

UNIVERSITE ABDER RAHMAN MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT SCIENCES SOCIALES

Mémoire Fin De parcours en vue l'obtention diplôme Master L.M.D

Spécialité : Sociologie de travail et ressources humain

**L'IMPACT DE LA BUREUCRATIE SUR
LES MODELES D ADAPTATION DES SALARIES
(CAS PRATIQUE LA MAIRIE DE CHELLATA)**

ENCADRE PAR

DALI KENZA

PRESENTE PAR

- ❖ **AIT BRAHAM LYES**
- ❖ **IFFIS ELDJOUDI**

2018/2019

Remerciements

Louanges à Dieu le tout puissant, de nous avoir donné la force et la patience, et nous a guidés et éclairé notre chemin pour la réalisation de ce mémoire. Et on tient surtout à remercier nos très chers parents qui méritent d'être remercié vivement et chaleureusement pour le courage et le sacrifice qu'ils ont consentis pendant la durée de nos études en leurs souhaitant une longue vie pleine de joie et de santé.

Un grand remerciement pour APC CHLATA ainsi que tous les salaries du terrain d'accueil, et notre remerciement à notre encadreur kenza dali et à tous personnes qui ont collaboré et contribué à la concrétisation de ce travail.

Dédicaces

***Dédicaces À ma mère et mon père qui
illuminent ma vie***

***À mes frères et mes sœurs qui remplissent mon
cœur***

À mes proches qui m'ont soutenu

***À mes amis qui apaisent mes chagrins À mes
enseignants source de mes conduites***

***Et à tous ceux qui m'ont un jour appris quelque
chose ☺'***

ELDJUDI

Dédicaces

Je dédie ce travail qui n'aura jamais pu voir le jour sans les soutiens

*In défectibles et sans limite de mes chers parents qui ne cessent de
me donner*

*Avec amour le nécessaire pour que je puisse arriver à ce que je suis
aujourd'hui*

*.Que dieux vous protège et que la réussite soit toujours à ma portée
pour que je puisse vous combler de bonheur.*

Je dédie aussi ce travail à :

- *Mes frères et ma sœur.*
- *Toute ma famille sans exception.*
 - *Tous mes amis.*
- *A tout les enseignant du département science sociale.*

Lyes

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

CHAPITRE I

CADRE THEORIQUE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

1. LA SOURCE D'INSPIRATION DU THEME.....	6
2. LA VISEE DE LA RECHERCHE	6
3. LES RAISONS DU CHOIX DE THEME	7
4. LA PROBLEMATIQUE	9
5. LES HYPOTHÈSES	12
6. DEFINITION DES CONCEPTS	12
6. 1 bureaucratie	12
6. 2 MODELES D'ADAPTATION DES SALARIERS	12
6. 3 CONFORMITES	12
6.4 EVASION	12
6. 5 REBILLION	12
6. 6 SALARIERS	12

CHAPITRE II

LES APPROCHE THEORIQUE

1. GENERALITES SUR LES COMMUNES EN ALGERIE	14
2. APERÇU GENERAL SUR LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS	19
3 LES THEORIES DE LA BUREAUCRATIE	22

3. 1. LA BUREAUCRATIE WEBERIEENNE	22
3. 2. LA BUREAUCRATIE DANS L'APPROCHE STRUCTURO-FONCTIONNALISTE DE R. K. MERTON	25
3. 2. 1. L'anomie outsiders de R.K MERTON	26
3. 2. 2. LA THEORIE DEVIANCE DE MERTON	28
3. 3. LA THEORIE DE PHILIPPE SELZNICK	30
3. 4. LA BUREAUCRATIE SELON MICHEL CROZIER	30
3. 5. La bureaucratie selon ALVINE GOULDNER	33

CHAPITRE III

METHODE APPLIQUE A LA RECHERCHE

1. PRESENTATION D'ORGANISME D'ACCUEILLE	35
1.2 POPULATION D'ETUDE	35
1.3 LA PHASE DE L'EXPLORATION	35
1.3 L'ANALYSE DES ENTRETIENS	35
1. Démarche d'étude	37
2. MÉTHODE	37
2. 1. LA MÉTHODE ADOPTÉE	37
2. 2. LA TECHNIQUE DE COLLECTE DE DONNEES	38
3. LA POPULATION D'ÉTUDE	38
4. LES DIFFICULTES RENCONTREES	38

CHAPITRE IV

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

1. DESCRIPTION DE LA POPULATION ETUDIEE	40
---	----

2. LE NIVEAU DE LA BUREAUCRATIE	45
3. CORRELATION ENTRE NIVEAU D INSTRUCTION AVEC NIVEAU LA BUREAUCRATIE	50
4. CORRELATION POSTE OCCUPEE NIVEAU LA BUREAUCRATIE.....	55
5. LES MODELES D'ADAPTATION CHEZ LES SALARIERS	59

- ❖ CONCLUSION
- ❖ LISTE BIBLIOGRAPHIQUE
- ❖ LES ANNEXES

Listes des tableaux

GRAPH	TITRE	PAGE
N1	Répartition des salariés selon sexe.	40
N2	répartition de la population selon niveau d'instruction	41
N3	Répartition des salariés selon le service	42
N4	Répartition des salariés selon ancienneté	43
N5	Poste occupé	44
N6	Le niveau d'hierarchie au sein de l'organisme d'accueil selon l'appréciation des salariés	45
N7	Division du travail selon l'appréciation des salariés	46
N8	nécessité de maîtriser du règlement selon l'appréciation des salariés	47
N9	nécessité de par écrit selon l'appréciation des salariés	48
N10	le niveau de la bureaucratie selon l'appréciation des salariés:	49
N11	Corrélation entre niveau d'instruction et maîtrise de règlement	50
N12	Corrélation entre niveau d'instruction et respect des procédures écrites	51
N13	Corrélation entre et niveaux d'instruction division du travail	52
N14	Corrélation entre niveau d'instruction et respect de la hiérarchie	53
N15	Synthèse des tableaux croisés	55
N16	corrélation entre poste occupé et respect de la hiérarchie :	56
N17	corrélation entre poste occupé et respect de la division du travail	57
N18	corrélation entre poste occupé et respect des écrits	58
N19	corrélation entre poste occupé et maîtrise du règlement	59

N20	le modèle d'adaptation face à de la division du travail	60
N21	le modèle d'adaptation face à de la hiérarchie	61
N22	Modèle d'adaptation face au respect des procédures écrites	62
N23	modèle d'adaptation face au respect du règlement	63
N24	Synthèse des tableaux sur les modèles d'adaptation	64
N25	Analyse des entretiens	
N26	conceptualisation	

Listes des figures

GRAPH	TITRE	PAGE
N1	Répartition des salariés selon sexe.	40
N2	répartition de la population selon niveau d'instruction	41
N3	Répartition des salariés selon le service	42
N4	Répartition des salariés selon ancienneté	43
N5	Poste occupé	44
N6	Le niveau d'hierarchie au sein de l'organisme d'accueil selon l'appréciation des salariés	45
N7	Division du travail selon l'appréciation des salariés	46
N8	nécessité de maîtriser du règlement selon l'appréciation des salariés	47
N9	nécessité de par écrit selon l'appréciation des salariés	48
N10	le niveau de la bureaucratie selon l'appréciation des salariés:	49
N11	Corrélation entre niveau d'instruction et maîtrise de règlement	50
N12	Corrélation entre niveau d'instruction et respect des procédures écrites	51
N13	Corrélation entre et niveaux d'instruction division du travail	52
N14	Corrélation entre niveau d'instruction et respect de la hiérarchie	53
N15	Synthèse des tableaux croisés	55
N16	corrélation entre poste occupé et respect de la hiérarchie :	56
N17	corrélation entre poste occupé et respect de la division du travail	57
N18	corrélation entre poste occupé et respect des écrits	58

N19	corrélation entre poste occupé et maîtrise du règlement	59
N20	le modèle d'adaptation face à de la division du travail	60
N21	le modèle d'adaptation face à de la hiérarchie	61
N22	Modèle d'adaptation face au respect des procédures écrites	62
N23	modèle d'adaptation face au respect du règlement	63
N24	Synthèse des tableaux sur les modèles d'adaptation	64



INTRODUCTION

INTRODUCTION

La bureaucratie est un terme appartenant aux sciences politiques et sociales, qui désigne l'autorité de la position et l'application du droit par la force dans la société fonctionnelle, et généralement l'application et la répartition du pouvoir selon la hiérarchie administrative ou la manière hiérarchique. La bureaucratie et les bureaucrates se caractérisent par une mise en œuvre routinière et lente, le respect des règles et des efforts, Dans lequel la multiplicité des fonctionnaires, également appelée dot

Le terme «bureaucratie» est défini comme le respect excessif des règles du jeu et de leur formalité. Cela signifie également que le système de gouvernement dans un pays est dirigé par des hauts fonctionnaires qui souhaitent maintenir les rênes du gouvernement en harmonie avec leurs intérêts personnels.

Dans cette étude, nous nous intéressons à l'impact de la bureaucratie sur les modèles d'adaptation des salariés dans le cas de la commune Chellata qui se situe au niveau de la Wilaya de Bejaia. L'importance de traiter ce sujet apparait en se référant à l'effectif des agents et fonctionnaires qui sont soumis dans leurs milieux professionnels au modèle d'organisation du travail fondé sur la bureaucratie et qui a atteint jusqu'à le 31 décembre 2014 le nombre de 2.020.172 dont 79, 64 % sont des fonctionnaires et 20, 36% sont des contractuelles et parmi lesquels 312.009 sont absorbés par l'administration communale, soit un taux de 15.44 %¹ et ce mis à part les salariés du secteur privé et qui travaillent dans le bureau. C'est à partir de là que l'étude de l'effet de cette forme d'organisation du travail sur le comportement du personnel, loin de tout préjugés et du sens commun.

Le présent mémoire est devisé en deux parties ; une partie théorique et une partie pratique.

¹ DZ emploi, https://www.dzemploi.org/2016/03/blog-post_11.html, consulté le 18 juin 2019.

La première partie concerne le cadre théorique de l'étude et se compose de deux chapitres. Le premier est intitulé " Le cadre méthodologique de la recherche" et dans lequel le sujet a été présenté. Le deuxième chapitre est sous le titre " Les approches de l'étude " et dans lequel les théories qui sont une relation avec le thème de recherche ainsi que la théorie adoptée y sont présentés.

En ce qui concerne la partie pratique, elle est divisée de sa part en deux chapitres. Le premier est titré " La méthode appliquée dans l'enquête " où nous avons présenté essentiellement les choix méthodologiques effectués sur le plan empirique et le second est " La présentation et l'analyse des résultats" et par lequel nous avons exposé les données collectées et les résultats

CHAPITRE I

Cadre théorique et méthodologique de la recherche

1. La source d'inspiration du thème:

Selon Maurice Angers, un thème de recherche peut être inspiré de plusieurs sources : « Cet intérêt peut être éveillé par différentes sources d'inspiration : les expériences vécues, le désir d'être utile, l'observation de l'entourage, l'échange d'idées et les recherches antérieures [...]. Aussi, l'encouragement de professeur, à cause de sa formation et surtout sa connaissance préalable du déroulement complet d'une recherche, peut encourager à poursuivre une direction donnée. »¹

Le choix de ce sujet de recherche provient d'encouragement de la promotrice qui nous a proposé quelques thèmes et notre choix s'est orienté vers ce sujet qui nous motive le plus.

2. La visée de la recherche :

La science est d'abord une activité de connaissance de la réalité. Elle est ainsi amenée à fixer une règle. Son premier but est d'approfondir les connaissances. Elle sert à pénétrer la surface des objectifs. L'explication est l'un des buts de la science qui consiste à découvrir par l'observation le rapport de causalité entre les phénomènes.²

D'après le titre de cette recherche qui est: « l'impact de la bureaucratie sur les modèles d'adaptations des salariés au sein de la commune de Chellata », nous retenons que cette étude s'articule autour de deux variables : la variable indépendante qui est la bureaucratie, et la variable dépendante qui est les modèles d'adaptations des salariés. Le but que l'on a visé est l'étude du rapport de causalité entre ces deux variables.

¹ ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed. Casbah, Alger : 2003, p.82.

²Ibid. pages.24.25.

3. Les raisons du choix de thème :

Tel que nous l'avons déjà déclaré dans la section « source d'inspiration du thème », le choix du sujet de cette recherche est venu suite à la motivation qu'il a éveillé en nous une fois proposé par la promotrice et ce par désir de :

- Découvrir l'environnement interne au sein des établissements publics en général.
- Identifier l'atmosphère du travail au sein de l'organisation bureaucratique en particulier.

4. La problématique :

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est régie par un ensemble de textes, de lois et de règlements. Ce dernier représente le cadre légal qui gère les fonctions de la *GRH* dans les organismes publiques depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite où le fonctionnaire cesse d'exercer ses fonctions aux seins de l'organisme.

En parlant de la régie des fonctions par des lois et des procédures, la bureaucratie est un mode d'organisation fondé en particulier sur le caractère impersonnel des fonctions et sur la division du travail. Elle n'est pas donc seulement caractéristique de l'État, mais plus largement de toute forme d'organisation rationnelle et à grande échelle d'une activité.¹

Caractérisés par la rigidité dominante dans la plupart des établissements publics, les organismes appliquant la bureaucratie ont des actions encadrées par des réglementations et par un cadre juridique en toutes efficacités. Elles ne peuvent échapper aux contraintes qui sont liés aux actions des institutions publiques.

Ainsi, la bureaucratie est tantôt considérée comme soucieuse d'efficacité et de rigueur, et tantôt perçue comme synonyme de sclérose et d'incompétence. Le bureaucrate est perçu soit comme un agent d'administration docile aux ordres d'une hiérarchie insaisissable, soumis au pouvoir d'une classe dominante invisible, ou comme un agent administratif délinquant (*outsider*). Quant à la bureaucratie, elle est présentée alternativement comme une condition d'accès à la société moderne ou, à l'inverse, comme une forme appauvrie et dégénérée de cette modernité.

Pour beaucoup d'auteurs, le phénomène bureaucratique constitue un des problèmes clefs de la sociologie. Pourtant, la bureaucratie reste toujours une zone d'incertitude rebelle à l'analyse scientifique et l'un des terrains d'élection

¹ LEBRON Frédéric, *La Sociologie D'A-Z*, Ed. Dunod, Paris: 2009. p.20.

des professions de foi et des mythes idéologiques de notre temps. Une telle situation surprend d'autant plus à première vue que très tôt. Il y'a cinquante ans déjà, Max Weber avait donné une brillante description du « type idéal » de la bureaucratie. Aussi, il a fait une analyse suggestive de son développement historique qui semblait avoir parfaitement préparé le terrain pour une sociologie de la bureaucratie débarrassée de tout jugement de valeur. Le modèle wébérien de la bureaucratie a été réexaminé par les sociologues américains, notamment **Merton, Blau, Gouldner** et **Selznick** qui l'ont remodelé à partir d'études empiriques, des rapports de la sociologie des organisations ou à partir des analyses d'économistes sur le concept de rationalité.¹

En analysant les effets de la structure bureaucratique sur la personnalité des membres de l'organisation, c'est d'une certaine façon mettre l'accent sur les difficultés auxquelles se heurte la bureaucratie lorsqu'elle tente d'atteindre ses objectifs. Aussi insisté sur les effets des structures bureaucratiques sur l'individu. Selon Merton, plus les bureaucraties se rapprochent de l'idéal type plus des conséquences non prévues sous forme de dysfonction et de routines paralysent l'activité de l'organisation. Merton a évoqué l'hypothèse du développement d'une personnalité bureaucratique chez les employés qui exercent leur fonction au milieu d'un maquis de régales. À force de respecter les règlements à la lettre, les employés finissent par devenir ritualistes tatillons, rigides et incapables à l'adaptation rapide.²

¹LAFAYE Claudette, *Sociologie des organisations*, Ed. Armando Colin, pages.17.18.

² Ibid.

Les lectures exploratoires et le cadre théorique de cette recherche sont les théories d'organisation du travail qui se sont intéressées à la bureaucratie telle les travaux de Marx Weber, Michel Crozier, Robert King Merton...etc. Cela, a comme objectif de répondre à la problématique suivante inspirée d'un modèle théorique :

Quel est l'impact de la bureaucratie sur les modèles d'adaptation des salariés de la commune de Chellata ?

5. Les hypothèses :

L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. C'est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs variables et impliquant une vérification.¹

À l'issue des entretiens exploratoires réalisés auprès de quelques salariés au sein de l'établissement de la Commune Chellata, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La bureaucratie engendre un modèle d'adaptation innovateur chez les salariés de la commune de Chellata.
- La bureaucratie engendre un modèle d'adaptation conformiste chez les salariés la commune de Chellata.

6. Définition des concepts :

Pour une bonne compréhension de ce rapport de recherche par le lecteur, la définition de quelques concepts semble nécessaire.

¹GRAWITZ Madeleine, *Lexique Des Sciences Sociales*, 7^{ème} Ed. Dalloz, Paris : 2002, p.27.

6. 1. Bureaucratie :

Dans le langage courant, le mot bureaucratie a pris une connotation péjorative.

Ce mot est synonyme de lenteur ou de procédures inutilement compliquées. Elle désigne alors le processus par lequel une activité ou une organisation se rigidifie

Dans la vision moins normative du sociologue. Ces phénomènes sont considérés comme des « dysfonctions bureaucratiques », c'est-à-dire comme des effets négatifs, non prévisibles, produits par un mode d'organisation de plus en plus répandu dans les sociétés modernes¹

6. 2. Ritualisme :

Modèle d'adaptation réalisé lorsque le respect scrupuleux des normes se double d'une indifférence pour les finalités (bureaucratisme).²

6.3. Conformiste :

Modèle d'adaptation qui se caractérise par l'acceptation à la fois des moyens institutionnalisés et des buts culturels. Contrairement aux autres catégories, le conformisme ne constitue pas une déviance.³

6. 4. Innovation :

C'est un modèle d'adaptation qui se manifeste lorsque des objectifs valorisés sont atteints en recourant à des moyens illicites (*vol, escroquerie, prostitution, délinquance en général*).⁴

6. 5. La rébellion :

Il s'agit d'une forme de réactions qui cherche à imposer un nouveau ordre social en rejetant les valeurs en vigueur que ce soit par des moyens légitimes (association, politique, démocratique pour un pays démocratique), ou illégitimes (des groupes révolutionnaires armés).⁵

¹JEAN EATYEN Et Autres, *Dictionnaire De Sociologie*. Ed. Dunod, Paris, p.63.

²LAFAYE Claudette, op.cit, pages.17, 18.

³LEBRON Frederic, op.cit, p.20.

⁴GRAWITZ, Madeline, op.cit.p.362.

⁵ Ibid. p 19.

6. 6. Salarié :

Selon Madeleine Grawitz, au sens strict, le salarié désigne seulement les travailleurs du secteur public industriel et commercial. Parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'état et des collectivités locales.¹

¹BOUDON Raymond, PHILIPPE Besnard, MOHAMED Cherkaoui, BERNARD Pier L'écuyer, *Dictionnaire Sociologie*. Ed. Dollaz, Paris, p.135.



CHAPITRE II

L'approche théorique

1. Généralités sur les communes en Algérie :

Avant d'aborder le volet théorique du thème, nous présenterons au lecteur quelques généralités sur les communes en Algérie.

1. 1. Définition de la commune :

Au sens géographique, la commune est une parcelle de terrain dans le territoire national avec une communauté d'habitants qui y vivent et qui composent la population de la commune et avec ses diverses richesses, celles de la nature et celles qui sont le fruit du travail des hommes.

Au sens juridique, c'est une institution conçue par l'État ayant à la fois un caractère politique, administratif, économique, social et culturel. Elle constitue un cadre de mobilisation et de participation de la population en vue de promouvoir le progrès social, économique et culturel. Elle détient des compétences qui lui sont attribuées par la constitution et par la loi. Cela se caractérise par :

- Sa circonscription électorale et ses organes élus (un conseil et une assemblée);
- Son caractère de personne moral public;
- Ses moyens financiers et matériels;
- Ses services qui remplissent les tâches sociales et culturelles¹.

1. 2. Origine et historique de la commune en Algérie :

L'origine de la commune algérienne fut d'abord les "bureaux arabes" qui sont institués dès 1844. Ces bureaux représentent un système dans lequel la circonscription locale était administrée directement par les officiers de l'armée d'occupation, dont la tâche était d'assurer la surveillance politique des populations, la rentrée des impôts et de faire produire aux populations les denrées nécessaires à l'alimentation de l'armée. Puis, vient le cas des communes

¹La loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

¹mixtes à partir de 1868. Ces communes avaient un caractère artificiel composé de douars communs, de centres de colonisation et plus tard de centres municipaux. Elles n'avaient aucune homogénéité, elles étaient dirigées par un fonctionnaire de l'administration coloniale.

Le décret N° 63-189 du 16 mai 1963 est le premier texte officiel de l'État algérien qui réorganise les communes issues de la colonisation française. Ce texte maintient la division de l'Algérie en quinze départements algériens et donne la liste des communes algériennes par départements et par arrondissements.

L'ordonnance N° 67-24 du 18 janvier 1967 crée le code communal qui organise la commune algérienne, spécifie ses attributions et définit son financement.

L'article premier du code communal spécifie que la commune est la collectivité territoriale politique, administrative, économique, sociale et culturelle de base. Son deuxième article précise qu'elle est administrée par une assemblée élue, l'assemblée populaire communale qui est formée de délégués communaux.²

La loi N° 84-09 du 4 février 1984 réorganise le territoire algérien en portant le nombre de wilayas de trente et une (31) à quarante-huit (48) et le nombre de communes à mille cinq-cents quarante (1540). Les nouvelles wilayas résultent de la fusion de deux wilayas ou plusieurs parties de wilayas ou de la division d'une wilaya. Les nouvelles communes résultent de la division d'une commune existante ou de la fusion de deux communes ou plusieurs parties des communes.

La loi N° 90-08 du 7 avril 1990 redéfinit le code communal qui organise la commune algérienne. La loi stipule que la commune est la collectivité territoriale de base, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a un nom, un territoire et un chef-lieu. Dans ce deuxième code communal,

¹ Décret N° 65-246 du 30 septembre 1967.

on a retenu plusieurs nouveautés par rapport au premier code communal de 1967, notamment une redéfinition des organes communaux, l'évolution des attributions, des finances et de l'administration communale.

La loi N° 11-10 du 22 juin 2011 redéfinit le code communal qui organise la commune algérienne. La loi stipule que la commune est la collectivité territoriale de base de l'État, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a un nom, un territoire et un chef-lieu.

En ce qui concerne ce troisième code de la commune, l'intercommunalité fait l'objet d'une innovation, car pour la première fois en Algérie, la notion d'intercommunalité est définie par la loi. Elle permet à deux ou plusieurs communes de s'associer pour aménager ou développer en commun leurs territoires et gérer ou assurer ensemble des services publics de proximité. L'intercommunalité permet aux communes de mutualiser leurs moyens et de créer des services et établissements publics communs.¹

1. 3. Organisation et fonctionnement de la commune :

« La commune dispose :

- d'une instance délibérante : l'assemblée populaire communale;
- d'un organe exécutif, présidé par le président de l'assemblée populaire communale;
- d'une administration animée par le secrétaire général de la commune qui est sous l'autorité du président de l'assemblée populaire communale.

Les instances de la commune inscrivent leurs actions dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur »².

¹ La loi N° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

² Ibid.

1. 4. L'instance délibérante : l'assemblée populaire communale « APC »

Ses membres sont élus conformément à loi électorale et ils sont conviés par le Wali pour l'installation de l'assemblée. Cette instance est présidée par le président de l'assemblée qui est le candidat tête de liste ayant obtenu la majorité des voix aux élections. Il exerce des pouvoirs au nom de la collectivité qu'il représente dans toutes les cérémonies et les manifestations officielles.

Elle se réunit, en temps normal, tous les deux mois au siège de la commune. En cas de force majeure empêchant l'accès à la commune, l'assemblée se tiendra dans un autre lieu du territoire ou en dehors du territoire de la commune que le Wali désignera avec le président de l'assemblée. La durée de chacune de ses réunions ne dépasse pas cinq jours. Pendant sa première session, l'assemblée élabore et adopte son règlement intérieur.¹

« La date et l'ordre du jour des sessions de l'assemblée populaire communale sont fixés par le président de l'assemblée populaire communale, en concertation avec l'instance exécutive ».

« Les séances de l'assemblée populaire communale sont publiques. Elles sont ouvertes aux citoyens de la commune et à tout citoyen concerné par l'objet de la délibération. Toutefois, l'assemblée populaire communale délibère à huis clos lors de :

- L'examen des cas disciplinaires des élus.
- L'examen des questions liées à la préservation de l'ordre public.

¹ La Loi N° 11-10 Du 22 Juin 2011 Relative A La Commune.

L'organe exécutif :

«La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus 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 ».

L'administration de la commune :

« La commune dispose d'une administration placée sous l'autorité du Président de l'Assemblée Populaire Communale et animée par le secrétaire général de la commune ».

L'administration de la commune s'occupe, selon l'article N° 126 de cette présente loi, des tâches suivantes :

- L'élaboration de l'organigramme et du plan de gestion des effectifs;
- L'organisation et le fonctionnement du service de l'état civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents;
- Tenue et la gestion du fichier des électeurs;
- Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune où ils résident;

- Le cadre de la gestion du fichier du service national;
- L'action sociale;
- L'activité culturelle et sportive;
- La gestion budgétaire et financière¹.

¹Ibid.

- La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire;
- La gestion du personnel communal.
- L'organisation et le fonctionnement des services techniques communaux;
- La protection des archives communales;
- Les affaires juridiques et contentieuses.¹

2. Aperçu General Sur La sociologie des organisations :

Le thème de ce présent mémoire peut s'inscrire dans le cadre de la sociologie des organisations.

2. 1. 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'appuie la nouvelle société capitaliste, industrielle et moderne. Toutes ces analyses sont au cœur des observations et des efforts de théorisation de certaines figures certaines figures sont considérés comme formatrices de la sociologie telles qu'*E. Durkheim*, Karl Marx et 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 quant à lui débouche sur le capitalisme et les organisations bureaucratiques.²

¹Ibid.

²LAFAYE Claudette, op.cit, p.07.

S'inquiétant de la cohésion sociale, Durkheim voit dans les interdépendances dues à la spécialisation d'une nouvelle forme de division sociale du travail substituant ce qu'il a appelé la solidarité organique et la solidarité mécanique. Les réflexions ont porté sur le développement de l'état qui se charge de plus en plus de réguler les rapports sociaux. On peut constater également que la sociologie est née après la seconde guerre mondiale avec les recherches empiriques menées aux états unis dans les années 1940. Ces recherches accompagnaient la prise de conscience du rôle crucial des organisations formelles, complexes dans tous les aspects de la vie sociale. L'apparition systématique de l'appellation sociale des organisations dans les revues et départements sociologiques a même attendu les années 1950. Les démarches des sociologues américains ont été stimulées par une première vague de recherches menées dans les industries dès les années 1920 pour répondre à des questions pratiques telles que la motivation et la productivité développée par Abraham H. Maslow. D'une orientation psychosociologique, ces dernières recherches ont inspiré à la fois d'une façon directe la sociologie industrielle et du travail et d'une façon indirecte la sociologie des organisations. La sociologie des organisations a donc trouvé son propre chemin dans les années 1940 avec la deuxième vague de recherches empiriques sur la bureaucratie industrielle et publique. Ainsi, si la « théorie sociale » est plutôt européenne, l'approche organisationnelle «est-elle universelle ?» A son apogée dans les années 1960, elle a cessé d'être une exclusivité

Pour être une science.

En fin de compte, on peut définir la sociologie des organisations comme une science sociale qui étudie les entités particulières nommées organisations, et qui applique également les méthodes de la sociologie à l'étude de ces entités.¹

¹ Ibid, p.08.

2. 2. Les enjeux de la sociologie des organisations :

La sociologie des organisations, soulève certaines problématiques qui sont souvent liés aux tensions qui affectent les organisations. Plusieurs thèmes d'étude ont été menés parmi lesquels on peut citer :

- **la cohésion sociale** : les études s'inscrivant dans cette thématique s'efforcent de comprendre comment les organisations parviennent à maintenir leurs structures et leurs identités malgré les tensions qu'elles subissent;
- **Les structures formelles et informelles** : ici les études ont cherché à clarifier les liens entre les structures formelles et les relations sociales informelles au sein de l'organisation;
- **L'adaptation** : les interrogations ont porté sur comment les organisations gèrent l'innovation et comment elles l'intègrent pour s'adapter à leur environnement technique et socioéconomique. Certaines études ont par contre essayé de comprendre comment et pourquoi la structure formelle évolue. D'autres s'intéressent à l'intégration des innovations technologiques aux organisations. Des auteurs se sont focalisés sur l'étude des changements culturels;
- **La hiérarchie et les relations de pouvoir** : on a les thèmes comme l'autorité, les différents types de leadership, les différents types de structures organisationnelles et la gestion du pouvoir;

- **L'étude de la circulation des informations et de la communication**
- **Les situations conflictuelles et pathologiques : les conflits syndicaux, le stress, les relations interpersonnelles...**¹

¹ Ibid. p.229.

3 Les théories de la bureaucratie :

Plusieurs sociologues se sont intéressés à la bureaucratie.

3. 1. La bureaucratie wébérienne:

Le point de départ de Max Weber réside dans une analyse des formes d'administration au sens large du terme. Ce qui l'intéresse c'est la façon dont les hommes s'y prennent en divers lieux et temps pour gouverner. Autrement dit, pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue.

Ainsi, Weber distingue trois grandes formes d'autorité :
Autorité traditionnelle, autorité charismatique, et autorité à caractère légal. Cette dernière se rapproche de la forme des administrations modernes.

L'administration bureaucratique représente le « type pur » de la domination légale. Le pouvoir est fondé sur la compétence et non sur l'origine sociale, et s'inscrit dans le cadre d'une réglementation impersonnelle. L'exécution des tâches est divisée en fonctions spécialisées aux contours méthodiquement définis. La carrière est régie par des critères objectifs de qualification et d'ancienneté, et non par des critères individuels.

Max Weber précise que ce mode d'organisation n'est pas spécifique à l'administration publique, mais concerne également les grandes entreprises capitalistes et même certaines d'ordres religieux. La bureaucratie est caractérisée par un mode de gestion basé sur (la comptabilité analytique) et un mode d'organisation fondé sur la rationalisation des tâches. ¹

En effet, la domination légale est fondée sur un ensemble de règles abstraites et susceptibles d'être appliquées aux cas particuliers. Celui qui obéit se soumet au droit ou au règlement et non à la personne de celui qui donne des

¹ MOLINA Xavier, *La Sociologie Histoire. idées, courants*, Ed. Science Humain, Paris : 2005, p. 55.

ordres. Elle est organisée selon une hiérarchie des fonctions impliquant un contrôle de l'instance supérieure vis-à-vis de l'instance inférieure tout en autorisant des possibilités des recours des subordonnés à l'égard des supérieurs.

Elle repose sur la compétence de ceux qui exercent des fonctions. Elle suppose une séparation stricte entre la fonction et la personne qui l'occupe. Les titulaires d'un poste ne sont pas propriétaires et sont tenu de rendre compte de l'utilisation des moyens des ressources privées. Les lieux d'exercice des décisions et des disciplines sont écrits.

• **Une illustration empirique sur la direction administrative bureaucratique :**

- Celle-ci se compose de fonctionnaires personnellement libres qui n'obéissent qu'au devoir de leur fonction;
- La hiérarchie est organisée à des fins fonctionnelles;
- Les attributions sont étroitement liées à la fonction occupée et elles sont définies dans un contrat;
- La sélection est ouverte et repose sur la qualification professionnelle révélée par un examen et attestée par un diplôme. La rétribution et les appointements sont fixes gradués selon le rang hiérarchique auquel correspondent les responsabilités assumées;
- La fonction est unique. La principale occupation et n'est pas appropriable. L'avancement résulte de l'ancienneté et du jugement des supérieurs;
- Les fonctions sont soumises à une discipline ainsi qu'à un contrôle.

Ces traits de la direction administrative bureaucratique la rapprochent fortement de l'idéal type. L'autorité à caractère rationnel légal de Weber indique que cette forme d'organisation se retrouve dans toutes sortes d'entreprise. Il précise également qu'une telle organisation présente la forme d'administration la plus rationnelle sur les plans formels par son exigence de conformité

réglementaire, par son caractère de prévisibilité et en raison de sa précision technique. Selon lui, la nécessité de l'administration passe tant des biens que des personnes rendent la bureaucratie inévitable. Weber souligne «on n'a que le choix entre la bureaucratisation et la dilettante station de l'administration. »

La bureaucratie moderne, dont l'analyse fondatrice a été menée par Max Weber, repose sur plusieurs éléments parmi lesquels la distinction nette entre la fonction et la personne. La bureaucratie est associée à la recherche de l'efficacité et à une forme de désintéressement.¹

L'administration bureaucratique représente le « type pur » de la domination légale du pouvoir. Elle est fondée sur la compétence et non sur l'origine sociale, s'inscrit dans le cadre d'une réglementation impersonnelle. L'exécution des tâches est divisée en fonctions spécialisées aux contours méthodiquement définis. La carrière est régie par des critères objectifs de qualification et d'ancienneté, et non par des critères individuels²

Selon sa pensée, une bureaucratie performante applique principalement les idées suivantes :

- L'organisation dans une hiérarchie d'emplois clairement définie;
- Les agents sont personnellement libres, soumis à une autorité seulement dans le cadre officiel de leur fonction;
- Chaque emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle;
- Chaque emploi à une sphère de compétence légale formellement définie;
- 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.³

¹LA FAYE Claudette Op.cit P15.

²LE BARON Frédéric Op.cit P.20.

³PHILIPPE Riutort, *Précis de Sociologie*, Ed. P.U.F, France : 2004, p.146.

3. 2. La bureaucratie dans l'approche structuro-fonctionnaliste de R. K. Merton :

Le développement croissant des structures bureaucratiques, tant publiques que privées, apparaît comme un trait marquant des sociétés industrielles au vingtième siècle. Les chercheurs américains R.K. Merton et Talcot Parsons du courant structuro-fonctionnaliste de la sociologie américaine propose une relecture restée célèbre de l'idéal type wébérien, qui analyse les effets de la structure bureaucratique sur la personnalité des membres de l'organisation.

D'une certaine façon, Merton va mettre l'accent sur les difficultés auxquelles se heurte la bureaucratie lorsqu'elle tente d'atteindre ses objectifs. Insister sur les effets des structures bureaucratiques, l'individu ouvre la voie sur une analyse du fonctionnement interne des organisations.

Ainsi, on peut faire le constat suivant : Les fonctions manifestées sont les conséquences objectives qui, contribuent à l'ajustement ou à l'adaptation du système, sont comprises et voulus par les participants du système. Les fonctions latentes sont corrélativement celles qui ne sont ni comprise ni voulus.

Plus les bureaucraties concrètes se rapprochent de l'idéal type, (Hiérarchie, règles abstraites, impersonnalité, de la relation d'autorités), plus des conséquences non prévues sous la forme de dysfonctions ou de routines paralysent l'activité de l'organisation. Le mode d'administration bureaucratique tend à la rationalité maximale. Toutefois, les procédures qu'il met en place aboutissent à l'effet inverse de celui recherché. Secret des dysfonctionnements qui mettent mal sa régularité et son efficacité.

Merton a évoqué l'hypothèse du développement d'une personnalité bureaucratique chez les employés qui exercent leur fonction au milieu d'un maquis de règles, et des procédures formalisées. La première tâche de ces employés n'est plus de répondre aux demandes des clients, mais de se repérer

dans un dédale de règles et de consignes écrites. Le dysfonctionnement majeur qui en résulte est que les procédures sont appliquées à la lettre et non dans l'esprit. Elles cessent d'être des repères encadrant l'activité pour devenir des absolus à force de respecter les règlements. Les employés finissent par devenir ritualistes tatillonniers rigides et incapables à l'adaptation rapide.¹

3. 2. 1. L'anomie outsiders de R.K MERTON :

R.K. Merton, enseignant à l'Université of Columbia, est réputé pour être critiqué sur la sociologie américaine de son époque. Il récuse d'être à part la démarche empiriste. Il formule un double critique à la sociologie américaine de son époque. Aussi, il récuse d'une part la démarche empiriste de Lazarsfeld qui est selon lui, incapable de dépasser le niveau descriptif des faits sociaux, et d'autre part celles des tenants d'un fonctionnalisme abstrait, qu'évite toute confrontation avec des données empiriques.

Il remet en cause trois postulats essentiels :

-Le postulat de l'unité fonctionnelle : selon lequel tout élément d'un système social remplit obligatoirement une ou plusieurs fonctions. Pour Merton, certaines normes peuvent être fonctionnelles pour certains groupes sociaux et dysfonctionnelles pour d'autres. Par exemple, la religion peut remplir une fonction d'intégration sociale, mais peut également être sources de conflit grâce à la notion de dysfonction.

-Le postulat du fonctionnalisme universel : selon lequel tous les éléments d'un système social ont nécessairement des fonctions positives. Il est possible de considérer un élément qui soit fonctionnel.

-Le postulat nécessaire : selon certaines fonctions nécessaires à la vie de la société, ce qui implique les formes sociales qui permettent de les remplir. Les sont également pour Merton.

¹ LAFAYE Claudette, Op.cit., pages, 17.18.

Il existe des substituts fonctionnels qui permettent d'envisager des transformations dans les institutions sociales, sans que cela remette en cause l'équilibre de la société.¹

¹BIONNE Alain, DOLO Christine, GERVASONI Jacques Le Masson, EMMANUEL Christophe Rodrigues, *Sciences Sociales*, Ed,

Dalloz31-35, Paris, pages.57.58.

3. 2. 2. La théorie déviance de Merton :

La théorie de la déviance de (R.K Merton) peut être la plus connue avec son œuvre de structure sociale. *Anomie et Déviance* 1938 l'auteur est capable de démontrer que la structure sociale est la cause principale du comportement déviant face à la création d'une vaste typologie d'adaptation, qui permet de catégoriser les individus en cinq groupes différents, chacun avec des motivations inégales.

Pour Merton, le développement de la délinquance s'explique par l'accroissement de situations anomiques. Il distingue pour cela il distingue deux éléments constitutifs de ce qu'il appelle la structure sociale permettant de déterminer les comportements conformiste ou déviant :

- Un ensemble de valeurs valorisées par chaque membre du groupe social (objectifs culturels ou buts).
- Un ensemble de procédés acceptables pour atteindre ces objectifs (moyens).

Dans cette optique, la déviance correspond à une non-concordance entre les buts culturellement valorisés par la société et les possibilités d'accès aux moyens légitimes pour les atteindre. Par exemple, la société américaine valorise l'enrichissement et la réussite individuelle (but valorisé), le moyen légitime d'y accéder et le travail (logique méritocratique). Les individus qui ne détiennent pas les moyens légitimes pour atteindre ce but ont deux possibilités :

- Renoncer à atteindre le but;
- Utiliser des moyens illégitimes pour y parvenir. Ils entrent alors dans un comportement déviant.

Merton distingue cinq grandes catégories de comportements sociaux :

- **Le conformiste**: il s'applique aux individus non déviants.
- **L'innovation** : elle correspond à un comportement pour lequel l'individu adhère aux valeurs, mais ne détient pas les moyens légitimes d'y accéder. Il utilise alors des moyens illégitimes tels que la mafia et les crimes.
- **Le ritualisme** : il correspond à une situation où l'individu applique aveuglement les règles prescrites par la société sans se soucier de leur pertinence vis-à-vis des buts poursuivis. Le degré d'intériorisation des règles est tel qu'il supplante leur finalité. Exemples : rigidité du bureaucrate, obéissance aveugle du militaire.
- **L'évasion** : elle fait référence aux individus qui se retirent de la société et qui en rejettent les valeurs. Ces individus ne peuvent pas atteindre ni les objectifs, ni les moyens légitimes et ni moyens illégitimes.

➤ **La rébellion** :

Il s'agit d'une forme de réaction qui cherche à imposer un nouveau ordre social en rejetant les valeurs en vigueur, que ce soit par des moyens légitimes (*association, politique, démocratique pour un pays démocratique*), ou illégitimes (*groupes révolutionnaires armés*).

La normalité est ainsi une situation dans laquelle les buts socialement valorisés sont effectivement atteints en recourant aux moyens légitimes prévus. À cet effet, lorsqu'un écart se creuse entre ces deux éléments de la structure sociale, une tension apparaît en créant ainsi un état anémique. Autrement dit, une absence de normes remettant en cause la cohésion sociale.¹

¹ Ibid. pages, 413.414.

3. 3. La théorie de Philippe SELZNICK :

Dans son ouvrage sur la relance du New-Deal, plus particulièrement sur l'agence publique de développement de la « *Tennessee Valley Authority* » (*TVA and the GRASS-ROOTS, 1949*), **Philip Selznick** analyse les effets du « processus d'institutionnalisation » et de la légitimation d'une organisation. Ce processus engage non seulement les fondateurs et les donneurs d'ordres de la création de l'agence, mais également l'ensemble des acteurs en interactions. La lignée de **Merton Selznick** montre que le déroulement concret de ses créateurs et les objectifs initiaux sont infléchis par la résistance des différents acteurs et par le déroulement social et politique de l'institutionnalisation.

Selznick souligne le rôle de leader dans les changements économiques. Il considère l'organisation comme une incarnant une constitution. L'idée sera reprise plus tard par la théorie constitutionnelle de la firme. Le leadership est nécessaire non seulement pour l'administration des routines, mais aussi pour faire face au changement radical, ce qu'il appelle « l'adaptation dynamique ». Il insiste également sur la nécessaire légitimation de l'action de l'organisation auprès de ses membres et de son environnement.

Il valide le concept de dysfonction, mais montre qu'elles ne doivent pas seulement leur existence à la multiplication des règlements, à l'assimilation d'un modèle de pensée bureaucratique, à la spécialisation des activités. Les acteurs tendent à se focaliser sur les objectifs de leurs fonctions et de leurs groupes¹.

3. 4. La bureaucratie selon Michel Crozier :

Dans son livre le phénomène bureaucratique en 1964, Michel Crozier étudie le fonctionnement et les dysfonctionnements des systèmes bureaucratiques, à travers la SEITA qui était à l'époque le détenteur du monopole exclusif de la culture, de la fabrication et de la vente de tabac et de cigarettes. Dans cette entreprise publique, l'organisation est structurée par les

¹ LAFAYE Claudette, op.cit. p .18.

relations du pouvoir entre les différents acteurs. Celle-ci ne reproduit par l'organigramme, mais repose sur des schémas implicites notamment la maîtrise des zones d'incertitude.

Michel Crozier prend exemple de l'atelier de fabrication où l'on distingue les acteurs suivants :

- Les Ouvriers de production sont en bas de la pyramide du pouvoir. Souvent les directives du chef d'atelier sont dépendantes des ouvriers d'entretiens, car il a besoin d'eux pour réparer leurs machines. Il leur est interdit de réparer eux-mêmes leurs machines.
- Le chef d'atelier exerce son autorité sur l'ouvrier de production, mais il est dépendant de l'ouvrier d'entretien. Car, lui seul peut réparer les machines et débloquent les situations si elles sont bloquées.
- Le chef d'atelier est le détenteur de l'autorité rationnelle et légale. Par contre, il est à la merci de l'ouvrier d'entretien en cas de panne.

Donc, c'est l'ouvrier d'entretien et le technicien de maintenance qui sont détenteurs du vrai pouvoir, car ils sont les seuls qui ont le pouvoir dans l'entreprise pour réparer les machines. Michel Crozier insiste beaucoup sur la maîtrise de la technologie. L'ouvrier de l'entretien maîtrise le temps avant la réparation et pendant la réparation.

Si l'on respecterait la voie hiérarchique, le chef d'atelier devrait être son supérieure, mais ces compétences le placent au-dessus, et le chef d'atelier n'a pas vraiment de pouvoir sur l'ouvrier d'entretien. Il s'entend mal avec les ouvriers de production, car il a le même statut qu'eux (sur le papier), mais a un pouvoir que les autres n'ont pas, (réparer leur machine) qui rend les ouvriers de production dépendant du fonctionnement de l'atelier, mais les compétences et le pouvoir des ouvriers de production n'ont aucun pouvoir. Ils subissent les règles fixées par l'organisation, ne suivent pas l'équilibre du jeu de pouvoir dans l'organisation.

Se fait dans le rapport de pouvoir entre le chef d'atelier et l'ouvrier d'entretien.

Il valide le concept de dysfonctions, mais montre qu'elles ne doivent pas seulement leur existence à la multiplication des règlements, à l'assimilation d'un modèle de pensée bureaucratique spécialisation des activités. Les acteurs tendent à se focaliser sur les objectifs de leurs fonctions et de leurs groupes.

Selon Michel Crozier, le fonctionnement réel de l'organisation se fait via ce dysfonctionnement entre les acteurs, les comportements et les zones d'incertitudes. En effet, les acteurs de l'organisation ont chacun leur stratégie qui leur est propre. Ils utilisent l'organisation pour mettre en œuvre leur stratégie, car les objectifs de l'organisation ne sont pas claires, (ils sont multiples, ambigus, contradictoires, impersonnels, ou ne leur conviennent pas, d'où ce dysfonctionnement).

Les acteurs peuvent être passifs et peu déterminés, ils suivent le mouvement comme le cas des ouvriers de production. Cependant, ils peuvent, à l'inverse, être offensifs comme l'ouvrier de la maintenance ou défensifs comme le chef d'atelier qui minimise les dégâts faits à l'encontre de son pouvoir. Les comportements sont donc vagues dont la zone d'incertitude regroupe tout ce qui n'est pas défini par avance à partir du moment où il y'a des non-dits, ou les choses ne sont pas claires.

Comme pour le cas du chef d'atelier, qui n'a pas de pouvoir clairement défini, les individus peuvent en profiter. Comme le fait l'ouvrier de maintenance, un système est un ensemble d'interactions dépendantes les unes des autres et qui agissent directement sur le fonctionnement de l'organisation. Ici, chacun s'est octroyé un rôle et s'adapte en fonction de ce qui impose l'ouvrier technicien.¹

¹Ibid. p.19.

3. 5. L'approche de la bureaucratie selon Alvine Gouldner :

«Si weber avait étudié une usine, il aurait remarqué qu'il y'a des tensions entre l'encadrement et les employés. Il aurait également vu que ce qui est rationnel pour le management ne l'est pas forcément pour le personnel.»¹

En étudiant le changement de directions à la tête d'une entreprise et le passage d'un management peu formel à une logique fortement réglementaire, Alvin Gouldner montre que la réorganisation s'accompagne d'un déclin des infractions informelles (personnalisées).

Selon le même auteur, la réorganisation engendre aussi une fracture dans les relations hiérarchique. Les communications internes sont court-circuitées, et des réactions de rejet se manifestent à l'encontre de la réorganisation et se traduisent par une grève sauvage.

Gouldner a fait alors l'hypothèse qu'il n'existe pas un modèle unique de bureaucratie, mais qu'ils peuvent coexister au sein d'un même établissement. Plusieurs formes de bureaucratisation correspondent à des modalités différentes d'édiction des règles.

Après avoir constaté les modes d'appropriations et de rejet des différentes mesures bureaucratiques instaurées par le nouveau directeur, **Gouldner** distingue trois sortes de bureaucratisations :

-La première est dite «Artificielle » : Dans la mesure où les règles fixées par une autorité extérieure ne sont pas respectées par personne (exemple: l'interdiction de fumer). Celle-ci est imposée à la suite d'une intervention d'un cabinet extérieur qui n'a aucune légitimité au sein de l'établissement. Elle se trouve constamment violée, tant par les supérieurs hiérarchiques que par les subordonnés, et aboutit à la constitution d'un petit groupe privilégié.

-La seconde est appelée «représentative », Car elle est fondée sur l'élaboration collective des règles. Gouldner illustre cette forme de bureaucratisation à partir

¹CATHERINE Ballé, *Sociologie des Organisations*, Ed, P.U.F, Paris : 2004.p.58.

des règles de sécurité en vigueur au sein de la carrière d'extraction de Gypse. Il montre que celle-ci faisait l'objet de réactualisation lors de rencontres périodiques entre les ouvriers et la maîtrise. Ces règles négociées collectivement sont considérées juste et rarement transigées.

-La troisième est appelée la bureaucratisation « punitive ». Elle est fondée sur l'imposition des règles et sur l'obéissance à celles-ci sous peine de sanctions. Par exemple, celles qui codifient les absences qui servent de fil conducteur à l'analyse.

L'intérêt de la démonstration de Gouldner réside dans le fait d'avoir montré toutes les règles de type punitif n'émanent pas uniquement de la direction, mais qu'elles peuvent aussi constituer une arme dans la lutte entre les différents groupes d'une même organisation.

La force du travail de *Gouldner* réside dans son analyse du passage d'un mode d'administration à un autre. La légitimité d'une entreprise de rationalisation ne va pas de soi et n'a aucune raison de s'imposer d'elle-même. Par ailleurs, les mesures de rationalisation engendrent un repli de l'entreprise sur des préoccupations internes et contribuent à la couper de la communauté extérieure dans elle était auparavant insérée¹

¹Ibid, p.05.



CHAPITRE III

Méthode appliqué a la recherche

1. Présentation d'organisme d'accueil :

La commune de **Chellata** est l'une des municipalités de la wilaya de Bejaia. Elle est située sur le côté ouest de la wilaya, dans la vallée de la Soummam relié avec la route national n°26

Elle s'étale sur une superficie de 40 000 km² à l'ouest de la capitale et à environ 70km de la wilaya de Bejaia. Devenue le siège du Département à partir de 1984. Elle est bordée à l'est par la commune d'**Ouzellaguen**, à l'ouest par la commune d'**Ighrem**, au nord par la wilaya **TiziOuzou** (commune de **Bouzguene**) et par la commune d'**Akbou** au Sud.

La commune de Chellata est Composée à sa création (créer en 1985) des localités suivantes : *Elma, Fethoune, Feldene, Aït Sidi Amar, M'liha (ancienne, nouvelle), Takhlicht, Tizi N'Slib, Taourirt, Tala Mellal, Ighil Ouberki, Ighil Oumced, Aït Mekadem, Aït Heyani et Aït Annane.*

1.1 Population d'étude

Le nombre total des éléments qui exercent leur fonction au sein de cet établissement est de 100 éléments repartis dans les divers services.

- L'état civil et les affaires sociales;
- Contentieux
- Urbanisme
- Service personnel

1.2 Définition d l'exploration

Selon **Raymond Quivy** et **Luk Van Campenhout**, « *l'exploration comprend les opérations de lecture, les entretiens et quelques méthodes d'exploitation complémentaires. Les opérations de lecture visent essentiellement à assurer la qualité du questionnement, tandis que les entretiens et les méthodes complémentaires aident notamment le chercheur à avoir un contact avec la réalité vécue par les acteurs sociaux.* ¹

L'exploration dans cette recherche s'est faite en deux phases :

- **La première phase :**

Nous avons exploré les théories qui ont un rapport avec le thème. Nous avons essayé de lire et de résumer tous ce qu'on trouvait en rapport avec le thème (**voir chapitre2**)

- **Deuxième phase :**

Nous nous sommes déplacés pour la première fois sur le terrain d'étude afin de se situer par rapport aux différentes approches théoriques. Pour cela, nous avons effectué cinq entretiens exploratoires en posant quatre questions ouvertes aux salariés *des services d'état civil, service personnel, urbanisme, service concession*. Nous sommes revenus par le constat suivant :

1.3 L'analyse des entretiens :

D'après l'analyse des entretiens exploratoires réalisés auprès des salariés de la commune *Chellata* on a approuvé les différentes opinions suivantes :

¹QUIVY, Raymond et LUC Van Campenhout, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Ed. Dunod, Paris : 2006, p.189.

Une partie qui avance que le travail fait dans le respect des lois et des réglementations est loin d'être la meilleure façon pour une gestion administrative, car il y a dans certain cas des lois qui perturbent et créent des problèmes pour la mise en bonne entente des citoyens et le staff de l'administration. Cela conduit à un dysfonctionnement, tandis que la seconde partie trouve que les lois sont indispensables et c'est grâce à elles que l'on arrive à bien gérer l'administration et toutes ses activités et surtout pour un meilleur travail de qualité qui assure le bon fonctionnement des tâches par les salariés.

A partir de cette analyse, on déduit qu'il y'a deux types de comportement chez salariés dans cet établissement:

- Ceux qui sont conformistes, préfèrent l'application de la loi;
- Ceux qui n'appliquent pas la loi, préfèrent suivent leurs objectifs d'une façon « innovatrice».

1. Démarche d'étude :

« Une démarche est une manière de progresser vers un but. Chaque recherche est une expérience singulière. Chacune est un processus de découverte qui se déroule dans un contexte particulier au cours duquel le chercheur est confronté à des contraintes, et doit s'adapter avec souplesse à des situations imprévues au départ. Il est amené à faire des choix qui pèseront sur la suite de son travail ».¹

Pour concrétiser cette étude sur le terrain, nous avons fait appel à la méthode et la technique suivantes :

2. Méthode :

La méthode est « l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat. En science la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats »².

2. 1. La méthode adoptée :

La méthode adoptée dans cette recherche est la méthode quantitative qui sert à mesurer les phénomènes. Il s'agit d'analyser les résultats obtenus pour arriver à la vérification des hypothèses. Selon Maurice Angers, les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène étudié. Les mesures peuvent être ordinales du genre « plus grand ou plus petit que », ou numériques avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure.³

2. 2. La technique de collecte de données :

Les techniques de collecte des données permettent au chercheur d'être en contact avec la réalité qu'il désire étudier et servent à collecter les données dont

¹Ibid. p.15.

²ANGERS Maurice, Op.cit.p.09.

³Ibid. p. 60.

il a besoin. Dans ce sens, **Maurice Angers** écrit : « les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité »¹

Après avoir choisi la méthode de recherche qui est la méthode quantitative, nous avons utilisés le questionnaire comme technique de collecte des données sur le terrain. Le questionnaire se définit comme « technique direct d'investigation scientifique utilisée auprès des individus, et qui permet de les interroger d'une façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »².

Le questionnaire de cette recherche est composé de trois axes comme suit :

- **Premier axe** : est réservé aux données personnelles.
- **Le deuxième axe** : comporte des questions concernant le niveau de la bureaucratie
- **Le troisième axe** : on y retrouve des questions sur les modèles d'adaptation des salariés.

3. La population d'étude :

Selon Maurice Angers, la population se définit comme « ensemble fini ou infini d'éléments défini à l'avance sur lesquels portent les observations »³

Selon M.Grawitz, « c'est un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils ont les même propriétés et qu'ils sont de même nature ».⁴ Autrement dit, c'est aussi l'univers statistique auquel le chercheur s'interroge et se questionne afin de recueillir d'amples informations nécessaires.

L'univers de la commune Chellata est composé de 100 éléments. Vue la nature de thème, on s'est focalisé sur le personnel administratif qui est de 52 éléments. Au début de la recherche, on avait l'intention de les prendre tous, ce qui

¹RAYMOND Boudon, Les Méthodes En Sociologie, Ed.P.U.F.Paris :1970, p.31.

²Ibid. p.43.

³ANGER Maurice, op.cit.p.244.

⁴GRAWITS Madeline, Op, cite, p.593.

représente le 100% la population mère, mais au fil de l'étude, le nombre s'est diminué jusqu'à 32 éléments qui représente 62% de la population mère et cela est dû à l'indisponibilité des salariés qui ont pris leurs congés. Ainsi, nous pouvons considérer que nous n'avons pas prélevé un échantillon, mais plutôt, nous avons opté pour un sondage.

Selon Maurice Angers « avec une population de moins de cent éléments, il vaut mieux se renseigner auprès de chacun ou auprès de 50% d'entre eux au moins »¹. De ce fait, la population étudiée est représentative du personnel administratif de la commune de Challata.

4. les Difficultés rencontrées :

- Manque d'étude antérieure sur le sujet.
- Fermeture du campus universitaire durant plus d'un mois.
- Difficulté de trouver un organisme d'accueil.

¹ Ibid. p. 244.



CHAPITRE IV

Présentation et analyse des résultats

1. Description de la population étudiée :

Les tableaux de 01 jusqu'à 05 permettrons de décrire la population étudiée en fonction de plusieurs variables.

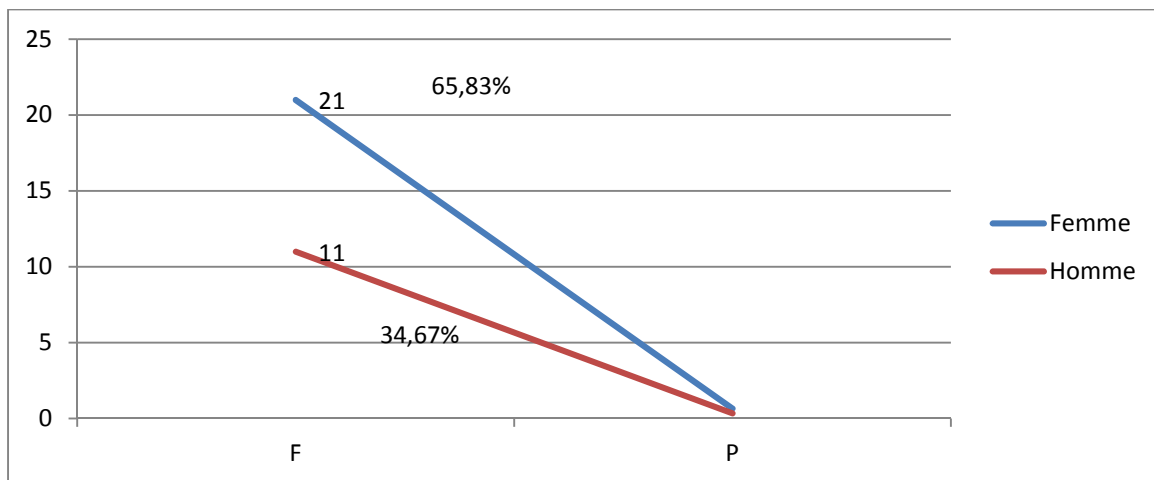
Tableau 1/ Répartition des salariés selon sexe.

Sexe	n_i	%
Femme	21	65,83 %
Homme	11	34,67 %
Totale	32	100 %

Source : enquête

Ce tableau indique que la présence du sexe féminin est plus élevée par rapport au à celle du sexe masculin au niveau de la commune de Chellata.

Graphe 01 : population d'étude /sexe



Source : enquête

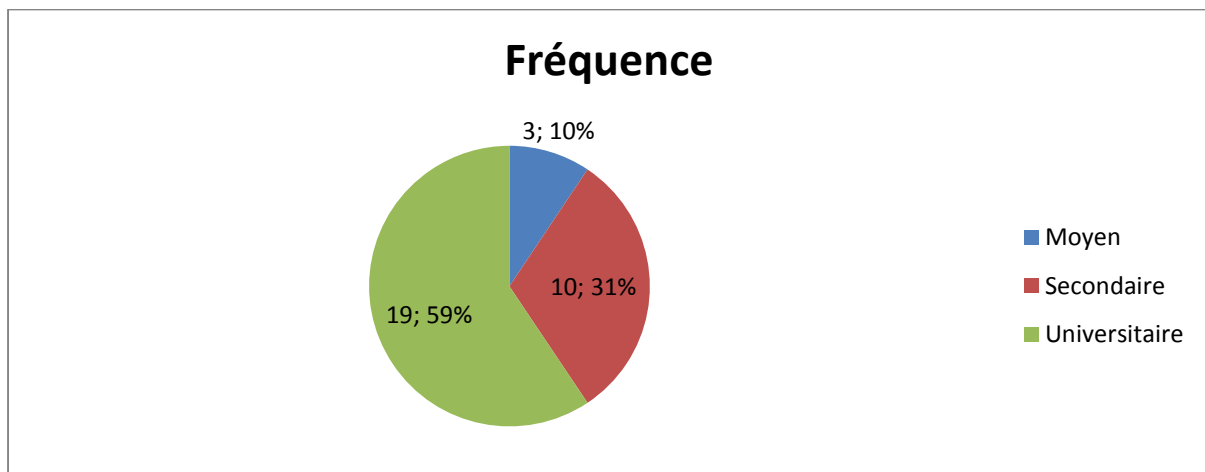
Tableau 2 : répartition de la population selon niveau d'instruction

Niveau d'instruction	n_i	%
Moyen	03	9,37 %
Secondaire	10	31,25 %
Universitaire	19	59,37 %
Totale	32	100 %

Source : enquête

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau ci-dessus, nous observons que le niveau d'instruction universitaire représente 59% de la population étudiée, contre 9.37% qui ont un niveau moyen et ce, est dû à la nature du travail administratif qui nécessite dans la plus parts des fonctions un diplôme universitaire.

Graphe n°02 : Population d'étude/Niveau d'instruction



Source : enquête

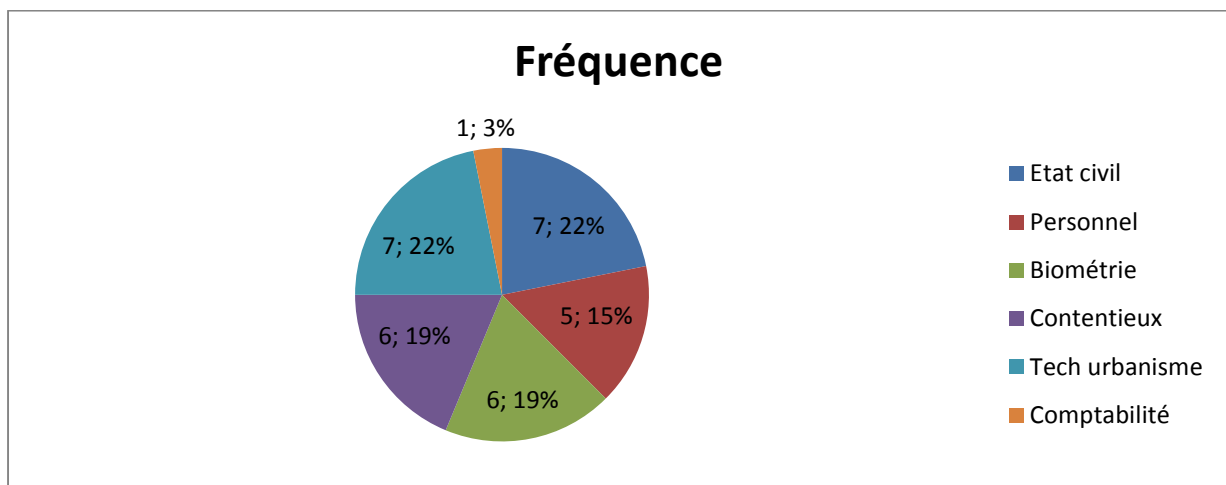
Tableau 3 : Répartition des salariés selon le service :

Elément	n _i	%
Etat civil	07	21,87 %
Personnel	05	15,62 %
Biométrie	06	18,75 %
Contentieux	06	18,75 %
Technique urbanisme	07	21,87 %
Comptabilité	01	3,12 %
Totale	32	100 %

Source : enquête

D'après les résultats obtenus dans ce tableau, nous avons constaté que la majorité la population étudiée occupe des postes tels : Etat-civil, Technique et Urbanisme, biométrie, contentieux, par rapport aux autres services de la comptabilité qui n'exige pas un effectif élevé.

Graphe population d'étude /service



Source : enquête

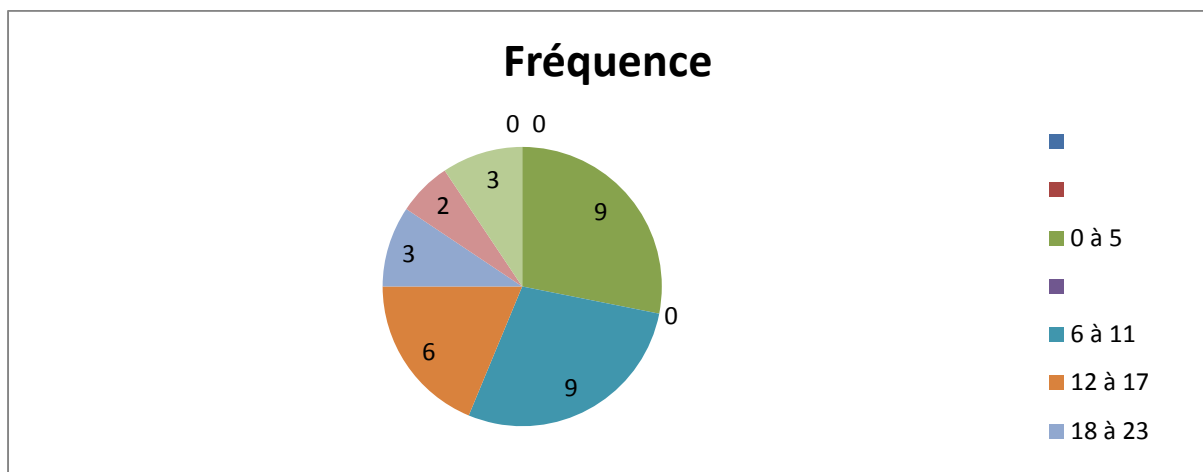
Tableau 4/ Répartition des salariés selon ancienneté :

Ancienneté	n _i	%
[0 à 5]	09	28%
[6 à 11]	09	28 %
[12 à 17]	06	19 %
[18 à 23]	03	9 %
[24 à 29]	02	6 %
[30 ou plus]	03	9 %
Totale	32	100 %

Source : enquête

D'après le tableau ci-dessus et qui distribue les effectifs selon l'ancienneté, nous observons que les catégories des salariés qui ont de [0 an à 17ans] d'ancienneté, sont les plus dominants.

Graphe4 : Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté



Source : enquête

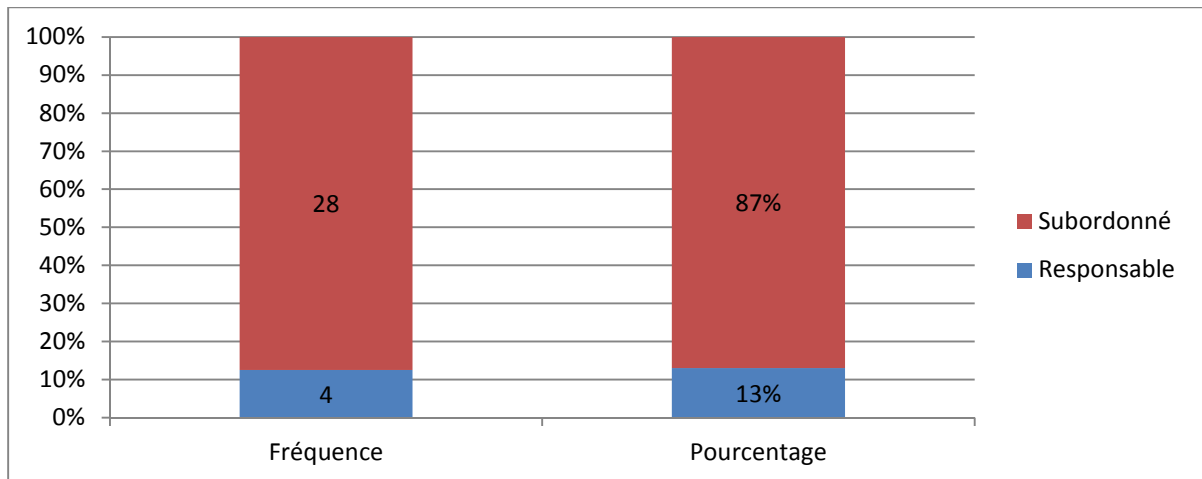
Tableau 5/ Poste occupé :

Elément	n _i	%
Responsable	04	13 %
Subordonné	28	87 %
Totale	32	100 %

Source : enquête

D'après les données statistiques du tableau, nous avons observé que la majorité des salariés de la commune de Chellata occupe des postes subordonnés et ce convient à la répartition des effectifs sur les organigrammes des organisations.

Graphes n° 05 : Population d'études / poste occupé



Source : enquête

2. Le niveau de la bureaucratie :

Afin d'évaluer le niveau de la bureaucratie au sein de la commune de Challata, nous avons procédé à son analyse en la décomposant un ensemble d'indicateurs qualifié de fort, moyen et faible et ce, selon l'appréciation des salariés. Les tableaux de 06 jusqu'à 09 ont été réservés pour atteindre cette objectif.

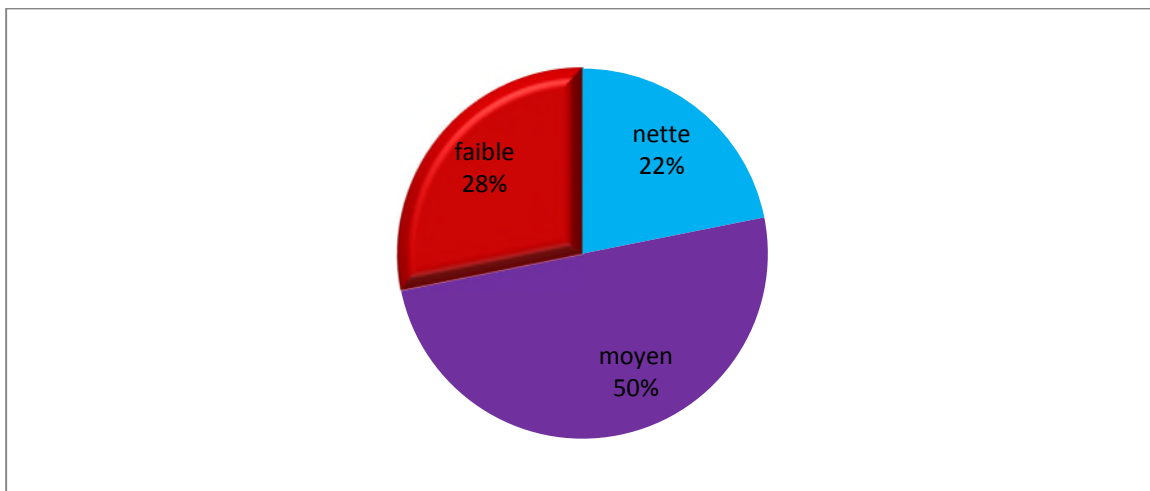
Tableau06 : Le niveau d'hierarchie au sein de l'organisme d'accueil selon l'appréciation des salariés

Hiérarchie	n_i	%
Nette	7	22%
Moyenne	16	56%
Faible	9	28%
Total	32	100%

Source : enquête

Les données statistiques du tableau ci-dessus indique que 56% de l'ensemble des fonctionnaires administratives de la commune de Chellata apprécient que la structuration hiérarchique soit moyenne contre, seulement 22% qui considèrent qu'elle est forte.

Graphe06 :Le niveau d' hierarchie de terrain d'étudeselon l'appréciation des salariés



Source : enquête

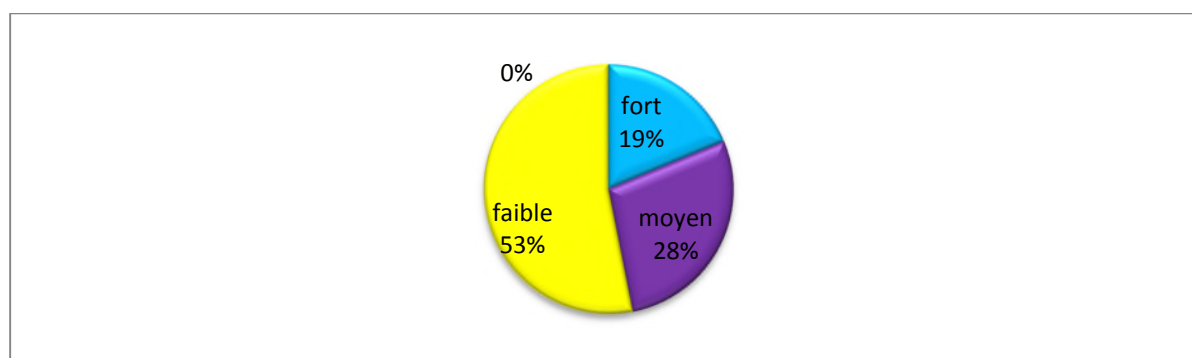
Tableau : 07 Division du travail selon l'appréciation des salariés

Division Du Travail	n_i	%
Forte	6	19%
Moyenne	9	28%
Faible	17	53%
Total	32	100%

Source : enquête

D'après les résultats de l'enquête, nous avons constaté que seulement 19% du personnel de la commune de Chellata apprécie que la division du travail est forte contre, 53 % qui estiment qu'elle est faible.

Graphe07 : Respect de la division du travail selon l'appréciation des salariés



Source

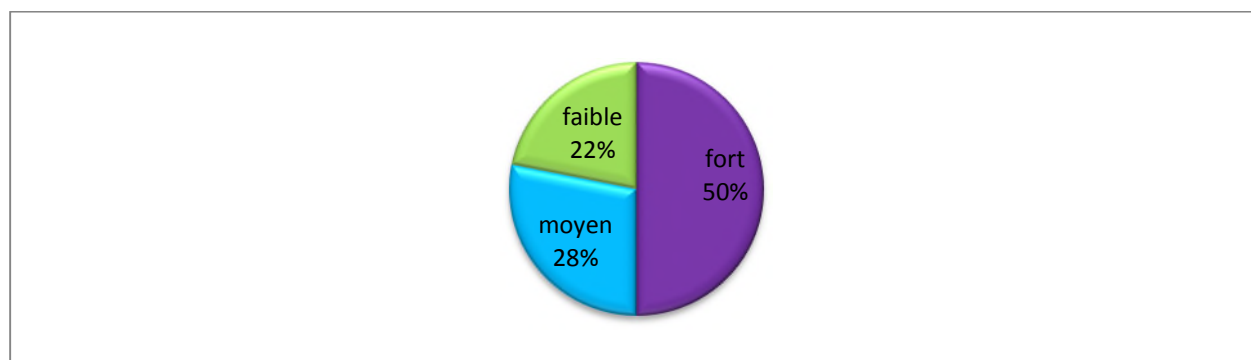
Tableau09 :nécessité de par écritselon l’appréciation des salariés

Procéder par écrit	nombre	pourcentage
fort	16	50%
moyen	9	28%
faible	7	22%
total	32	100%

Source : enquête

Le tableau ci-dessus indique que 50 % du personnel administratif de la commune de Chellata estiment qu’il est nécessaire fortement de procéder par écrits, contre 22 % qui estiment le contraire. Cette tendance pourrait être expliquée par la nature du travail administratif qui nécessite de suivre la traçabilité des tâches exécutées afin de se dégager de la responsabilité disciplinaire et juridique.

Graphe 09 : nécessité de par écritselon l’appréciation des salariés



Source : enquête

Tableau 10 : le niveau de la bureaucratie selon l'appréciation des salariés:

Niveau de la bureaucratie	Nette	Moyen	Faible	Total
Hiérarchie	7 21.88 %	16 50 %	9 28.12 %	32 100 %
Division du travail	6 18.75 %	9 28.12%	17 53.13 %	32 100%
Maitrise du règlement	23 71.87 %	7 21.88 %	5 6.25 %	32 100 %
Procédure par écrit	16 56%	9 28.12 %	7 21.88 %	32 100 %
Bureaucratie	52 48.44 %	41 32.03 %	35 27.34 %	32 100 %

Source : enquête

En synthétisant les résultats des tableaux 06 jusqu'à 09, ça nous a permis d'avoir le niveau de la bureaucratie au sein de l'établissement de la commune de Challata selon l'estimation du personnel administratif. D'après les données statistiques du tableau ci-dessus, nous observons que 48.44 % du personnel de la commune Chellata apprécie que la bureaucratie soit forte contre 27.34 % qui estime qu'elle soit faible.

Théoriquement, on s'attend d'après Merton à ce que cela engendrerait un modèle d'adaptation conformiste. **Graphe10 : Le niveau de la bureaucratie selon l'appréciation des salariés**

: enquête

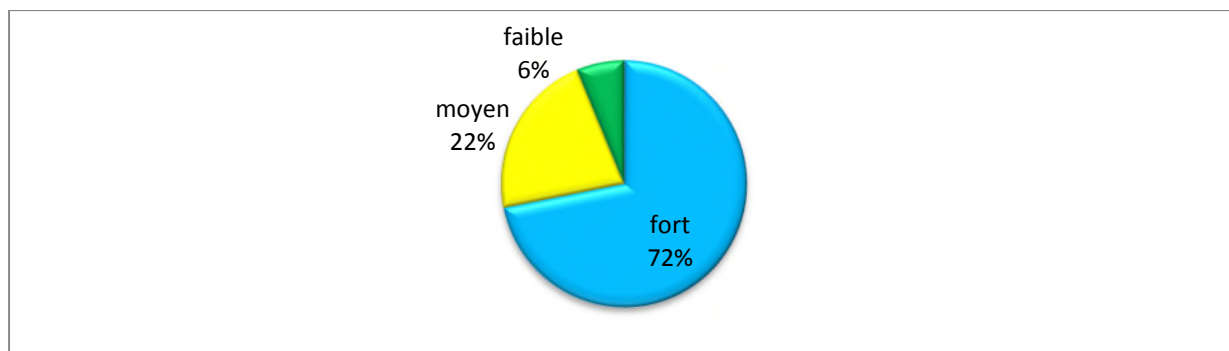
Tableau 08 : nécessité de maîtriser du règlement selon l'appréciation des salariés

Nécessite Maitrise Du Règlement	n_i	%
Forte	23	72%
Moyenne	7	22%
Faible	2	6%
Total	32	100%

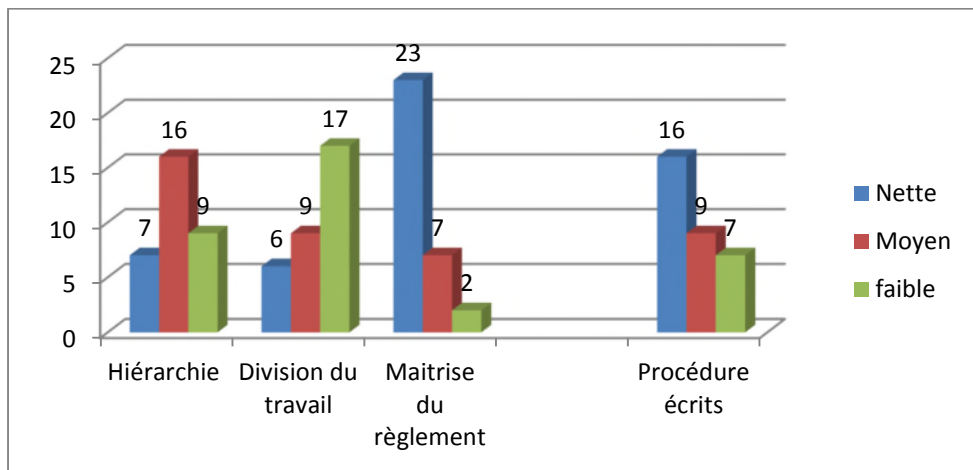
Source : enquête

Nous constatons que 72% des administrateurs de la commune de Chellata apprécient que la nécessité de maîtriser du règlement soit forte, contre seulement 6% qui estiment le contraire. Cela pourrait être expliqué par la nature du travail administratif qui est régi par un ensemble de textes règlementaires dont le non-respect engendre des sanctions disciplinaires et parfois même, des poursuites judiciaires.

Graphe08 : Nécessité de maîtriserle règlementselon l'appréciation des salariés



Source: enquête



Source : enquête

Tableau11 : Corrélacion entre niveau d’instruction et maitrise de règlement

	maitrise de règlement	Oui	Pas toujours	Non	Total
Niveau d’instruction					
Moyen		100 % 3 100%	0 100%	0 100%	9% 3 100%
Secondaires		60% 6 100%	20% 2 100%	20% 2 100%	31% 10 100%
Universitaire		89% 17 100%	0 100%	11% 2 100%	60% 19 100%
Total		81% 20 100%	6% 2 100%	13% 4 100%	32 100%

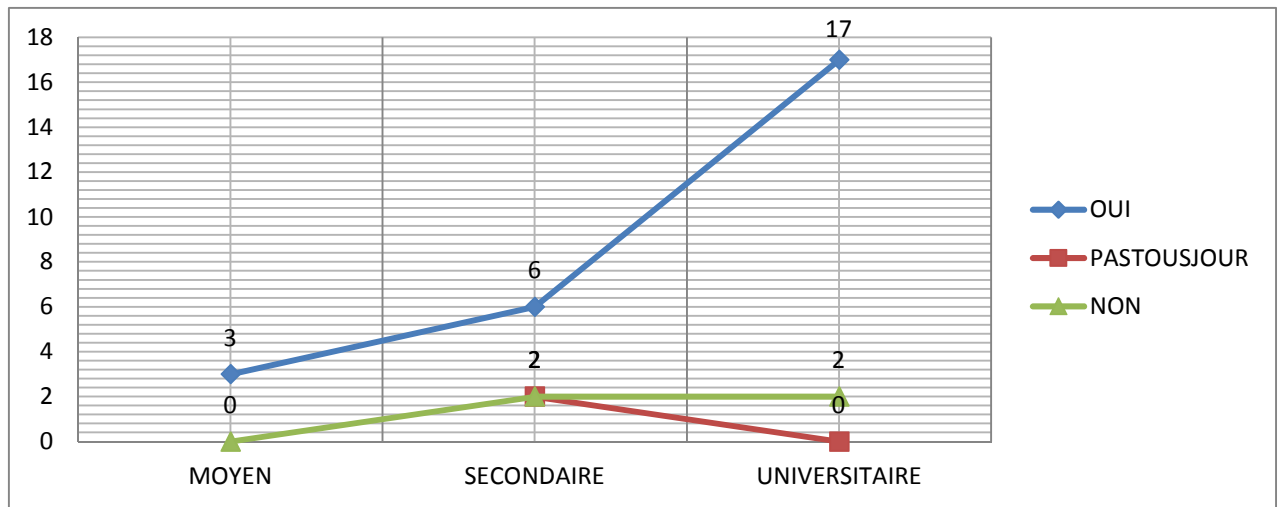
Source : enquête

Ddl= 4chi2 calculé =6.129

ch1 théorique =18.467donc

Chi2 théorique est supérieur au chi2 calculé. Donc la dépendance n’est pas significative. C’est à dire les différences constatées dans les réponses des salariés concernant le respect de la maitrise du règlement sont dûs au hasard

Graphe11 : Corrélation entre niveau d’instruction et maîtrise du règlement



Source : enquête

Tableau 12 : Corrélation entre niveau d’instruction et respect des procédures écrites.

Respect écrit niveaux	Oui	Pas toujours	Non	Total
Moyen	100% 3 100%	0 0 100%	0% 0 100%	9% 3 100%
Secondaire	30% 3 100%	40% 4 100%	30% 3 100%	31% 10 100%
Universitaire	58% 11 100%	32% 6 100%	11% 2 100%	60% 19 100%
total	53% 17 100%	31% 10 100%	16% 5 100%	32 100%

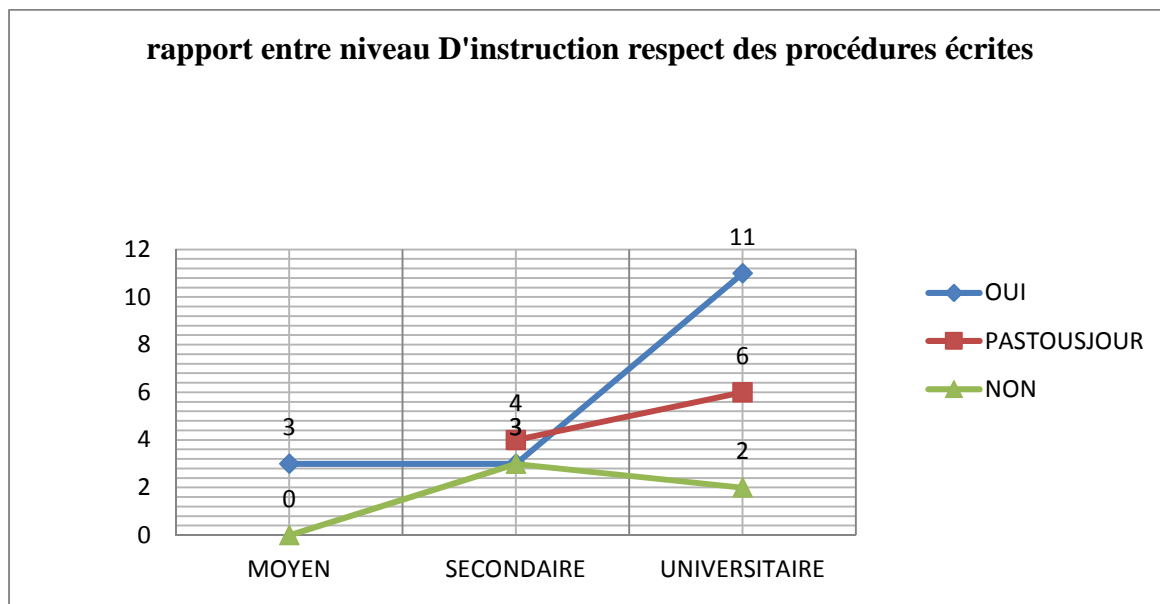
Source : enquête

Ddl= 4chi2 calculé =5.621

ch1 théorique =18.467donc

Chi2 théorique est supérieur au chi2 calculé. Donc la dépendance n'est pas significative. C'est à dire les différences constatées dans les réponses des salariés concernant le respect des procédures écrites sont dues au hasard.

.Graphe 12 : Rapport entre niveau d'instruction et respect des procédures écrites



Source : enquête

Tableaux 13 Corrélation entre et niveaux d'instruction division du travail

Division du travail \ Niveau d'instruction	Oui	Pas toujours	Non	Total
Moyen	100 % 3 100%	0 100%	0 100%	3 100%
Secondaires	60% 6 100%	20% 2 100%	20% 2 100%	31% 10 100%
Universitaire	89% 17 100%	0 100%	11% 2 100%	60% 19 100%
Total	81% 20 100%	6% 2 100%	13% 4 100%	32 100%

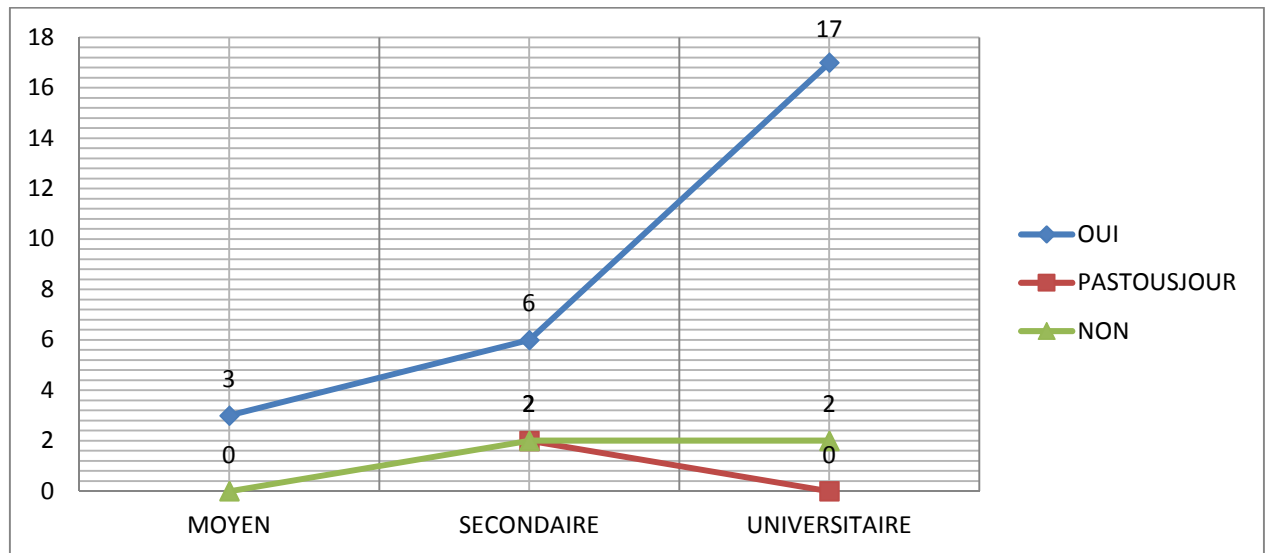
Source : enquête

Ddl= 4 χ^2 calculé =6.129

χ^2 théorique =18.467

χ^2 théorique est supérieur au χ^2 calculé. Donc la dépendance n'est pas significative. C'est à dire les différences constatées dans les réponses des salariés concernant le respect de la division du travail sont dues au hasard

Graphe 13: Corrélation entre division du travail et niveau d'instruction



Source : enquête

Tableaux 14 : Corrélation entre niveau d'instruction et respect de la hiérarchie

Hiérarchie \ Niveau d'instruction	Oui	Pas toujours	Non	Total
Moyen	33 % 1 100%	67% 2 100%	0 0 100%	9% 3 100%
Secondaires	40% 4 100%	20% 2 100%	40% 4 100%	60% 19 100%
Universitaire	79% 15 100%	5% 1 100%	26% 3 100%	60% 19 100%
Total	63% 20 100%	16% 5 100%	21% 7 100%	60% 32 100%

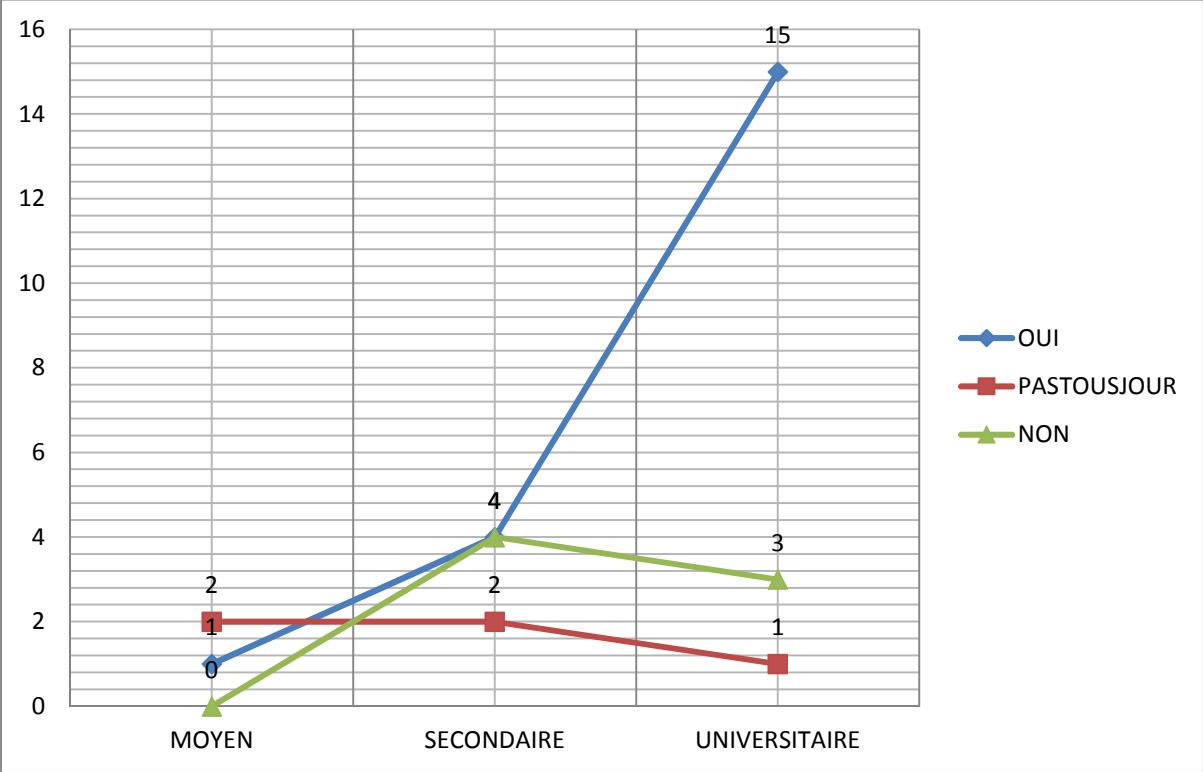
$\chi^2 = 10.951$

ddl= 4

χ^2 théorique =18,467

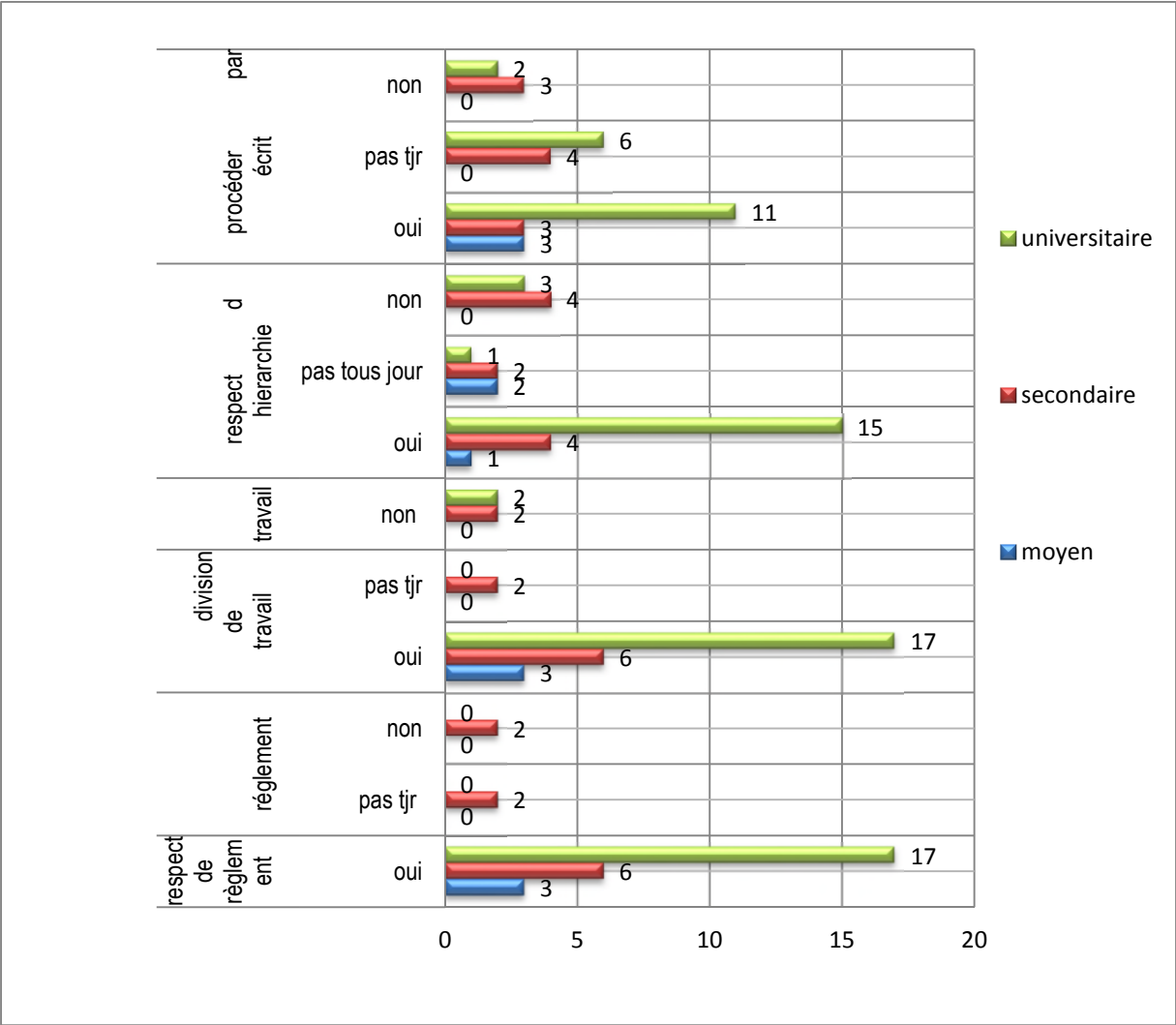
Khi2 théorique est supérieur au khi2 calculé. Donc la dépendance n'est pas significative. C'est-à-dire que les différences constatées dans les réponses des salariés concernant le respect de la hiérarchie sont dues au hasard.

Graphe14: Corrélation entre niveau d'instruction et respect de la hiérarchie



Source : enquête

Graphe 15 : Synthèse des tableaux croisés



Source : enquête

Tableau 16 : corrélation entre poste occupé et respect de la hiérarchie :

Respect de la hiérarchie \ Poste occupé	Oui	Pas toujours	Non	Total
responsable	60 % 2 100%	25% 1 100%	25% 1 100%	16% 4 100%
Subordonnées	60% 17 100%	14% 4 100%	26% 7 100%	88% 28 100%
Total	39% 19	16% 5	25% 8	32

DII=5 Chi2 calcule = 6.25 Chi1 théorique = 17.72

Donc la dépendance n'est pas significatif c'est-à-dire la différence constatée dans les réponses des salariés subordonnés et responsables face à la hiérarchie au sein la commune de CHELLATA sont dûes au hasard.

Graphe 16 : corrélation entre poste occupé et respect de la hiérarchie

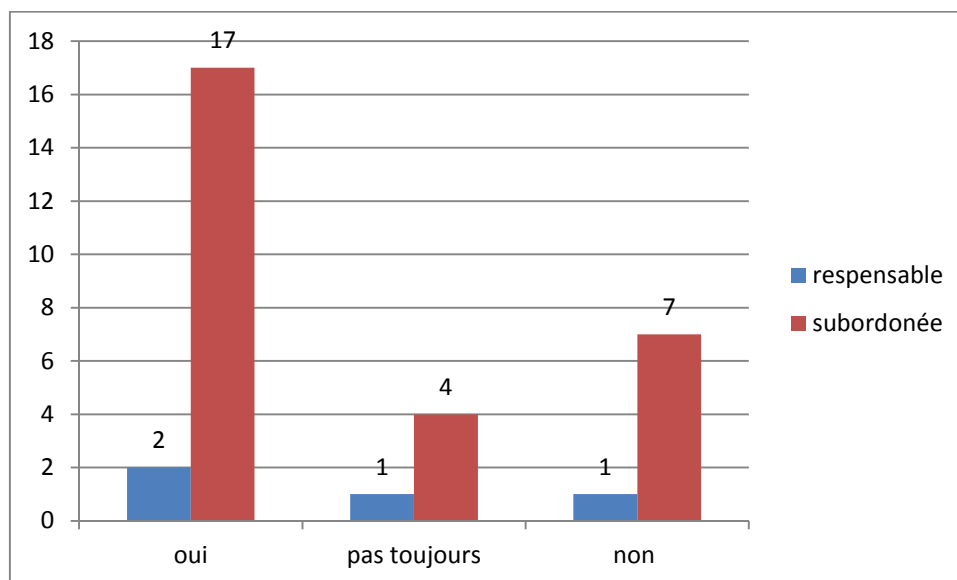


Tableau 17 : corrélation entre poste occupé et respect de la division du travail

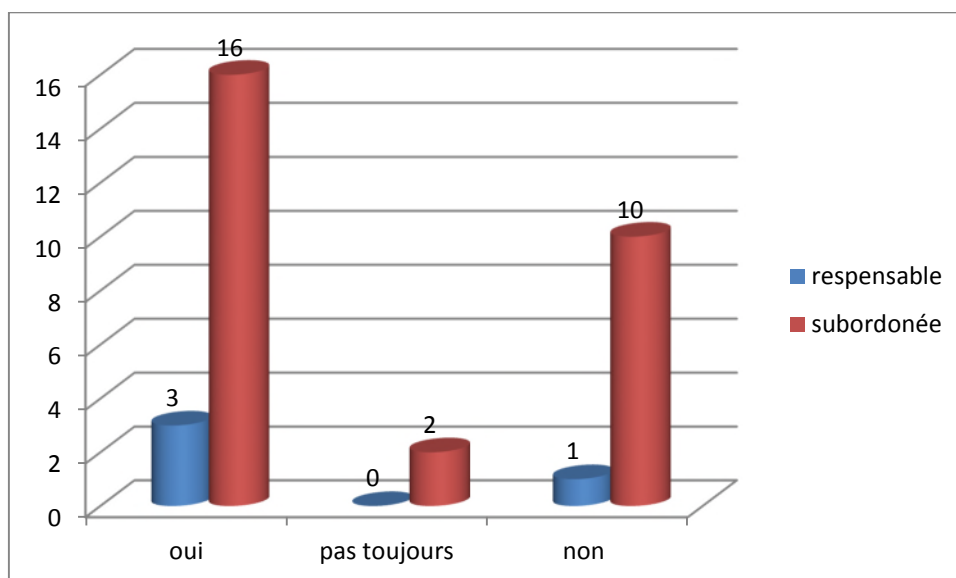
Poste occupé \ Respect division des taches	Oui	Pas toujours	Non	Total
responsable	75% 3	0	25% 1	12% 4
Subordonnées	57% 16	7% 2	35% 10	88% 28
Total	63% 19	6% 2	34% 11	32

Source : enquête

dll=6 Chi2 calcule = 5.30 Chi1 théorique = 16.42

La dépendance n'est pas significative, c'est-à-dire que la différence constatée dans les réponses des salariés subordonnés et responsables face à la division du travail au sein **la commune** Chellata est dû au hasard

Graphe 17 : corrélation entre poste occupé et respect de la division du travail :



Source : enquête

Tableau 18 : corrélation entre poste occupé et respect des écrits :

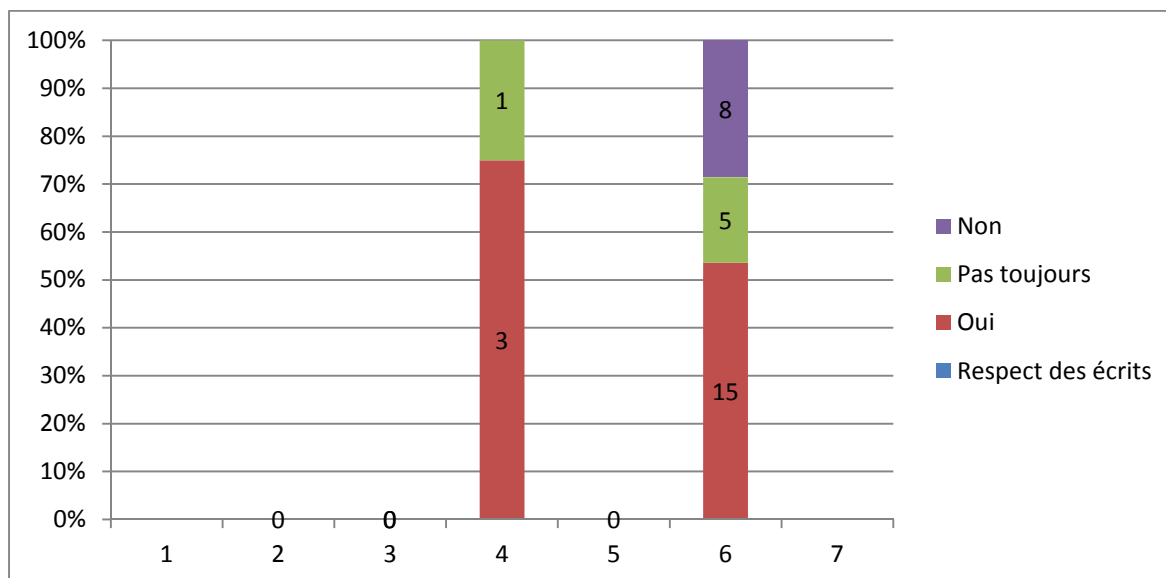
Poste occupé \ Respect des écrits	Oui	Pas toujours	Non	Total
responsable	75% 3	25% 1	0	100% 4
Subordonnées	53% 15 100%	18% 5	29% 8	88% 28
Total	56% 18	18% 6	25% 8	32 100%

Source : enquête

DII 4 Chi2 calcule = 6 Chi1 théorique = 15.21

La dépendance n'est pas significatif, c'est-à-dire les différences constatées dans les réponses des salariés subordonnés et responsables face au respect des écrits au sein **la commune** Chellata sont dûes au hasard.

GRAPHE 18 : corrélation entre poste occupé et respect des écrits



Source : enquête

Tableau 19 : corrélation entre poste occupé et maîtrise du règlement :

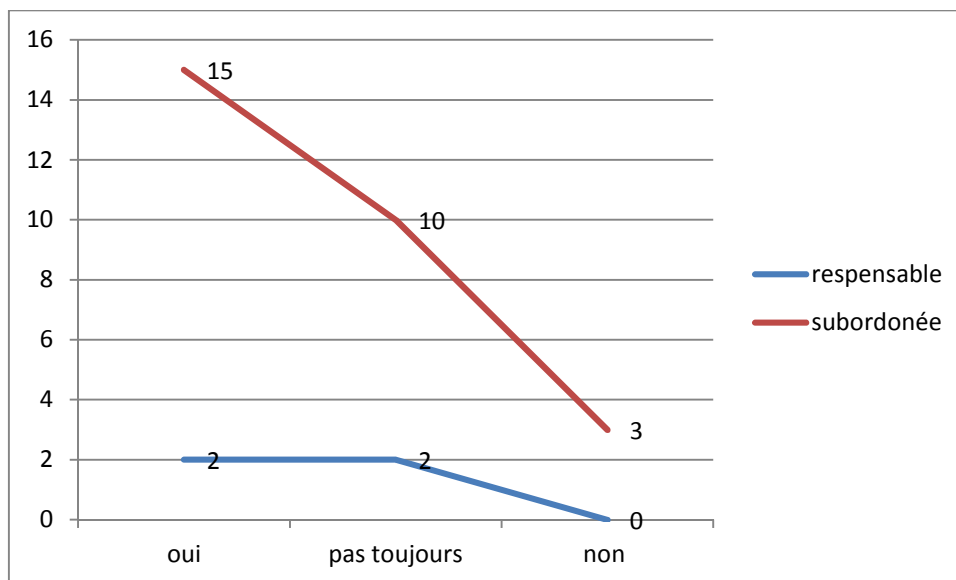
Respect des écrits \ Poste occupé	Oui	Pas toujours	Non	Total
responsable	50% 2	50% 2	0	12% 4
Subordonnées	53% 15	36% 10	11% 3	88% 28
Total	53% 17	37% 12	9% 3	32 100%

Source : enquête

$d_{ll}=6$ χ^2 calculé = 7 χ^2 théorique = 17.81

La dépendance n'est pas significative, c'est-à-dire que la différence constatée dans les réponses des salariés subordonnés et responsables face à la maîtrise des règlements au sein la commune Chelata est due au hasard.

Graphe 19: Corrélation entre poste occupé et maîtrise du règlement :



Source : enquête

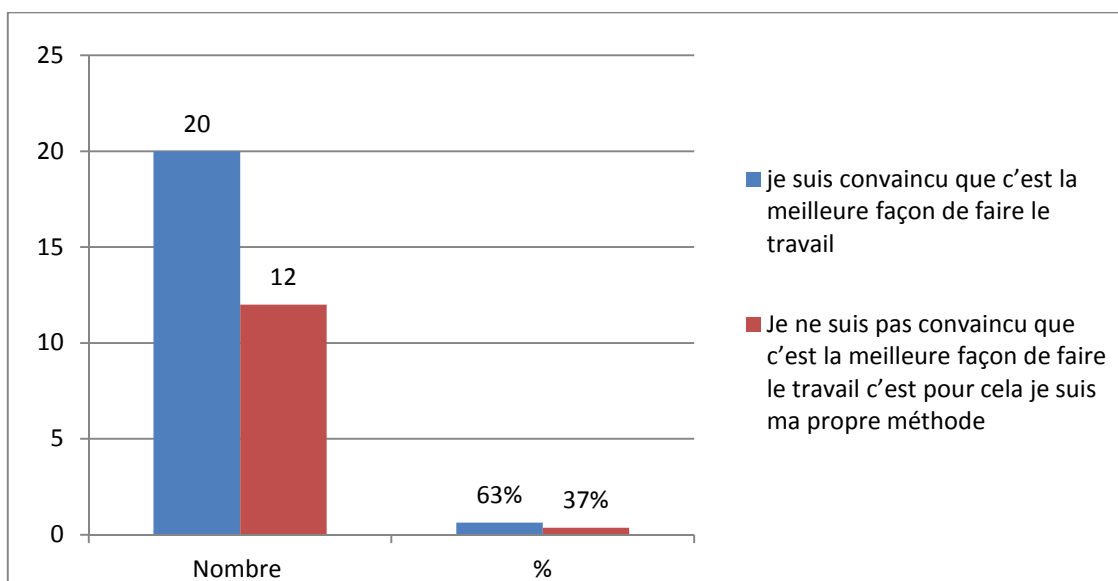
Tableau 20 : le modèle d'adaptation face à de la division du travail

Division du travail	Nombre	%
je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	20	63%
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela je suis ma propre méthode	12	37%
Total	32	100%

Source : Enquête

D'après les données statistiques de ce tableau nous avons constaté que la majorité des salariés est convaincue de l'importance de la division du travail tandis. Cela signifie que le modèle d'adaptation face à de la division du travail est conformiste.

GRAPHE 20 : le modèle d'adaptation face à de la division du travail



Source : enquête

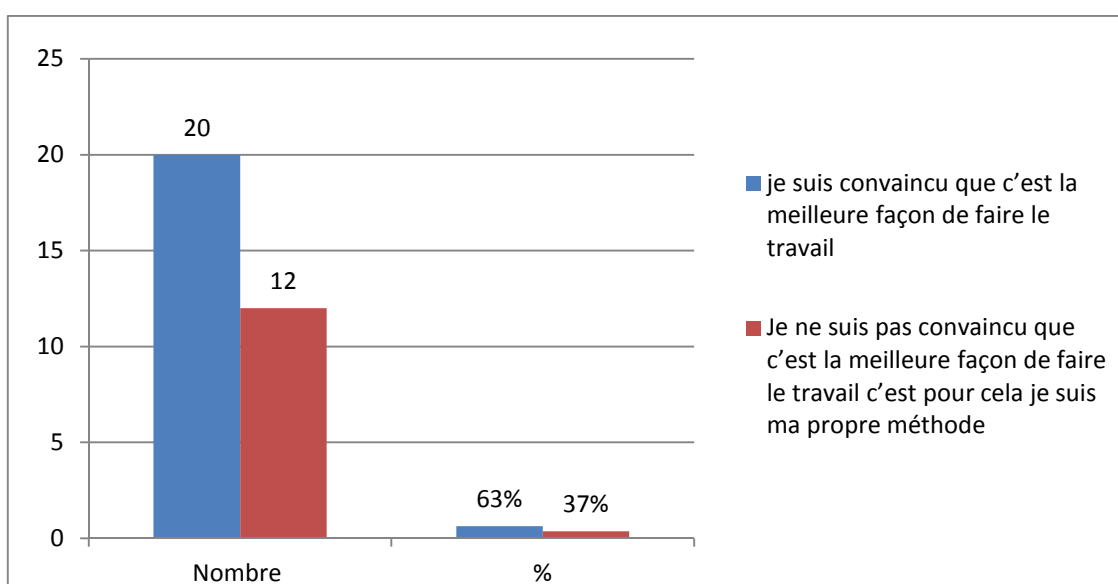
Tableau 21 : le modèle d'adaptation face à la hiérarchie

hiérarchie	Nombre	%
je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	20	63%
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela je suis ma propre méthode	12	37%
Total	32	100%

Source : Enquête.

D'après les résultats de ce tableau nous avons observé que la majorité des fonctionnaires de cet établissement est convaincue le respect de la hiérarchie. Ainsi, le modèle d'adaptation face à de la hiérarchie est conformiste.

GRAPHE 21 : le modèle d'adaptation face à la hiérarchie



Source : enquête

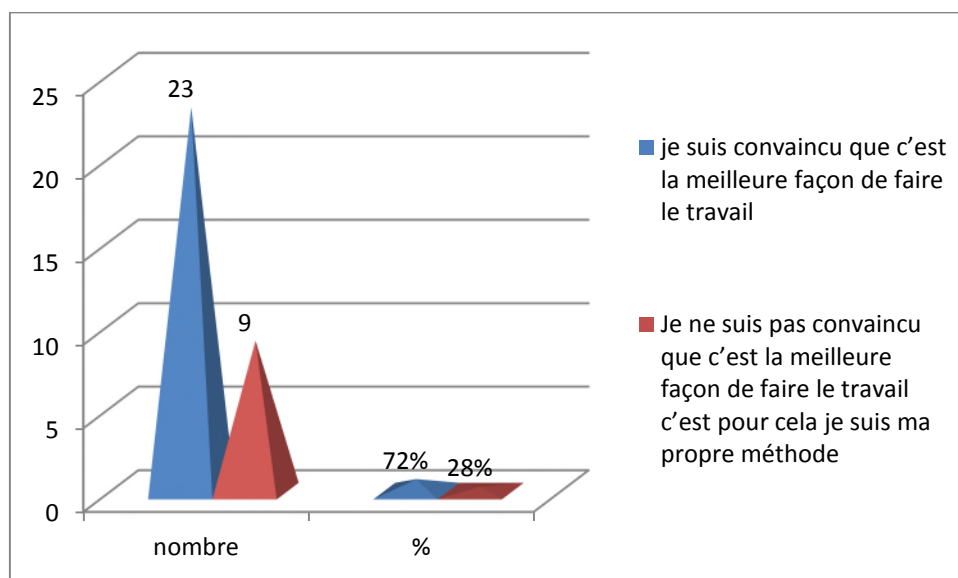
Tableau 22 : Modèle d'adaptation face au respect des procédures écrites

Procédures écrites	nombre	%
je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	23	72%
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela je suis ma propre méthode	9	28%
Total	32	100%

Source : Enquête

D'après les données statistiques de ce tableau, nous constatons que la majorité des salariés est convaincue par la nécessité des procéder par écrit. Le modèle d'adaptation face à la procédure par écrit est conformiste.

GRAPH 22: procédures écrites



Source : Enquête

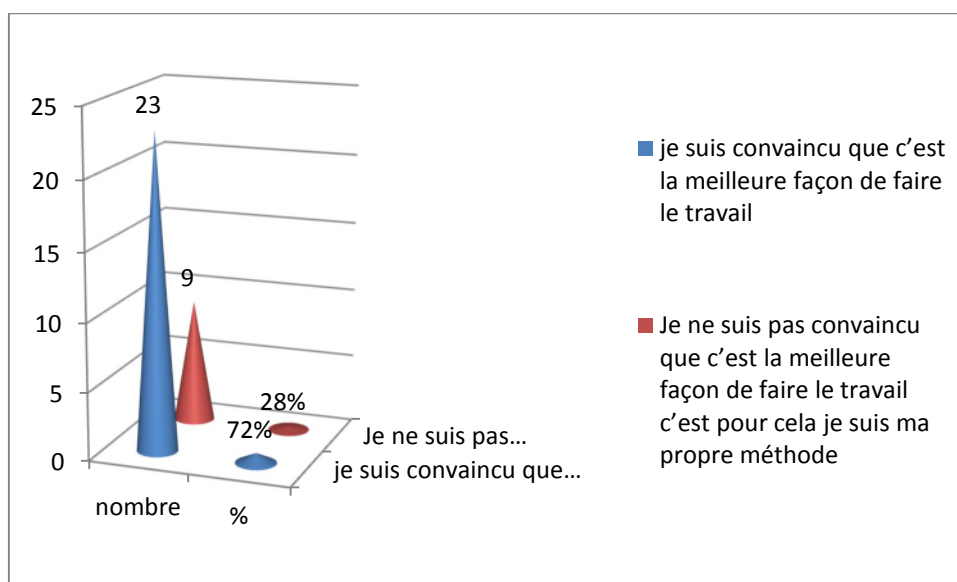
Tableau 23 : modèle d'adaptation face au respect du règlement

Procédures écrits	nombre	%
je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	23	72%
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela je suis ma propre méthode	9	28%
Total	32	100%

Source : enquête

D'après les résultats de ce tableau, nous avons constaté que la majorité des travailleurs est d'accord avec la nécessité de la maîtrise du règlement. Le modèle d'adaptation face au respect du règlement est conformiste.

Graphe 23 : modèle d'adaptation face au respect du règlement



Source : enquête

Tableau 24: Synthèse des tableaux sur les modèles d'adaptation

Modèle d'adaptation	Division du travail	Hiérarchie	Texte réglementaire	Procédure écrite	Total
Conformiste	20 62.5%	20 62.5%	23 71.87%	23 71.87%	86 67.19%
Innovateur	12 37.5%	12 37.5%	09 28.13%	09 28.13%	42 32.81%
Total	100%	100%	100%	100 %	128 100%

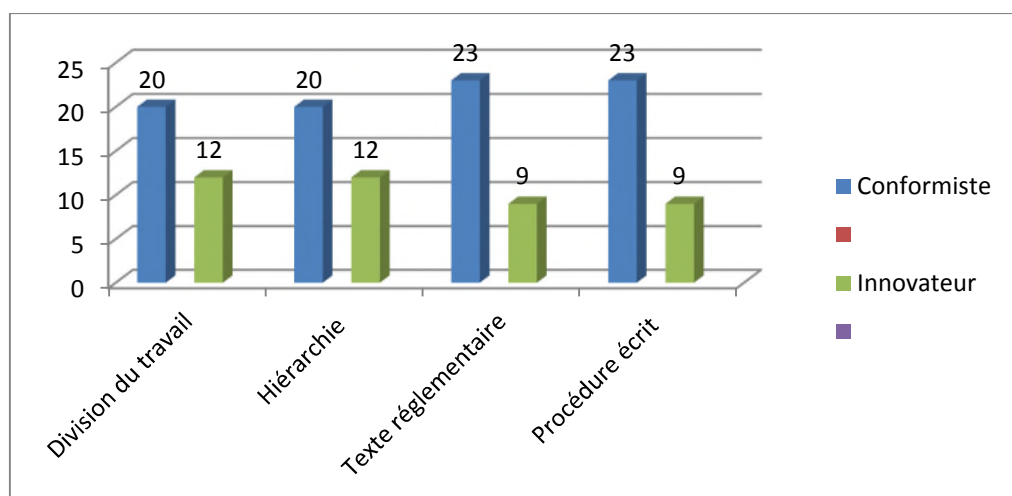
Source : enquête

Ce tableau nous renvoie à dire que 67% du personnel administratif de la commune de Chellata sont conformiste contre, seulement 32,81% qui sont des innovateurs.

On peut conclure que l'analyse métonienne de la bureaucratie s'applique au personnel administratif de la commune de Challata dans laquelle le niveau de la bureaucratie selon leur appréciation s'est accompagné avec un modèle d'adaptation conformiste, contre une minorité qui a développé un modèle d'adaptation innovateur.

Ainsi, les hypothèses émises au début de cette recherche semblent confirmées.

Graphe 24: synthèse des tableaux sur les modèles d'adaptation



Source : enquête



CONCLUSION

Merton a présenté une célèbre analyse de l'impact de la bureaucratie sur les modèles d'adaptation des salariés.

Afin de comparer le contenu de sa théorie au cas de l'Algérie, nous avons mené une enquête auprès du personnel administratif de la commune de Chellata.

Pour répondre à la problématique de cette recherche, nous avons adopté une méthode quantitative concrétisée par la technique du questionnaire. Après avoir étudié la population d'étude constituée de 32 unités, nous avons constaté majoritairement, le personnel apprécie que le niveau de la bureaucratie au sein de leur établissement soit fort. En plus, le niveau d'instruction et la nature du poste occupé n'ont pas constitué des variables déterminantes dans le choix de réponse quant aux différentes composantes la bureaucratie qui a engendré deux impacts sur les salariés. D'abord et beaucoup plus conformiste, puis innovateur chez une minorité

Suite aux résultats obtenus et compte tenu des limites de la recherche, nous suggérons de faire d'autres enquêtes touchant des populations plus larges dans les différents secteurs.



**LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE**

Dictionnaires :

- BOUDON Raymond, PHILIPPE Besnard, MOHAMED Cherkaoui ,BERNARD Pier L'écuyer, Dictionnaire Sociologie, Ed ,Dunod
- JEAN Eatien et autres, Dictionnaire de sociologie, Ed , Dunod

L'ouvrage :

- BIONNE Alain, Dolo CHRISTINE, GERVASONI Jacques Le Masson, EMMANUEL Christophe Rodigues, Sciences Sociales Editions Dalloz31-35 Paris
- CATHERINE Ballé, Sociologie Des Organisations, Ed. Puff, Paris
- LAFAYE Claudette , Sociologie Des Organisations, Ed Armando Colin

- LEBRON Frédéric ,La Sociologie De A _Z , Dunod ,Paris : 2009
- MOLINA Xavier,La Sociologie Histoire, idées, courants,Ed .Science Humain .paris : 2005
-
- PHILIPPE Riutort ,Précis De Sociologie , Ed .Puff, France

Les Ouvrages Méthodologiques :

- ANGERS Maurice, Initiation Pratique A La Méthodologie Des Sciences Humaines, Ed, Casbah, Alger : 2003
- GRAWITZ Madeleine, Lexique Des Sciences Sociales, 7eme Edition, Dalloz ,Paris
- QUIVY, Raymond Et Luc Van, Campenhoudt, Manuel De Recherche En Sciences Sociales , Paris Ed: 2006
- RAYMOND Boudon, Les Méthodes En Sociologie, Ed ,P.U.F, Paris :1970, p 31

Les références :

- Décret N° 65-246 Du 30 Septembre 1969
- Dz Emploi, https://www.dzemploi.org/2016/03/blog-post_11.html, Consulté Le 18 Juin 2019
- La Loi N° 11-10 Du 22 Juin 2011 Relative A La Commune

Merton a présenté une célèbre analyse de l'impact de la bureaucratie sur les modèles d'adaptation des salariés.

Afin de comparer le contenu de sa théorie au cas de l'Algérie, nous avons mené une enquête auprès du personnel administratif de la commune de Chellata.

Pour répondre à la problématique de cette recherche, nous avons adopté une méthode quantitative concrétisée par la technique du questionnaire. Après avoir étudié la population d'étude constituée de 32 unités, nous avons constaté majoritairement, le personnel apprécie que le niveau de la bureaucratie au sein de leur établissement soit fort. En plus, le niveau d'instruction et la nature du poste occupé n'ont pas constitué des variables déterminantes dans le choix de réponse quant aux différentes composantes la bureaucratie qui a engendré deux impacts sur les salariés. D'abord et beaucoup plus conformiste, puis innovateur chez une minorité

Suite aux résultats obtenus et compte tenu des limites de la recherche, nous suggérons de faire d'autres enquêtes touchant des populations plus larges dans les différents secteurs.



LES ANNEXES

Annexe n° 01

: guide d'entretiens exploratoires

Thèmes : Impact de la bureaucratie sur les modèles d'adaptation des salariés

Cas pratique APC CHEIATA

Avant de commencez cet entretien, nous tenons à vos remercier pour le temps que vous nous accordez.

Nous vous confirmons que vos réponses seront utilisées pour de fins purement scientifique et nous vous garantissons l'anonymat.

Nous avons quelques questions à vous poser tout en vous laissons l'occasion de vous exprimer librement.

Pour commencer,

1. À l'occasion de l'exercice de votre fonction, pensez-vous que l'application à la lettre des règlements est la meilleure façon de faire votre travail ?

1. 1. Pouvez-vous nous expliquer votre point de vue ?

2. Face à une situation où le non respect des règles n'affecte pas la qualité de votre travail, comment agissez vous ?

3. Face à une situation où vous jugez que le règlement en vigueur n'est pas bon, comment agissez vous ?

4. Dans un contexte de travail caractérisé par l'excès de règlement, comment vous sentez-vous ?

Parlant maintenant de vous-même,

1. Quel est votre niveau d'instruction ?

2. Quel âge avez-vous ?

3. Quel poste occupez-vous ?

5. Combien d'années d'expérience professionnelle disposez-vous ?

Sexe :

Age de 38ans

Niveaux d'instruction TS en informatique service biométrie

Sexe masculin

Questions 1 : à l'occasion de l'exercice de votre fonction, pensez-vous que l'application à lettre des règlements est la meilleure façon de faire votre travail ?

Ah oui mais bien sûr ! Toute fonction doit être fondée et guidée par un règlement. La présence des lois et des règlements est une nécessité dans mon poste, la biométrie. On fréquente des cas sociaux qui demandent l'application des lois, mais il y a d'autre cas d'expédition ou il faut être tolérant ou compressif.

Question2 : face à une situation où le non-respect des règles n'affecte pas la qualité de votre travail, comment agissez-vous ?

Ici cela dépend de la situation des règlements. Il doit être appliqué dans tous les cas même si elle n'a pas d'effet mais comme je vous ai dit tout dépend du cas. Personnellement, j'avais des cas où je préfère dépasser la procédure pour offrir un bon service mais cela reste dans certain cas et pas souvent.

Questions 3 : face à une situation où vous jugez que le règlement en vigueur n'est pas bon, comment agissez-vous ?

Comme je vous l'ai dit avant, le règlement doit être appliqué parce qu'il est fait pour mieux déterminer les taches et les fonctions.

Questions 4 : dans un contexte de travail caractérisé par l'excès de règlement, comment agissez-vous ?

Je me sens à l'aise et motivé à la fois par la présence des lois et des règlements qui protègent mes droits et qui déterminent ma fonction. C'est la chose que je n'ai pas trouvée ailleurs, par exemple chez les privés qui ont été soumis à des règlements et non à des personnes ou de chef hiérarchique. La différence est que le règlement est comme un protecteur. Pour moi personnellement, ce n'est qu'une barrière ou au contraire, un instrument qui va nous servir.

Élément 2 service état civil Age 32ans Niveaux d'instruction bac+5TS INFORMATIQUE Ancienneté 6ans
--

Questions 1 : à l'occasion de l'exercice de votre fonction, pensez-vous que l'application à la lettre des règlements est la meilleure façon de faire votre travail ?

Tout dépend. Nous travaillons dans un village et nous avons des liens de relation et nous partageons les mêmes connaissances. L'accomplissement du travail ne demande pas forcément de respecter les règles à la lettre. Nous ne sommes pas des robots certes. Mais quelques-unes sont obligatoires comme la présence, mais il existe des exceptions par exemple lors du décès d'un proche, on nous donne un petit congé.

Question2 : face à une situation ou le non-respect des règles n'affecte pas la qualité de votre travail, comment agissez-vous ?

Personnellement je n'applique pas ses règles à la lettre. Cela nous arrive de rencontrer des petits problèmes, quelques difficultés à gérer. On essaye au maximum de trouver des arrangements qui serviront les deux cotés administration et citoyen sans faire appel là la loi car si on le faisait cela engendrerait de gros problèmes et ça freinerait le travail.

Questions 3 : face à une situation vous jugez que le règlement en vigueur n'est pas bon, comment agissez-vous ?

Il existe des lois qui nous mettent dans l'embarras avec les citoyens. On ne se retrouve plus, par **exemple** : la nouvelle loi qui concerne les papiers après ventes qui était limiter à un mois + 250DA et nous, autant que salariés on essaye de **faire** respecter cette loi en expliquant les démarches administratives aux citoyens et pour satisfaire les deux côtés.

Questions 4 : dans un contexte de travail caractérisé par l'excès de règlement, comment agissez-vous ?

Je ne suis pas satisfait, j'ai perdu mon autonomie. Je suis guidé par la loi et le règlement. Ma conscience me travaille quand je me retrouve dans une situation compliquée ou je ne peux pas réagir face à un service non réalisé, par **exemple** quand je ne peux pas rendre un service à un citoyen donc j'ai fait tout pour au moins l'aider. Je ne respecte pas la loi au sens propre du mot mais il existe certaine faille.

élément 3 service personnel
ancienneté 28Ans bancaire
sexe masculin
âge 61Ans

niveaux d'instruction TS

Questions 1 : à l'occasion de l'exercice de votre fonction, pensez-vous que l'application à lettre des règlements est la meilleure façon de faire votre travail ?

Toute administration doit être représentée par des lois, un règlement et des procédures à suivre qui sont mises en place afin de servir mais aussi pour une meilleure gestion de l'administration, déterminer les droits et les obligations des salariés. Concernant mon service je voudrais que tout le monde respectent les règles et veille à accomplir ses tâches. Respecter autrui et respecter son travail afin qu'il n'y ait pas de dysfonctionnement dans la gestion du travail qui conduira le salariés à être punis au cas de non-respect des règle.

Question2 : face à une situation ou le non-respect des règles n'affecte pas la qualité de votre travail, comment agissez-vous ?

Toute loi a son rôle, toute procédure répond à une situation. Les responsables ont établies des lois et des règlements afin d'éviter les erreurs et le dysfonctionnement. Une liste de droit et obligation est mise en place. Une fois ces ceux-là ne sont pas respectés, on fait appel à la loi qui saura guider soit le salarié ou l'administrateur comme le dit le **dicton « el Kanoun la yahmie Imoughafaline » en français « la loi ne protège pas les idiot »**

Questions 3 : face à une situation vous jugez que le règlement en vigueur n'est pas bon, comment agissez-vous ?

Il se met à rire en sous estimant la question. Une chose est sûre, toutes les notes ne sont pas établies par hasard. Il y'a toujours un objectif. Je vous donne un exemple : pour pouvoir faire un certificat de vie ils doivent demander la présence de l'intéressé pour être sûr qu'il est bel et bien vivant, si non on va sombrer dans l'anarchie.

Questions 4 : dans un contexte de travail caractérisé par l'excès de règlement, comment agissez-vous ?

Le règlement me permet de faire mon travail avec toute transparence.

Élément 4

AGE 54

FONCTION Architecte

Sexe masculin

service urbanisme

Questions 1 : à l'occasion de l'exercice de votre fonction, pensez-vous que l'application à lettre des règlements est la meilleure façon de faire votre travail ?

Oui bien sûr un fonctionnaire est un agent de l'Etat, il est chargé de l'application de la loi dans le cadre de son travail en quoi que ce soit.

Question2 : face à une situation où le non-respect des règles n'affecte pas la qualité de votre travail, comment agissez-vous ?

Ok ! Souvent les règles ne prévoient pas tout, même si elles sont rigides il y'a toujours des failles et des points qui échappent aux responsables. Face à ces situations on essaie de prendre la responsabilité et de régler le problème d'une manière ou demander des éclaircissements sur une situation ambiguë, si nous avons reçu une réponse favorable ou non favorable on l'applique.

Questions 3 : face à une situation où vous jugez que le règlement en vigueur n'est pas bon, comment agissez-vous ?

Ah non je pense jamais comme cela, on est là pour exécuter les règlements et non pour juger. On est engagé pour un objectif, c'est comme si on est à l'armée des soldats engagés pour une mission, donc on l'applique. Si la note de service est envoyée nous devons le faire parce que c'est notre travail

Questions 4 : dans un contexte de travail caractérisé par l'excès de règlement, comment agissez-vous ?

Bien sur la présence des lois des règlements cela conforte même s'il y avait des lois qui ne sont pas bonnes. C'est vrai qu'on est des fonctionnaires engagés mais cela ne veut pas dire qu'on est des machines. On est des êtres humains. Nous avons ce côté affectif, nous avons une conscience des faits, on se sent à l'aise des fois, on a juste le langage.

Élément 5

SEXE femme

ancienneté 10Ans

Age 40

niveau licence en science juridique

SERVICE concession administrative

Questions 1 : à l'occasion de l'exercice de votre fonction, pensez-vous que l'application à lettre des règlements est la meilleure façon de faire votre travail

Exactement nous avons pas le droit d'exercer une fonctions sans avoir une permission ou une autorité désignée par le règlement pour faire notre travail dans un cadre juridique qui répond à un ordre qui vient sous forme des procédures et de textes juridiques comme le travail de justice, il faut la présence d'un texte et d'une requête

Question2 : face à une situation où le non-respect des règles n'affecte pas la qualité de votre travail, comment agissez-vous ?

Oui il faut appliquer. C'est l'un de nos devoirs **elkanounfawka ljami3en français la loi au-dessus de tout**. Si tu ne l'appliques pas tu serais sanctionné mais des fois il y a des choses qui sortent de notre volonté et notre capacité, on ne peut pas l'appliquer.

Question 3 : face à la situation ou vous jugez que le règlement en vigueur n'est pas bon, comment agissez-vous ?

On l'applique des fois même si le règlement n'est pas bon mais le citoyen ainsi que les salaries devaient savoir que **la loi ne protège pas les idiots**.

Questions 4 : dans un contexte de travail caractérisé par l'excès de règlement, comment agissez-vous ?

Oui bien sûr il faut qu'il y ait un règlement pour orienter chacun de nous dans ses fonctions pour déterminer les droits et les obligations de chacun comme cela, chacun exerce son travail dans les normes.

Eléments	Age	SEX	poste occupé	Conformiste	Ritualiste	Innovation	évasion	rébellion	L'expression qui détermine
Elément1	38	Masculin	BIOMETRIE						Ah oui mais bien sûr toute fonction doit être fondée et guidée par un règlement. La présence des lois et des règlements est une nécessité dans mon poste : la biométrie. On fréquente des cas sociaux qui demandent l'application des lois, mais il y a d'autres cas d'expédition ou il faut être tolérant ou compressif.
Elément2	32	Féminine							Tout dépend si nous travaillions dans un village où nous avons des liens et des relations et nous partageons les mêmes connaissances, l'accomplissement du travail ne demande pas forcément de respecter les règles à la lettre. Nous ne sommes pas des robots. Certes quelques-unes sont obligatoires comme la présence mais il existe des exceptions (ex. le décès d'un proche on nous donne un petit congé).
Elément 3	54	H	Architect						Ok. Souvent les règles ne prévoient pas tout, même si elles sont rigides, il y'a toujours des failles et des points qui échappent aux responsables face à cette situation, on essaie de prendre la responsabilité et de régler le problème d'une manière ou demander des éclaircissements sur une situation ambiguë. Si nous avons reçu une réponse favorable ou non favorable on l'applique.
ELEMENT4	40	femme	juriste						Exactement, nous avons pas le droit d'exercer une fonction sans avoir une permission ou une autorité désignée par le règlement pour faire notre travail dans un cadre juridique qui répond à un ordre qui vient sous forme de procédures et de textes juridiques comme le travail de justice où il faut la présence d'un texte et d'une requête.

ELEMENT 5	61	HOMME	PERSONNEL						<ul style="list-style-type: none">• Toute loi a son rôle, toute procédure répond à une situation. Les responsables ont établis des lois et des règlements afin d'éviter les erreurs et le dysfonctionnement. Une liste des droits et des obligations est mise en place une fois que ceux-là ne sont pas respectés. On fait appel à la loi qui saura guider soit le salarié ou l'administration comme le dit le dicton el Kanoun la yahmielmoughafaline en français la loi ne protège pas les idiots.
--------------	----	-------	-----------	--	--	--	--	--	---

Annexe n° 2 : La conceptualisation

Définition du concept	Dimension	Indicateur
<p>Définition de la bureaucratie : selon max weber on pourrait la caractériser par les trait suivante ; par la continuité (elle s'insère dans un ordre légale que le détenteur de l'autorité hiérarchique ne fait lui-même qu'appliquer) Par la prédominance d'une procédure écrit l'existence d'in Corp. de règle impersonnelles délimitant de sphère de compétence et les droits et devoir de Chacun enfin la séparation entre les fonctions et les moyens de production</p>	<p>hiérarchie</p>	<p>Pouvoir fonder sur la compétence et non sur l'origine Prendre discision Ils sont organisés dans une hiérarchie d'emplois clairement définie</p>
	<p>Réglementation Procédures</p>	<p>Appliquer réaliser Respecter succession justice chaque emploi est occupé sur la base d'une libre relation contractuelle les procédures sont appliquées à la lettre</p>
	<p>division des tâches</p>	<p>L'exécution des tâches est divisée en fonctions spécialisées aux contours -méthodiquement définit la carier est régie par des critères objectif de qualifications est de compétences - chaque emploi a une sphère de compétence légale formellement défini ils ont rémunères par un salaire fixe et ont droit à une retraite -la promotion dépend d'anciennetés du jugement du supérieur Division du travail Évolution professionnelle</p>

<p>Innovateur : elle correspond à un comportement pour laquelle l'individu adhère aux valeurs mais ne détient pas les moyens légitimes d'y accéder il utilise alors des moyens illégitimes par exemples mafia crime dopage</p>	<p>Adhère aux valeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> -offrir un bon service -non-respect des règles du travail -être tolérant
	<p>Utiliser des moyennes illégitimes</p>	<p>Manipule les moyennes légitimes pour sa faveur</p> <ul style="list-style-type: none"> -pris des initiatives - un smart salaire <p>Répond aux ordres sociaux et culturels Atteindre et réaliser l'objective valeur</p>
<p>Conformiste : sont ceux qui acceptent les objectif de la société a la fois ainsi que la façon d'aller sur la réalisation de ces objectif conformiste sont comme les innovateur en ce qu'ils acceptent tous deux objectifs de la société mais ne pas utiliser des moyennes illégaux pour les atteindre ceci généralement sont des gens de la classe moyennes avec des emplois faible et plus des ressource pédagogique et ils ne pas avoir à recourir au crime pour parvenir la stabilité financier</p>	<p>Acceptent les objectifs a de la société a la fois</p>	<ul style="list-style-type: none"> -applique tous les règlements -répondre à tous les obligations -travailler selon des procédures

Annexe n° 3 : Le formulaire de questions

Université Abderrahmane Mira -BEJAIA
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Formulaire de questions

Dans le cadre d'une étude académique en sociologie du travail et des ressources humaines portant sur les modèles d'adaptation des salariés au sein de leur milieu professionnel, nous avons l'honneur de vous proposer ce formulaire de questions afin de nous aider dans notre travail.

Nous vous confirmons que vos réponses seront utilisées pour de fins purement scientifiques et nous vous garantissons l'anonymat.

Merci pour votre collaboration.

Les étudiants :

Ait Brahem Lyes

Iffis Eldjoudi

Axe I : La bureaucratie

1. Comment qualifiez-vous la structuration hiérarchique au sein de votre établissement ?

Nette		Moyenne		Faible	
-------	--	---------	--	--------	--

2. Comment qualifiez-vous la division du travail (division des tâches) au sein du votre service ?

Forte		Moyenne		Faible	
-------	--	---------	--	--------	--

3. D'après vous, le travail au sein de votre service nécessite une maîtrise du règlement qui se qualifie de :

Forte		Moyenne		Faible	
-------	--	---------	--	--------	--

4. D'après vous, le travail au sein de votre service nécessite de procéder par écrit de façon :

Forte		Moyenne		Faible	
-------	--	---------	--	--------	--

Axe II : Les modèles d'adaptation

À l'occasion de l'exercice de vos fonctions,

5. Respectez-vous la hiérarchie ?

Oui		Pas toujours		Non	
-----	--	--------------	--	-----	--

6. Pourquoi ?

Je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela que je suis ma propre méthode	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail mais je la suis.	
Autre (Précisez) :	

7. Respectez-vous la division du travail (division des tâches)?

Oui		Pas toujours		Non	
-----	--	--------------	--	-----	--

8. Pourquoi ?

Je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela que je suis ma propre méthode	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail mais je la suis.	
Autre (Précisez) :	

9. Procédez-vous par écrit ?

Oui		Pas toujours		Non	
-----	--	--------------	--	-----	--

10. Pourquoi ?

Je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela que je suis ma propre méthode	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail mais je la suis.	
Autre (Précisez) :	

11. Respectez-vous les textes règlementaires ?

Oui		Pas toujours		Non	
-----	--	--------------	--	-----	--

12. Pourquoi ?

Je suis convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail c'est pour cela que je suis ma propre méthode	
Je ne suis pas convaincu que c'est la meilleure façon de faire le travail mais je la suis.	
Autre (Précisez) :	

Axe III : Description de la population d'étude

1. Sexe :

Féminin		Masculin	
---------	--	----------	--

2. Niveau d'instruction :

Primaire		Moyen		Secondaire		Universitaire	
----------	--	-------	--	------------	--	---------------	--

3. Diplôme :

--

4. Service :

Personnel		État civil et affaires sociales		Tech et urbanisme	
Comptabilité		Biométrie		Contentieux	

Poste occupé :

Responsable		Subordonné	
-------------	--	------------	--

Ancienneté :

0 à 5 ans	
6 à 11 ans	
12 à 17 ans	
18 à 23 ans	
24 à 29 ans	
30 ans ou plus	

Organigramme De de la mairie de CHELATA

