement d'outils d'aide à la prise de décision. - Le développement des Mathématique de gestions de projets. - L'utilisation des moyens informatiques.</p>
<p>Ecole néo-classique</p>	<p>Inspiré par l'école classique utilisant les acquis du courant psychosociologique de l'école des relations humaines et empreinte les moyens de développement par le courant Mathématique quantitative. Elle s'est développée par les bases pragmatiques.</p>	<p>Alfred Sloan Peter Drucker Octave Gélinier</p>	<p>Décentralisation coordonnée D P O (Direction par les objectives D P P O (Direction Participative par objective)</p>	<p>-Max de profits. -L'entreprise considérée comme Moteur économique de la société de création de richesse. - Les individus placés en situation de concurrence.</p>

5. L'intérêt de la sociologie des organisations :

Pour les acteurs, la sociologie des organisations présente un double intérêt car, en tant que mode de raisonnement sur les organisations, elle permet :

- **Le renouvellement du regard sur les fonctionnements organisationnels :**

La sociologie des organisations permet une compréhension des comportements humains dans les organisations. Le renouvellement du regard porte essentiellement sur la reconnaissance d'une prise en compte du contexte, des contraintes pour comprendre les comportements. La connaissance de différentes théories permet de réfléchir sur les représentations que nous avons sur les comportements humains dans les organisations.

Elle permet aux acteurs de se distancier par rapport aux jugements spontanés portés sur les organisations. Elle permet de comprendre que :

- Les comportements ne résultent pas de la seule obéissance de règles.
- La rationalité avec laquelle sont pensées les règles de l'organisation ne suffit pas pour comprendre les comportements non attendus.
- Les dysfonctionnements ne doivent pas être lue dans une perspective de recherche des responsables mais appréhendé d'un point de vue systémique.
- La lecture contextuelle est incontournable pour expliquer les comportements dans les organisations.
- Les conflits sont inhérents aux phénomènes organisationnels.

Le renouvellement des regards sur les fonctionnements organisationnels se traduit par une mise à distance de réactions psychologiques spontanées. Avec les nouvelles perspectives de lectures, les réactions de travail cessent d'avoir une résonance uniquement psychologique.

- **Le renouvellement de la façon de penser le changement :**

La sociologie des organisations permet une autre lecture des dysfonctionnements et rend évidentes les différentes façons d’appréhender et de penser les changements dans les organisations.

Ce n’est plus à la seule réflexion sur les objectifs et sur les règles considéré comme moyens ni à partir des besoins psychologiques que le changement appréhendé mais à partir d’un raisonnement sur le système des relations de pouvoirs que structure le fonctionnement social de l’organisation.¹

¹ FOUURIAT Michel, Op cite, p 19-21.

II. Les normes organisationnelles :

1. Généralité sur les normes organisationnelles :

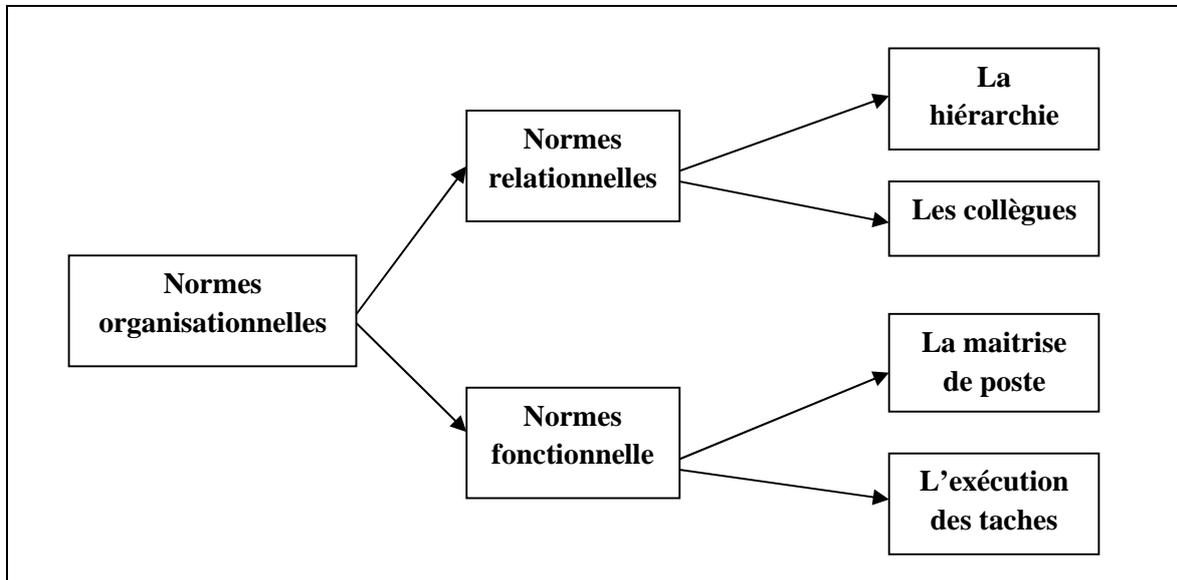


Figure n° 01: Répartition des Normes organisationnelles

Normes indissociables, d'un ordre de valeurs qui dans chaque société oriente des comportements des acteurs et des groupes, des normes sont des règles qui régissent des conduites individuelles et collectives. Organiser en système, elle constitue un mode de régulation social étudié par les sociologues depuis Emile Durkheim, (1893, 1895, 1897).

Le respect des règles a d'abord été pensée, comme l'obéissance aux lois, en références à l'autorité social qui s'impose dans la norme juridique, (Kelsen, 1996). L'attente de sanctions positives et la crainte de sanction négatives assurent, dans cette optique, le fonctionnement le système normatif.

Elle apparait bien, cependant que ce ne sont pas seulement des normes juridiquement codifiées que l'individu intériorise au cours de processus de socialisation. Ce qui oblige le sujet, et d'où procède l'opposition entre actions permises et actions proscrites, s'explique aussi par l'état les mœurs à une époque donnée. Le phénomène normatif doit également être rapporté à des codes

moraux inhérents à des pratiques particulières ; il se présente alors, comme en médecine, sous la forme de déontologie professionnelles.

Dans tous les cas, l'intériorisation des normes peut s'effectuer de manière intéressée, par calcul, ou résulter d'une identification altruiste aux groupes.

L'écart constaté entre ce que les règlements édictent et ce qui est effectivement pratiqué conduit enfin à privilégier, dans les conduites sociales, les catégories de conformités et de déviance.¹

2. Définition des Normes Organisationnelles

Règles fixant les conditions de la réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité. (Les tableaux de normalisation internationale sont menés par l'organisation internationale de normalisation « international organization for standardization », conventionnellement appelée ISO, qui publie des normes internationales destinées à harmoniser entre elles les normes nationales. Il existe aussi un comité européen de normalisation « CEN »).²

A. Définition des normes relationnelles :

La relation formelle :

Elles suivent la ligne hiérarchique de l'organigramme ; elles s'établissent dans une structure formelle (Organisée) comme un service, une réunion hebdomadaire, une procédure...³

➤ La hiérarchie :

Classification dans laquelle les termes classés sont dans une relation de subordination, chaque terme dépendant du précédent et commandant le suivant.

¹ Raymond Boudant et al. *Dictionnaire de la sociologie*, la rousse, Espagne, juin 2012, , p : 163.

² Site internet, Dictionnaire Larousse, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>, consulté le 26/05/2019 à 15h36.

³ Fichier PDF, Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG), *de l'individu à l'acteur, sciences de gestion*, p.01.

Hiérarchie sociale : dans une collectivité (société, institution), organisation qui classe les personnes, leurs états, leurs fonctions selon des échelons subordonnés les uns aux autres, chaque échelon correspondant à un degré de pouvoir, de responsabilité, de compétence, de dignité, etc., supérieur à celui de l'échelon immédiatement inférieur. ¹

La relation informelle :

Elles se développent en dehors du circuit officiel de l'organisation de manière spontanée entre les individus, selon leurs affinités.

Cette forme de communication est indispensable car elle permet de créer des liens et contribue à instaurer un bon climat de travail. Elle facilite aussi l'échange rapide d'informations liées au travail lui-même.²

Néanmoins, la communication informelle peut aussi véhiculer des informations fausses et des rumeurs.

➤ **Les collègues (Staffe) :**

Celui qui fait, avec d'autres, partie d'un même corps, et aussi qui exerce une fonction, une magistrature avec un autre, qui remplit la même fonction. Il est mon collègue au conseil d'état.³

B. Définition des normes fonctionnelles :

➤ **Maitrise du poste :**

Personne qui supervise et coordonne le travail du personnel chargé du service dans un bureau et la région qu'il dessert. Elle est responsable des employés et

¹Site internet, Dictionnaire Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hi%C3%A9rarchie/39927>, consulté le 26/05/2019 à 15h40.

² Fichier PDF, Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG), Op.cit. p.01.

³ Site internet, Dictionnaire, <https://www.notrefamille.com/dictionnaire/definition/collegue/#hMcQ3URoeqqcLYJv.99>, consulté le 15/05/2019, à 15h40.

doit veuillez a ce que chacun accomplisse ses taches avec soin et efficacité de manière a ce que les citoyens bénéficient d'un bon service.¹

➤ **Exercice des taches :**

Une tache correspond à l'ensemble des butes et procédures prescrits, aux performances exigées aux normes de qualité, mais aussi à l'environnement physique de réalisation du travail. Toute activité de travail serait ainsi encadrée par des éléments de prescription, même s'ils sont peu développés ; des objectifs fixés par la hiérarchie, les pouvoirs publics ou un groupe professionnel, des procédures plus ou moins détaillées, des règles et des décrets qui définissent ce qui peut ou doit être fait. ²

Action d'exécuter, de réaliser quelque chose, façon d'exécuter, d'accomplir (l'exécution d'un programme), manière de jouer, d'interpréter une œuvre musicale (l'exécution brillante de la soliste) ; façon d'exécuter suivant un plan (l'exécution des travaux, l'exécution d'une sculpture), action d'exécuter quelqu'un, de saisir ses biens par autorité de justice (l'exécution d'un débiteur)³

3. Les normes comme outil de régulation du comportement organisationnel : une liberté sous surveillance ?

Les normes adoptent une vision mécaniste de l'organisation en considérant que les écarts entre les comportements prescrits et ceux réels sont minimes. Pour McAdam (1998) comme pour beaucoup d'autres auteurs, les racines profondes de la qualité totale sont mécanistes, les aspects « humains » et organiques s'étant greffés par la suite. Spencer (1994) quant à lui souligne que la qualité totale et le modèle mécaniste d'organisation sont similaires à plusieurs égards : les deux modèles considèrent que l'organisation a un objectif et que le

¹ Site internet, <https://www.monemploi.com>, consulté le 27/05/2019, à 20 :50.

² Claire Tourmen, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », santé publique, vol. 19, 2007, p. 16.

personnel est censé le partager et œuvrer à le réaliser. De même, aussi bien la qualité totale que le modèle mécaniste, par exemple, le modèle taylorien d'organisation, considèrent que le management doit appliquer des principes.

Dans cette perspective, elle représenterait au contraire un instrument de pouvoir conçu pour reproduire et renforcer des systèmes de contrôle souvent oppressifs sur les employés. Ainsi, sous couvert de la norme, le contrôle sur le personnel peut être formalisé et se perpétuer, ce qui rappelle la bureaucratie de Max Weber comme le remarque Boiral (2003).

Ce dernier utilise d'ailleurs la métaphore de la « cage de fer » proposé par Weber (1958) pour décrire un tel phénomène et repris par Prasad et Prasad (2000) pour en proposer d'autres dimensions.

La norme, en demandant à la norme, en demandant à la direction d'écrire ses propres pratiques, lui empêche

L'exercice d'actions discrétionnaires (Cochoy *et al*, 1998). Ainsi, c'est comme si une instance supérieure surveillait ses actions. Il en est de même pour les autres membres de l'organisation.¹

III. Comportement organisationnelles :

1. Définition du Comportement organisationnelle :

Est tout un courant de pensées qui s'intéresse à la compréhension de la dynamique qui existe entre les composantes suivantes : une personne qui travaille, dans un milieu organisé, dans un espace-temps et dans un espace économique, social, culturel et politique.²

La discipline « Comportement Organisationnel » a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension des déterminants et des conséquences des comportements d'individus, de groupes, et d'équipes sur lieu de travail. Les recherches en comportement organisationnels sont proches des recherches

¹Site internet, <https://www.cainr.com/> Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise. P : 71-72.

² Fichier PDF, Cours comportement organisationnel PDF, p 16

menées dans le champ de la psychologie industrielle et organisationnelle (cf. par exemple les travaux de Mayo sur l'effet Hawthorne; l'École des Relations Humaines; les travaux de James March et de l'École de Carnegie).¹

Le comportement organisationnelle désigne un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structure sur des comportements des acteurs au sein d'une organisations, il s'agit un champs d'expertise distinct fondé sur un savoir commun il repose sur trois déterminants (les individus, les groupes et la structure). Le C.O s'intéresse spécifiquement aux situations liées à l'emploi, certaines préoccupations telles que les postes, le travail, l'absentéisme, le tour over, la productivité, la performance individuelle ou le management se trouve mise en avant.

2. Les trois niveaux d'analyse en comportement organisationnel: Micro, méso et macro :

Il est courant de classer les études sur le comportement organisationnel suivant leur niveau d'analyse et de faire une distinction entre les niveaux suivants :

- **Le niveau micro** : Ces études se focalisent sur les comportements des individus au sein des organisations. Elles s'intéressent, en autres, aux caractéristiques individuelles des employées (ex. caractéristiques sociodémographiques, personnalité, valeurs), ainsi qu'aux émotions, la satisfaction au travail, la motivation, la confiance, ou encore l'éthique...
- **Le niveau méso** : ces études se concentrent sur les groupes de travail et les équipes. Elles étudient l'influence de facteurs tels que la taille et la cohésion des groupes ou équipes de travail sur les comportements des groupes ou la communication au sein (et entre) groupes. Elles s'intéressent aussi aux jeux de pouvoir, aux processus de négociation et de décision, aux styles de leadership, à la coopération et au conflit au sein des groupes.
- **Le niveau macro** : ces recherches s'intéressent aux comportements des organisations. Elles étudient des phénomènes comme le design organisationnel,

¹ Site internet, <http://aom.org>, consulté le 01/05/2019 à 13h20.

le management des objectifs, les systèmes d'incitations, la communication et la culture organisationnelle, la structure organisationnelle.¹

Un grand nombre de chercheurs en comportement organisationnel étudient simultanément plusieurs niveaux d'analyse.

3. Théories du comportement organisationnelles :

La théorie du comportement planifié mobilise trois construits-clés : l'attitude à l'égard du comportement, la norme subjective et le contrôle comportemental perçu.

- ✓ L'attitude concerne l'évaluation (positive ou négative) que l'individu fait sur le comportement en question. Effectivement, comme le souligne Ajzen et Cote (2008), les attitudes sociales s'acquièrent et ne sont pas innées.
- ✓ La norme subjective fait référence à la perception de l'environnement social (employeur, famille, amis...) quant au comportement visé. En ce qui concerne.
- ✓ le contrôle comportemental perçu, il s'agit, pour l'individu, de percevoir les ressources/opportunités dont il dispose mais également de pouvoir anticiper des obstacles éventuels, de connaître les compétences dont il a besoin s'il s'engage dans ce comportement.²

¹ Site internet, <http://aom.org>, consulté le, 28/05/2019, à 21 :55.

² Site internet, <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-3-page-111.htm>, consulté le : 28/05/2019 à 14 :45.

4. Les disciplines carrefour du CO:

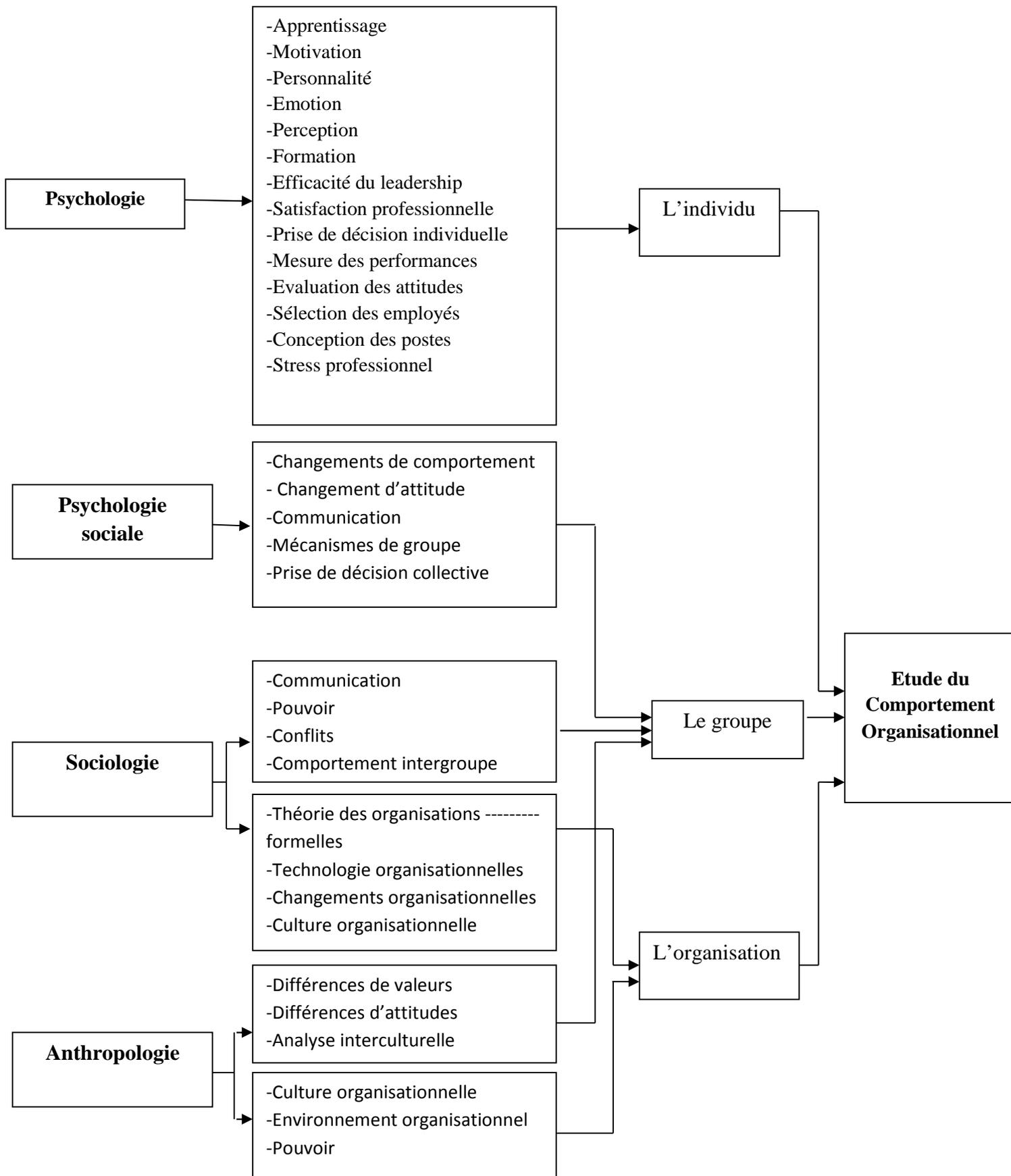


Figure n°02 : les disciplines carrefours du comportement organisationnel.

5. Les attitudes et comportement des employés au cœur des démarches de RH :

L'attitude est « l'état d'esprit » d'un sujet vis-à-vis d'un objet d'une action, d'un individu ou d'un groupe. Il peut par ailleurs s'agir de « savoir être ». C'est une prédisposition mentale qui orientera l'action positive ou négative de l'individu.

Dans la littérature en gestion des ressources humaines, ces attitudes et comportements sont repris de manière générale sous le terme de « résultats RH », eux-mêmes considérés comme vecteurs de performance pour l'entreprise.

De très nombreuses recherches ont été réalisées ces vingt dernières années pour tenter d'analyser la relation qui peut exister entre la mise en place des pratiques RH et différents types de performance. L'hétérogénéité des définitions de cette performance complique toutefois le développement de conclusions concrètes et mobilisables dans la pratique.

En 2005 déjà, Boselie et ses collègues établissaient une synthèse des différentes relations avérées dans cette littérature abondante. On peut ainsi considérer :

- Que les pratiques RH peuvent avoir un impact direct, positif ou négatif, sur les résultats RH ;
 - Que les résultats RH auront un impact sur la performance finale de l'entreprise ;
 - Que cette performance finale, correspondant ou pas aux objectifs fixés, aura un impact sur la manière dont les pratiques RH continuent à influencer les comportements et attitudes des employés (boucle de rétroaction) ;
 - Que cette performance finale, correspondant ou pas aux objectifs fixés, doit être prise en compte pour réorienter les pratiques RH si nécessaire ;
 - Que l'ensemble des relations dépendent d'un nombre important de facteurs dits « de contingence » :
- Relatifs à l'entreprise : taille, âge, période du cycle de vie, présence des syndicats, secteur de l'entreprise, intensité du capital...etc.

- Au niveau de l'employé : âge, genre, niveau d'éducation, expérience dans la fonction, expérience dans l'entreprise, nationalité,...etc.¹

Les attitudes et comportements des employés comme conditions à la performance :

On considère ainsi que certains groupes de pratiques auront un impact spécifique sur certaines cibles RH au sein de la relation, via des **chemins particuliers**.

Dans ce cadre, Boxall et Macky (2009) illustrent cette idée de chemins particuliers et reprennent un modèle proposé par Vandenberg et al. (1999) (*Figure 2*), suggérant l'existence de deux types de *chemins* spécifiques dans la relation *pratiques RH – performance*.

- Le premier chemin, direct, permet de développer les *connaissances* des individus et leurs *capacités*, avec un impact *direct* sur la *productivité*. Il donne les moyens aux employés de parvenir à leurs objectifs sur le plan individuel et collectif. Ainsi, les pratiques de gestion ont un impact direct sur le processus de travail appelé « high involvement », puis directement sur l'efficacité organisationnelle (turnover et ROI).
- D'autre part, dans le cadre du chemin indirect, les pratiques de gestion ont un impact sur le processus de travail « high involvement », puis sur l'ajustement du travail à la psychologie des employés, et enfin sur l'efficacité organisationnelle.²

¹Fichier PDF, i-mep-A-Comportement-organisationnel P : 01.

² IBID, P : 03

IV. Administration et service publics :

1. Administration :

Dans notre vie quotidienne, nous recourons souvent à l'administration publique pour satisfaire certains de nos besoins élémentaires. Nous recourons à l'administration pour avoir un extrait de naissance, une résidence, un passeport, un permis de conduire ou de construire..., etc.

Nous recourons ainsi à l'administration pour instruire nos enfants, préserver leur santé, se débarrasser de nos ordures, avoir des routes et des ponts, protéger nos biens et se protéger,...et assez de services essentiels.

A. Histoire de l'Administration :

Contrairement à la période qui a suivi la première guerre mondiale, la crise des années 1930, la seconde guerre mondiale et la révolution keynésienne, et qui a connu une extension importante du secteur public du fait de l'élargissement de l'action économique de l'Etat, et par conséquent un accroissement massif des dépenses publiques, celles-ci ont atteint aujourd'hui 40 à 50% dans la toute grande majorité des pays³, les activités de l'Etat, au XIXème siècle en particulier, étaient limitées aux domaines bien précis, elles ont été limitées à assumer des missions dites régaliennes.¹

Etant donné que l'Etat dispose, comme dit Max Weber, du « monopole de l'usage légitime de la force physique » et que les missions régaliennes nécessitent souvent l'exercice de la force afin d'assumer la sécurité et la souveraineté du pays, la protection des personnes et de leurs biens, les tâches régaliennes font partie du domaine exclusif de l'Etat, d'ailleurs elles sont appelées les missions de souveraineté.

Adam Smith qui est considéré comme l'un des fondateurs de la conception de « l'Etat minimal », voit que la satisfaction de certains besoins ne

¹Weber L, l'Etat acteur économique : analyse économique du rôle de l'Etat, 3ème édition, ECONOMICA 1997, p182.

peut être laissée à l'initiative individuelle et que l'Etat doit intervenir pour satisfaire ces besoins. Il vise essentiellement la construction d'infrastructures et d'ouvrages publics, donc, selon Adam Smith, l'Etat a un rôle, minimal, certes, mais indispensable¹.

« L'Etat aujourd'hui fait deux choses : il organise, avec les moyens de l'administration, des services collectifs rendus à la population (l'enseignement, la police, la justice, les équipements publics ...) ; il intervient au moyen de subventions, dans des buts sociaux, économiques, éducatifs et culturels »²

B. Définition de l'Administration :

L'administration, dans sa définition fonctionnelle, est l'action d'administrer, d'organiser, de gérer, des biens ou des affaires, que soit dans le domaine public ou privé.

L'administration, avec une majuscule, est l'organisation chargée de gérer et de diriger les affaires publiques en suivant les directives du pouvoir exécutif d'un Etat. On parle d'administration publique.

Sans majuscule, elle désigne le service public d'un domaine particulier³.

2. Service public :

L'organisation est un milieu qui réunit des sujets pour la production des biens ou des services susceptibles de combler des besoins sociaux. La dynamique sociale organisationnelle est mue par les valeurs de base des différents membres qui la constituent. « Toute activité considérée comme d'intérêt général et, à ce titre, prise en charge par les autorités publiques, directement ou indirectement, selon un certain régime. »⁴

1 Bailly P. Le rôle des pouvoirs publics en matière de consommations collectives à partir des analyses d'Adam Smith, 2002, p06.

2 Bernard A. La nouvelle gestion publique, librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 2000, p09.

³Site internet, [https:// Définition Administration.html](https://DéfinitionAdministration.html), consulté le 30/05/2019, à 14 :25.

⁴ Site internet, International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 17 No. 1 Jul. 2016, pp. 275-283, consulté le 30/05/2019 à 20:30.

L'organisation et le fonctionnement des services publics nécessaires à la satisfaction des besoins des administrés. A la limite les buts de la police et du service public se confondent dans la notion d'intérêt général ; la différence demeurant, cependant, au niveau des procédures et moyens utilisés : la coercition étant caractéristique de l'activité de police.¹

A. Histoire de la notion du service public :

- **Le service public : une notion ancienne mais tardivement conceptualisée - De l'antiquité à la Révolution française-**

L'*utilitas communis* antique, qui désigne l'intérêt du peuple, la "chose publique" au-delà des intérêts immédiats de l'État, cède la place à partir du Bas Empire à la notion d'*utilitas publica*, principe général qui justifie l'intervention de la Cité. La France s'éloigne rapidement des conceptions grecques et romaines à partir des mérovingiens mais la notion d'*utilitas publica* ne disparaît pas et se développe même sous l'influence de Thomas d'Aquin qui se réfère au bien commun à propos de la justice⁴. Ainsi la référence au "bien de la chose publique" au "bien commun" ou "commun profit" est-elle courante dès le XIII^e siècle, découlant directement de l'*utilitas publica*. Le terme de service existe, en revanche la notion d'intérêt général distinct de l'intérêt privé est encore absente.

Au XVI^e siècle, l'absolutisme naissant développe la terminologie des services communs et l'on se réfère de plus en plus explicitement à "l'intérêt public" et au "service public", lequel s'étend avec Colbert aux fonctions régaliennes mais aussi sociales, culturelles et économiques.²

A la veille de la Révolution les services communs dépendent du roi et le "service du public" renvoie d'ailleurs moins à la notion de bien commun qu'au fait que ces services appartiennent, justement, à la couronne. Les pouvoirs de l'État ne

¹ Fichier PDF, LES SERVICES PUBLICS. P :01

² GIRAUDON Anne, La notion de service public, Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), janvier 2010, P :11.

cessent de croître au XIXe siècle et la notion d'intérêt général est fréquemment utilisée, mais l'État libéral accorde une place primordiale aux libertés publiques. Dans ce cadre-là, les missions de l'État restent très limitées et s'exercent principalement dans les actes de police administrative par un État "gendarme". Cependant, aucune théorie du service public n'existe encore, même si le concept d'intérêt général est fréquemment utilisé et si l'État intervient désormais activement dans le jeu social, à la fin du XIXe siècle. Mais plus profondément se pose la question des fondements du droit public : on cherche à soumettre l'État au droit : c'est ce à quoi va répondre la doctrine du service public.¹

- **Le service public en Algérie**

Tant que le service public activité correspondait au service public institution, il n'y avait pas de difficulté à identifier un service tel qu'on l'entendait dans un Etat capitaliste du XIX siècle. La conception libérale classique limitait le service public aux activités telles que la défense nationale, la justice, la police, qui correspondait essentiellement le maintien de l'ordre. Dans cette perspective, l'Etat et tout son appareil administratif étaient des gardiens de l'ordre économique libéral au sein duquel se déployaient les initiatives privées. En aucun cas, la puissance publique ne devait intervenir dans les activités industrielles et commerciales lucratives sous peine de concurrencer anormalement et irrégulièrement la libre entreprise et les détenteurs des moyens de production.

On voit donc que le service public camouflé sous l'analyse juridique, est une notion politique, et comme telle son contenu devait nécessairement évoluer en fonction des transformations économiques, sociales et idéologiques qui étaient à l'œuvre.

¹ IBID. P 13

En premier lieu, l'Etat et les autres personnes publiques interviennent peu à peu, afin de prendre en charge des activités d'ordre économique que la conception libérale serait jusque là à l'initiative privée. La pénurie provoquée par les deux guerres mondiales, les conséquences de la crise économique de 1929, les nationalisations décidées sous la pression des forces et idéologies socialistes constituent autant de facteurs qui ont poussé l'Etat libéral et son administration à devenir interventionniste et dirigiste.

En second lieu, et **corrélativement**, des personnes privées sont associées à la gestion d'activités dont le but est l'intérêt général. Cette association qui existait déjà au XIX ème siècle sous la forme de concession, prend ensuite des modalités diverses qui tentent de s'adapter aux activités qu'elles veulent régir.

Dans ces deux cas, la même question se pose : l'Etat devenu industriel ou commerçant exerce t-il une activité de service public ? Les personnes privées chargées de satisfaire un intérêt général, exercent 'elles une activité privée ? Faute de réponse précise et satisfaisante à ce double question, les juristes concluent qu'il y a une crise de service public et, par là même, une crise du droit administratif puisque les critères permettant de définir son champ d'application sont discutables.

Il en résulte donc, que la notion de service public n'est pas et ne peut être une notion juridique abstraite et neutre ; elle n'a de sens qu'en fonction de son contenu et des finalités économiques et sociales qu'on lui assigne et qu'il faut au préalable définir avant d'élaborer le statut juridique du service public et de préciser qui est habilité à créer un tel service.¹

¹ Fichier PDF, les services publics. P : 11

B. Définition de service public :

On peut donner une définition du service public par référence soit au critère organique, soit au critère matériel.

- **Le critère organique : le service public- institution.**

La notion du service public évoque, d'abord l'administration en général ou une institution administrative déterminée : le service public de la justice, c'est le ministère de la justice ; le service public de l'enseignement, c'est l'université, c'est le ministère chargé de l'enseignement. C'est donc, l'aspect organique qui apparaît ici : dès qu'il y a présence d'une institution administrative, il y a un service public.

- **Le critère matériel : le service public –activité.**

La notion de service public recouvre aussi toute activité entreprise en vue de satisfaire l'intérêt général. L'activité de service public se distingue alors de l'activité privée, car l'une a pour mobile le profil individuel par la satisfaction des bénéficiaires, l'autre a pour mobile l'intérêt général et ne doit pas se soucier de faire un bénéfice quelconque. Par exemple, la justice c'est l'activité qui consiste à régler les litiges.

3. L'organisation des services publics en Algérie :

Les modes d'organisation des services publics sont nombreux et variés, en fonction des buts poursuivis et des moyens mis en œuvre. Certains sont anciens, classiques et font partie en somme de l'héritage reçu du droit français ; d'autres sont plus récents et leur création est venue enrichir les modes d'intervention de l'administration.

A. Les modes classiques d'organisation des services publics

Ils sont au nombre de trois : la régie, la concession du service public et l'établissement public

A.1 La régie :

Un service public est géré en régie lorsque sa gestion est assurée par la collectivité publique qui a la responsabilité de ce service. Cette gestion peut prendre trois formes :

-La régie directe est la forme normale de fonctionnement de l'administration : c'est l'administration elle-même qui agit, par ses propres agents (généralement des fonctionnaires), avec ces deniers (budget de l'Etat et des collectivités locale) et en utilisant des procédés du droit public (prérogatives de puissance publique notamment).Le droit administratif s'applique ici totalement et étudier la régie directe, c'est étudier les autorités administratives, le statut des agents public, etc...Toute l'administration centrale fonctionne de la sorte.

-La régie autonome est une variante qui apparaît lorsque le service public concerné reçoit une certaine autonomie (juridique ou financière) ; il est alors doté de la personnalité morale avec toutes les implications que cela comporte. Citons les services d'aides sociales, les musés publics communaux...

-La régie intéressée est une modalité où c'est toujours l'administration qui fait fonctionner le service, mais la personne (physique ou morale) placée à la tête du service est intéressée financièrement aux résultats de l'exploitation. Ce mode de gestion se rapproche, en fait, de la concession et il est difficile de distinguer l'une de l'autre.

A.2 La concession de service public :

✓ Définition :

La concession est une convention par laquelle l'administration charge une personne physique est la gestion d'un service public. Son étude relève aussi bien de celle des contrats que de celle des services publics.

L'acte de concession contient des dispositions aussi bien contractuelles que réglementaires.

****Les clauses réglementaires** sont celles concernant l'organisation et le fonctionnement du service concédé. Elles peuvent être modifiées

unilatéralement par l'administration sans consultation du concessionnaire qui est, cependant, en droit de réclamer une indemnisation en application de la théorie du fait du prince.

Ces clauses sont contenues dans le cahier des charges établi par l'autorité concédante et s'impose au concessionnaire.

****Les clauses contractuelles** sont celles qui stipulent des avantages matériels au profit du concessionnaire. Etablies dans la convention qui constate l'accord entre les parties, elles ne peuvent être modifiées unilatéralement par l'administration.

✓ **Les droits et obligations du concessionnaire**

*** Les obligations :**

- ✓ Veiller à la continuité du service ; le concessionnaire ne peut se délier de cette obligation en invoquant les difficultés matérielles ou financières, ou des fautes de l'administration. Ces difficultés justifient seulement, le cas échéant, le jeu de la théorie de l'imprévision ou du fait du prince ;
- ✓ Respecter l'égalité des usagers devant le service public ; le concessionnaire est tenu de fournir les mêmes prestations à ceux qui utilisent ses services et d'appliquer les tarifs fixés par l'autorité concédante ;
- ✓ Se plier aux modifications du service décidé par le concédant dans le but de l'adapter à l'intérêt général ;
- ✓ Se plier aux contrôles techniques et financiers.

*** Les droits du concessionnaire :**

- ✓ Le droit à une rémunération, c'est-à-dire le droit de retirer de sa gestion des bénéfices.
- ✓ L'usage de certaines prérogatives de puissance publique : droit d'utiliser le domaine public, bénéficie d'un monopole, bénéficie de l'expropriation d'utilité publique.

La concession prend fin soit par l'expiration du contrat après un délais prévu, soit par la résiliation accordée par le juge à la demande de l'une des parties, soit par la déchéance du concessionnaire en cas de faute grave, soit par le rachat avec indemnisation.

✓ **L'établissement public**

L'établissement public est une personne morale administrative de type fondatif, dont la création a pour but d'assurer la gestion autonome d'un service de l'Etat, d'une wilaya, d'une commune ou d'une autre personne publique de type corporatif.

▪ **Le régime juridique de l'établissement public classique.**

L'établissement public bénéficie d'une relative autonomie juridique. Celle-ci se traduit essentiellement, sur le plan de l'organisation, par l'existence d'organes propres de direction. (Conseil de direction, directeur).

L'établissement public bénéficie de l'autonomie financière, c'est-à-dire d'un budget propre établi par les autorités qui dirigent le service.

L'établissement public comme toute personne publique obéit au principe de spécialité ; il ne peut employer son patrimoine à une autre activité. L'établissement public est toujours rattaché à une collectivité territoriale qui exerce un contrôle sur ses organes et ses actes.

▪ **La crise de la notion d'établissement public**

Le régime purement administratif de l'établissement public va être, peu à peu, battu en brèche. Des services publics apparaissent dont le régime juridique inclut l'application du droit privé. Une nouvelle distinction s'impose entre les services publics administratifs dont le statut demeure intégralement soumis au régime de droit public et les services publics industriels ou commerciaux soumis partiellement au droit public et partiellement au droit privé (arrêt bac d'Eloka). C'est alors qu'on parle de la crise de la notion d'établissement public.

4. Le fonctionnement de services publics :

A. Les principes qui régissent le fonctionnement des services publics :

Pour réaliser leurs missions, les services publics reposent sur quatre piliers : l'initiative et l'engagement financier des pouvoirs publics, la permanence du service, le principe d'égalité d'accès de tous et l'existence de corps professionnels responsables de la mise en œuvre du service public. Ces quatre piliers ne suffiraient cependant pas à maintenir seuls l'édifice de celui-ci.

Le service public a souvent été conçu aussi comme générateur d'emplois et embauche aujourd'hui encore 20% de la population active française. Il contribue ainsi largement à la réalisation du droit au travail, inscrit dans le préambule de la constitution de 1946, comme il permet la réalisation d'autres droits fondamentaux : bénéficier de la protection de la santé, par exemple, impose la création d'un service public qui soit accessible à tous.

Mais fondamentalement, la raison d'être du service public demeure la réalisation de l'intérêt général et le maintien de la cohésion sociale, qui se décline en différentes missions : réduire les inégalités sociales ; veiller à un aménagement harmonieux du territoire ; réduire la fracture sociale au moyen de l'école, des services sociaux de santé, de protection sociale, d'emploi et des services culturels que sont les bibliothèques ou les musées ; assurer, enfin, la solidarité entre les différentes catégories de la population. Le service public est ainsi l'instrument essentiel de l'État et des collectivités publiques pour exercer "leur mission civilisatrice et humaniste"¹.

¹ Pierre Espuglas. Le service public: Dalloz, Paris, 2002, p.3

B. Les principes fondateurs : continuité, égalité, mutabilité

Louis Rolland complétait la théorie du service public dans les années 1930, en systématisant un "noyau de principes qui s'imposent à tout service public"¹, au nombre de trois : la continuité, l'égalité, la mutabilité.

Le principe de continuité du service public constitue un des aspects de la continuité de l'État et est un des "principes fondamentaux reconnus par la République", le 25 juillet 1979. Il repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption, car "le service public étant par définition un service qui est d'une importance telle pour la vie collective qu'il ne peut être interrompu un seul instant. Le devoir des gouvernants est d'employer leur puissance à en assurer l'accomplissement d'une manière absolument continue".²

Selon la nature des services cette notion n'a pas le même contenu : on exige des permanences totales pour les urgences hospitalières, par exemple, mais seulement le respect des horaires et des jours ouvrables pour d'autres services, comme l'État civil, les services administratifs ou les musées. Toutefois, ce principe de continuité doit s'accommoder du droit de grève, dont la plupart des agents des services publics disposent³.

Le principe d'égalité n'interdit d'ailleurs pas que diverses catégories d'utilisateurs soient traitées différemment en raison de différences appréciables et objectives de situation. Les discriminations tarifaires sont d'ailleurs légalement fondées depuis la loi du 29 juillet 1998 relative aux luttes contre les exclusions, qui prévoit dans son article 47 que "les tarifs des services administratifs à caractère facultatif peuvent être fixés en fonction du niveau de revenu des utilisateurs et du nombre des personnes vivant au foyer".⁴

¹ Louis Rolland. Droit administratif, cours photocopiés de D.E.S. Les cours de droit, 1934. Cité par Jean Valette. Le service public à la française. Paris : Ellipses, 2000. P. 175.

² Site internet, <https://docplayer.fr/12804828-La-notion-de-service-public.html>. Consulté, le 01/06/2019 à 14:30.

³ Site internet, https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/expliquez-nous/expliquez-nous-le-service-minimum-en-cas-de-greve_2643808.html. Consulté, le 01/06/2019, à 20 :25.

⁴ Fichier PDF, Jacques Chevallier. Le service public. Paris : PUF, 2008, p.94.

5. Les organes de services publics :

A. Les organes de direction :

La structure classique d'une entreprise publique comporte un organe délibérant et un organe exécutif dont les deux membres importants sont le directeur et le comptable.

A.1 L'organe délibérant :

A l'origine, cet organe était le conseil d'administration. C'était normalement l'autorité suprême de l'entreprise. Il consistait en organe collégial délibérant, chargé de définir la politique de l'entreprise. Bien que sa composition soit variable, elle obéissait à l'une ou l'autre tendance : parfois elle n'incluait que des représentants de l'Etat, parfois elle pouvait inclure en plus de représentants du personnel, des usagers ou des techniciens.

A.2 L'organe exécutif :

Avant le statut relatif à l'organisation socialiste des entreprises, il y avait à côté du conseil consultatif, un directeur (directeur général ou PDG) qui a la qualité d'agent public avec tous les droits et obligations qui en découlent. Le directeur assumait tous les pouvoirs dans l'établissement. On retrouve d'ailleurs la formule suivante dans presque tous les statuts : « la société ou l'office est dirigée et administrée par un directeur ».

- **Le comptable :**

Le comptable est responsable de la gestion financière de l'établissement auprès duquel il est désigné. Il a aussi le statut d'agent public, même si l'établissement est de nature industrielle ou commerciale. Le comptable d'un service public est soumis au décret définissant les obligations et responsabilités des comptables. Ces règles ont pour but de veiller à la régularité de toutes les opérations concernant les deniers publics en rendant personnellement et pécuniairement responsable le comptable.

B. Le personnel subalterne :

En principe, le statut du personnel subalterne dépend de la nature de service. Dans les services publics administratifs, ce personnel est composé de fonctionnaires et d'agents publics dont le régime juridique est entièrement soumis au droit public (statut général de la fonction public) qui dispose : « est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un emploi public, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative ».

Tout agent qui n'entre pas dans cette définition rigoureuse est simplement agent public dont le statut résulte d'autres textes réglementaires et, éventuellement, de contrats administratifs passés entre les services et les agents (agents contractuels).

Dans les services publics industriels ou commerciaux (EPIC), le personnel subalterne ne comprend normalement que des salariés de droit privé auquel s'applique le droit du travail et dont le contentieux relève du juge ordinaire.

C. Les organes de contrôle :

Ce contrôle est exercé respectivement par l'autorité de tutelle et par le ministre des finances.

C.1 L'autorité de tutelle administrative :

Chaque établissement public est rattaché à une autorité de tutelle : le ministre responsable du secteur dans lequel l'établissement exerce son activité à l'échelon national, le wali pour l'établissement de la wilaya et le P/APC pour l'établissement communal.

C.2 Le ministre des finances :

Il joue un rôle important puisqu'il exerce un double pouvoir de contrôle ; D'abord, il est souvent associé à la tutelle administrative car beaucoup d'actes ont des implications financières ; Ensuite, il détient un pouvoir exercé, à l'intérieur de l'entreprise, par un commissaire aux comptes désigné à cet effet.

6. La situation des usagers des services publics :

A. L'utilisateur du service public administratif

L'administré usager d'un service public, ne passe pas un contrat avec l'administration ; il se trouve dans une situation objective, impersonnelle, déterminée par les lois et règlements applicables au service ; c'est une situation légale et réglementaire de droit public.

Les avantages retirés de ce service sont constamment modifiables et il n'y a aucun droit acquis qui puisse s'opposer à un changement de réglementation. En revanche, l'utilisateur a droit à ce que le règlement du service lui soit appliqué normalement. Pour assurer le respect de ses droits, l'administré dispose soit du recours pour excès de pouvoir, s'il s'agit de vérifier la légalité des décisions du service, soit du recours de pleine juridiction, s'il s'agit d'obtenir la réparation des préjudices causés par le fonctionnement du service.

B. L'utilisateur du SPIC :

Autant la situation de l'utilisateur du service public administratif est claire à identifier puisqu'elle obéit aux seules règles de droit administratif, autant celle de l'utilisateur du SPIC peut donner lieu à discussion. En effet, le SPIC relève d'un régime juridique mixte, puisque soumis à la fois au droit public et au droit privé. Dès lors la question suivante se pose : l'utilisateur, est-il dans une situation légale et réglementaire de droit public ou, au contraire, dans une situation contractuelle de droit privé ? Ou bien, est-ce une position mixte et laquelle ? Selon la réponse donnée, on fait découler les droits et obligations de l'administration et de l'utilisateur.

B.1 Situation juridique de l'utilisateur :

A première vue, un abonné au gaz, un voyageur de transport par chemin de fer ont passé un contrat avec respectivement la SONEGAS et la SNTF donc ils sont dans une situation contractuelle analogue à celle qui résulte d'un contrat entre une entreprise privée et un client. C'est bien ce que rappelle la formule de l'arrêt dit du bac d'Eloka « qu'en effectuant moyennant rémunération des opérations de passage des piétons et des voitures ... la compagnie de la côte d'Ivoire

exploite un service de transport dans les mêmes conditions qu'un industriel ordinaire ; par conséquent, il y a lieu à l'application du droit privé et le juge judiciaire est compétent en cas de litige.

B.2 Le droit de l'administration de modifier la situation de l'utilisateur.

L'administration ne peut pas en principe, imposer aux usagers de modification unilatérale puisque l'intangibilité caractérise un tel contrat. Pourtant, la doctrine et la jurisprudence reconnaissent à l'administration la faculté d'imposer certains engagements. C'est ainsi, notamment, qu'un relèvement de tarifs autorisé par elle s'applique aux contrats en cours alors que l'utilisateur n'est pas consulté.

Aussi, il faut admettre que l'utilisateur d'un SPIC se trouve dans une situation mixte, c'est-à-dire pour partie contractuelle, pour partie réglementaire. L'aspect contractuel caractérise par exemple tout ce qui concerne les conditions de passation du contrat lui-même, les conditions de validité etc....

L'aspect réglementaire caractérise certaines règles d'organisation et de fonctionnement du service qui sont conditionnés par l'intérêt général et sont, donc, susceptibles de modification qui s'imposent à tout le monde. Ces modifications se fondent sur l'un des principes fondamentaux régissant les services publics : l'adaptation constante aux besoins de la collectivité.

7. La réglementation des services collectifs en services publics :

Dès la justification de la nécessité et la légitimité de l'intervention publique pour combler les lacunes du marché, l'Etat a pris en charge la production des services collectifs tout en les réglementant en services publics.

A. Un service public administratif :

Pour Martinand et Lorenzi, la notion de service public se rattache aux concepts de monopole naturel et de biens collectifs⁴¹, mais avec la différence de la nature du service public rendu dans chaque situation.

Le service public rendu est un service marchand assumé généralement par une entreprise publique, c'est le cas de : Sonal gaz, Naftale, SNTF en Algérie.

Ce service public est aussi qualifié de service public en réseau parce que les activités qu'il assume sont des activités en réseau.¹

Ce tableau nous permet de distinguer le service public marchand du service public non marchand, à partir des quatre variables qui ont été utilisées :

- La catégorie de bien : bien collectif pur ou bien de club,
- Le type de consommation : forcée ou facultatif,
- Le mode d'accès : gratuit ou payant,
- Le mode de financement : par l'impôt, par les recettes perçus auprès des usagers, ou par la formule mixte de l'accès payant mais subventionné.

V. La commune :

1. Histoire de la commune :

Division territoriale, administrative et politique, dont l'origine institutionnelle remonte au Moyen Âge. Aux IX^e et X^e siècles, l'affaiblissement des tutelles seigneuriales, le renouveau urbain et la naissance de circuits commerciaux (autour des foires urbaines) favorisent l'autonomisation de l'espace communal, territoire que les élites roturières souhaitent gérer et valoriser.

En 1926, au nom de l'intérêt public et en dépit des réticences tenaces du Conseil d'État, les décrets Sarraut élargissent les prérogatives municipales : exploitation directe de la gestion communale au détriment du secteur privé. L'après 1945 est un tournant ; la mobilisation des communes pour la reconstruction, puis leur dynamisme sous les Trente Glorieuses favorisent et légitiment, dans le cadre de la planification et dans la logique de la régionalisation, le développement d'une politique contractuelle entre les collectivités locales et l'État (surtout sur l'aménagement et l'équipement du territoire).

¹ Site internet, www.ensmp.fr/fr/CERNA/CERNA. Consulté le 02/06/2019, à 21 :50.

2. Définition de la commune :

En tant que collectivité territoriale de base, est l'élément central par lequel l'Etat existe, s'organise, fonctionne et dure. Un Etat national fort et moderne, seul garant de notre souveraineté, est fondé incontestablement sur la commune.

D'après Le code communal en Algérie, *Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune*, on peut définir la commune comme suite :

Article 1er. — La commune est la collectivité territoriale de base de l'Etat.

Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Elle est créée par la loi.

Art. 2. — La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

Art. 3. — La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi.

Elle concourt avec l'Etat, notamment, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

Art. 4. — La commune doit s'assurer de la disponibilité des ressources financières nécessaires aux charges et missions qui lui sont légalement dévolues dans chaque domaine.

Toute mission nouvelle dévolue ou transférée par l'Etat à la commune s'accompagne de l'affectation concomitante des ressources financières nécessaires à sa prise en charge permanente.

Art. 5. — Toute réduction des recettes fiscales de la commune résultant d'une mesure prise par l'Etat portant exonération fiscale, réduction des taux ou suppression d'un impôt, doit être compensée par un produit fiscal au moins égal au montant différentiel au moment du recouvrement.¹

¹ Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune. P : 05

Art. 11. — La commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité.

L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi.

Dans ce domaine, notamment, les supports et les médias disponibles peuvent être utilisés.

L'assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens.¹

¹ Ibid., P : 06

3. Organisme et missions de la commune :

Tableau n° 05: Organisme et commissions de la commune ¹

Organisation et missions de la commune	
Cadre général	<ul style="list-style-type: none"> • La commune est la collectivité territoriale de base de l'Etat. • Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. • Elle est créée par la loi. • La commune est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté. • Elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques. • La commune constitue le cadre institutionnel d'exercice de la démocratie au niveau local et de gestion de proximité
Le citoyen dans la vie de la commune. Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> • L'Assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi. Dans ce domaine, notamment, les supports et les médias disponibles peuvent être utilisés. • L'Assemblée populaire communale peut également présenter un exposé sur ses activités annuelles devant les citoyens. • Pour réaliser les objectifs de démocratie locale, dans le cadre de la gestion de proximité visée à l'Assemblée populaire communale veille à mettre en place un encadrement adéquat des initiatives locales, visant à intéresser et à inciter les citoyens à participer au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration de leurs conditions de vie. <p>L'organisation de ce cadre s'effectue conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La participation extérieure et le droit à l'information du citoyen • Le président de l'Assemblée populaire communale peut, chaque fois que les affaires de la commune l'exigent, faire appel, à titre consultatif, à toute personnalité locale, à tout expert et/ou tout représentant d'association locale dûment agréée qui, en raison de ses compétences ou de la nature de ses activités, est susceptible d'apporter toutes contributions utiles aux travaux de l'assemblée ou de ses commissions. • Toute personne peut consulter les extraits des délibérations de l'assemblée populaire communale ainsi que les arrêtés communaux. Toute personne ayant intérêt peut également en obtenir copie totale ou partielle, à ses frais, sous réserve des dispositions réglementaires. Les délibérations de l'Assemblée populaire communale sont exécutoires de plein droit vingt-et-un (21) jours après leur dépôt à la wilaya. • Les modalités d'application sont définies par voie réglementaire.

¹Site internet, www.interieur.gov.dz Références juridiques : Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune (Joradp n°37 du 3 juillet 2011. Extraits). Consulté le 02/06/2019 à 00 :06.

<p>Droits et libertés De quoi le président de l'APC est-il chargé ?</p>	<p>Veiller à la sauvegarde de l'ordre public et à la sécurité des personnes et des biens ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer du maintien de l'ordre public dans tous les endroits publics où ont lieu des rassemblements de personnes, sanctionner les atteintes à la tranquillité publique et tout acte de nature à la compromettre ; • régler la police de la voirie située sur le territoire de la commune, sous réserve des dispositions particulières aux routes à grande circulation ; • veiller à la préservation du patrimoine historique, culturel et des symboles de la Révolution de libération nationale ; • veiller au respect des normes et prescriptions en matière de foncier, d'habitat, d'urbanisme et de protection du patrimoine culturel immobilier ; • veiller à la propreté des immeubles et assurer la commodité du passage dans les rues, places et voies publiques ; • veiller au respect de la réglementation en matière d'occupation temporaire des espaces relevant des domaines publics et à leur préservation ; • prévenir et prendre les dispositions nécessaires pour lutter contre les maladies endémiques ou contagieuses ; • empêcher la divagation des animaux malfaisants et nuisibles ; • veiller à la salubrité des denrées comestibles exposées à la vente ; • veiller au respect des prescriptions d'hygiène du milieu et de protection de l'environnement ; • assurer la police des funérailles et cimetières, conformément aux coutumes et suivant les différents cultes et pourvoir d'urgence à l'inhumation décente de toute personne décédée, sans distinction de culte ou de croyance. <p>Le président de l'assemblée populaire communale délivre les permis de construire, de démolir et de lotir, selon les conditions et les modalités fixées par la législation et la réglementation en vigueur.</p> <p>Il est tenu de veiller, sur tout le territoire de la commune, au respect de la législation et de la réglementation relative au foncier, à l'habitat, à l'urbanisme et à la protection du patrimoine culturel immobilier.</p>
<p>Hygiène et salubrité Sur quoi la commune doit-elle veiller ?</p>	<p>La commune veille, avec le concours des services techniques de l'Etat, au respect de la législation et de la réglementation en vigueur, relatives à la préservation de l'hygiène et de la salubrité publique, en matière, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de distribution d'eau potable ; • d'évacuation et de traitement des eaux usées ; • de collecte, transport et traitement des déchets solides ; • de lutte contre les vecteurs des maladies transmissibles ; • d'hygiène des aliments, des lieux et établissements accueillant le public; • d'entretien de la voirie communale ; • de signalisation routière qui relève de son réseau routier. <p>En matière d'amélioration du cadre de vie du citoyen, la commune prend en charge, dans la limite de ses moyens et conformément à la législation et la réglementation en vigueur, l'aménagement des espaces verts, la mise en place du mobilier urbain et participe à l'entretien des espaces récréatifs et des plages.</p>
<p>Education et protection sociale : Quelles mesures la commune peut-elle prendre ?</p>	<p>Réaliser les établissements de l'enseignement primaire, conformément à la carte scolaire nationale, et en assurer l'entretien ; Réaliser et gérer les cantines scolaires et veiller à assurer la disponibilité des moyens de transport aux élèves.</p> <p>Toutefois, les communes peuvent dans la limite de leurs moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre, le cas échéant, dans le cadre de la législation et la réglementation en vigueur, toutes mesures destinées à promouvoir l'épanouissement de la petite enfance, les crèches et jardins d'enfants, l'enseignement préscolaire et l'enseignement culturel et artistique ; • concourir à la réalisation d'infrastructures communales de proximité, destinées aux

	<p>activités de sport, de jeunesse, de culture et de loisirs. Ces opérations peuvent bénéficier du concours financier de l'Etat ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • apporter son assistance aux structures et organes chargés de la jeunesse, de la culture, des sports et des loisirs ; • contribuer au développement, à la préservation et à l'entretien des infrastructures de proximité destinées aux activités de loisirs, diffusion des arts, de la lecture publique et de l'animation culturelle ; • prendre toute mesure en vue de favoriser l'extension de son potentiel touristique et encourager les opérateurs concernés par son exploitation ; • favoriser les actions d'apprentissage et la création d'emplois ; • identifier les catégories sociales défavorisées, vulnérables ou démunies et organiser leur prise en charge dans le cadre des politiques publiques nationales arrêtées en matière de solidarité et de protection sociale ; • participer à l'entretien des mosquées et des écoles coraniques se trouvant sur son territoire et assurer la préservation du patrimoine culturel • favoriser le développement du mouvement associatif dans les domaines de la jeunesse, de la culture, des sports et des loisirs, de la culture de l'hygiène et de la santé ainsi que l'aide aux catégories sociales démunies, notamment les handicapés.
<p>Quels sont les principaux services communaux ?</p>	<p>Sous réserve des dispositions légales, elle crée, outre les services d'administration générale, des services publics techniques pour prendre en charge, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'alimentation en eau potable et l'évacuation des eaux usées ; • les ordures ménagères et autres déchets ; • l'entretien de la voirie et la signalisation routière ; • l'éclairage public ; • les halles, marchés et poids publics ; • les parkings et aires de stationnement ; • les fourrières ; • les transports collectifs ; • les abattoirs communaux ; • les services funéraires, l'aménagement et l'entretien des cimetières, y compris ceux des Chouhada ; • les espaces de culture relevant de son patrimoine ; • les espaces de sport et de loisirs relevant de son patrimoine ; • les espaces verts. <p>Les services prévus sont modulés selon les capacités, les moyens et les besoins de chaque commune.</p> <p>Ils peuvent être gérés directement sous forme de régie ou érigés en établissement public communal, concédés, ou délégués.</p>

La commune a-t-elle des biens ?

La commune dispose d'un domaine public et d'un domaine privé. Le domaine public de la commune est constitué du domaine public naturel et du domaine public artificiel, conformément aux dispositions de la loi régissant le domaine national.

Les biens communaux relevant du domaine public de la commune sont inaliénables, imprescriptibles et insaisissables.

Relèvent, notamment, du domaine privé de la commune :

- l'ensemble des constructions et terrains appartenant à la commune, affectés à des services et organismes administratifs, non classés dans le domaine public ;
 - les locaux à usage d'habitation et leurs dépendances, demeurés dans le domaine privé de la commune ou réalisés sur ses fonds propres ;
 - les terrains nus, non affectés, propriété de la commune ;
 - les biens immeubles non encore affectés, acquis ou réalisés par la commune sur ses fonds propres ;
 - les immeubles et locaux à usage professionnel, commercial artisanal dont la propriété a été transférée à la commune, tels que définis par la loi
 - les logements d'astreinte ou de fonction, tels que définis par la loi et dont la propriété a été transférée à la commune ;
 - les biens déclassés du domaine public de la commune faisant retour ;
 - les dons et legs au profit de la commune, acceptés dans les formes et conditions prévues par la loi ;
 - les biens provenant du domaine privé de l'Etat ou de la wilaya, cédés ou dévolus en toute propriété à la commune ;
 - les biens mobiliers et matériels acquis ou réalisés sur fonds propres par la commune ;
 - les droits et valeurs mobilières acquis ou réalisés par la commune et représentant la contre-valeur de ses apports dans la constitution et l'aide à l'entreprise publique.
- Les biens immeubles de la commune sont répertoriés dans le sommier communal de consistance.
- Les biens meubles sont inventoriés dans le registre d'inventaire. La tenue du sommier de consistance et du registre d'inventaire prévu par la réglementation et il revêt un caractère obligatoire vis-à-vis des services affectataires des biens communaux.
- L'assemblée populaire communale veille, sous la responsabilité de son président, à la tenue et à la mise à jour du sommier de consistance et du registre d'inventaire.

Partie pratique

Chapitre III :
Présentation de
l'organisme
d'accueil

I. Présentation de la commune d'AIT SMAIL :

La commune d'AIT SMAIL fut nommé par la première personne qui est installé, qu'il s'est nommé SMAIL, qui est d'origine de SAKIA HAMRA en Maroc. ISMAIL avait cinq (05) fils ; Abdellah, Aissa, Mbarek, Ali et Idris. Ce jour on trouve les villages fut nommé par ces fils, dont on trouve Village d'Ait abdellah, d'Ait Aissiouth, d'Ait mbarek, d'Ait Ali oumhand et d'Ait Idriss.

II. Création de la commune et sa place géographique:

La commune d'AIT SMAIL est créée du dernier découpage administratif du 1984, elle dépendait de la commune mère Taskriout, elle s'étale sur une superficie de 27,08 Km, elle dépend environ 12000 habitants de sa population, elle est situé en Nord de Bejaia. Eloignée de celle-ci de 600 m de la maire.

La commune d'AIT SMAIL est située géographiquement comme suite ;

Nord : Par la commune de TIZI N'BERBER ;

Sud : Par la commune de Draa el caïd ;

Est : Par la commune de mère Taskriout ;

Ouest : Par la commune d'Ait Tizi.

La commune d'Ait Smail est située à l'Est de la wilaya de Bejaia, à 65 Km de son chef lieu. Délimitée, géographiquement, de l'Est par la commune de Kherrata, du Sud, les communes de Taskriout(commune mère), et la commune de Draâ El Caïd ; du Nord, par les communes de Tizi n Berber et d'Aokas et à l'Ouest par la commune d'Ait Tizi, commune attachée administrativement à la daïra de Bouandas, wilaya de Sétif.

La répartition géographique du territoire d'Ait Smail est inégale, on trouve des villages d'une superficie assez grande que d'autres villages. Deux types de villages peuvent être distingués ; les premiers sont les villages situés plus au moins dans des zones moins accidentées comme le cas de, Ait Abdellah

Taregraght, Tala Atta et Aghdir. Les seconds, sont les villages reculés dans des zones éparses comme *Boumedjber, Ighil n Wulli, Tayirawt, Bourafaa, Bouchayb* et *Timesna*. Les trois derniers villages traversent, pendant la saison hivernale, des situations très difficiles liées d'une façon particulière aux coupures des voies carrossables aux glissements des terrains, dont on va citer *Tizi lekhnis, Tala Anane* et *Assewoul*.

Les reliefs composant la commune d'Ait Smail sont de type montagneux accidentés. En effet, le territoire communal se présente sous forme d'une cuvette ouverte vers l'Est dans le sens d'écoulement de l'Oued d'Ait Smail.

Cette cuvette se trouve insérée entre une série de montagnes à savoir ;

- Au Nord, la montagne appelée « *Enfal* » (la montagne soiffe) qui culmine à 1742 mètre d'altitude ;
- Au Sud, la montagne appelée « *Takoucht* » qui culmine 1896 mètre d'altitude ;
- A l'Ouest, une série de Djebels, (montagnes) dont le plus important est celui du *Djeddi Ali* qui culmine 1395 mètre d'altitude.

III. Secteurs de la commune :

1. S. Economique :

La commune d'Ait Smail a connue une croissance économique faible suite au manque de ces revenus et le manque de terre de constructions, elle n'a pas d'entreprises économiques, de commerce ou de productions.

2. S. de Santé :

Dans la commune on trouve un centre de santé, qui dépend d'un médecin, un dentiste, trois salles de soins.

On trouve aussi deux pharmacies et deux cabinets de santé privés (deux médecins généralistes et un dentiste).

3. S. Educatif :

La mairie d'AIT SMAIL dépend de dix (10) primaires, deux(02) CEM et un Lycée.

4. S.de Transport :

S'il ya pas de Bus Privés dans la commune on ne pouvait pas se déplacés, la mairie a trois (03) bus scolaires.

5. S. de Courrier et de communication :

Dans la commune on trouve une poste, elle est traité en 2007 avec l'informatisation, sachons qu'elle s'était crée dans la période de révolution française.

6. S. d'Agriculture :

La commune est connue de la récolte de figes, d'olives, et du tabac vert. Qui a une importance économique dans la société qui perçoit de richesse économique, et de développement rurale.

7. S. Associatif :

Ces derniers temps, en trouve beaucoup d'associations culturelles (ACAF qui est connu a ces festivals (17^m) éditions de poésies en Tamazight). ASHMC de TIGHRI qui s'occupé de la santé des passions qui souffrent de maladies chroniques), écologiques, socioculturelles (TAGMAT)...etc.

8. S. Culturelle et sportif :

La commune dispose une maison de jeune qui est ouverte le 19 mars 2008, qui est a l'occasion de la faite de la victoire, comme aussi la commune avait l'occasion de bénéficier d'une bibliothèque avec une salle de lecture.

La commune avait aussi d'un stade de fout ball, d'une salle d'omnisport et d'une salle de sport que s'est bénéficié de différents clubs sportifs comme : Karaté-

do, Youcekin-bido et du Hap-kido. Qui ont gagné dans les compétitions au niveau de la wilaya et national.

9. S. Politique :

Dans la commune on trouve quatre (04) parties politiques, dont on trouve le Front des Forces Socialistes (FFS), le Front de Libération National (FLN), le Rassemblement de la Culture et de la Démocratie (RCD) et le Rassemblement national démocratique (RND).

La commune est passée par un changement de la présidence de la mairie par neuf (09) maires dont on trouve :

- Mr : ZEMOURI Saadi (1984-1989).
- Mr : AMARI Abderrahmane ... (1990).
- Mr : BOUCHALA Moustapha (1992-1994).
- Mr : le défens DJEBAR Saadi (1992-1994).
- Mr : AMER Ahmed (1995-1997).
- Mr : GUEMACHE Mohamed (1997-2002).
- Mr : AMARI Abderrahmane (2002-2005).
- Mr : ABDOUNE Nacer (2005-2007) / (2007-2012)/ (2012/2017).
- Mr : REBAI Sadek :(2017-2022).

IV. Présentation de la mairie d'AIT SMAIL :

1. L'organisation administrative de l'Assemblée Populaire Communal (APC) d'AIT SMAIL :

❖ Secrétariat général

- Bureau des correspondances et synthèses

- **Service technique, de l'équipement et de moyens généraux :**

- ✓ Bureau de l'entretien et des moyens généraux

- * Section de la maintenance ;

- * Section des moyens généraux.

- Chef de parc.

- Chef de stocks.

- ✓ Bureau de l'urbanisme et de l'équipement.

- **Service des finances, du personnel et du l'action économique :**

- ✓ Bureau de l'action économique.

- *Section d'exploitation directe et contrôle des unités économiques.

- ✓ Bureau des finances et du personnel.

- *Section des finances, de la comptabilité, des budgets, et comptes administratifs ;

- * bureau de personnel ;

- * Bureau de gestion de Paie ;

- * Section du patrimoine communal.

- **Service de la réglementation des affaires générales et l'action sociale et culturelle :**

- ✓ Bureau de l'action sociale et culturelle ;

- *section de d'éducation, de la formation et de fonctionnement.

- ✓ Bureau de la réglementation et des affaires générales ;

- *Bureau de la biométrie

- * Bureau d'Etat civile

- ✓ Bureau d'Etat civil ;

- ✓ Bureau de la biométrie ;

- ✓ Bureau de la santé et des Giens.

- **Service de Marchés Publics :**

- ✓ Bureau d'équipement

- ✓ Bureau de financement

2. Les commissions et les activités de l'APC d'AIT SMAIL :

L'APC est la collectivité territoriale de base de l'état, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est créée par la loi.

L'APC est l'assise territoriale de la décentralisation et le lieu d'exercice de la citoyenneté, elle constitue le cadre de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques.

Elle exerce des prérogatives dans tous les domaines de compétences qui lui sont dévolues par la loi.

Elle concourt avec l'état notamment à l'administration et à l'aménagement du territoire au développement économique, social et culturel à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

Assure la disponibilité des ressources financières nécessaires aux charges et missions qui lui sont également dévolues dans chaque domaine.¹

Dans la commune d'AIT SMAIL, on trouve trois (03) commissions qui se sont :

- Commission économique et financière ;
- Commission de réaménagement et d'urbanisme.
- Commission de sociale et culturelle.

3. les objectifs de L'APC :

L'assemblée populaire communale a pour objectif de répondre aux besoins des citoyens de la commune dont elle prend toutes les mesures pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix et priorités d'aménagement et de développement social, économique et culturel.

Elle veille à mettre en place un encadrement adéquat.

¹ Fichier PDF, Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, n° 37. p.10.

L'APC a pour objectif de structurer à travers des commissions sociales de la population de la commune par le milieu associatif (caractère sociale, culturel, sportif.....)

Elle veille à proposer auprès des instances de la wilaya des besoins de localité (infrastructures, rues, centre de loisir....)

L'APC et suite à une étude objective de la spécificité de sa commune (montagne, côtière, agricole.....) élabore un projet de développement adéquat privilégiant les données naturelles et humaines de la commune.¹

V. Les fonctions de la commune d'AIT SMAIL :

L'Assemblée Populaire Communale d'Ait Smail, a le plaisir de décrire la démocratie populaire des citoyens, c'est la base essentielle et un champ de participation des citoyens à la gestion des affaires communales.

Ainsi, l'Assemblée Populaire Communale d'Ait Smail occupe ces fonctions en toute sorte de discrimination et de démocratie populaire, On peut citer :

- Développement local.
- Construction et installations de construction.
- L'enseignement primaire et préscolaire (la crèche).
- Les équipements sociaux.
- Construction.
- La santé et l'hygiène de l'environnement.
- Investissements économiques.

VI. les fonctions d'un maire :

Dans les communes, l'État ne délègue pas de représentants dotés de compétences générales, à l'instar des préfets dans les départements et les régions.

¹ IBID, p. 06

Le maire bénéficie d'une « double casquette » : il est à la fois agent de l'État et agent de la commune en tant que collectivité territoriale.

Le maire est élu par le conseil municipal au scrutin secret lors de la première réunion du conseil suivant les élections municipales.

➤ **En tant qu'agent de l'État** : Sous l'autorité du préfet, le maire remplit des fonctions administratives dont notamment :

- la publication des lois et règlements ;
- l'organisation des élections ;
- la légalisation des signatures.

Sous l'autorité du procureur de la République, il exerce des fonctions dans le domaine judiciaire : il est officier d'état civil et officier de police judiciaire

➤ **En tant qu'agent exécutif de la commune** :

- Le maire est chargé de l'exécution des décisions du conseil municipal et agit sous contrôle de ce dernier. Il représente la commune en justice, passe les marchés, signe des contrats, prépare le budget, gère le patrimoine communal.
- Il exerce des compétences déléguées par le conseil municipal et doit alors lui rendre compte de ses actes. Les délégations portent sur des domaines très divers (affectation des propriétés communales, réalisation des emprunts, création de classes dans les écoles, action en justice...) et sont révocables à tout moment. La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales autorise le maire à subdéléguer, à un adjoint ou un conseiller municipal, les attributions qui lui ont été confiées par délégation.
- Le maire est titulaire de pouvoirs propres. En matière de police administrative, il est chargé de maintenir l'ordre public, défini dans le Code général des collectivités territoriales comme le bon ordre, la sûreté, la sécurité et la salubrité publiques. Il s'agit également de polices spéciales (baignade, circulation...).

Le maire est aussi le chef de l'administration communale. Il est le supérieur hiérarchique des agents de la commune et dispose d'un pouvoir d'organisation des services.¹

***Les attributions du président de l'APC :**

Le président de l'assemblée populaire communal représente la commune dans tous les actes de la vie civile et administrative dans les conditions et formes prévues par la législation et la réglementation en vigueur.

Donc il préside l'APC à ce titre :

- IL convoque et il saisit les questions relevant de SES compétences.
- IL élabore le projet de l'ordre du jour des sessions et il les préside.
- IL veille à la mise en œuvre de l'exécution et des délibérations et lui en rend compte.
- IL exécute le budget de la commune.
- Gérer les revenus de la commune, ordonnancer les dépenses et suivre l'évolution des finances communales.
- Procéder à l'adjudication communale et surveiller leur bonne exécution.
- Prendre les initiatives pour développer les revenus de la commune²

¹Site internet, <file:///C:/Users/RepC3A8res-vie-publique.fr/html>, consulté le 06/06/2019, à 12 :00

² IBID, P 12.

Chapitre IV :
Analyse et
interprétation des
donnés

Dans ce chapitre nous allons essayer de donner une lecture sociologique aux données collectées au sein d'une institution publique (la mairie d'AIT SMAIL). Notre analyse et interprétation est divisée en trois sections suivant l'architecture du guide d'entretien. Nous avons adopté l'analyse thématique que nous trouvons adéquate avec notre approche et notre mode d'investigation.

Ce chapitre contient les éléments suivants : présentation de la population d'étude selon le sexe, l'âge, le poste occupé, l'expérience professionnelle, et la situation matrimoniale ; l'analyse thématique des discours et enfin, la vérification de notre hypothèse.

I. L'analyse et interprétation des données :

1- Caractéristiques de notre échantillon :

Afin de réaliser une recherche scientifique en science sociale et d'arriver à des résultats objectifs et réels il nécessite la présentation et la détermination, il nous semble nécessaire de présenter, de démontrer et de déterminer la population de l'enquête. Cependant, la population visée dans notre enquête, que nous allons présenter ci-dessous, contient tout les catégories socioprofessionnelles.

Notre population recueillie sur le terrain en vue d'analyser et d'interpréter les résultats de notre étude qui concerne « **le comportement des employés face aux normes organisationnelles** » aux objectifs de la mairie d'ait smail.

	Âge	Sexe	Situation matrimoniale	Niveau d'instruction	Poste occupé	Expérience professionnelle
01	38	M	Célibataire	Universitaire	Secrétaire générale	5ans
02	45	M	Marié	Universitaire	T.S	9ans
03	50	M	Marié	Terminale	Agent d'administration territorial	15ans
04	38	F	Mariée	Universitaire	Comptable Principale	04 ans
05	42	M	Marié	Terminal + T.S en administration territorial	T.S Gestion urbanisme	10 ans
06	39	F	Mariée	Universitaire	Cadre service personnelle	09 ans
07	49	M	Marié	Terminal + T.S en informatique	Agent en administration territorial	10 ans
08	42	F	Mariée	Terminal + T.S en informatique	Agent d'administration territorial	05 ans
09	49	M	Célibataire	Bac + 01	Agent principal d'administration territorial	02 ans
10	39	M	Marié	Universitaire	Assistant administrateur	10 ans

Suivant les données présentées dans le tableau au-dessus, nous avons opté a extraire le but de présenter la population d'étude, est de mettre en lumière les caractéristiques personnelles des enquêtés comme : **l'âge, le sexe, situation matrimoniale, niveau d'instruction, le poste occupé, et l'expérience professionnelle.** Elles interviennent significativement, dans l'analyse

thématique et serviront comme base, pour l'interprétation des différents discours produit par les interviewés.

Selon l'Age :

Suite aux données recueillis sur le terrain d'étude qui est la mairie d' Ait smail. Nous constatons que les répondants à cette enquête sont âgés entre 38 et 50ans repartis en deux catégories (tranches d'âges). La première est la plus dominant. Elle se situe entre 38 à 42ans, représentée par six (06) membres. La deuxième catégorie est celle de 45 à 50ans. Ils représentent la catégorie la plus âgé et qui sont d'un nombre de quatre (04).

Le taux élevé de la première classe (38- 42) qui est la catégorie le moine âgé des enquêtées s'explique qu'ils favorisent les compétences professionnelles et non pas par l'expérience lors du recrutement.

Selon le sexe :

Pour ce qui est du sexe de chaque participant à cette étude, nous avons remarqué que la majorité des salariés permanents sont de la gent masculine, avec un membre de 07 salariés. Tandis que la gente féminine est seulement 03 femmes sur une totalité de 10.

Selon La situation matrimoniale :

Dans notre enquête, nous avons constaté d'après le résultat, que la plus part des membres interrogés sont mariés, (08/10) alors que la minorité sont célibataire (2/10).

Dans le genre masculin, on a (05/07) des enquêtes sont mariés, et (02/07) qui sont célibataire. Par contre la totalité du sexe féminin qui représente (03/03) sont mariées.

Le poste occupé :

Les sept (07) enquêtés Masculin sont repartie en deux (02) agents d'administration territoriale, un (01) agent principal d'administration territorial, un (01) secrétaire général, deux (02) Techniciens Supérieurs, et un (01) assistant administratif.

Par contre, les trois (03) enquêtées du sexe Féminin, sont repartie comme suite : un (01) agent comptable principal, un (01) agent d'administration territoriale et un (01) cadre dans le service personnel.

La répartition des grades selon les deux sexes est d'une manière raisonnable par ce qu'on ne voie pas une discrimination de répartition des grades entre le sexe féminin et masculin.

Niveau d'instruction :

Nous avons 04 niveaux d'instructions dans notre échantillon d'étude qui sont :

(Terminal), (Terminal + T.S), (Bac + 01), (Universitaire).

nous a constaté que, la catégorie **universitaire** est la plus dominante avec 05 enquêtés (un secrétaire général, un Technicien supérieur, un comptable principal, un cadre dans le service personnel et un assistant d'administration territoriale). Pour ce qui est la catégorie **Bac + 01**, nous avons un agent principal d'administration territorial, (03/10) de nos enquêtes sont dans la catégorie **terminal + T.S.** (deux 02 agents d'administration territorial, et un technicien supérieur d'administration territorial). Et un agent d'administration territorial avec un niveau **terminal**.

La répartition des grades se fait par rapport aux niveaux d'instruction, l'enchaînement des grades vient d'après les niveaux d'instruction.

L'expérience professionnelle :

S'agissant de l'expérience professionnelle de notre population d'étude au sein de la mairie, celle-ci répartie entre 02 et 15 ans d'expérience.

Cela signifie la différence d'expérience entre les enquêtés, mais cette expérience ne reflète-elle pas la catégorie socioprofessionnel.

Cela justifie par la répartition des enquêtés selon les CSP et leurs expérience professionnelle.

- Un secrétaire général avec 05 ans d'expérience professionnelle.
- Un cadre dans le service personnel avec 09 ans d'expérience professionnelle.
- Un comptable principal avec 04 ans d'expérience.
- Un technicien supérieur en gestion urbaine plus T.S qui a 10 ans d'expérience.
- Un technicien supérieur avec 09 ans d'expérience professionnelle.
- Un agent principal territorial et deux 02 ans d'expériences.
- Deux (02) agents d'administrations avec une expérience professionnelle différentes un 10 an et l'autre 05 ans.
- Un agent d'administration territoriale avec 15 ans d'expérience professionnelle.
- Un assistant administrateur avec 10 ans d'expérience professionnelle.

D'après la majorité de nos enquêtés, on a constaté que les normes structurées dans la commune d'Ait Smail, sont gérées en application du (*décret exécutif 11-334 portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales*), **et** (*Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006*) portant statut général de la fonction publique.

« Art. 4 : Les fonctionnaires régis par les dispositions du présent statut particulier sont soumis aux droits et obligations prévus par l'ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006, susvisée. »¹

Cette avis est exprimé par l'un des enquêtés de sexe masculin a l'âge de 49 ans, que « *Les normes organisationnelles sont gérées en application du décret exécutif 11-334, et l'ordonnance n° 06-03 de la fonction public* ».

Et on peut citer l'une de nos enquêtés de sexe féminin a l'âge de 39 ans « Application de l'ordonnance n°06-03 portant statut général de la fonction public »

A partir de ce règlement intérieur, on a répartie ces normes selon nos dimensions de recherches : les normes relationnelles (la hiérarchie, les collègues) et les normes fonctionnelles (la maitrise de poste et l'exécution des taches).

2- L'analyse et interprétation relative aux normes relationnelles :

A. Avec la hiérarchie : (relations formelles)

Afin de scruter en profondeur la perception et les représentations qu'en ont nos enquêtés, à l'égard de la relation hiérarchique, et dans le but d'objectiver les différents discours recueillis. Sachant que, théoriquement la relation hiérarchique doivent-être dans le respect, il faut que le respect soit partagé entre les membres hiérarchiques. Notre première interrogation adressée à nos interviewés, portait sur ce qu'ils pensent sur la relation avec leur chefs hiérarchiques, certaines disent que les relations se passe dans l'ensemble de la compréhension et du respect, cette idée est exprimer par l'un de nos enquêtés de

¹Fichier PDF, Décret exécutif n° 11-334 Portant staut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales en Français. P : 03.

sexe masculin a l'âge de 49ans stipule que : «les relations sont bonne, elles se passent dans l'entente et la compréhension».

Par la suite, nous avons demandé aux participants à cette enquête de nous expliquer comment se déroule l'évaluation de leur travail ?

Tous d'abord, il nous semble important de présenter l'article 101. de l'*ordonnance n° 06-03 du 19 jourmada ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique*. Qui stipule que :

« Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général »¹

Ainsi la majorité des enquêtés pensent que cette loi est confirmée, cela justifier par l'un de nos enquêtés de sexe féminin âgé 42 ans «l'évaluation de mon travail se déroule selon le sérieux et le rendement, par des réunions périodiques»

Par contre la minorité de nos enquêtés ont pas satisfait de ces évaluations un enquêté de sexe masculin a l'âge de 42ans dit «l'évaluation de mon travail, et mal géré»

Un autre aussi de sexe masculin âgé 50ans ajoute « l'évaluation se fait d'une manière inappropriée et irresponsable »

B. Avec les collègues (informelles ou interpersonnelles) :

Dans le cadre des normes relationnelles entre les collègues, nous avons assisté de comprendre comment les relations se passent entre les collègues de travail, avant d'approcher nos interviewés on a remarqué une relation pleine de respect et de la solidarité et de partage, en fin les entretiens que nous avons fait ont approuvé ce que nous avons remarqué, tous les interviewés disent que les relations sont amicales et bonnes. Cela justifier par l'un de nos enquêtés, de

¹ Fichier PDF, L'ordonnance n° 06-03 du 19 jourmada ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. p : 10.

sexe féminin a l'âge de 38ans «relation de respect, d'esprit ouvert, de soutien et d'aide».

Selon Art. 27. Ordonnance n 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

« Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions, de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale »¹.

Comme nous l'avons remarqué également, il n'y a pas existence de discrimination entre les employés, concernant le sexe nous avons remarqué que les postes occupé sont prit par rapport aux compétences sans prendre en considération le sexe des employés.

Dans le cadre d'opinion personnel nous avons demandé a nos enquêtés de nous informer si les dirigeants leur donnent l'opportunité de prendre dans l'initiative et d'imposer leur avis et opinions au sein de cette organisation.

Les résultats démontrent que la majorité de nos enquêtés ont répondu positivement (oui). De plus, les responsables encouragent les employés a donner leur avis et opinions ainsi que de prendre eux-mêmes certaines initiatives. L'un de nos enquêtés du sexe féminin âgée de 38 ans déclare : « oui, le responsable encourage les nouvelles idées ».

3- L'analyse et interprétation relative aux normes fonctionnelles :

A. la maitrise du poste :

Comme nous l'avons préciser auparavant, les employés occupent leurs postes par rapport a leurs compétences, suit a notre recherche a propos de la maitrise du poste occupé, nous avons constaté que la majorité des employés ont répondu que la maitrise du poste se passe très bien, la plupart des enquêtés ont estimé une

¹ Ordonnance n 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427, Op cite, p 05.

bonne conduite de maîtrise sauf qu'il ya manque d'expédition de stage, et de formations a cet effet, nous pouvons justifié ceci par un enquêté du sexe masculin, âgé de 49 ans qui affirme que : « mes capacités professionnels par rapport au poste occupé sont bonnes, sauf il y a manque d'expédition du stage ou formations ».

Un autre enquêté du sexe masculin a l'âge de 38 ans a rajouté : « mes capacités professionnelles sont à la hauteur du poste occupé, mais pour que j'accomplis ma tâche a la perfection, il faut de fonctionnaires qualifiant en plus, car l'état a gelée le recrutement depuis 2014 ».

B. L'exécution des taches :

Selon l'article. 8 *du Décret exécutif n° 11-334 Portant staut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales* « Les fonctionnaires appartenant aux corps de l'administration des collectivités territoriales exerçant certaines activités sont tenus au port d'une tenue appropriée. »¹

Suit a nôtres observation sur le terrain, nous n'avons pas remarqué une tenue spéciale pour les travailleur, dans se cadre la plupart de nos enquêté nous ont informé qu'il n'ya pas une tenue spéciale sauf que la tenue doit être respectable. Cela est justifié par l'un de nos enquêtés du sexe féminin âgé 38 ans, selon elle : « pas de tenu réglementaire » un autre du sexe masculin âgé 45 rajoute : « je porte une tenue respectable, je ne laisse pas le responsable de me faire la remarque ».

A propos de la journée typique du travail, les employés on décrit leurs déroulements de la journée du travail qui signifie l'exécution de leurs tâches qui lui sont confié. Cela est justifier par la déférence de responsabilité de chaque employés par rapport au poste occupé.

¹ Fichier PDF, Décret exécutif n° 11-334 Portant staut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales en Français p 04.

D'après notre enquêté l'un du sexe masculin âgé 49 a décrit sa responsabilité comme suite « ma responsabilité est de sécurisé le bureau, la repense au courrier, traitement des dossiers urgents ». L'autre du sexe féminin âgé 42 ans rajouté : « je veille sur la sécurité des coffres (carte grise- permis de conduire) ».

Dans ce cadre, l'autorité de l'état doit être respectée, selon l'article. 40. « Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le fonctionnaire est tenu de respecter et de faire respecter L'autorité de l'Etat, conformément aux lois et règlements en vigueur». L'un de nos enquêtés de sexe masculin âgé 38 ans, déclare : « bien sur, l'autorité doit être respecté et appliqué a la lettre ».

Obstacle et solutions :

La majorité de nos enquêtes ont détectés des obstacles et ils ont proposé quelques solutions.

Ces obstacles et solutions sont détecté par :

Un enquêté du sexe masculin âgé 38 ans a dit: « En général pas de conflit, sauf que les collectivités locales vus qu'elles vivent, en majorité, des subventions de l'état (pas de rentre pour notre commune), les responsables ne peuvent pas réaliser leurs ambitions.et en plus n'ya pas d'autonomie de gestion pour les assemblées populaire communal (tout doit être vérifié par la tutelle (Daïra et Wilaya)). Ce qui engendre la lenteur de l'exécution, de différents décisions prisent au sein de l'assemblée».

Il a proposé une solution « dans beaucoup d'autonomie a la gestion des communes et rendre les discision des assemblés populaires exécutoire sans être approuvées par la tutelle pour gagner le temps.

- Motiver les fonctionnaires par une meilleur prise en charge du coté financière car le salaire actuel est minable.
- Beaucoup de formations et de séminaires au profit des fonctionnaires et aussi les responsables».

Un autre enquêté du même sexe âgé 42 ans a ajouté, « obstacle sur la réalisation des travaux ».

Il a proposé des solutions suivants : « Etude des projets, la compétence de l'assemblée, éviter le régionalisme et sensibilisation pour les citoyens (présenté le bilan) ».

L'enquêté du sexe féminin âgée 42 ans a détecté un obstacle suivant « quelque cas avec des citoyens (problème réseau d'internet) ».

Elle a proposé la solution suivante: « délivrance des précipices après consultation des services Daira et Wilaya

Un autre obstacle qui est détecté par l'un de nos enquêté du sexe féminin âgée 39 ans «Des conflits avec le contrôleur financier pou appliqué des lois »

Comme elle a proposé cette solution : « Des réunions avec le Contrôleur Financier pour faire des éclaircissements sur les textes règlementaires ».

II- La discussion de l'hypothèse

En se basant sur les données collectées sur le terrain d'étude, que nous venons de présenter, nous allons à présent, confirmer ou d'infirmier notre hypothèse de recherche qui est : « Le comportement des employés est déterminé en fonction des normes organisationnelles fixées par la mairie d'Ait Smail ».

Pour cela nous allons souligner quelques résultats qui pouvant être une base permettant la confirmation ou l'infirmer de l'hypothèse.

L'aspect relationnel :

Les relations hiérarchiques dites formelles, dans la mairie d'Ait smail, se fait dans le respect partagé entre les membres hiérarchiques, elles se passent dans l'entente et la compréhension. Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilité, L'évaluation se déroule selon le sérieux et le rendement, par des réunions périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

Les relations interpersonnelles dites informelles sont amicales et bonnes. Elle se déroule dans le respect, d'esprit ouvert, de soutien et d'aide. Aucune discrimination ne peut être faite entre les fonctionnaires, en raison de leurs opinions, de leur sexe, de leur origine ainsi que de toute autre condition personnelle ou sociale, les postes occupés sont pris par rapport à les compétences. Même les responsables encouragent les employés à donner leurs opinions vis-à-vis du travail ainsi que de nouvelles idées.

L'aspect fonctionnel :

Pour maîtriser le poste occupé, et fin d'effectuer correctement les tâches de travail. Il est indispensable que les capacités professionnelles soient à la hauteur de ce poste (c'est-à-dire, les capacités professionnelles de chaque salarié soient en adéquation avec les exigences du poste). Les capacités professionnelles des employés sont bonnes, et que la maîtrise du poste se passe très bien, sauf qu'il y a manque d'expédition de stage, car l'état a gelé le recrutement depuis 2014 et le manque de moyens financiers pour mener des formations aux employés.

Ce qui concerne l'exécution des tâches Les fonctionnaires appartenant aux corps de l'administration des collectivités territoriales exerçant certaines activités sont tenus au port d'une tenue appropriée ; d'après nos résultats nous avons constaté qu'il n'y a pas une tenue réglementaire sauf que les tenues des employés au sein de la mairie sont respectables.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, les employés de la mairie ont tenu de respecter l'autorité de l'Etat, conformément aux lois et règlements en vigueur,

Les employés on décrit leurs déroulements de la journée du travail qui signifie l'exécution de leurs tâches qui lui sont confiés, qui justifie la responsabilité de chaque employé à l'exécution des tâches qui lui sont confiés.

Alors notre hypothèse qui s'articule sur «**Le comportement des employés est déterminé en fonction des normes organisationnelles fixées par la mairie d'Ait Smail** » est confirmée.

Conclusion

Conclusion

Notre travail de recherche s'articule autour de la question des comportements des employés de la mairie d'Ait Smail, face aux normes organisationnelles de cette dernière.

Dans cette présente recherche, nous avons effectué une enquête de terrain sur dix (10) participants. La population mère est de dix-huit (18) employés. Nos répondants sont de différents sexe et catégorie socioprofessionnelles. Chacun de ces enquêtés occupe un poste de travail et un service différent.

Ainsi, ce travail consiste à découvrir l'importance donnée aux normes organisationnelles au sein de la mairie, et de comprendre la réaction des employés envers ces normes. Nous avons essayé dans notre étude de recueillir tous les données qui permettent de comprendre nos objectifs visés.

De ce fait, par le moyen des données collectées sur le terrain d'étude, nous avons parvenu à conclure que les employés ont créé un climat d'esprit ouvert et le respect partagé, de soutien et d'aide et ils sont tenu de respecter l'autorité de l'Etat, conformément aux lois et règlements en vigueur que nous avons déjà cités ci-dessus.

D'après cette recherche, nous pouvons constater que, les employés suivent dans leurs travail le règlement intérieur de la mairie qui s'articule sur (*L'Ordonnance n° 06-03 Portant statut général de la fonction publique*), et (*Décret exécutif n° 11-334 Portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales*) et réagissent d'une manière positive à l'égard de ce règlement.

Et enfin, pour conclure, il nous semble important de préciser que notre hypothèse qui stipule que « Le comportement des employés est déterminé en fonction des normes organisationnelles fixées par la mairie d'Ait Smail ». A bien été confirmée. Et effectivement, le comportement des employés reflète positivement les normes organisationnelles appliquées au sein de la mairie d'AitSmail.

**Liste
bibliographique.**

Liste bibliographique

- **Ouvrage :**

- ALAIN Bruno, dictionnaire de l'économie et des sciences, édition ellipse, paris, 2005.
- ALAIN Durbec, Théorie FIRO Leadership et confiance, C Dunob, 2000.
- Bernard A. La nouvelle gestion publique, libraire générale de droit et de jurisprudence, Paris, 2000.
- Bailly P. Le rôle des pouvoirs publics en matière de consommations collectives à partir des analyses d'Adam Smith, 2002.
- Cité par Jacques Chevallier, Le service public. Paris : PUF, 2008.
- Claire Tourmen, « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », santé publique, vol. 19, 2007.
- FOUURIAT Michel, Sociologie des Organisations, 2ème édition, PERSON/ Education, Février 2007.Paris.
- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7ème édition, Dalloz, 2000.
- GRAWITZ Madeline, méthode des sciences sociales, 11 Edition Dalloz, Paris, 2001.
- Jean-Michel PLANE, Théorie des organisations, 2^e édition, DUNOD, Jean Valette. Le service public à la française. Paris : Ellipses, 2000.
- Paris, 2003.
- Luc Boyer- Noel Equille Bey, Organisation, théorie et application, Deuxième édition, 1999-2003.
- LUCAS George, MOREAU Claud, Petit Larousse Illustré, 1^{ere} édition, Paris 2001.
- Louis Rolland, Droit administratif, cours photocopiés de D.E.S. Les cours de droit, 1934. Cité par Jean Valette, Le service public à la française. Paris : Ellipses, 2000.
- Léon Duguit, E. de Boccard, Traité de droit constitutionnel, 2e éd. 1923.
- Pierre Espuglas, Le service public, Paris : Dalloz, 2002.
- Raymond Boudant et al. Dictionnaire de la sociologie, la rousse, Espagne, juin 2012.
- Stephen Robbins, Timothy Jurge, comportement organisationnels, Pearson, 16^e édition.
- Weber L, l'Etat acteur économique : analyse économique du rôle de l'Etat, 3ème édition,ECONOMICA 1997.

Ouvrages méthodologiques :

- Alex MUCCHILLI, « dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines », 2eme édition paris 2004.
- ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », édition, casbah Alger 1997.
- BOUDANT Raymond, « Les méthodes en sociologie », édition puf, paris 1970.
- DEPELIEU François, la Démarche d'une recherche en Sciences Humaines, éd De Boeck, Québec, 2000.

• Articles :

- Décret exécutif n° 11-334 Portant staut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales en Français.
- Journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire, n° 37.
- Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune.
- Loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune.
- L'ordonnance n° 06-03 du 19 jomada ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

• Fichier PDF :

- Cours comportement organisationnel.
- Jacques Chevallier. Le service public. Paris : PUF, 2008
- LES SERVICES PUBLICS.
- Sciences et technologies du management et de la gestion (STMG), de l'individu à l'acteur, sciences de gestion.

• Revus :

- CHAKRI Samir, les écoles de la théorie des organisations, mémoire de Master professionnel, Université Ibnou Zohr, Maroc, 2009.
- Encyclopédie. Pratique de l'éduc. France, 1960.
- GIRAUDON Anne, La notion de service public, Mémoire d'étude, école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB), janvier 2010.
- International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 17 No. 1 Jul. 2016, pp. 275-283.

- RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme n°7 - mai/juin/juillet 2013. (Consulté le 02/06/2019, à 23h45).
- Simone Landry, travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints, © 2007 – Presses de l'Université du Québec.

- **Webographie :**

- Dictionnaire Larousse, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/hi%C3%A9archie/39927>, consulté le 26/05/2019 à 15h40.
- Dictionnaire, <https://www.notrefamille.com/dictionnaire/definition/collegue/#hMcQ3URoeqqcLYJv.99>, consulté le 15/05/2019, à 15h40.
- [file:///Quelles sont les fonctions d'un maire Comment s'organise la démocratie locale couverte des institutions-RepC3A8res-vie-publique.fr.html](file:///Quelles%20sont%20les%20fonctions%20d'un%20maire%20Comment%20s'organise%20la%20d%C3%A9mocratie%20locale%20couverte%20des%20institutions-RepC3A8res-vie-publique.fr.html), consulté le 06/06/2019, à 12 :00.
- [https://www.cainr.com/ Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise.](https://www.cainr.com/Normes,%20routines%20organisationnelles%20et%20apprentissage%20d'entreprise)
- www.Google.com/dictionaries/definition-organisation-2592.html, consulté le 02/06/2019 à 21 :45.
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/norme/55009>, (consulté le 02/06/2019, à 15 :14).
- <https://www.monemploi.com>, consulté le 27/05/2019, à 20 :50.
- [www.ensmp.fr/fr/ CERNA/ CERNA](http://www.ensmp.fr/fr/CERNA/CERNA). Consulté le 02/06/2019, à 21 :50.
- <http://aom.org>, consulté le 01/05/2019 à 13h20.
- <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-3-page-111.htm>, consulté le : 28/05/2019 à 14h45.
- <https://docplayer.fr/12804828-La-notion-de-service-public.html>. Consulté, le 01/06/2019 à 14:30.
- https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/expliquez-nous/expliquez-nous-le-service-minimum-en-cas-de-greve_2643808.html. Consulté, le 01/06/2019, à 20 :25.
- [https:// Définition Administration.html](https://D%C3%A9finition%20Administration.html), consulté le 30/05/2019, à 14 :25.
- www.interieur.gov.dz Références juridiques : Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune (Joradp n°37 du 3 juillet 2011. Extraits). Consulté le 02/06/2019 à 00 :06.
- International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 17 No. 1 Jul. 2016, pp. 275-283, consulté le 30/05/2019 à 20:30.

Annexes.

Annexe 01 : Guide d'entretien destiné aux salariés de la mairie d'AIT SMAIL

Thème de notre recherche : Le comportement des employés face aux normes organisationnelles.

AXE I : Les données personnelles

- 1- Âge
- 2- Sexe
- 3- Situation matrimoniale
- 4- Niveau d'instruction
- 5- Catégories socioprofessionnelles
- 6- Expérience professionnelle

*7- Pouvez-vous nous parler des normes organisationnelles au sein de cette institution?

Axe II : L'application (insertion) des normes relationnelles dans la mairie :

- 8- Comment vous jugez vos relations avec votre responsable hiérarchique ?
- 9- Etes-vous informé au préalable sur les nouvelles lois, les projets ou les changements que les responsables vont produire ?
- 10- Êtes-vous sollicités à suggérer votre idée?
- 11- Comment considérez-vous le contrôle de votre responsable ?
- 12- Est-ce que vous sentez une exigence de loi par votre responsable ?
- 13- Comment se déroule l'évaluation de votre travail ?
- 14- comment se passent-elles vos relations avec vos collègues ?
- 15- Etes-vous content de vos relations professionnelles ?
- 16- Comment décrivez-vous l'environnement de travail ici ?
- 17- Est-ce que vous vous aidez entre vous en cas de charge de travail ?

Axe III : L'application des normes fonctionnelles dans la mairie :

- 18- comment jugez-vous vos capacités professionnelles par rapport au poste occupé ?
- 19- comment se déroule vos absences ?
- 20- Est-ce que vos responsables exigent-ils une tenue réglementaire durant votre travail ?
- 21- Est-ce que vous portez des badges durant votre travail ?
- 22- Pouvez-vous-nous décrire les responsabilités quotidiennes du poste ?
- 23- Pouvez-vous nous décrire une journée typique à votre poste ?
- 24- Est ce que vous pouvez rendre le service a des personnes en dehors de la loi ?
- 25- Est ce que vous recevez d'autres fonctions en dehors de votre tache occupé ?

Axe IV : obstacle et solutions :

- 26- Avez-vous des obstacles (conflits) durant la période du travail ?
- 27- Que proposez-vous comme solutions pour les régler ?

Annexe II : Organigramme de la mairie d'AIT SMAIL

