REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE LA GESTION

****

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PERFORMANCES ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS (LARPEDO)

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

OPTION :

Sciences de Gestion

SPECIALITE :

Gestion des Ressources Humaines

ANALYSE DE LA GESTION DES RELATIONS INTERPERSONNELLES AU SEIN DU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE(MEMP) : CAS DE LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES FINANCES (DAF)

Réalisé et soutenu par :

SAGBOHAN Fifamè Josiane et WANOU Gnédjanavo Franck

Maitre de stage

Mr YENOU Flavien Rovis

Chef de section de la division de gestion de carrière des Agents Contractuels de droit public de l'Etat

Sous la direction de :

Pr Emmanuel Cossi HOUNKOU

Professeur titulaire des Universités de CAMES

Novembre 2021

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CELLES-CI DOIVENT-ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE 1

A :

- Mon père **SAGBOHAN Salomon ;**
- Ma mère **KPEHOUNCHI Françoise.**

SAGBOHAN F. Josiane

DEDICACE 2

A :

- Mon père **WANOU Bernard ;**
- Ma mère **ZANNOU Pauline.**

WANOU G. Franck

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce document ne serait chose effective sans l'appui de certaines personnes à qui nous devons une reconnaissance particulière. Nous voudrions adresser nos sincères remerciements à l'endroit de :

- Professeur **ACCLASSATO Dénis**, Doyen de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (**FASEG**) de l'Université d'Abomey-Calavi pour avoir contribué efficacement à notre étude;
- Docteur **Théophile Magloire Adrien WOTO**, Vice-doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (**FASEG**) de l'Université d'Abomey-Calavi pour tous les efforts consentis;
- Professeur titulaire **HOUNKOU Emmanuel**, de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, notre maitre de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de nous encadrer pour ce travail;
- Docteur **AGBOVOEDO Joress**, notre encadreur pour sa disponibilité et son suivi dans la réalisation de notre mémoire;
- A tous les encadreurs du Laboratoire **LARPEDO** pour leurs disponibilités et leurs suivis envers nous dans la réalisation de ce projet de recherche ;
- Monsieur **YENOU Flavien** notre maître de stage, qui malgré ses multiples occupations, a accepté porter son attention à ce travail;
- Tout le personnel administratif et le corps professoral de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (**FASEG**) de l'Université d'Abomey-Calavi pour leurs dévouements dans la transmission de leurs connaissances à notre égard;
- Tout le personnel du **MEMP**, en particulier celui de la **DAF** pour leur franche collaboration;
- Ma mère **KPEHOUNCHI Françoise** que je remercie infiniment pour sa disponibilité à mes côtés et pour ses sacrifices tout au long de mes études, que Dieu la protège.
- Mon père **WANOU Bernard** que je remercie infiniment pour sa disponibilité à mes côtés et pour ses sacrifices tout au long de mes études, que Dieu le protège.
- Honorables membres du jury pour l'honneur que vous nous faites d'accepter apprécier ce travail et de l'enrichir par vos observations et conseils;

- Tous les tiers qui, par différents conseils et apports, ont contribué à la réalisation de notre mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACDPE	**:**	Agents Contractuels de Droit Public de l'Etat
AM	**:**	Assistant du Ministre
CAB	**:**	Cabinet
CAEB	**:**	Centre des Activités Educatives du Bénin
CAP	**:**	Certificat d'Aptitude Pédagogique
CCMP	**:**	La Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CNPMS	**:**	Centre National de Production des Manuels Scolaires
CS	**:**	Circonscriptions Scolaires
CT	**:**	Conseillers Techniques
DAC	**:**	Directeur Adjoint de Cabinet
DADCDS	**:**	Direction des Affaires Disciplinaire du Contentieux et du Dialogue Social
DAF	**:**	Direction de l'Administration et des Finances
DAS	**:**	Direction de l'Alimentation Scolaire
DC	**:**	Directeur Cabinet
DCACE	**:**	Division de la Carrière des Agents Contractuels de l'Etat
DCAPE	**:**	Division de la Carrière des Agents Permanents de l'Etat
DDEMP	**:**	Direction Départementales des Enseignements Maternel et Primaire
DEC	**:**	Directions des Examens et Concours
DEM	**:**	Direction de l'Enseignement Maternel
DEP	**:**	Direction de l'Enseignement Primaire
DGCAE	**:**	Direction de la Gestion des Carrières des Agents de l'Etat
DGFP	**:**	Direction Générale de la Fonction Publique
DIE	**:**	Direction des Infrastructures et de l'Equipement
DIIP	**:**	Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique
DIP	**:**	Direction de l'Informatique et du Pré archivage
DPF	**:**	Division de la Prévision et de la Formation
DPP	**:**	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	**:**	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	**:**	Direction des Ressources Humaines

ENI	**:**	Ecoles Normales d'Instituteurs
FCB	**:**	Fonds Commun Budgétaire
FE	**:**	Fonctionnaires d'Etat
FTI	**:**	Fasttrack Initiative
GC	**:**	Garde de Corps
INFRE	**:**	l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education
MEMP	**:**	Ministère des Enseignements Maternels et Primaires
MEN	**:**	Ministère de l'Education Nationale
MENRS	**:**	Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique
MEPALN	**:**	Ministère des Enseignements Primaires, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
MEPS	**:**	Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire
OST	**:**	Organisme Sous Tutelle
RC	**:**	La Régie Centrale
SAF	**:**	Service de l'Administration et des Finances
SAS	**:**	Service de l'Alimentation Scolaire
SBC	**:**	Service du Budget et de la Comptabilité
SEC	**:**	Services des Examens et Concours
SEM	**:**	Service de l'Enseignement Primaire
SEP	**:**	Service de l'Enseignement Primaire
SMG	**:**	Service du Matériel et des Services Généraux
SP	**:**	Secrétariat Particulier du Ministre
SRHDS	**:**	Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1: Répartition du personnel du MEMP par statut 12
Tableau n°2 : Effectifs du personnel de la DAF 14
Tableau n°3 : Fiche de Programmation 18
Tableau n°4 : Matrice SWOT 20
Tableau n°5 : Tableau récapitulatif et descriptif de la population d'enquête 35
Tableau n°6 : Présentation des données et informations recueillies 36
Tableau n°7 : Le genre des enquêtés 39
Tableau n°8 : Répartition des enquêtés par ancienneté 39
Tableau n°9 : Données d'enquête relatives à l'avis des collaborateurs sur la crainte de s'exprimer face aux supérieurs hiérarchiques. 40
Tableau n°10 : Données relatives à l'avis des supérieurs hiérarchiques sur les causes de l'absence d'entretien de bonne relation entre eux et les agents 40
Tableau n°11 : Relatif aux conséquences sur les agents (démotivation des agents au travail) 41
Tableau n°12 : Relatif aux conséquences sur le rendement des collaborateurs 41
Tableau n°13 : Relatif aux suggestions pour améliorer la communication interne au sein de l'institution 42
Tableau n°14 : Données d'enquêtes relatives à la communication parfaite entre collègues 42
Tableau n°15 : Relatif aux relations interpersonnelles 43
Tableau n°16 : Relatives aux causes d'absence de climat d'entente entre les agents 43
Tableau n°17 : Relatives aux conséquences sur les agents 44
Tableau n°18 : Relatives aux styles de management 44

LISTE ET GRAPHIQUES

Graphique 1: Répartition des Agents du MEMP par statut..... 13

RESUME

Notre but principal est d'analyser la qualité des relations interpersonnelles à la DAF/MEMP. Cette analyse est due aux diverses observations au sein du personnel de la DAF. Il s'agit d'une part de la crainte de s'exprimer librement observée entre collaborateurs et supérieurs hiérarchiques, et d'autre part du manque de communication entrainant des conflits entre collègues. Ces problèmes causent un climat de travail inadéquat qui affecte le personnel administratif et par conséquent réduit le rendement. Une enquête a donc été menée à travers la distribution des questionnaires au personnel de l'administration afin de recueillir les avis de chacun, pour l'approfondissement des recherches. Notre échantillon comporte 25 agents de la DAF/MEMP qui ont été sélectionné sur l'effectif global. Nous avons émis des suggestions à l'endroit de l'administration dans le cadre de l'amélioration de la communication interne de la DAF/MEMP.

ABSTRACT

Our main purpose is to analyze the quality of interpersonal relationships at DAF/MEMP. This analysis is due to various observations within the DAF staff. On the one hand, there is the fear of expressing oneself freely observed between collaborators and hierarchical superiors, and on the other hand, the lack of communication leading to conflicts between colleagues. These problems cause an inadequate work climate that affects the administrative staff and consequently reduces performance. A survey was therefore conducted through the distribution of questionnaires to the staff of the administration in order to collect the opinions of each, for further research. Our sample included 25 DAF/MEMP agents who were selected from the total workforce. We made suggestions to the administration to improve internal communication at DAF/MEMP.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE 4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude 5
Section 2: Problématique, intérêt et objectifs de l'étude 21
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 24
Section 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche 25
Section 2 : Méthodologie de la recherche 34
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 38
Section 1 : Présentation et analyse des résultats 39
Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales 45
CONCLUSION 48
BIBLIOGRAPHIE 51
ANNEXES ..... a
TABLE DES MATIERES ..... g

INTRODUCTION

L'évolution dans la vie de l'homme est inévitable puisque celui-ci ne cesse de s'épanouir aussi bien intellectuellement que moralement suivant son quotidien au niveau de la société. D'ailleurs, si l'on se réfère à l'importance de son travail; son enthousiasme dépend de la valeur qu'il accorde vis-à-vis de celui-ci. Toutefois, l'essence même du travail de l'individu réside dans sa relation avec autrui soit en conflit soit en coopération .C'est pourquoi, la présente recherche s'est orientée sur les liens des Hommes au travail.

Actuellement, l'essor économique influence la dynamique des conduites humaines dans les situations de travail. La bureaucratie ainsi que le taylorisme se confondent pour donner naissance à un nouveau mécanisme de travail. Cependant, cette situation met l'homme en position de ressource matérielle servant de bénéfice et d'intérêt pour la valeur économique de l'entité dans laquelle il travaille. C'est à partir de ce point de vue, on a pris comme cas d'étude le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

L'homme en tant qu'employé est soumis à des principes et aussi à des droits qui le régissent en fonction des activités qui lui sont attribuées. Aussi, la mise à disposition de ce mécanisme est-elle nécessaire pour assurer la hiérarchisation des différents membres constitutifs d'une organisation. Le travail devient un joug pour l'employé quand les rapports au travail commencent à se dégrader, quand le climat d'ambiance au travail est déstabilisé à cause du cumul de stress et de malaise social de l'employé. De même, un risque de conflit peut se présenter entre les différents groupes évoluant sur le lieu de travail.

Concernant le Benin, la place du travail est devenue une obligation tant dans la vie personnelle que professionnelle. Notons que la mondialisation et ses effets touchent la culture existante dans une entreprise. A partir de ce constat, les relations interpersonnelles sont influencées par l'afflux des moyens technologiques et culturels de l'environnement extérieur.

Les infractions au travail, le non-respect des droits de l'individu, la pression considérée au travail détériorent les interactions relationnelles. Malgré cela, la solidarité entre les collègues au travail recherche un équilibre pour une amélioration de la qualité des relations. D'où l'intitulé de la recherche : **«Analyse de la gestion des relations interpersonnelles au sein du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire : Cas de la Direction de l'Administration et des Finances ».**

Cette étude qui s'inscrit dans une approche diagnostique est structurée en trois chapitres. D'abord le chapitre 1 présente le cadre institutionnel et théorique de l'étude, le second chapitre met en exergue la revue de littérature et le cadre méthodologique de l'étude et en fin le troisième sera consacré à la présentation, analyse des résultats et implication managériale.

CHAPITRE I :

CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE

Ce premier chapitre est subdivisé en deux (02) sections dont la section **1** qui est consacrée à la présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MEMP et la section **2** qui présente la problématique, l'intérêt et les objectifs de l'étude.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude

La présente section comprend deux parties : l'environnement du stage (**Paragraphe 1**) puis la présentation du déroulement du stage (**Paragraphe 2).**

Paragraphe 1 : Environnement du stage

Ce paragraphe présente la situation géographique et l'historique du MEMP.

1- Présentation du MEMP

1.1- Présentation géographique du MEMP

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) est situé à Porto-Novo dans le quartier Oganla et installé sur le site de l'ex Ministère des Finances. Le MEMP s'ouvre du côté Est sur deux axes principaux : le premier passant par la place TOFFA 1er, et devant le centre UNBUTU, débouche sur la façade nord après contournement du carrefour de l'Assemblée Nationale en abandonnant l'embranchement Est de la même voie ; le deuxième quitte le carrefour Ecole Urbaine Centre et tombe sur celui de l'Assemblée Nationale, en passant par le musée Alexandre ADANDE, le Tribunal de Première Instance de Porto-Novo ; l'Esplanade de l'Assemblée Nationale pour retrouver l'entrée principale du MEMP après le même contournement (voir annexe 2).

1.2- Historique du MEMP

L'administration du système éducatif béninois a connu toutes sortes de mutation. En effet, le cadre institutionnel a varié dans le temps au rythme des changements politiques jusqu'à l'avènement de la réforme de 1975, avec un seul Ministère de l'Education Nationale, de la Culture, de la Jeunesse et des Sports pour s'occuper du secteur. Depuis 1975 à la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation de février 1990, quatre Ministères se sont partagé la tutelle du système qui a mis en place un modèle de développement socialiste. Après la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation, il a été créé en République du Bénin, le Ministère de l'Education Nationale (MEN) qui avait pour charge la gestion de tous les ordres

d'enseignement : maternel, primaire, secondaire et supérieur. Il a évolué de 1990 à 1996, avec la succession de deux Ministères.

En avril 1996, est né, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS). Ce Ministère regroupant tous les ordres d'enseignement a été successivement géré par trois Ministres. Au cours du second mandat du Président Mathieu KEREKOU, le gouvernement a décidé d'une nouvelle réforme; cette nouvelle politique structurelle a permis d'obtenir trois Ministères, dont le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS) regroupant les deux premiers ordres d'enseignement, hormis l'enseignement technique, quatre Ministres se sont succédé à la tête de ce découpage. Le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS), s'occupait aussi de l'enseignement maternel qui n'était pas explicitement mentionné dans sa dénomination. Les écoles maternelles, primaires et tous les collèges d'enseignement général sont de ce fait gérés par ce ministère.

L'enseignement primaire, première priorité du secteur de l'éducation a bénéficié depuis 1992 d'importants investissements de l'Etat et de ses partenaires au développement. Ces investissements ont permis d'obtenir une nette amélioration du taux brut de scolarisation. Toutefois, un certain nombre de problèmes persistent :

- des problèmes d'équité qui se manifestent par une répartition inégale des effectifs entre les différentes régions et surtout par un écart entre le taux de scolarisation des filles et celui des garçons, dû principalement au faible taux de scolarisation des filles;
- de l'existence d'un nombre important d'enfants non scolarisés ayant dépassé l'âge d'entrer à l'école;
- de la faible rétention liée à un fort taux de redoublement et à l'existence de nombreuses écoles à discontinuité éducative;
- de l'insuffisance numérique et qualitative des enseignants qui a conduit à l'utilisation des enseignants communautaires payés par les parents avec un appui de l'Etat;
- des insuffisances relevées dans la mise en œuvre de nouveaux programmes d'études, notamment la formation trop sommaire des enseignants déjà à effectifs réduits;
- de l'insuffisance des manuels scolaires et des matériels didactiques aussi bien pour les enseignants que pour les apprenants.

En Juin 2007, il a été créé un Ministère des Enseignements Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MEPALN).Depuis le 22 décembre 2008, par décret 2008-733, le gouvernement a enfin créé le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP). Il s'agit essentiellement d'un Ministère de l'Enseignement du premier degré qui a une mission, des structures, des attributions. Il fonctionne suivant un organigramme bien déterminé. De sa création à ce jour il a connu successivement à sa tête quatre (04) Ministres.

Aujourd'hui, le Ministère est régi par le Décret n° 428 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP, lequel décret est la base juridique du changement organisationnel.

1.3- Missions, attributions, ressources, structure organisationnelle et fonctionnelle du MEMP

Toute institution ou organisation a des missions, des attributions et se base sur des structures organisationnelle et fonctionnelle. A cet effet celles du MEMP seront évoquées sans oublier celles de notre cadre de stage (DAF/MEMP).

1.3.1- Structure organisationnelle du MEMP

Pour assurer ses missions et selon l'article 3 du décret 2016-428 du 20 juillet 2016, le MEMP dispose d'un organigramme composé :

- le Ministre;
- le Cabinet du Ministre;
- les personnes et service directement rattachés au Ministre;
- l'Inspection Générale du Ministère;
- le Secrétariat général du ministère;
- les Directions Centrales;
- les Directions Techniques et les Directions Départementales;
- les Organismes sous tutelle;
- les organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.

1.3.2-Structure fonctionnelle du MEMP

1.3.2.1-Le Ministre

Il dirige l'ensemble des structures du Ministère. C'est le premier responsable de l'exécution des politiques, décisions et instructions du gouvernement dans les domaines des enseignements maternel et primaire. Il rend compte de ses activités au chef du Gouvernement.

1.3.2.2- Le Cabinet du Ministre

Ce cabinet est composé de l'ensemble des collaborateurs rattachés à la personne du Ministre. Il s'agit :

- du Directeur de Cabinet (DC) qui coordonne, sous l'autorité du Ministre, les activités du cabinet;
- du Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) qui remplace le DC en cas d'absence;
- des Conseillers Techniques (CT) selon les domaines de compétence du Ministère. Ils sont cinq (05) au maximum dont (01) Conseiller Technique Juridique et sont chargés d'émettre des avis sur les dossiers qui leurs sont affectés par le Ministre.

1.3.2.3- Les personnes et services directement rattachés au Ministre

- **Le Secrétariat Particulier du Ministre (SP)**

Il a pour tâche :

- la mise en forme;
- l'enregistrement;
- la ventilation;
- la coordination et la conservation du courrier confidentiel du Ministre à l'arrivée et au départ;
- la gestion de l'agenda du Ministre;
- l'exécution de toutes autres tâches à lui confiées par le Ministre;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP);

Elle assure le contrôle à priori des opérations de passation des marchés publics dont les montants sont inférieurs aux seuils fixés par décret. Elle est chargée de procéder à la validation des projets d'avenants, du rapport d'analyse comparative des propositions et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché et assister aux opérations d'ouverture des plis. Elle

comprend le chef de cellule, un juriste, un spécialiste en passation des marchés publics et deux (2) cadres.

- **L'Assistant du Ministre (AM)**

Il collabore à l'amélioration des performances du Ministère. Il est chargé de la recherche d'information, de la documentation utile au Ministre, la planification et le suivi des activités du Ministre au moyen d'un tableau de bord, élaboration des projets de compte rendus, de rapport et de tâches a lui confiés par le Ministre.

- Le Garde de Corps (GC);
- Deux (02) chauffeurs du Ministre.

1.3.2.4- L'Inspection Générale du Ministre

Elle est chargée de missions d'inspection, de contrôle et de la finance comptable et administrative des structures du ministère et des organismes sous tutelles, ainsi que des projets relevant du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

1.3.2.5-Le Secrétaire Général du Ministre

C'est l'organe chargé de l'exécution correcte de la mission du ministre. Il veille à l'atteinte des résultats et à la satisfaction des citoyens.

1.3.2.6- Les Directions Centrales

Elles sont au nombre de trois (03) à savoir :

- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP);
- la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP);
- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF).

1.3.2.7- Les Directions techniques et les Directions départementales

- **Les Directions Techniques**

Elles sont aux nombres de sept (07) à savoir :

- la Direction de l'Enseignement Maternel (DEM);
- la Direction de l'enseignement Primaire (DEP);
- la Direction de l'Alimentation Scolaire (DAS);
- la Direction des Infrastructures et de l'Equipement (DIE);
- la Direction des Examens et Concours (DEC);

- la Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique (DIIP);
- les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP).

- **Les Directions Départementales :**

Elles sont au nombre de six (06) et comportent chacune les services ci-après :

- **le Secrétariat :**
  - le Service de l'Enseignement Maternel (SEM);
  - le Service de l'Enseignement Primaire (SEP);
  - le Service de l'Alimentation Scolaire (SAS);
  - le Services des Examens et Concours (SEC);
  - le Service de l'Administration et des Finances (SAF).

1.3.2.8- Les Structures Déconcentrées et les Organismes sous Tutelle

- **Les Structures Déconcentrées**
  - Les circonscriptions scolaires (CS):

Elles sont au nombre de quatre-vingt-cinq (85).

- **Les Organismes Sous Tutelle (OST)**
  - l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (I .N.F.R.E);
  - la Médiathèque de l'Education (ME);
  - le Centre National de Production des Manuels Scolaires (C.N.P.M.S);
  - les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI).

1.3.2.9- Les Organes Consultatifs et/ou Délibératifs

- le Conseil Consultatif National des Enseignements Maternel et Primaire ;
- la Commission National Béninoise pour l'UNESCO;
- le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social.

1.4- Missions et Attributions du MEMP

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin. Il est chargé aussi de :

- déterminer les objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans les domaines des enseignements maternel et primaire: rechercher le financement, public ou privé, et prioriser les investissements pour assurer la compétence améliorée des apprenants;
- établir, rationaliser et mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales pour l'égalité d'accès à l'enseignement;
- élaborer et mettre en œuvre les mesures de prise en charge d'éveil de la petite enfance et des programmes d'incitation à la scolarisation notamment celle des filles, des personnes défavorisées et/ou à besoins spécifiques;
- préparer, mettre en œuvre et suivre les réformes nécessaires à l'introduction des langues nationales dans le système éducatif formel;
- développer l'éducation civique et citoyenne, physique et les activités culturelles en collaboration avec les ministres concernés;
- définir la politique de modernisation, d'innovation et d'entretien des zones, infrastructures et équipements de toutes les directions de structures du Ministère;
- déterminer et mettre en œuvre les activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des écoles maternelles et primaires, publiques et privées, des écoles de formation des formateurs publiques privées du matériel didactique et autres équipements et fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires;
- développer la recherche pédagogique et les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements;
- déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement;
- déterminer les normes et les conditions de formation initiale et continue des formateurs;
- déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession;

1.5- Ressources du MEMP

Les ressources dont dispose le MEMP sont diverses.

1.5.1-Ressources Humaines

Le MEMP, à l'instar d'autres structures ministérielles, utilise des ressources humaines pour l'accomplissement des tâches relatives à sa mission. Ainsi, le personnel du MEMP en février 2020 compte 30133 agents dont 20772 Agents Contractuels de Droit Public de l'Etat (ACDPE) et 9361 Fonctionnaires d'Etat (FE) répartis en cinq (05) catégories (A-B-C-D-E). Le personnel du MEMP est composé en grande partie du personnel enseignant en poste sédentaire dans les structures centrales, techniques et déconcentrées du Ministère et du personnel administratif.

Les agents de la catégorie A ont des emplois correspondants aux fonctions de direction, de conception ou de contrôle. Les emplois qui concernent les fonctions d'élaboration et d'application de haut niveau sont ceux des agents de la catégorie B. Les agents de la catégorie D sont ceux dont les emplois portent sur les tâches d'exécution courante. Les emplois qui ne nécessitent pas une qualification particulière sont ceux des agents de la catégorie E.

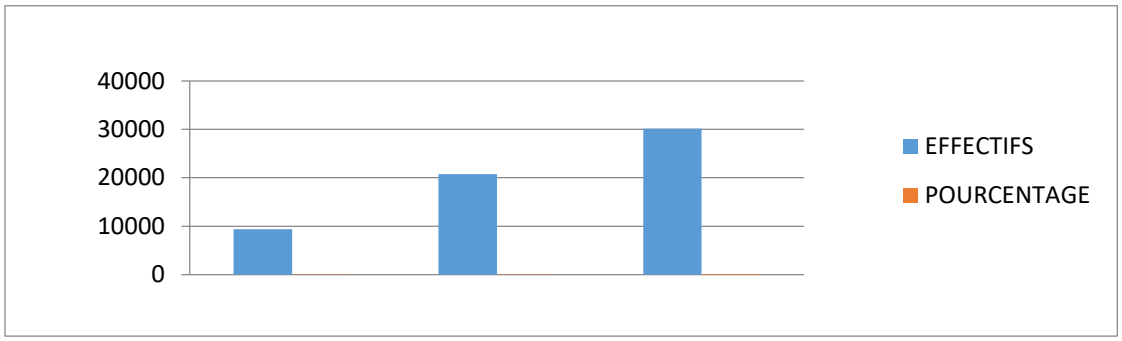
Tableau n°1: Répartition du personnel du MEMP par statut

Statuts	Effectifs	Pourcentage (%)
FE	9361	31
ACDPE	20772	69
Total	30133	100

Source: Information de la DAF le 19 juillet 2021.

Ces données nous permettent de dire que sur un total de 30133 agents dont dispose le MEMP, seulement 9361 agents sont APE soit 31% et les 20772 agents restants sont des FE soit 69%. Veillez trouver cette répartition des agents à travers le graphique ci-dessous

Graphique 1: Répartition des Agents du MEMP par statut



Source: Information de la DAF le 19 juillet 2021.

1.5.2- Les ressources matérielles du MEMP

Le MEMP dispose pour son fonctionnement de nombreuses ressources matérielles. Nous pouvons en citer quelques-unes:

- ✓ Des mobiliers de bureau
  - bureaux pour les cadres;
  - bureaux pour les secrétaires;
  - fauteuils pour les secrétaires;
  - des chaises, etc.

- ✓ Des meubles de classements
  - armoires rayons pour classement debout;
  - meubles de classement vertical à visibilité latérale;
  - caisson mobile a deux tiroirs, Etc.

- ✓ Des fournitures de bureau
  - des parafeurs;
  - des marqueurs de cahiers;
  - des attache-lettres;
  - des chemises dossiers;
  - des dossiers à tirettes;
  - des stylos (bleu, rouge, noir);
  - des agrafeurs;
  - des traceurs;
  - des correcteurs;

- des agrafeuses et les dégriffeuses etc.

✓ Des matériels lourds

- les photocopieurs;
- les ordinateurs bureautiques;
- les ordinateurs portatifs;
- des onduleurs;
- des imprimantes; Etc.

✓ Des matériels roulants

- des véhicules;
- des motos.

1.5.3- Les ressources financières

Pour les ressources financières, le budget de fonctionnement du MEMP est essentiellement pris en charge par le Budget National. Mais il est subventionné par certains Partenaires Techniques et Financiers et d'autres Financiers regroupés dans le programme FTI/FCB (Fasttrack Initiative/ Fonds Commun Budgétaire/Partenariat Mondial pour l'éducation).Le budget du ministère en 2020 s'élève à 118.931.343FCFA. La DAF comprend au total 108 agents dont 45 Agents Contractuels de Droit Public l'Etat et 63 Fonctionnaire d'Etat.

Tableau n°2 : Effectifs du personnel de la DAF

Statuts	Effectifs
ACDPE	45
FE	63
Total	108

Source: Information de la DAF le 22 juillet 2021.

2- Organisation et attributions de la DAF/MEMP

2.1- Organisation de la DAF

La Direction de l'Administration et des Finances a été notre structure d'accueil. Elle est située au niveau du boulevard APITHY non loin de la Direction Départementale de la Police Nationale

et est logée précisément dans les locaux de l'ancienne Direction des Établissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire. Pour mener ces différentes tâches**,** la DAF comprend :

- le Secrétariat;
- le Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social (SRHDS)
- le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC);
- le Service du Matériel et des Services Généraux (SMG);
- la Régie Centrale (RC).

La Direction de l'Administration et des Finances est dirigée par un spécialiste en finances publiques ou en gestion des ressources humaines ayant des aptitudes en gestion comptable et financière. La durée en fonction du Directeur de l'Administration et des Finances ne peut excéder deux (02) ans dans le Ministère.

Cependant, en cas d'admission à la retraite, de sanction disciplinaire ou judiciaire, et à tout moment à sa demande, il peut être déchargé de ses fonctions.

A ce titre:

- **Le Secrétariat**: assure la coordination des activités administratives, de la réception et du traitement des documents à caractère administratif adressés au Directeur de l'Administration et des Finances.

- **Le Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social (SRHDS)**: a pour mission d'assurer la carrière des travailleurs puis veiller à la bonne collaboration entre l'employé et l'employeur.

- **Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)**: est chargé de la préparation du budget du ministère et de faire le point périodique de l'état des ressources.

- **Le Service du Matériel et des Services Généraux (SMG**): a pour mission d'assurer les formalités nécessaires à l'accomplissement des missions et de traitement des informations pour une gestion efficiente des ressources matérielles.

- **La Régie Centrale (RC)**: est chargée de gérer le compte du ministère, elle veille à l'entrée et la sortie des fonds de ce dernier.

2.2- Attributions de la DAF

La DAF est l'une des trois (03) Directions Centrales du MEMP. Selon les dispositions de l'article 63 du décret 2016-428 du20 juillet 2016 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du MEMP et de l'arrête n°279/MEMP/DC/SGM/CT/SP du 21 Octobre 2013 portant Attribution, Organisation et fonctionnement de la DAF, elle est chargée:

- **En matière de gestion des ressources humaines:**
  - d'élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie de modernisation de la gestion des ressources humaines;
  - de développer une capacité d'amélioration de la communication interne, de la qualité de l'accueil des usagers, du dialogue social et du travail en équipe.
  - d'élaborer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de le mettre en œuvre et de l'évaluer;
  - d'élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les fiches de postes, les plans de recrutement, les plans de carrière, le système de gestion des performances et les plans de formation;
  - de mettre en place une base de données et un collecte et de traitement des informations pour une gestion maîtrisée des ressources humaines;
  - d'informer et former le personnel sur les enjeux de gouvernance, les principales, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

- **En matière de gestion des ressources financières :**
  - d'élaborer des politiques et un plan de sécurisation, d'assainissement et de modernisation de la gestion des ressources financières du Ministère et les mettre en œuvre;
  - d'assurer le suivi budgétaire et de faire le point périodique de l'état des ressources;
  - de mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion efficiente des ressources financières;
  - d'informer et former le personnel du Ministère sur les procédures de gestion des finances publiques;

❖ **En matière de gestion des ressources matérielles et des services généraux:**

- d'élaborer un plan d'investissement, d'équipement, de maintenance et d'amortissement, le mettre en œuvre et l'évaluer;
- de mettre en œuvre le plan de suivi des achats et approvisionnements, des réalisations et de leur entretien;
- d'assurer la gestion des stocks;
- de mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion efficiente des ressources matérielles;
- d'élaborer et mettre en œuvre le programme annuel des voyages, missions et manifestations officiels en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère;
- de mettre en place un tableau de bord de suivi des activités relatives à l'organisation des voyages, missions et manifestations officiels;
- d'assurer les formalités nécessaires à l'accomplissement des missions;
- d'informer les cadres et agents du Ministère sur les dispositions permanentes ou ponctuelles pour faciliter les voyages, missions et manifestations;
- d'assurer le service d'accueil des usagers/clients du Ministère; de veiller à la propreté des lieux de travail.

Paragraphe 2: **Déroulement du stage**

1-Déroulement de stage

Nous abordons le déroulement du stage à travers les différents travaux effectués d'une part et les difficultés rencontrées puis les acquis capitalisés d'autre part.

1-1- Travaux effectués

Ledit stage s'est précisément déroulé au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, notamment dans les services de la DAF tel que : DPF; DCAPE; DADCDS; DCACE; Secrétariat.

Tableau n°3 : Fiche de Programmation

NOM ET PRENOMS	PERIODE	SERVICE
SAGBOHAN Fifamè Josiane	- Du 21 juin au 25 juin 2021 - du 28 juin au 09 juillet 2021 - du 12 juillet au 30 juillet 2021 - du 02 août au 13 août 2021 - du 16 août au 27 août 2021 - du 30 août au 17 septembre	- DPF - DCACE - DCAPE - DADCDS - Secrétariat - DPF
WANOU G. Franck		

Source: - NS N°3417/MEMP/DC/SGM/DAF/SRHDS/DPF/SA du 14/06/2021.
- NS N°3418/MEMP/DC/SGM/DAF/SRHDS/DPF/SA du 14/06/2021.

Nous avons appris à effectuer divers travaux dans ces différents services parcourus. Au nombre de ceux-ci nous pouvons citer:

- la gestion des dossiers disciplinaires et du contentieux;
- la réception et l'enregistrement des courriers et dossiers des APE et des ACE;
- détachement et nettoyage des anciens dossiers de reconstitution de carrières des enseignants qui sont restés non étudiés;
- relèvement des numéros des arrêtés de nomination, titularisation, promotion et reclassement de ces dossiers sur des papiers afin de faciliter leur étude;
- la vérification des dossiers de retraite;
- la recherche des arrêtés de certains agents au niveau des archives;
- l'étude des dossiers de mutations pour les aspirants ;
- l'étude et le reclassement en catégorie B des enseignants de la promotion 2014, 2008 et années antérieures.

1-2- Acquis capitalisés et difficultés rencontrées

1-2-1- Acquis capitalisés

Le séjour à la DAF/MEMP a été assez convivial. L'accueil et la sympathie des responsables ont facilité l'intégration dans la structure. Les agents côtoyés n'ont ménagé aucun effort pour l'initiation à la méthode de gestion des ressources humaines de la DAF/MEMP et à mettre à la disposition tout ce qu'il faut pour bien mener les recherches. Ainsi, s'est-il crée un lien avec le

milieu professionnel, ce qui a beaucoup favorisé l'insertion dans les différents services. L'adaptation au milieu de travail a permis de développer une habileté à faire face à des contraintes administratives et les comportements à avoir envers son supérieur hiérarchique.

1-2-2- Difficultés rencontrées

1-2-2-1- Difficultés liées à notre insertion professionnelle

Au cours du stage à la DAF/MEMP, il est à avouer qu'il n'y a pas eu de difficultés majeures, le personnel s'est rendu disponible par son accompagnement tout au long du séjour. Mais les difficultés étant inhérentes à toutes entreprises humaines, notre travail de recherche n'a pas échappé à cette règle. Comme obstacles rencontrés, on peut mentionner:

- la communication entre le personnel et nous qui n'a pas été aisée au départ;
- l'accueil pas chaleureux dans certains services;
- l'inexistence de boite à suggestion;
- l'inexistence d'une bibliothèque.

1-2-2-2- Difficultés liées à la rédaction du mémoire

Au cours de la rédaction de notre mémoire, nous avons eu quelques difficultés à savoir:

- retard dans la collecte des données;
- le Word utilisé pour la rédaction.

Toutefois, ces difficultés n'ont pas empêché de mener à bien le stage et la rédaction du mémoire.

2- Analyse SWOT

Il s'agit ici d'énumérer les forces et faiblesses observées à la DAF/MEMP.

La DAF dispose d'un personnel jeune et dynamique **(force)**, d'un espace fort appréciable pour assoir les étrangers **(force)**, par rapport à son accueil, elle dispose d'un don ou habileté très accueillante et d'un personnel bien ouverte envers les stagiaires et toutes autres personnes lorsque ces derniers viennent demander des services ou des renseignements **(force)**. De plus, la DAF bénéficie d'une situation géographique avantageuse **(force)**. En effet elle est située en plein cœur du centre-ville de Porto-Novo. Cependant elle doit fonctionner avec certains membres qui font preuve de refus de collaboration **(faiblesse)**.

La qualité de la communication interpersonnelle à la DAF n'est pas vraiment agréable, ce qui contribue aux ralentissements des tâches **(faiblesse)**. Aussi la communication entre collègues car est emprunte d'hypocrisie **(faiblesse)**. Aussi dispose-t-elle d'une mauvaise relation interpersonnelle qui fait qu'il y a toujours mésentente entre les agents. **(Faiblesse).** On observe aussi chez certains agents la peur de s'exprimer devant leurs supérieurs hiérarchiques **(faiblesse).**

Pour le bon fonctionnement de ses activités, l'Etat a doté cette institution d'un conducteur de véhicule: chauffeur **(force)**, de redoutables compétences du personnel qui favorise la réalisation des tâches **(forces)**, l'existence du Wifi qui permet la navigation gratuite et les recherches sur internet **(forces)**, l'installation des matériels de construction bien équipés **(forces)** à part les coupures de courants répétées qui se produisent à l'annexe de la DAF **(faiblesse)**, ce qui ralentit l'exécution des tâches. **(Faiblesse)**

❖ **Matrice SWOT**

La matrice SWOT est un tableau qui résume l'ensemble des forces et faiblesses, relevées lors du stage. Notre Matrice SWOT se présente comme suit :

Tableau n°4 : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
- Personne dynamique - Service d'accueil très ouvert - Présence d'espace pour L'accueil - Situation géographique - Mise à disposition des véhicules de service - Mise en disposition des véhicules de service pour le transport des dossiers et des agents lors des missions - Performance du personnel - Existence de Wifi pour les navigations - Existences des matériels de travail bien équipés.	- Absence d'entente entre les collaborateurs - Coupures de courant répétées - Refus de collaboration - Une mauvaise communication interpersonnelle - Peur de s'exprimer librement devant leurs supérieurs hiérarchiques - Une communication entre collègues emprunte d'hypocrisie.

Source: Enquêtes personnelles.

Section 2: Problématique, intérêt et objectifs de l'étude

La présente section comprend deux parties : problématique et intérêt de l'étude (**Paragraphe 1)** puis les objectifs de l'étude (**Paragraphe 2).**

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

1- Problématique

Les différents intervenants dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines de manière générale convergent pour créer et préserver de bonnes relations au travail, ce qui permet d'évoluer dans un environnement agréable et dans une bonne ambiance, un des premiers facteurs de bien-être au travail et de motivation. Ainsi, le sujet « Relations interpersonnelles » peut susciter une foule d'attentes. D'une part parler de relations entre individus au sein de l'organisation reste encore de nos jours un des sujets les plus importants et les mieux abordés. Il y a rencontre entre individus et groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interactions par le moyen de ce qu'on peut appeler « communication ». Dès lors, il devient plus aisé de comprendre que toute relation de travail est fondée sur la communication. D'autre part, de bons rapports professionnels sont gage d'efficacité puisqu'ils facilitent une bonne collaboration de la coopération et le travail en équipe. Dans les entreprises qui réussissent, les agents communiquent entre eux. Et au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leurs sens de solidarité mais aussi en fonction de leur contribution. Ils essaient d'évoluer ensemble car l'entreprise n'est pas un empilement de cadres mais un réseau de compétences. La communication interne a le rôle que voici: développer le sens du collectif. Si la communication n'a pas une finalité humaine, elle ne sert à rien et devient dans ce cas un vecteur de tensions et de conflits et donc néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise. Si le communicant n'a pas d'éthique, il devient un outil de la propagande économique. Selon Bernard Mierge (1996), « la communication est devenue en peu d'années une priorité; du nom, une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques ».

Par ailleurs, les études de ces dernières décennies sur le groupe et les institutions ont mis en évidence les enjeux psychiques, individuels et groupaux qui régissent les communications interpersonnelles. Les liens institués constituent, à un moment donné, un ensemble fonctionnant sous l'égide de normes et de valeurs intériorisées qui conditionnent toutes les relations dans l'entreprise. L'optimisation de bons rapports professionnels permet de bien connaître ses

collaborateurs (ses points forts, ses points faibles), d'adapter sa communication aux différents profils afin de gagner en efficacité. Pour Philippe Pétrie et Catherine Meslin-Broyez (1995) «L'efficacité ne se nourrit pas exclusivement de cohérence mais aussi de cohésion». L'entente au sein d'une institution fait partie des conditions d'un meilleur rendement. Au cours de notre stage à la DAF/MEMP nous avons constaté les dysfonctionnements au niveau des relations interpersonnelles. Il s'agit notamment de:

- la mauvaise gestion des conflits interpersonnels entre agents au sein de la DAF/MEMP ;
- les mauvaises conditions matérielles de travail ;
- la mauvaise gérance des relations interhumaines ;
- relations entre collaborateurs et supérieurs marquées par la peur de s'exprimer ;
- relations entre collaborateurs marquée par des conflits.

Les émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la mauvaise communication, la rancune, le dégoût qui sont faites d'agressivité et de violence naissent au sein des Agents de la DAF/MEMP d'où une meilleure gestion du conflit est très importante dans la mesure où elle aide à conserver les relations harmonieux de travail. Le développement personnel que professionnel d'un individu dépend de la présence de l'autre. D'ailleurs, l'épanouissement intellectuel de ce dernier nécessite un facteur déclenchant lui servant de motivation au niveau de son travail. Par cette situation, son interaction avec un autre collègue suscite chez lui un désir d'auto- accomplissement. Or, ce désir éveille un intérêt de dépasser l'autre en faisant preuve de perspicacité et d'effort dans la tâche. De ce fait, cela met l'individu dans une position de compétition face à son collègue. Entre autres, le climat d'ambiance se détériore puisque l'humeur au travail va se modifier. A cet effet, le milieu social au travail devient oppressant. C'est pourquoi, la présence d'autrui est devenue un fait inévitable au niveau du travail. Cela touche la vie personnelle que professionnelle de l'individu soit comme risque de malaise social soit l'ouverture de l'être.

Ainsi, les désaccords entre les agents deviennent un défi quotidien à relever du fait qu'ils freinent l'évolution rationnelle dans l'accomplissement des tâches au ministère. Grâce à nos connaissances théoriques acquises au cours de notre formation professionnelle, nos aptitudes des sujets déjà abordés sur les relations au travail et des données d'analyse disponibles, nous avons comme objectif d'apporter une contribution à une gestion rationnelle des relations interpersonnelles au sein de ce ministère choisi pour mener une étude sur le sujet: «**Analyse de**

la gestion des relations Interpersonnelles au sein du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire: Cas de la DAF». Il est nécessaire de se poser une question de recherche dont la résolution nous permettra de mieux apprécier notre sujet d'étude**: Quelle est la qualité des relations interpersonnelles qu'entretiennent les agents à la DAF/MEMP ?..**De cette question fondamentale se découle les questions spécifiques qui sont :

- **Quelles sont les raisons qui justifient le sentiment de peur qui existe entre collaborateurs et supérieurs hiérarchiques ?**
- **Quelle est la cause principale des relations conflictuelles entre collaborateurs ?**

2- Intérêt de l'étude

La question de l'analyse de la gestion des relations interpersonnelles abordée dans notre travail est d'une importance capitale pour toute organisation cherchant à évoluer. Etant donné que toute relation interpersonnelle s'appuie sur un principe d'équité c'est-à-dire chacun donne et chacun reçoit, cette relation que nous entretenons avec nos semblables (collègues) constitue un élément essentiel de l'existence de l'organisation. Ainsi notre étude présente essentiellement 3 intérêts à savoir :

- Mettre en pratique les enseignements théoriques reçus au cours de notre formation ;
- -Collecter les informations afin de nous prononcer sur la gestion des relations interpersonnelles au travail des agents de la fonction publique et particulièrement celle de la DAF/MEMP ;
- -Proposer des suggestions et recommandations pouvant aider à améliorer la gestion des relations interpersonnelles au travail.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

L'objectif général de notre recherche est d'analyser la qualité des relations interpersonnelles qu'entretiennent les agents à la DAF/MEMP.

Pour réussir cette étude, nous avons décliné l'objectif général en deux objectifs spécifiques:

- Etudier les raisons qui justifient le sentiment de peur qui existe entre collaborateurs et supérieurs hiérarchiques;
- Identifier les causes principales des relations conflictuelles entre collaborateurs

CHAPITRE II :
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature

1- Clarification des concepts

1-1- La Communication

La communication peut être définie comme étant un processus par lequel un message ou une information est transmis d'une source à un destinataire par un moyen de communication.

- **Selon Simon Pierre (1975)**

« La communication est tout comportement qui a l'objectif de susciter une réponse ou un comportement spécifique de la part d'une personne ou d'un groupe spécifique. »

- **Selon Claude Roy (1995)**

« La communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir…constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaitre, d'établir une relation entre eux. Cela peut entrainer des modifications d'attitude et de comportement »

1-2- La Communication interne

La communication interne est une notion incroyablement vaste. Elle se définit comme l'ensemble des mécanismes favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'appartenance. La communication interne est l'ensemble des flux d'information à l'intérieur d'une organisation. Dans sa composante managériale, la communication interne a pour rôle d'encourager les compétences d'écoute, de faire circuler l'information, de promouvoir l'esprit de coopération, en un mot de développer le sens du collectif. Sans une réelle communication interne, l'organisation se transforme en champ libre des rumeurs, parfois incontrôlables et nuisibles. Il y a alors beaucoup de bruits mais peu de fruits. Mais dans le cadre de cette étude, nous pouvons la définir comme étant la gamme complète des moyens qu'utilisent les gens pour communiquer entre eux au sein d'une organisation. Ce genre de communication peut se faire par écrit, de vive voix, ou sous une forme virtuelle et elle peut se faire entre des individus ou à l'intérieur de groupes d'individus. Dans certains cas, il s'agit d'informations communiquées du haut vers le bas (communication descendante), et dans d'autres, d'une forme de dialogue participatif. Parfois, la communication est axée sur l'écoute.

1-3- La communication interpersonnelle

Cette communication va dans tous les sens, ascendante, descendante, horizontale, c'est la communication naturelle entre les membres de l'organisation et qui n'est pas maitrisée. Elle apporte une meilleure cohésion sociale entre les salariés, si elle est possible à la performance globale de vos équilibres.

- **Selon Bruno Joly (2009)**

« La communication interpersonnelle, appelée aussi comportementale se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus. »

1-4- Le personnel

On peut définir le personnel comme l'ensemble des personnes employées par une entreprise, un service public ou un particulier.

1-5- La relation

C'est communément perçu comme un rapport entre des personnes. Il existe plusieurs types de relations parmi lesquels nous pouvons citer les relations interprofessionnelles (qui sont les rapports entre des personnes qui exercent la même profession; c'est aussi des rapports communs à plusieurs professions) et les relations interpersonnelles, objet de cette étude.

1-6- Relation interpersonnelle

En milieu de travail ceux sont les rapports qui naissent entre personnes au sein d'une administration ou d'une organisation. Les bonnes relations au travail permettent d'évoluer dans un environnement agréable et dans une bonne ambiance. L'ambiance de travail étant un des premiers facteurs de bien-être au travail.

1-7- Les relations interpersonnelles de qualité

Les relations entre collègues et avec les supérieurs hiérarchiques font partie du quotidien des travailleurs. Maintenir de bonnes relations au travail est important sur le plan professionnel pour le travail en équipe et la coopération, mais aussi sur le plan personnel afin de travailler dans une bonne ambiance, saine et agréable. La collaboration et le travail en équipe sont facilités grâce aux bons rapports professionnels qui sont gage d'efficacité. Le contraire serait vecteur de tension et de conflits et donc néfaste au bon fonctionnement de l'administration. Nous ne saurons parler des relations interpersonnelles dans une administration sans mettre un accent sur le climat organisationnel dont la définition varie en fonction des dimensions jugées

importante. De façon globale, on peut dire, en quelques sortes, que le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs. Pour Cornel (Thomas, 1976), le climat organisationnel réfère « aux perceptions qu'ont les individus de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation »

1-8- La communication descendante

Elle s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers .Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

1-9- La communication ascendante

Elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle peut-être provoquer ou organiser par les syndicats ou tout autre comité, comme elle peut être spontanée.

1-10- La communication latérale

Il s'agit des échanges d'informations entre les individus de même rang hiérarchique au sein de l'organisation. Ces échanges concernent un service, un département.

1-11- La communication parallèle

C'est l'ensemble des relations qui existe entre les institutions, les délégués du personnel et les syndicats. Elle est utilisée pour les négociations, pour défendre les droits des travailleurs.

La recherche est un domaine où il existe rarement des zones non explorées. Très souvent, le champ thématique que l'on explore est déjà balisé par des études antérieures. Aussi cette étude se situe-t-elle dans le même sillage qu'un certain nombre de travaux réalisés. Cette revue littéraire nous permettra d'analyser et de comparer les différents points de vue des auteurs dont les travaux ont un rapport avec notre thème de recherche.

1-12- Le conflit selon Freund (1983)

« C'est une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet qu'ils se disputent. »

- **Le conflit selon Pondy (1967)**

« C'est un processus dynamique se produisant entre deux ou plusieurs individus »

1-13- Le conflit interpersonnel selon Hartwick et Barki (2002)

« C'est un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts »

1-14- Le leadership

C'est l'influence que va avoir une personne sur un groupe. Le leadership se définit comme étant un charisme naturel permettant d'influencer et de fédérer autour de soi afin d'atteindre un objectif commun.

- **Selon Peter Northouse**

« C'est le processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun ».

2-Revue théorique

Notre étude s'inscrit dans ce contexte théorique afin de rendre hommage à certains auteurs qui ont eu l'ingéniosité d'aborder dans un passé proche ou lointain les problèmes que rencontrent les organisations dans la recherche de la gestion des relations interpersonnelles notamment au sein des entreprises.

2-1- Théorie du climat organisationnel de Elton MAYO

Le climat organisationnel dans son acception élémentaire serait la personnalité d'une organisation ; c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui la distinguent des autres, et influencent les 8 comportements et attitudes de ces membres Brunet, 1983; Goodlad, 1984; Tye, 1974 (Deer, 1980). Bien que cette définition soit convenable, elle ne représente pas complètement ce que c'est en réalité. Aussi, pour bien comprendre la notion de climat organisationnel, devons-nous, nous référer aux auteurs qui ont contribué à son opérationnalisation. Avant de citer quelques-uns, il nous semble important de préciser que la définition du climat varie en fonction des dimensions jugées importantes pour créer le climat, des variables contenues dans ces dimensions et des techniques de mesures employées (Anderson, 1982). Le climat organisationnel est conçu comme la perception durable et globale des caractéristiques du système organisationnel. Il fournit aux membres des signaux essentiels pour qu'ils puissent adapter leurs comportements aux exigences et aux objectifs de l'organisation. Il reflète les interactions entre les acteurs et affecte leurs comportements au sein

de l'organisation (Schneider et Reichers, 1983 ; par Pohl 2002). Pour Brunet (2001), le climat organisationnel est la perception entretenue par les membres de l'organisation concernant les pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, politiques, etc.). C'est donc un phénomène perceptuel qui varie en fonction des dimensions organisationnelles susceptibles de l'influencer. Deux auteurs plus anciens, notamment Fourgous et Iturralde (1971; par Brunet 2001), définissent le climat organisationnel comme un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par ses membres et qui servent à lui donner une certaine personnalité qui influencent le comportement et les attitudes de ces derniers. En effet, le climat organisationnel apparaît comme un tout composé de perceptions que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. De plus, Cornell (1976) rappelle que le climat organisationnel réfère aux 9 perceptions que les individus ont de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus dans l'organisation. Nous remarquons que dans la diversité des définitions du climat organisationnel proposées, il apparaît un mot fédérateur : le terme «perception». Ce point de vue rejoint ce qu'écrit Gadbois (1974). En effet, il souligne qu'il y a deux points importants sur lesquels la presque totalité des auteurs s'accordent : la nature perceptive et subjective du climat organisationnel.

La recension de la documentation sur l'étude du climat dans les organisations fait ressortir, en général, l'utilisation fréquente de deux questionnaires le Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) de Halpin et Crofts (Thomas, 1998) et le Profile Of a School de Likert (Owens, 1972).

2-2- Théorie de Halpin et Crofts

Pour concevoir leur questionnaire (OCDQ), Halpin et Crofts (Thomas, 1972) se sont inspirés des études sur le comportement des leaders auxquelles avait participé Halpin à l'Université d'Ohio, dans les années 50, et qui avait donné naissance au Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ). Ainsi, le développement de l'OCDQ repose sur les deux principes suivants:

- La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoit ses comportements. Les perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel.

- Un déterminant essentiel de l'efficacité d'une organisation est l'habileté du responsable à créer un climat dans lequel lui et les autres membres du groupe peuvent initier et compléter des comportements de leadership (Thomas, 1976). La version finale du OCQD comprend 64 énoncés regroupés sous huit (8) dimensions : quatre(4) concernent le comportement des agents (cohésion entre agents, interférence entre du chef, moral des agents, relations sociales entre les agents) et autre concernent le comportement du chef (relations formelles et impersonnelles avec les agents, confiance, considération, accent sur la production). Administrer aux agents une organisation, ce questionnaire permet de classifier les administrations sur un continuum de six climats (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé).

2-3- Théorie de Likert

Les fondements de la théorie du climat organisationnel de Likert s'apparentent à eux dont se sont inspirés Halpin et Crofts. En effet, pour Likert, le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats Seepert et Likert, 1973 (Owens, 1998). En fait, Likert (1974) regroupe les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables: causales ou indépendantes, intermédiaires et finales. Les variables causales sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécanisme ou organique, etc.), le style de leadership autoritaire, participatif, etc.) Qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation. Les variables intermédiaires résultent, en grande partie de ces variables causales qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. Elles reflètent les attitudes, les motivations les perspectives qui influencent le comportement adopté. Elles sont en fait des variables du processus organisationnel: motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence. Finalement, Likert (Owens, 1998) relie les caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité, défini à l'aide de variables finales telles que: taux d'absentéisme, taux de riefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc. Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales.

2-4- Comparaison des deux théories

- Les deux théories de Halpin et Crofts, 1963 (Thomas, 1976 ; Likert, 1974) et leurs questionnaires correspondants comportent principalement deux points communs.
- D'une part, leurs auteurs considèrent qu'il est plus important d'expliciter le climat organisationnel à l'aide des perceptions qu'entretiennent les agents à l'égard du fonctionnement interne de l'organisation plutôt que d'évaluer la réalité objective. C'est en effet, leurs perceptions qui déterminent leurs comportements qui, à leur tour, auront une influence sur l'efficacité organisationnelle ;
- D'autre part, les deux questionnaires comprennent chacun certains éléments de leadership. Concernant l'OCDQ, Thomas (1976) explique que la présence de ces deux éléments semble logique puisque les comportements de leadership des responsables des organisations influencent les perceptions que se font les agents du climat de leur structure ;
- Soulignons aussi que la rubrique du leadership constitue une des variables explicatives du climat dans la théorie de Likert et le but poursuivi par la théorie des systèmes est de présenter un cadre de référence permettant d'examiner la nature du climat et son rôle dans l'efficacité organisationnelle.

3- Revue empirique

Certains auteurs ont abordé le problème que nous abordons dans le cadre de ce travail. Ils ont fait des analyses qui ont abouti à des conclusions que nous allons retracer.

3-1- Etudes antérieures sur la relation entre la peur et le leadership adopté

La naissance des concepts de relations interpersonnelles au travail est étroitement liée au développement du concept de conflit interpersonnel et de peur au sein des entreprises. Ainsi, les résultats de recherche sur ces concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes ou parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance. Les relations interpersonnelles sur le lieu de travail sont une réalité incontournable pour tous ceux qui travaillent dans les organisations (Jahoda, 1982). Bien qu'elles aient souvent été étudiées sous un angle négatif, pour beaucoup d'entre elles, ces relations peuvent satisfaire leurs besoins d'appartenance (Baumeister et Leary, 1995). Selon BAUMEISTER et LEARY, le besoin d'appartenance est une motivation fondamentale qui guide les comportements, les pensées, et les émotions volontaires et involontaires de l'être humain. Les expériences de Aquino, Lewis

et Bradfield (1999) ont montré que la promotion d'un climat organisationnel de justice interactionnelle c'est-à-dire une communication équitable et respectueuse entre les employés, est une façon pour les organisations de favoriser des relations interpersonnelles positives. Pour qu'une équipe soit performante, il faut qu'elle ose dire ses peurs et ses besoins et qu'elle renonce à avoir raison à priori (Schutz 1985). Les émotions négatives constituent une dimension importante. Elles sont des émotions telles que de la frustration, la peur, de la colère, du stress, de l'irritation, ou encore de la tension. Elles peuvent se manifester lors du conflit via des cris, des pleurs, un ton de voix élevé (Jehn, 1997; Jehn et Bendersky, 2003). Le problème de ces émotions négatives c'est qu'elles sont un obstacle à la communication entre les individus, elles peuvent ainsi mettre à mal la confiance, le respect et la cohésion entre les membres de l'équipe (Jehn, Greer, Levine et Szulanski, 2008). Ceci aurait tendance à diminuer la satisfaction des membres du groupe et surtout à ne pas permettre une gestion adéquate du conflit (Syna, Desivilya et Yagil, 2005; Jehn et al, 2008). De plus, elles détournent l'attention des individus qui ne sont donc plus concentrés sur la réalisation de leur tâche et qui perdent donc en productivité (Jehn, et al, 2008 ; Jehn, 1997; Jehn et Bendersky, 2003). L'anxiété, le stress et la peur, sont des émotions négatives qui ont tendance à diminuer les interactions entre les membres du groupe (Kurtzberg et Mueller, 2005 ; Pelled, 1996; Kurtzberg et Amabile; 2001) et à interférer dans l'efficacité du traitement des informations qui est essentiel pour développer une pensée créative (Carnevale et Probst, 1998; O'neill, Allen et Hastings, 2013; Kurtzberg et Amabile, 2001).

3-2- Etudes antérieures sur la relation entre la confiance et les relations conflictuelles

La confiance est un élément clé dans les équipes de travail. Plusieurs études s'y sont intéressées et l'ont mise en lien avec les conflits. Les résultats de ces études vont dans le même sens et stipulent qu'il existe une corrélation négative entre la confiance dans le groupe et les conflits relationnels ainsi que ceux liés aux tâches (Shrum, Chompalov et Genuth 2001; Han et Harms, 2010 ; Porter et Lilly, 1996). Lorsque la confiance est faible entre les membres de l'équipe, les individus sont plus enclins à interpréter négativement les comportements ambigus de leurs collègues, ou encore à se sentir attaqué lorsqu'ils échangeront des idées; ce qui a une forte probabilité d'engendrer des conflits (Simons et Peterson 2000; Curseu et Schruijer, 2010). De plus lorsque la confiance est faible, les conflits liés aux tâches ont plus de chances de dégénérer en conflits relationnels (Peterson et Behfar, 2003). Alors que, lorsque la confiance est élevée, les individus ont moins tendance à remettre en cause les idées et opinions des autres et à éviter

les mauvaises interprétations, menant ainsi à une diminution des conflits (Porter et Lilly, 1996 ; Almost, 2006). D'autre part, Mathieu et Schulze (2006) ont constaté que lorsque les équipes avaient des niveaux élevés de connaissances et de planification formelle, les processus interpersonnels de l'équipe (gestion des conflits, motivation et renforcement de la confiance) étaient un prédicteur significatif de la performance de l'équipe, de sorte que les équipes dont les membres avaient des relations interpersonnelles positives surpassaient celles qui n'avaient pas de relations positives. L'expérience d'Hawtorne (Western Electric Company, Chicago, 1927-1932) nous montre en effet que faire l'objet d'une attention particulière permet d'accroitre l'estime de soi. De plus, être associé aux objectifs d'une expérience au travail, pouvoir prendre un minimum d'initiative et appartenir à un groupe à un effet bénéfique sur la productivité des travailleurs. Au travail, étant donné que les individus sont contraints de travailler ensemble dans des lieux qui peuvent être exigus, il peut être facile d'empiéter sans le vouloir sur le territoire de l'autre. Selon Gofman (1973), les échanges réparateurs qui consistent à utiliser des procédés tels que les justifications et les excuses afin de modifier la signification d'un acte qui pourrait être perçu comme offensant, sont souvent présents et nécessaires afin d'éviter qu'une situation devienne conflictuelle car un conflit pourrait nuire à l'atteinte des objectifs de l'équipe et à l'ambiance de travail. Habermas (1987) considère que l'on ne saurait penser un véritable agir communicationnel dans les activités soumises au système économique. L'agir communicationnel consiste à participer à une discussion dans laquelle chaque individu peut présenter ses raisons d'agir et de penser. D'après Dejours (1995), la confiance est une des conditions de la discussion, mais elle ne suffit pas. Il faut qu'il y ait un espace de discussion (espace de parole et d'écoute permettant l'intercompréhension) libre et ouvert interne à l'entreprise dont la structure est semblable à l'espace public du monde vécu de Habermas.

Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche

Selon Grawitz (1979) , « une hypothèse est une proposition de réponse à la question posée qui tend à formuler une relation entre les faits significatifs ». Il s'agit en fait d'une réponse provisoire à l'interrogation soulevée par la problématique et que l'on doit, soit confirmer, soit infirmer. Les observations faites au cours de notre stage nous ont permis de proposer les hypothèses de recherche ci-dessous :

- **HYPOTHESE 1 : Le style de leadership adopté par le dirigeant explique le sentiment de peur ;**

- **HYPOTHESE 2 : Le manque de confiance est à la base des relations conflictuelles entre les agents.**

Section 2 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie selon Grawitz (1993), *«est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ».*

Paragraphe 1 : Démarche méthodologique et outils de collecte de données

1- Démarche méthodologique

Elle consiste ainsi en l'ensemble des techniques et des moyens utilisés afin d'apprécier la véracité du cadre théorique suivant plusieurs méthodes. Il s'agit de définir la population d'étude et l'échantillonnage.

1-1- La population

La population de cette étude englobe tous les éléments concernés par la problématique de l'étude. Il s'agit du personnel du MEMP. L'effectif du groupe cible concerné par l'étude est estimé à 108 personnes. Pour ce faire, nous avons procédé par la technique de choix par convenance. Le principe a été de choisir un échantillon à nos jours et heures de présence dans l'entreprise pour recueillir les informations.

1-2- Echantillonnage

L'échantillonnage peut être défini comme une partie de la population, sélectionnée dans le but d'arriver à des conclusions générale pouvant être valable par l'ensemble des individus composant cette population.

La méthode d'échantillonnage choisie est celle non probabiliste par convenance. En effet, ne pouvant les interroger tous, au regard du temps très réduit imparti à la rédaction du présent mémoire, nous avons, à cet effet, réalisé un échantillonnage. Une fois la question de la technique d'échantillonnage résolue, nous avons abordé celle relative à la taille de l'échantillon. De façon aléatoire, nous avons estimé la taille de notre échantillon à 45 personnes. Ce qui représente environ 40,90% du groupe cible. Ainsi, sur la base de la technique d'échantillonnage retenue, nous avons eu à interroger 45 personnes. Des 45 questionnaires distribués, 25 nous ont été retournés. La collecte des informations nécessaires à la rédaction de notre travail nous a conduits à utiliser des questionnaires qui ont été distribués à divers niveaux. Le dépouillement

des résultats a été fait de façon manuelle. Les résultats ainsi obtenus ont servi à la réalisation des tableaux de fréquences sur la base desquels les différentes analyses ont été faites.

Tableau n°5 : Tableau récapitulatif et descriptif de la population d'enquête

	Catégorie					**Sexe**		**Statut**			
	A	B	C	D	E	M	F	APE	ACE	APC	ACC
Effectif	5	5	4	8	3	18	07	2	0	8	15
Total	25					25		25			

Source: SRHD/S Juillet 2021

2- Outils de collecte de données

Pour mieux collecter les données, nous avons eu recours à la recherche documentaire puis à l'enquête et aux entretiens directs.

2-1- La recherche documentaire

C'est une étape de travail à réaliser avant de se lancer dans une étude empirique .Selon Dinet et Passerault (2004), elle vise à identifier et localiser des ressources informationnelles déjà traitées, soit par des individus soit par des machines. Il a été donc question de consulter des documents dans divers centres de documentation. Nous avons effectué des recherches sur internet. Cette technique nous a permis de jeter un regard sur la revue de littérature et de compléter les données recueillies lors des entretiens directs.

Sachant qu'il est important de bien se renseigner sur l'état du sujet, la recherche documentaire nous a permis de consulter des ouvrages spécialisés en gestion des ressources humaines. A cette étape, nous avons sur la base des documents consultés, effectué une analyse documentaire sur le sujet. Les anciens mémoires, les documents, des ouvrages disponibles dans les bibliothèques et sur internet nous ont servi de supports pour nous appuyer dans nos recherches. Cela nous a en effet permis d'avoir beaucoup plus d'informations et de clarification par rapport à notre sujet.

Tableau n°6 : Présentation des données et informations recueillies

Centres de documentation	Nature des documents	Type des informations
Bibliothèques	Rapports, mémoires, ouvrages	Informations spécifiques se rapportant au thème
Bibliothèque des compétences clés	Bibliothèques	Informations authentiques
Internet	Web	Informations spécifiques

Source: Nos données d'enquêtes.

2-2- L'enquête

C'est une méthode de recueil de données primaires à partir d'un questionnaire administré à un échantillon issu d'une population cible. Elle est une technique qui a consisté au cours de notre travail de recherche à aller à la rencontre du personnel de la DAF/MEMP pour obtenir des informations nécessaires sur notre sujet. Ces informations sont obtenues à l'aide d'un guide d'entretien auprès des responsables de la DAF/MEMP et de certains bénéficiaires, en vue de faire l'état des lieux de l'efficacité des actions de communication sur programme. Les « verbatim » sont enregistrés pour être analysés.

2-3- Entretiens directs

Les entretiens ont été directifs et réalisé auprès du Chef de Service des Ressources Humaines. Elle nous a permis d'avoir des informations pertinentes sur l'état des agents, le fonctionnement du service.

2-4- Le questionnaire

Le questionnaire est une recherche méthodique reposant sur des questions administrées à une population cible afin de recueillir leurs avis sur un sujet ou un problème donné. En vue de rassembler l'avis du personnel de la DAF/MEMP sur les relations entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs, les relations interpersonnelles et de contribuer à son amélioration pour les fois prochaines, nous leur avons administré un questionnaire.

Paragraphe 2 : Outils de traitements et conditions de validation des hypothèses

1- Outils de traitements

Le traitement de données permet à un organisme de pouvoir faire des études aussi bien quantitatives que qualitatives des données de la personne concernée. C'est donc grâce à ces

traitements de données que les organismes peuvent faire des études. Mais pour effectuer un traitement de données, il faut posséder un certain nombre d'outils que nous allons en énumérer.

1-1- Technique de dépouillement

Une fois les données recueillies, elles ont été mises sous forme exploitable. Nous avons procédé au dépouillement des données de façon manuelle. Nous nous sommes servis également du logiciel Microsoft Office (Excel et Word).

1-2- Analyse uni-variée

Le tri à plat est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes. Le résultat de cette opération est un simple « tableau de fréquence ».Il fait apparaitre simplement le nombre d'individus dans chaque modalité, la fréquence d'individus par modalité ou le pourcentage.

2- Conditions de validation des hypothèses

Notre cadre opératoire prendra en compte les données que nous aurons à recueillir auprès des enquêtés et sur la base des différents taux que nous aurons à calculer. L'évolution de ces données nous permettra de pouvoir justifier si nos hypothèses formulées si haut sont vérifiées et confirmées ou non. Cela voudra dire que les deux hypothèses seront confirmées si la cause probable enregistre la fréquence la plus élevée des variables qui ont réuni au moins 51%. Dans le cas contraire elle sera rejetée.

3- Les difficultés rencontrées

Au cours de ce travail de recherche, les difficultés sont notamment le manque de temps de certains responsables de l'institution pour l'entretien à cause de leurs occupations. Aussi lors de l'administration des questionnaires, la grande difficulté a été la réticence de certains agents de peur de donner des informations pouvant les empêcher de bénéficier du programme. Nous avons aussi l'absence de bibliothèque sur place à cause de son caractère étatique (Ministère).

Ce travail aurait été plus exhaustif en absence des difficultés évoquées plus haut.

CHAPITRE III :
PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Ce chapitre est consacré d'une part à la présentation et à l'analyse des résultats et d'autre part à la présentation de l'implication managériale.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Pour recueillir l'opinion des enquêtés et faire un diagnostic sur la communication interne de la DAF/MEMP nous avons élaboré un questionnaire à l'endroit du personnel autour de certaines variables. Après avoir présenté et analysé les résultats, nous aborderons les vérifications des hypothèses et suggestions.

Tableau n°7 : Le genre des enquêtés

Genres	Effectifs	Fréquences (%)
Masculin	18	72
Féminin	7	28
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

Les enquêtés sont majoritaires soit 72% du genre Masculin comme le présente le tableau ci-dessus

Tableau n°8 : Répartition des enquêtés par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Fréquences (%)
Moins de 5ans	3	12
5ans -10 ans	4	16
10ans 15 ans	9	36
15 ans – 20 ans	7	28
20 ans et plus	2	08
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

La majorité des enquêtés ont une ancienneté à la DAF/ MEMP comprise entre 10 et 15 ans soit 36% comme le présente le tableau ci-dessus.

Tableau n°9 : Données d'enquête relatives à l'avis des collaborateurs sur la crainte de s'exprimer face aux supérieurs hiérarchiques.

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Très faible	1	4
Faible	4	16
Forte	7	28
Très forte	13	52
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

Nous constatons de ce tableau que 4% des collaborateurs craignent très faiblement leur supérieur, 16% craignent faiblement leur supérieur, 28% craignent fortement leur supérieur et 52% craignent très fortement leur supérieur.

Au regard des données de ce tableau 80% des collaborateurs avouent qu'ils craignent fortement de s'exprimer en présence de leur supérieur, tandis que 20% reconnaissent ne pas trop avoir ce problème. On peut déduire que la communication interne entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs à la DAF n'est pas parfaite.

Tableau n°10 : Données relatives à l'avis des supérieurs hiérarchiques sur les causes de l'absence d'entretien de bonne relation entre eux et les agents

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
La mauvaise gestion des biens de l'institution (outils de travail).	15	60
Le retard notoire observé.	10	40
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

Comme l'indique le tableau ci-dessus, 60% des responsables avouent que certains agents utilisent excessivement les outils de travail, alors que 40% avouent que certains agents ont un retard notoire.

Ainsi donc, les causes de l'absence d'entretien de bonne relation entre les supérieurs hiérarchiques et les agents sont dues au mauvais usage des outils de travail**.**

Tableau n°11 : Relatif aux conséquences sur les agents (démotivation des agents au travail)

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Très faible	02	8
Faible	03	12
Forte	6	24
Très forte	14	56
Total	**25**	**100**

Source : Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

Ce tableau démontre que 8% des agents sont démotivés très faiblement, 12% des agents sont démotivés faiblement, 24% des agents sont démotivés fortement et 56% des agents sont démotivés très fortement. Au regard de ces données, 80% des personnes interrogées affirment que cette absence de communication entre responsables et agents peut entrainer la démotivation des travailleurs, par contre 20% affirment le contraire.

Sur la base de ce tableau et de nos entretiens la plupart des responsables reconnaissent la démotivation des agents due au manque de communication interne. Il faut donc prendre des mesures pour améliorer cela.

Tableau n°12 : Relatif aux conséquences sur le rendement des collaborateurs

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Le rendement est médiocre	20	80
La santé du personnel prend un coup	05	20
Total	**25**	**100**

Source: Résultats des enquêtes

80% des collaborateurs affirment que le manque de communication conduit à un rendement médiocre alors que 20% affirment que ce manque de communication entraine une mauvaise santé chez le personnel.

Une grande majorité des enquêtés, estime que le manque de communication au sein du personnel peut entrainer un rendement médiocre dans l'institution.

Tableau n°13 : Relatif aux suggestions pour améliorer la communication interne au sein de l'institution

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Etre parfois courtois envers les Agents	13	52
	12	48
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

Sur ce tableau, 52 % des agents interrogés jugent qu'il est vraiment important d'établir une relation de courtoisie par moment avec les travailleurs. Mais pour les 48% autres, il faut appliquer la rigueur pour obtenir un bon résultat. Or cet état de chose encourage la démotivation des agents.

Tableau n°14 : Données d'enquêtes relatives à la communication parfaite entre collègues

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Absence d'un climat d'entente entre vos collègues et vous.	15	60
La communication entre vos collègues et vous est parfaite.	10	40
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

La communication étant un élément clé au sein d'une institution, elle fait partie de ses facteurs de réussite. Ce tableau nous fait constater qu'il y a 60% des agents qui ne bénéficient pas de ceci.

Tableau n°15 : Relatif aux relations interpersonnelles

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Du supérieur au collaborateur	05	20
	08	32
Relation entre les supérieurs	12	48
	0	0
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

Le statut des agents est une variable très importante dans l'institution. Ceci influence les relations qu'ils entretiennent entre eux. Ici, nous constatons que les relations entre supérieurs sont élevées comparativement aux relations entre agents. Nous retenons ainsi que le niveau des hiérarchies crée la distance sociale. La différence de statut fait diminuer la fréquence des interactions entre le haut et le bas de la hiérarchie. Des efforts doivent être consentis pour améliorer ces relations qui peuvent être une source de démotivation.

Tableau n°16 : Relatives aux causes d'absence de climat d'entente entre les agents

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Absence de respect mutuel entre agent	05	20
Arrogance de certains agents	05	20
Absence de confiance envers ses collègues	15	60
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

20% des agents estiment que l'absence de climat d'entente est due à l'absence de respect mutuel entre agent, 20% autres affirment que cela est dû à l'arrogance de certains agents et 60% autres affirment que c'est due au manque de confiance envers les collègues.

La plupart des enquêtés avouent qu'ils n'ont pas confiance en leur collègue à cause de leurs mauvaises habitudes et leur manque d'enthousiasme pour le travail. On peut en conclure qu'il

faudra établit un climat de paix au niveau du personnel afin que la confiance s'instaure car ceci contribue grandement à la réalisation des objectifs du groupe.

Tableau n°17 : Relatives aux conséquences sur les agents

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Absence de courtoisie	10	40
Refus de s'entraider en cas de difficultés	15	60
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

D'après ce tableau, 40% des agents estiment que ce manque de confiance entraine une absence de courtoisie tandis que 60% présument que cela conduit au refus de s'entraider en cas de difficulté.

S'il n'y a pas de courtoisie, l'on ne pourra pas collaborer dans une bonne ambiance. Et si l'on ne collabore pas dans une bonne ambiance, cela aura des répercussions sur le rendement du personnel. Il faudra donc instaurer de bonnes relations afin qu'il y ait un bon rendement.

Tableau n°18 : Relatives aux styles de management

Eléments	Effectifs	Fréquences(%)
Le style de management utilisé est le meilleur	11	44
Préfère qu'on utilise autre style de management	14	56
Total	**25**	**100**

Source: Résultats d'enquêtes du mois de Juillet 2021

De ce tableau, 44% des enquêtés estiment que le style de management utilisé est meilleur alors que 56% souhaiteraient qu'on utilise un autre style de management.

Comme cela se constate, la majeure partie des agents n'approuve pas le style de management ritualisé. Toutes les variables utilisées dans ce tableau sont aussi importantes les unes que les autres pour améliorer les relations internes. Les responsables doivent revoir leur style de management afin que les agents n'aient plus la crainte de s'exprimer.

Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales

Cette section est consacrée à la validation des hypothèses (Paragraphe **1**) et à l'implication managériale (**Paragraphe 2**)

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

1- Vérification de la première hypothèse

Des données collectées et après analyse, il ressort que 44% du personnel seulement agréé le style de management adopté par leur supérieur contre 56% autre qui suggère carrément qu'on change ce style. En se référant au tableau n°18, nous constatons l'avis défavorable du personnel par rapport au style de management. Nous pouvons alors affirmer que le style de leadership adopté par le dirigeant explique le sentiment de peur. **D'où l'hypothèse 1 est confirmée.**

2- Vérification de la deuxième hypothèse

Pour ce qui est de l'hypothèse n°2, les résultats de l'enquête ont révélé que les agents manquent de confiance l'un envers l'autre. Les relations interpersonnelles ne sont pas favorables. Aussi, l'avis défavorable du personnel concernant le respect mutuel et l'arrogance de certains agents. Ceci nous permet de confirmer que le manque de confiance est à la base des relations conflictuelles entre les agents (tableau n°16). **D'où l'hypothèse 2 est confirmée.**

Paragraphe 2 : Implications managériales

1- Approches de solutions

Au regard des différents résultats de nos entretiens, les questionnaires et de nos observations, les solutions à envisager pour une meilleure gestion des relations interpersonnelles sont nombreuses, multiformes et toutes pertinentes.

Parmi celles-ci nous avons retenu :

- ✓ **Par rapport au problème spécifique 1**
- favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail puisque le rôle de la communication interne est de dynamiser les échanges et créer un lien en proposant des solutions dans l'optique de favoriser l'écoute, le travail en réseau;
- renforcer les relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance des employés;
- promouvoir la direction participative par objectif (DPPO);
- établir avec le personnel des règles claires et les responsabiliser;
- favoriser le travail en équipe;

- veiller à ce qu'il y ait un équilibre entre la communication du manager (descendante) et sa demande de reporting (communication ascendante) ;
- établir une communication franche et ouverte basée sur un désir de partager librement les idées et les informations;
- avoir un véritable souci pour le bien être des autres membres de l'organisation;
- avoir une sensibilité au point de vue aux opportunités et aux besoins des autres;
- faire une mobilisation personnelle et une disposition à prendre une action pour soigner et améliorer ses relations avec les autres.

✓ **Par rapport au problème spécifique 2**

- avoir un esprit de soutien et de collaboration avec les autres;
- avoir un désir de reconnaitre le travail et les compétences des autres et un sentiment d'être apprécié par les autres;
- avoir une volonté de développer des rapports basés sur le respect mutuel, l'honnêteté, l'intégrité des personnes et la loyauté;
- avoir une confiance en soi et une confiance pour les autres;
- avoir une acceptation des différences, une ouverture aux autres, ainsi que l'acceptation que l'on remette en question sa propre façon de penser.

2- Conditions de mise en œuvre

La réalisation des différentes approches de solutions nécessite différentes actions qui permettront d'optimiser l'effet de ces dernières.

Pour ce faire, il faudra :

- que les responsables de l'administration de la DAF/ MEMP se rendent compte de la place essentielle et incontournable qu'occupent les relations interpersonnelles au sein de l'institution;
- qu'il existe une véritable volonté de la part des responsables de l'administration à communiquer avec leurs collaborateurs;
- que les responsables de l'administration de la DAF/MEMP invitent le personnel à la bonne marche de l'organisation;
- que le personnel de l'administration ait des relations de courtoisie entre eux;
- que la confiance mutuelle y ait;

- que les responsables instaurent une culture basée sur des valeurs communes et partagées telles que l'honnêteté, le respect des personnes et la confiance mutuelle.

CONCLUSION

Au terme de ce modeste travail qui s'était fixé pour objectif l'analyse des relations interpersonnelles à la DAF, on espère avoir répondu à la problématique de cette étude. La question de la communication interne est de plus en plus préoccupante et engendre des répercussions sur l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille. La communication constitue en effet le socle du bon fonctionnement administratif car une bonne communication interne favorise une parfaite adhésion aux objectifs de l'institution.

Le but de notre étude est d'apporter notre contribution à la gestion de la DAF du Ministère des Enseignements Maternelle et Primaire pour une bonne motivation du personnel. La communication interne motivationnelle demeure la préoccupation majeure de tout manager digne de ce nom; elle reste, par excellence, l'action efficiente pour atteindre cet objectif. Car les collaborateurs de l'institution ne doivent pas éprouver un sentiment du mal-être au travail.

Si la motivation est contagieuse, la frustration l'est tout autant. Cette dernière affecte le moral et le travail d'équipe et en conséquence, cette situation se répercute directement sur le succès et la pérennité de l'organisation à laquelle les victimes appartiennent. Si la communication est souvent vécue comme un mal nécessaire, c'est aussi parce que la gestion du personnel est une difficulté majeure dans les institutions. Aussi, les responsables doivent-ils prioriser la participation de leurs collaborateurs à la définition des objectifs à la délégation

Mais la communication interne ne peut pas remplacer le contact et la décision. Une communication interne est un outil pour la direction et le management, mais n'est pas suffisante en soi. Ainsi, nous avons mené des enquêtes dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses; dans la revue de littérature nous avons étudié les questions se rapportant aux relations interpersonnelles. Nous avons pu vérifier nos hypothèses et avons remarqué les causes du dysfonctionnement de la communication interne qui démotivent quelques fois le personnel de la DAF. C'est ainsi que nous avions fait des recommandations et suggestions à l'endroit des responsables de la direction afin d'améliorer la politique de communication interne de la DAF dans le but de favoriser la motivation du personnel pour un meilleur rendement, un meilleur climat social, et par la même occasion, l'atteinte des objectifs du ministère.

En définitive, le type de communication managériale et motivationnelle que nous préconisons ne relève pas de positions théoriques ou doctrinaires que les responsables peuvent adapter à la suite de ces lectures. Ceux-ci avant tout doivent être persuadés que leurs collaborateurs ont un

potentiel à exploiter. Introduire la notion de participation dans une organisation sans être convaincu des potentiels et des dons que chacun peut apporter à l'ensemble est peine perdue.

BIBLIOGRAPHIQUE

Références

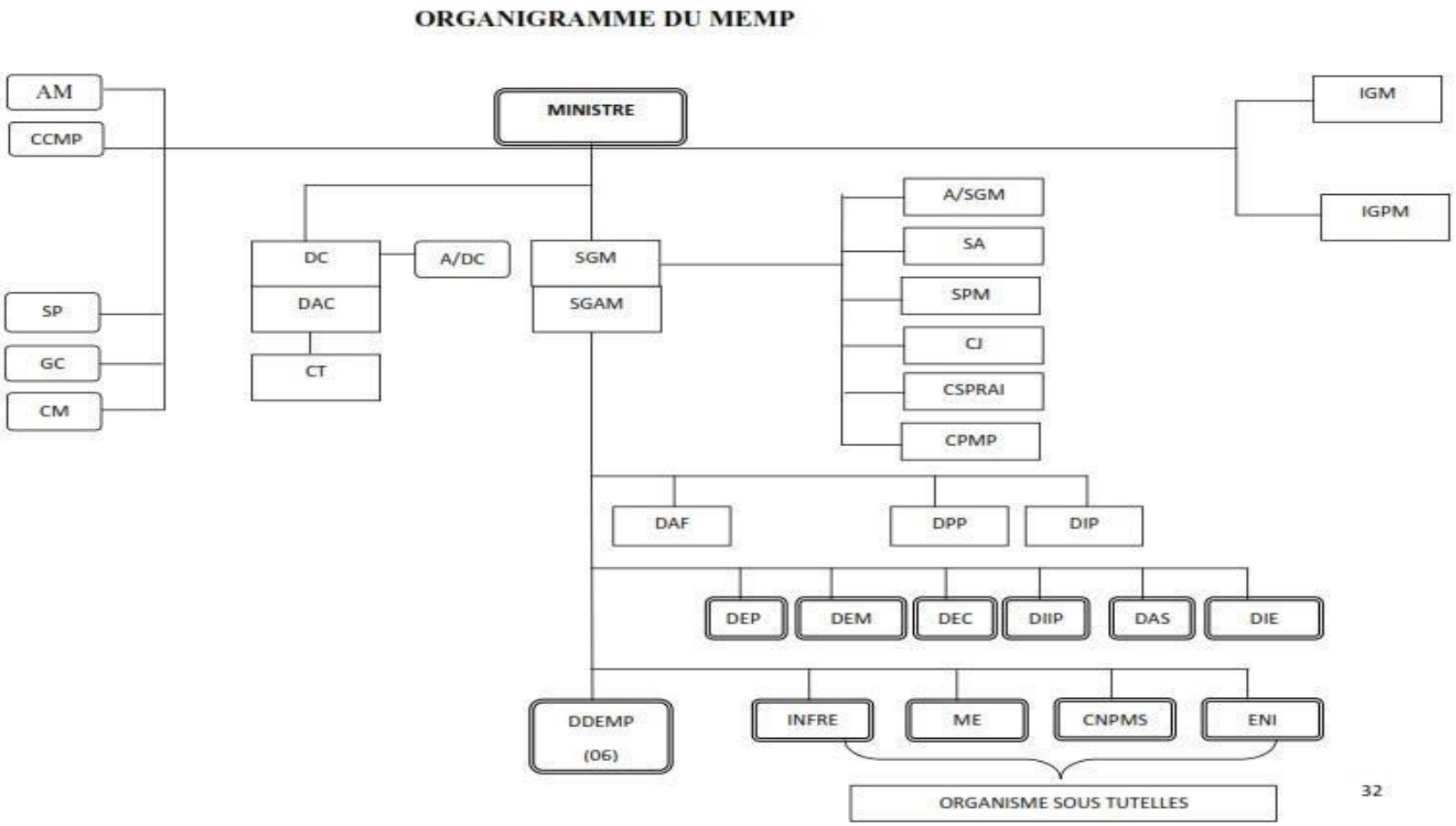
- Anthony W. (2015) « analyse des stratégies de motivation du personnel de la société les bagnoles MOTORS » mémoire de licence professionnelle 2015
- BERGERON L. (1998), « la motivation dans l'entreprise » édition paris 296p
- BLACKE R. et MOUTON J.S. (1964), « Les deux dimensions du management », Les Éditions d'organisation 300p
- CAPSUL J-Y. (1991), « management et organisation des entreprises » cahier français n°287, édition la documentation française 272p
- Christelle M. « effet de la communication interne sur la motivation du personnel: cas da la PANA PROJET », mémoire de Licence professionnelle ;
- Clotilde O. A. « les relations interpersonnelles comme gage de l'efficacité du personnel du cabinet : talents plus conseils » mémoire de licence professionnelle, avril 2013
- DETRIE P. et BROYEZ C.M. (1995), « la communication interne au service du management », cahier édition liaison 287
- GALIZIA J-L, La gestion des conflits dans l'entreprise, mémoire du Diplôme Universitaire Supérieur de Gestion des Entreprises, 2000-2001, France.
- MIEGE B. (1996), « la société conquise par la communication, tome 1 logique sociale » presse universitaire 7ème édition 414p
- PERETTI J-M. (2003), « Gestion des Ressources Humaines », Paris, Editions Vuibert, 4ème édition, Collection Gestion, 555p

WEBOGRAPHIES

- http://www.petite-entreprise.net/p-1309-81-G1-quelles-peuvent-etre-les-causes-d-un-conflit.html consulté le 2 Septembre 2021 à 15h
- http://www.memoireonline.com/12/13/8289/m-la-gestion-des-conflits-Collectifs-du-travail-face-au-climat-social-l-hppital-Gecamines-sud-deL12.html consulté le 4 Septembre 2021 à 19h43

ANNEXES

Annexe 1:


ORGANIGRAMME DU MEMP
AM
CCMP
SP
GC
CM
MINISTRE
DC
A/DC
DAC
CT
SGM
SGAM
A/SGM
SA
SPM
CJ
CSPRAI
CPMP
IGM
IGPM
DAF
DPP
DIP
DEP
DEM
DEC
DIIP
DAS
DIE
DDEMP
(06)
INFRE
ME
CNPMS
ENI
ORGANISME SOUS TUTELLES
32

Annexe 2 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de Licence en Gestion des Ressources Humaines à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion, nous menons des investigations sur le sujet de recherche portant sur «**Analyse des relations interpersonnelles à la DAF/MEMP** ». A cet effet nous venons solliciter votre collaboration pour avoir des informations sur les points contenus dans le présent questionnaire.

Nous vous rassurons par avance que les informations collectées ont un but purement académique et vous remercions pour votre aimable contribution.

Questions générales

1- Sexe de l'enquêté:

- Masculin
- Féminin

2- Ancienneté à la DAF/MEMP:

- [0-5]
- [5-10]
- [10-15]

3-Poste

……

……

……

…….

Questions sur la première hypothèse de recherche

4- Avez-vous souvent peur de vous exprimer devant vos supérieurs ?

- Oui
- Non

- Si Oui pourquoi ?

- la peur d'être sanctionner?
- la peur de faire des erreurs?

5- Cela affecte-t-il votre motivation ?

- Oui
- Non

6- Quelles conséquences ce sentiment de peur a sur vous ?

……

……

……

……

7- Quelles conséquences ce sentiment de peur a sur votre rendement ?

……

……

……

……

8- Que pensez-vous de ce style de management ?

……

……

……

……

9- Que suggérez-vous pour améliorer cette situation ?

……

……

……

……

<u>Questions sur la deuxième hypothèse de recherche</u>

10- La communication entre vos collègues et vous est-elle parfaite ?

- Oui

- Non

11- Si Non Pourquoi ?

Vos collègues sont arrogants?

- Oui
- Non

S'agit –il du manque de confiance ?

- Oui
- Non

12-Comment qualifiez vous votre collaboration avec les autres collègues sur le plan relationnel et professionnel ?

- Bonne
- Mauvaise

13-Si mauvaise quelles en sont les causes ?

……

……

……

14-Quelles sont les conséquences que ce problème crée au sein du MEMP/DAF ?

……

……....

……

……

15-Que suggérez-vous pour améliorer cette situation ?

……

……

……

…

Merci pour votre collaboration

Annexe 3: GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur/Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines (GRH), nous effectuerons une analyse de la gestion des relations interpersonnelles au sein du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire : cas de la DAF.

A cet effet, nous voudrions bien avoir votre opinion sur certaines préoccupations liées à notre thème.

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i
DEDICACE 1 ii
DEDICACE 2 iii
REMERCIEMENTS iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES vi
LISTE DES TABLEAUX viii
LISTE DES GRAPHIQUES ix
RESUME x
ABSTRACT x
SOMMAIRE xi
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE 4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude 5
Paragraphe 1 : Environnement du stage 5
1- Présentation du MEMP 5
1.1- Présentation géographique du MEMP 5
1.2- Historique du MEMP 5
1.3- Missions, attributions, ressources, structure organisationnelle et fonctionnelle du MEMP 7
1.3.1- Structure organisationnelle du MEMP 7
1.3.2-Structure fonctionnelle du MEMP 8
1.3.2.1-Le Ministre 8
1.3.2.2- Le Cabinet du Ministre 8
1.3.2.3- Les personnes et services directement rattachés au Ministre 8
1.3.2.4- L'Inspection Générale du Ministre 9
1.3.2.5-Le Secrétaire Général du Ministre 9
1.3.2.6- Les Directions Centrales 9
1.3.2.7- Les Directions techniques et les Directions départementales 9
1.3.2.8- Les Structures Déconcentrées et les Organismes sous Tutelle 10

1.3.2.9- Les Organes Consultatifs et/ou Délibératifs 10
1.4- Missions et Attributions du MEMP 10
1.5- Ressources du MEMP 12
1.5.1-Ressources Humaines 12
1.5.2- Les ressources matérielles du MEMP 13
1.5.3- Les ressources financières 14
2- Organisation et attributions de la DAF/MEMP 14
2.1- Organisation de la DAF 14
2.2- Attributions de la DAF 16
Paragraphe 2: Déroulement du stage 17
1-Déroulement de stage 17
1-1-Travauxeffectués 17
1-2-Acquis capitalisés et difficultés rencontrées 18
1-2-1- Acquis capitalisés 18
1-2-2- Difficultés rencontrées 19
1-2-2-1- Difficultés liées à notre insertion professionnelle 19
1-2-2-2- Difficultés liées à la rédaction du mémoire 19
2- Analyse SWOT 19
Section 2: Problématique, intérêt et objectifs de l'étude 21
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude 21
1- Problématique 21
2- Intérêt de l'étude 23
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude 23
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE 24
Section 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche 25
Paragraphe 1 : Revue de littérature 25
1- Clarification des concepts 25
1-1-LaCommunication 25
1-2-LaCommunicationinterne 25
1-3- La communication interpersonnelle 26
1-4- Le personnel 26

1-5- La relation 26
1-6- Relation interpersonnelle 26
1-7- Les relations interpersonnelles de qualité 26
1-8- La communication descendante 27
1-9- La communication ascendante 27
1-10- La communication latérale 27
1-11- La communication parallèle 27
1-12- Le conflit selon FREUND (1983 p67) 27
1-13- Le conflit interpersonnel selon HARTWICK et BARKI (2002 p57) 28
1-14- Le leadership 28
2-Revue théorique 28
2-1- Théorie du climat organisationnel de Elton MAYO 28
2-2- Théorie de Halpin et Crofts 29
2-3- Théorie de Likert 30
2-4- Comparaison des deux théories 31
3- Revue empirique 31
3-1- Etudes antérieures sur la relation entre la peur et le leadership adopté 31
3-2- Etudes antérieures sur la relation entre la confiance et les relations conflictuelles 32
Paragraphe 2 : Hypothèses de recherche 33
Section 2 : Méthodologie de la recherche 34
Paragraphe 1 : Démarche méthodologique et outils de collecte de données 34
1- Démarche méthodologique 34
1-1- La population 34
1-2- Echantillonnage 34
2- Outils de collecte de données 35
2-1- La recherche documentaire 35
2-2- L'enquête 36
2-3- Entretiens directs 36
2-4- Le questionnaire 36
Paragraphe 2 : Outils de traitements et conditions de validation des hypothèses 36
1- Outils de traitements 36
1-1- Technique de dépouillement 37

1-2- Analyse uni-variée 37
2- Conditions de validation des hypothèses 37
3- Les difficultés rencontrées 37
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 38
Section 1 : Présentation et analyse des résultats 39
Section 2 : Validation des hypothèses et implications managériales 45
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses 45
1- Vérification de la première hypothèse 45
2- Vérification de la deuxième hypothèse 45
Paragraphe 2 : Implications managériales 45
1- Approches de solutions 45
2- Conditions de mise en œuvre 46
CONCLUSION 48
BIBLIOGRAPHIE 51
ANNEXES ..... a
TABLE DES MATIERES ..... g