



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES
HUMAINES (FLASH)



DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE
L'EDUCATION (DPSE)

MEMOIRE DE MAITRISE EN PSYCHOLOGIE

Option : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle

SUJET

CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS
DE LA SOCIETE CIVILE DANS LA
GESTION DES CONFLITS AU BENIN : CAS
DE L'ONG ALCRER

Réalisé et soutenu par :

KINDOHO constant

Sous la direction de :

Docteur Denis AMOUSSOU-YEYE

Maître Assistant FLASH l'UAC

Année académique : 2013-2014

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

Aux Organisations de la Société Civile (osc), aux autorités étatiques, aux chefs d'entreprise, aux dirigeants des collectivités locales, aux acteurs politiques, aux confessions religieuses et à toutes les institutions africaines : Union Africaine et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Remerciements

Ce travail ne pourrait parvenir à terme sans le concours et le soutien de certaines personnes auxquelles nous adressons nos sincères et chaleureux remerciements à :

- notre directeur de recherche : professeur Denis AMOUSSOU –YEYE, pour ses observations, conseils et recommandations dans la réalisation de ce travail malgré ses occupations ;
- vous membres de jury qui avez fait l'honneur d'accepter, de juger et d'améliorer la qualité de notre travail ;
- tous les professeurs de la FLASH en particulier ceux du département de psychologie et des sciences de l'éducation ;
- tous mes camarades d'Amphithéâtres au département de psychologie et des sciences de l'éducation promotion 2006-2010 ;
- tout le personnel de l'Observatoire de la Lutte contre la Corruption, la maison de la société civile, le centre AFRICA OBOETHA, notamment :
- monsieur : Michel Minhinto
- monsieur : Etienne D. Badou
- monsieur : AiméNoukpékoun
- mon père KindohoDossouHonsou Jean,
- ma Mère BotokouAblawa, pour toutes les peines et les souffrances qu'ils ont endurées pour mon éducation ; ce travail est le fruit de vos sacrifices.
- ma grande sœur et son mari Kindoho Thérèse et Amoulé Vincent.
- tous mes frères et sœurs, mes cousins et cousines, nièces et neveux pour tous vos soutiens et vos affections soutenues.
- tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire ;

Nous leur exprimons notre gratitude infinie.

Listes des sigles et abréviations

ALCRER : Association de Lutte Contre le Racisme l’Ethnocentrisme et le Régionalisme

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l’Afrique de l’Ouest

MSC : Maison de la Société Civile

OLC: l’Observatoire de la Lutte contre la Corruption

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OSC : Organisations de la Société Civile

S C : Société Civile

UA : Union Africaine

Liste des tableaux

pages

<u>Tableau I</u>	: Répartition de l'échantillon selon les organisations	20
<u>Tableau II</u>	: Répartition l'échantillon selon l'âge.	21
<u>Tableau III</u>	: Les personnes selon la catégorie socioprofessionnelle	21
<u>Tableau IV</u>	: Les personnes ayant entendu parler des conflits	30
<u>Tableau V</u>	: Résultats de notre questionnaire pré-enquête	31
<u>Tableau VI</u>	: Avis recueillis sur la fréquence des conflits	32
<u>Tableau VII</u>	: Source de certaines formes de conflits organisationnels	38
<u>Tableau VIII</u>	: Personnes ayant vécu des problèmes conflictuels	38
<u>Tableau IX</u>	: La répartition des personnes interrogées selon le nombre de fois	38
<u>Tableau X</u>	: Répartition des secteurs où le phénomène est plus fréquent	39
<u>Tableau XI</u>	: Sources et causes des conflits.	39
<u>Tableau XII</u>	: Avis des personnes interrogées sur les modes de résolutions	40
<u>Tableau XIII</u>	: Avis selon les sources et causes des conflits	41
<u>Tableau XIV</u>	: Des dommages causés aux individus	45
<u>Tableau XV</u>	: Avis des personnes interrogées sur le rôle des OSC	46

SOMMAIRE

	Introduction	1
Chapitre I	: Considérations théoriques	4
Chapitre II	: Cadre de l'étude et démarche méthodologique	20
Chapitre III	: Présentation et analyse des résultats	25
Chapitre IV	: Discussion et commentaire	47
	Conclusion	63

INTRODUCTION

Une organisation qui dure est celle qui arrive à traverser les crises et affronte les agressions dont elle est victime. Les conflits organisationnels ont été pendant longtemps considérés comme des problèmes non importants dans la société. Les conflits sont jugés inévitables et constituent souvent l'occasion de réajustement et de réadaptation mutuelle. C'est pourquoi Pierre Rousseau(2008) dit : « Les conflits n'ont de caractères constructifs que s'ils sont résolus pour certains, prévenus pour d'autres, maîtrisés pour tous». En fait, les conflits n'ont de vertu créatrices que dans la mesure où ils sont résolus par une restructuration de l'organisation dans le sens des changements révélés nécessaires. Ils n'ont donc pas de vertu créatrice en soi, ils dépendent de l'ergonomie de l'organisation. Ce qui est créateur, c'est d'appréhender les conflits d'une part et les modes de gestions d'autre part.

Avant toute étude sur ce thème, nous délimiterons notre sujet tout en rappelant quelques concepts du conflit social d'une part et en développant d'autre part les autres formes de conflits (conflits internes résultant de la communication d'un groupe, des différends dans un groupe, des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation).

Malgré la divergence des auteurs sur les causes, les conséquences, les sources, les modes de résolutions des conflits interpersonnels ; ils s'accordent sur la nécessité, la dynamique au travail et la vitalité de ces conflits dans tous les domaines. Cependant la mauvaise gestion de ces conflits engendre plusieurs conséquences néfastes voire dramatique. Ces conséquences engendrent chez l'individu la perte de confiance, la perte de performance, les problèmes de santé, de même sur l'organisation la baisse de la productivité et une mauvaise image externe. Il est donc impérieux d'installer un système propice à la communication et au management adapté à l'organisation permettant la mise en place d'un système de prévention pour éviter d'éventuels conflits. Mais la survenance de celui-ci nécessite une gestion réelle basée sur la connaissance réelle du litige et

une analyse des personnalités ou des groupes en présence et non une gestion d'improvisation basée sur le jeu des couloirs et des téléphones. Ainsi les conflits se découvrent partout où il y a relation interpersonnel. Il est unanimement admis aujourd'hui que la problématique des conflits est liée avec acuité aux problèmes de gouvernance de nos Etats. Aussi l'intérêt visé par les uns ou les autres pour les ressources prend-t-il souvent des allures dramatiques. Les dynamiques institutionnelles malgré leur légitimité souffrent de fiabilité dans la gestion. Les normes, les institutions et les mécanismes qui fondent la capacité d'une société à faire évoluer de manière positive et non violente des situations de conflits ou de conflits latents, constituent un sujet majeur de recherche et de débat qui intéresse le monde entier.

C'est pour mieux cerner les problèmes dans un monde fondé sur l'interdépendance, amener l'autre à coopérer par la persuasion et non par la soumission afin d'éviter de s'engager dans des dynamiques conflictuelles génératrices coûteuses et destructrices de la relation à long terme que la conférence des forces vives de la nation tenue à Cotonou du 19 au 28 février 1990, a permis de réconcilier la nation et l'avènement d'une ère de renouveau démocratique. La constitution du 11/12/90 a pris en compte les OSC dans le but de défendre, les principes de la libre association et l'administration de ses organisations. Les grands principes de cette réforme de l'ère démocratique ont été concrétisés dans les différentes lois qui fondent les cadres légaux des associations et administrations :

-La loi n°97-029 du 15/01/1999 portant organisation des communes en République du Bénin.

-La loi n° 2011 du 12/10/2011 portant lutte contre la corruption et autres infractions connexes en République du Bénin

-les organisations de la société civile sont régies par la loi de 1901 sur les associations.

Plusieurs activités font parties des objectifs principaux des organisations de la société civile (OSC). Parmi celles-ci figure la gestion des conflits. Quel est l'apport des OSC dans la gestion des crises conflictuelles qui secouent les différents secteurs administratifs ? Telle est l'interrogation principale de notre thème de recherche.

L'enjeu majeur pour cette étude est de renforcer les capacités d'analyse par rapport aux enjeux politiques, économiques et socioculturels des conflits ainsi que les distinctions entre les différents types de conflits et enfin la Co-construction d'une force de propositions au service des organisations nationales panafricaines ou régionales et des communautés. A travers cet exposé nous aborderons trois domaines.

Chapitre I : Considérations théoriques

Chapitre II : Démarche méthodologique

Chapitre III : Cadre de l'étude, présentation, interprétation et analyse des résultats

Chapitre IV : Discussion et commentaire.

PREMIERE PARTIE

Considérations théoriques, et
démarche méthodologique de l'étude.

Chapitre I : Considérations théoriques

1-Problématique

La société civile ou, les organisations de la société civile s'engagent à agir et à parler généralement au nom du peuple: c'est une légitimité auto-proclamée qui manque de fondement d'éthique solide. Les entretiens tenus avec les acteurs de la société civile montrent de manière ouverte ou implicite que leur engagement se fait en vertu d'une prétendue supériorité morale auprès des hommes et des femmes des organes politiques: ce qui explique que si l'Etat et les hommes politiques échouent dans un pays, il appartient à la société civile de sauver la nation.

Réunis à l'occasion de la cinquième session extraordinaire de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), les Chefs d'Etat et de gouvernement africains, ont rappelé, en adoptant solennellement l'Acte constitutif de la nouvelle Union Africaine (UA), que le fléau des conflits armés constitue un frein majeur pour le développement économique et social du continent et ont reconnu la nécessité, pour sortir les Africains de ce cercle vicieux de la violence armée endémique et du sous-développement chronique, d'établir entre autres, un partenariat entre les gouvernements et tous les segments de la société civile¹. De même, dans son discours d'ouverture à la Conférence africaine sur les Principes africains de résolution des conflits et de réconciliation, le Chef de l'Etat éthiopien, Meles Zénawi (1998), a recommandé aux Africains, de faire bon usage des mécanismes traditionnels de résolution des conflits², dont nombre de sociétés civiles africaines continuent d'être dépositaires. Dans le même registre, le Protocole relatif au mécanisme de prévention, de gestion, de règlement des conflits, de maintien de la paix et de la sécurité, assigne également un rôle clé à

¹cf. la cinquième session extraordinaire tenue le 2 mars 2001, à Syrte en Libye, L'Union Africaine remplace progressivement l'OUA (créée en mai 1963), au bout d'une période de transition d'un an.

²cf. Meles Zénawi, (8-12 novembre 1999) discours d'ouverture à la Conférence africaine sur les « Principes africains de résolution des conflits et de réconciliation », in African Renaissance Institute et al. All-African Conference on African Principles of Conflict Resolution and Reconciliation, Addis Ababa.

la société civile dans la gestion des conflits, notamment à travers le Conseil des sages, composé, entre autres, de personnalités éminentes provenant de diverses couches sociales, y compris les femmes, les chefs traditionnels et religieux ³.

Le constat est que l'Afrique apparaît comme une région en déséquilibre durable et un espace de tension et de disparité. Les Etats issus des indépendances sont en perte de légitimité et n'ont pas su institutionnaliser des capacités appropriées de gestion pacifique des conflits ou des conflits éventuels. A cela s'ajoute la non prise en compte des mécanismes de régulations sociales fondées sur les valeurs et réalités des communautés africaines. Or, les menaces de tension sont dangereuses en l'absence de mécanismes de médiation ancrés dans des valeurs culturelles séculaires positives et dotés d'institutions modernes fiables et démocratiques.

Les conflits pourraient cacher de multiples enjeux qui se situent à différents niveaux. Parfois ils ne sont pas déclarés parce que la personne a du mal à s'exprimer ou ne trouve pas de mots pour le dire. Le rôle du leader consiste à découvrir progressivement les sources profondes des conflits. C'est pour cette raison que la simple communication et le dialogue doivent être de règle dans un organe. Richard Bréard et Pierre Pastor (2007) dans leur ouvrage *Gestion des conflits – la Communication à l'épreuve* affirment :

« le conflit est présent dans la vie de chaque organisation, sa gestion est extrêmement difficile et écarte parfois les démunis, certains responsables privés ou institutionnels, en effet peu d'outils sont mis à la disposition des organisations pour les aider dans leurs tâches ».

L'objectif de notre recherche est très simple : il faut savoir comment réussir à négocier et à convaincre sans faire la guerre face aux difficultés. C'est une délicate et préoccupante situation car la gestion des conflits est basée sur le droit

³Cf. le Protocole relatif au mécanisme de prévention des conflits, signé le 10 décembre 1999 à Lomé (Togo) par les Etats membres de la CEDEAO

humain international et sur l'anthropologie (des familles, des nations, des Etats, des institutions, des organisations, des croyances). La négociation est un élément constitutif de notre vie. Que nous veuillons ou non, nous devons être tous des négociateurs. On négocie un accord avec une personne inconnue de qui on désire avoir une faveur, c'est ainsi que si les syndicats menacent d'aller en grève, les membres du gouvernement les reçoivent pour négocier. La société civile est-elle favorable dans la résolution des crises sociales et tensions administratives ?

Voilà autant de préoccupations auxquelles nous allons tenter d'apporter quelques approches de solutions dans ce mémoire. Pour répondre à ces préoccupations nous nous sommes fixés des objectifs et hypothèses.

2- Justification du choix du sujet

La résolution des conflits est généralement perçue comme un processus mettant en scène les protagonistes en confrontation. Cette procédure de règlement des différends découle de la définition classique des conflits armés comme affrontement entre les groupes antagonistes organisés. Il s'agit là d'une stratégie de recherche de paix qui malheureusement a ses limites dans les situations spécifiques de violences de masses, pendant lesquelles ni les acteurs ni leurs mobiles ni des enjeux, n'obéissent plus au canevas susmentionné. Mais des théâtres de violences sur le continent africain relèvent plus des situations spécifiques auxquelles il est difficile de trouver des solutions à la fois efficaces et viables par les institutions mises en places.

Il est donc nécessaire d'intégrer la société civile dans les processus de résolutions des conflits en Afrique et particulièrement au Bénin qui tire notre attention sur les changements survenant dans la nature des conflits dans les organisations. Cette nouvelle orientation influence également le rituel protocolaire des grandes conférences diplomatiques sous-régionales sur les

questions de paix et de sécurité. Exhortation pour la paix et énonciation d'un nouveau paradigme. On assiste en Afrique de l'Ouest en particulier, à l'émergence d'une rhétorique inédite qui tranche nettement avec la tendance ancienne qui consistait à marteler que les problèmes de paix et surtout de sécurités sont des questions hautement sensibles, relevant du domaine réservé de l'Etat.

En Afrique, et particulièrement au Bénin, les conflits entre groupes sociaux trouvaient traditionnellement plus d'issues heureuses dans les négociations et l'arbitrage dans les affinités et les alliances (ethniques et culturelles). Malheureusement, nos mécanismes modernes d'arbitrage et de gestion préventive des conflits semblent généralement incapables de trouver des alternatives viables acceptées par les populations. A cela, s'ajoute l'extrême dépendance politique et économique vis-à-vis de l'extérieur qui complexifie les situations de crises, en faisant intervenir des intérêts et des sensibilités externes aux milieux concernés. Dans ce registre, on peut faire mention de l'importance du rôle que peut jouer la société civile dans la prévention et dans la gestion des situations conflictuelles. Il ressort ici que : les organisations de la société civile ont pour rôle, dans la lutte contre la prolifération des armes légères, de s'assurer que la société civile est informée des décisions prises par les gouvernements. Elles sont regroupées en coalitions et réseaux qui leur permettent d'assurer une bonne mobilisation des populations, leur sensibilisation et leur éducation dans la culture de la paix, afin d'apporter leurs contributions à la gestion des crises conflictuelles.

3- Objectifs

D'une manière générale, l'acquisition des connaissances, le dynamisme de résolution des conflits et des stratégies de gestion préventive et non violente dans le monde et particulièrement au Bénin constituent les objectifs fondamentaux de notre sujet.

A - Objectifs généraux

Les objectifs visent :

1-Le renforcement des liens entre les initiatives de paix et de stabilisation menées à la base par les organisations de la société civile(OSC) à travers une amélioration des connaissances sur les dynamiques des conflits et leurs modes de prévention et de gestion.

2-L'adoption des propositions aux différentes institutions engagées dans le processus de prévention ou de résolution des conflits organisationnels.

3-La mobilisation des personnes ressources au sein d'un collège de sages mobilisable en cas de besoin.

B - Objectifs spécifiques

Ils consistent à :

1-Créer des espaces de dialogues de débats où sont consolidés nos valeurs culturelles et traditionnelles en vue d'interpellation sur les crises organisationnelles nationales et régionales émergentes en Afrique.

2- Donner des informations fiables et des connaissances utiles capables d'aider les organisations de la société civile (OSC), les partenaires et le public, à élaborer des opinions et à décider des positions à prendre dans la gestion des conflits qui minent les organismes.

3- Montrer les Stratégies de mise en œuvre d'un système de gestion des conflits organisationnels et expliquer le concept psychologique et sociologique des conflits puis en déduire les conséquences sur l'Homme et sur les organisations.

4-Hypothèses

En vue d'atteindre les objectifs fixés nous nous proposons de vérifier des hypothèses suivantes qui pourront contribuer à la résolution des conflits

A – Hypothèses générales

1-L'absence de la mobilisation des acteurs de la société civile dans la résolution

des crises et tensions constituent contribuent à l'enlisement des conflits.

2-Les divergences non résolues laissent en nous un sentiment désagréable qui contribue à toutes sortes de crises sociales.

3-L'absence d'identification des démarches préventives à suivre pour distinguer les différents types de conflits sur les lieux de travail augmente les problèmes potentiels des conflits.

B - Hypothèses spécifiques

1-La problématique de la non implication des acteurs non institutionnels : les organisations de la société civile(OSC), coutumiers et religieux dans la prévention et la gestion des conflits, cause un désordre générateur des situations conflictuelles observées dans les organisations.

2-Le manque d'informations, l'absence du dialogue politique et le déficit de la bonne gouvernance constituent les sources principales des crises sociales observées de nos jours.

3-La méconnaissance des types de conflits et l'inexistence des systèmes de prévention des conflits sont due au manque de la formation socio professionnelle des acteurs sociaux. Ceci entraîne d'énormes conséquences sur les hommes ainsi que sur l'organisation.

5- CLARIFICATION CONCEPTUELLE

5 – 1 Organisations

Guennadi OSSIPOV (1988), dans son ouvrage *Principes de Sociologie* définit l'organisation comme le Processus par lequel on combine et on dispose systématiquement les ressources humaines, matérielles, physiques nécessaires aux responsables des diverses unités administratives pour réaliser leurs plans et leurs objectifs d'une part. Et d'autre part l'organisation est comme une structure

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

L'organisation désigne aussi l'ensemble des responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes permettant à un organisme d'atteindre ses objectifs. On distingue plusieurs types d'organisations du travail : organisations étatiques, politiques, professionnelles, sportives, culturelles et juvéniles.

Par ailleurs on entend par organisation des méthodes d'administration des hommes et de leur travail de coordination de leurs efforts et de leurs moyens dont ils disposent pour mener à bien certaines tâches. Le concept d'organisation sociale recouvre aussi un système de types d'activités des individus et des sous groupes d'institutions et de moyen de contrôle social, des systèmes des valeurs qui garantissent un comportement similaire des membres de tel ensemble, qui concertent et orientent dans un certain sens leurs aspirations, établissent des moyens de garantir les besoins, mettent un terme aux tensions et aux conflits surgissant dans la vie collective.

5-2 Concept de société civile⁴

Aujourd'hui, la société civile est perçue comme l'espace compris entre la famille et l'ÉTAT. En d'autre terme, il s'agit d'acteurs apolitiques. Mais cela ne signifie pas qu'elle ne cherche pas à affecter les décisions politiques dans la mesure où celles-ci s'appliquent à elle.

L'écrivain philosophe Thomas Hobbes a trouvé l'origine de la société civile dans la rupture de l'homme avec l'état de nature. Comme les animaux, les premiers hommes vivaient sans aucune organisation interne et seule la force physique créait une hiérarchie entre eux. Le résultat, c'est que le plus fort peut arracher sa nourriture au plus faible. Mais les hommes étant dotés d'intelligence

⁴OKANLA MOUSSA (2009) *cours du droit sj3 relation internationale et la sociologie politique*
UAC.FADESP

ont estimé qu'il faut la sécurité pour que chacun puisse produire ses richesses et en jouir. Ils ont alors confié la gestion de cette sécurité à un souverain appelé le Léviathan. Lui seul a le droit d'user de la violence de façon légitime : c'est de là, que naît l'ETAT bien distinct de la société civile.

Pendant longtemps, beaucoup de Léviathan ont perdu de vue cet état initial et d'autres ont dit que leur pouvoir vient de DIEU. Cela donne la conséquence d'abus, de répression, la levée excessive d'impôts, le gaspillage et la corruption par les dirigeants, l'inexistence de la culture de compte rendu et l'impunité.

A travers l'histoire, cette approximation du pouvoir par un petit groupe (justifiée par les arguments religieux, politiques) sera destituée à travers les révolutions populaires. Ce qui a conduit à la souveraineté populaire et à la démocratie.

Aujourd'hui, on ne peut gouverner qu'à travers un état qui doit se renouveler régulièrement à travers des élections. La nature de la société civile dépend du type de régime. Dans les monarchies, la société civile est inexistante étant composé de sujet de roi sans aucun droit et sur lesquels le roi a le pouvoir de vie et de mort. Sous les régimes autoritaires, la société civile existe mais elle est muselée. En effet, toutes ces organisations se fondent dans le parti unique et de ses démembrements avec la pensée unique. Le seul organe autorisé est celui du gouvernement. Dans les régimes démocratiques, la société civile est indépendante, plurielle, dynamique. Le Bénin est connu pour en avoir une de particularité dynamique. Elle s'organise à travers les organisations non gouvernementales (ONG), les associations professionnelles, les religieux etc.

5-7 Conflits

- **Conflits selon les psychologues**

Chez les psychologues, on trouve trois positions principales:

- La première consiste à considérer les conflits entre individus et la

participation à des conflits de groupes comme réducteurs de pulsions et de tensions internes de l'individu pour se libérer de ces tensions internes, l'individu est amené à des comportements agressifs.

- La deuxième position consiste à voir le conflit comme une compensation des frustrations résultant des contraintes de l'environnement, un moyen pour l'individu de sublimer son sentiment d'échec et de le retourner en agression contre autrui.
- La troisième position voit dans l'agression un moyen instrumental de réaliser ses objectifs. Le psychologue attribue une stratégie agressive à l'individu pour réaliser ses objectifs stratégiques.

- **Conflits en sciences politique**

Au sens strict, un conflit est un contentieux sur un ou des points de droit. On entend par conflit, au sens profond ou authentique du terme, l'affrontement de deux ou plusieurs volontés individuelles ou Collectives qui manifestent les unes à l'égard des autres une intention hostile et une volonté d'agression, à cause d'un droit à retrouver ou à maintenir. Ces volontés essaient de briser la résistance de l'autre, éventuellement par le recours à la violence.

5-8 Nature et type de conflits

Les conflits peuvent être de plusieurs natures, les uns sont internes à l'individu, les autres sont externes ou sociaux, il peut se dérouler entre deux ou plusieurs groupes et même entre nation. C'est ainsi nous avons : les conflits intra-personnels, les conflits interpersonnels, les conflits intra-groupes, les conflits intergroupes qui seront abordés dans le troisième chapitre.

5- 9la gestion

Elle est l'ensemble des actes tendant, dans le cadre d'une politique prévisionnelle définie, à déclencher, suivre et contrôler le fonctionnement à court et à moyen termes des éléments dont dispose l'entreprise pour atteindre le but fixé .

Gérer, c'est donc organiser un processus de prise de décisions et de telle façon que cette décision soit prise en temps opportun, par les personnes les mieux placées et ayant autorité pour la prendre, en intégrant toutes les données et paramètres nécessaires à la qualité de cette décision. La gestion implique des règles qui régissent le processus et n'anticipent pas la solution. Gérer ne consiste pas à élaborer d'abord des règles capables de résoudre tous les cas susceptibles de se présenter puis en suite de les appliquer aux situations.

Gérer, c'est élaborer des règles à appliquer afin que, pour chaque cas, la meilleure solution soit trouvée, retenue et appliquée.

La gestion est une science universelle. Elle est beaucoup centrée sur le savoir et le savoir-faire. Cela fait appel à l'art, des facteurs socioculturels, amenant tout individu à développer des dimensions juridiques, psycho-sociale de la fonction.

6 - Revue de littérature

Le terme conflit prend en compte au XVIII^{ème} siècle, l'antagonisme sur le plan abstrait entre force intellectuelle, morale, affective et sociale. Le terme sera ensuite placé sur le terrain de droit pour parler des conflits de juridiction. Plus tard par la psychanalyse vers 1895 on parlera de conflit psychique : on parle de conflit interne lorsqu'un sujet s'oppose à des exigences internes, lesquelles ne sont pas nécessairement de nature pathologique. Chacun de nous vit à de différents degrés de ce type de conflit interne qui participe à la structuration profonde de notre personnalité.

La théorie psychanalytique de Freud développe ses fonctionnements en décrivant qu'ils opèrent des mécanismes de défense. Lorsqu'une de mes pensées m'est insupportable, je peux par exemple la refouler ou bien la projeter sur autrui ou bien encore la dénier. Ainsi, un conflit peut déchirer une personne en elle-même. La confrontation à l'inconnu, la perte d'un être cher, par décès ou abandon, peuvent provoquer un état conflictuel. Celui-ci comportera plusieurs

étapes qui sont contournables en cas de changement favorable : choc, colère, dépression, acceptation, accueil.

6-1 Approche psychanalytique

Le point de vue de Freud, étant exclusivement individualiste, ne tient pas compte du point de vue de l'autre et ne peut ainsi permettre le dialogue. Replié sur ses désirs et sur son autosatisfaction, le sujet névrotique ne voit d'issue que dans la suppression des difficultés et donc dans la suppression du point de vue de l'autre. C'est ainsi que pour supprimer les conflits intérieurs la psychanalyse risque de créer des conflits extérieurs familiaux et sociaux qui retentissent ensuite douloureusement sur l'équilibre intérieur que l'on voulait pacifier. L'attitude psychanalytique est de toute évidence, d'après une source de conflits. Plaçant le conflit au cœur de la personnalité humaine, il permet, passé le moment de la désillusion, de rendre conscient de la prégnance et du poids de l'inconscient ; il permet finalement de mieux rechercher la raison et l'harmonie, même si cette recherche reste pessimiste. Par ailleurs, nous ne pouvons plus penser le monde et l'homme de la même façon, surtout l'homme qui n'est plus l'être de raison recherché par de nombreux philosophes, ni l'être pour l'harmonie avec la nature. Les préoccupations pessimistes s'accroissent parfois, à propos de la guerre notamment.

Freud élabore de nouvelles conceptions de l'organisation de la personnalité. C'est là que le fondateur de la psychanalyse tente d'expliquer les relations entre Conscient et Inconscient, avec l'intervention de la censure ; c'est ce mécanisme qui rend possible la défense et la relation avec le monde extérieur.

S. Freud (1914) précise l'étiologie des névroses, entre névroses dites actuelles qui ont leur source dans la frustration sexuelle brute (hystérie) et les psychonévroses issues de la symbolisation d'un conflit psychosexuel (névrose obsessionnelle). Il insiste sur le fait que la névrose n'est pas seulement une pathologie, c'est le témoignage d'un conflit désirant.

S. Freud (1921) dans son analyse du Moi porte son analyse sur les dynamismes de l'identification collective. Bien que l'agressivité engendre une culpabilité qui pousse les hommes à accepter la société, ils le font de manière rationnelle, dans un but d'autoconservation. Prenant comme point de départ la régression, il veut résoudre le problème de la cohésion des sociétés et révèle là en partie ses conceptions sociales et politiques. Dans les groupes sociaux, les hommes peuvent renoncer à la maturité et en revenir à des stades antérieurs de dépendance et de réflexion infantile. Il veut expliquer la soumission des masses à l'ordre social par la crédulité de l'amour, et fait dériver celle-ci, non à des pouvoirs magiques et de suggestions que posséderaient les chefs des sociétés, mais de la libido elle-même, d'admettre que les relations amoureuses (les attachements affectifs) forment également le fond de l'âme collective. Certains auteurs se sont consacrés à la question de la guerre. Pourquoi la guerre?

Plusieurs écrivains ont tenté de répondre à cette question parmi ces derniers on peut noter :

Damilaville (1751-1766): «La guerre est un fruit de la dépravation des hommes ; c'est une maladie convulsive et violente du corps politique, il n'est en santé, c'est-à-dire dans son état naturel, que lorsqu'il jouit de la paix ; c'est elle qui donne de la vigueur aux empires ; elle maintient l'ordre parmi les citoyens, elle laisse aux lois la force qui leur est nécessaire ; elle favorise la population, l'agriculture et le commerce ; en un mot elle procure aux peuples le bonheur qui est le but de toute société. La guerre au contraire dépeuple les Etats ; elle y fait régner le désordre ; les lois sont forcées de se taire à la vue de la licence qu'elle introduit ; elle rend incertaines la liberté et la propriété des citoyens ; elle trouble et fait négliger le commerce ; les terres deviennent incultes et abandonnées. Jamais les triomphes les plus éclatants ne peuvent dédommager une nation de la perte d'une multitude de ses membres que la guerre sacrifie ; ses victoires mêmes lui font des plaies profondes que la paix seule peut guérir».

Proudhon (1861): « Les loups, les lions, pas plus que les moutons et les castors ne se font entre eux la guerre ; il y a longtemps que l'on a fait de cette remarque une satire contre notre espèce. Comment ne voit-on pas, au contraire, que là le signe de notre grandeur ; que si, par impossible, la nature avait fait de l'homme un animal exclusivement industriel et social, et point un guerrier, il serait tombé dès le premier jour au niveau des bêtes dont l'association forme toute la destinée ; il aurait perdu, avec l'orgueil, de son héroïsme, sa faculté révolutionnaire, la plus merveilleuse de toutes et la plus féconde ? Vivant en communauté pure, notre civilisation serait une étable. Saurait-on ce que vaut l'homme, sans la guerre ? Saurait-on ce que valent les peuples et les races ? Serions-nous en progrès ? Philanthropes, vous parlez d'abolir les guerres ; prenez garde de dégrader le genre humain...»

En effet l'analyse faite sur les idées développées par ces deux auteurs révèle que la guerre ayant en générale pour source la violence, ne profite aucunement à la population majoritaire .Il en ressort que les animaux de mêmes espèces ne se mangent pas, ni, ne se font la guerre entre eux. Les hommes étant comme l'animal social et industriel ne devraient pas faire la guerre entre eux. La guerre au contraire devrait être menée comme un instrument de développements et de progrès.

6-2 Sociologie des conflits

Une approche sociologique du conflit est inséparable d'une option psychologique, philosophique et sociale en générale. Il ne faudrait pas concevoir l'approche sociologique du conflit d'un auteur en pensant qu'il l'aborde selon une option froide, objective, à la manière d'une science exacte. Et même s'il se met à écrire chacun cherche par son étude à rapprocher les sciences sociales des sciences de la nature, son approche signe déjà sa préférence, disons-le, politico-sociale, sa position dans la société, et selon qu'il considère l'individu ou la société comme la source du conflit, suivant qu'il pense le conflit comme normal

ou pathologique, suivant encore qu'il possède une tendance naturelle à nier ou à minorer certaines formes de conflit, à amplifier et à majorer certains autres.

R. Boudon et Bourricaud, par exemple, partent des interactions individuelles pour expliquer les conflits. Dans un premier temps, évoquons l'attitude des différentes sociologies vis-à-vis du conflit. Comme l'expliquent Ansart. P, Durant. P et Weil .R (2002) dans leur Sociologie contemporaine, le conflit est un moyen sûr de comprendre ce qui rapproche et ce qui sépare les auteurs.

La lecture de K. Marx et de Weber (1922) conduit P. Bourdieu (1998) à envisager l'espace social par analogie avec la démarche économique et en empruntant son vocabulaire. Il l'envisage comme un système de marchés (champs) possédant chacun ses lois et ses biens spécifiques (notamment symboliques : prestige, honneur). Chaque champ peut se comprendre comme un espace dont les trois dimensions principales sont définies par le volume du capital, la structure du capital et l'évolution dans le temps de ces deux dernières propriétés. Un capital se définit comme un ensemble de ressources et de pouvoirs effectivement utilisables.

P. Bourdieu (1997): ensemble de l'œuvre Bourdieu développe une théorie de la compétition pour les biens symboliques hérités de la notion de lutte; chez Weber, le conflit désigne le Concept de la lutte, nous entendons par lutte une relation sociale pour autant que l'activité est orientée d'après l'intention de faire triompher sa propre volonté contre la résistance du ou des partenaires. Nous désignerons par moyens pacifiques de la lutte ceux qui ne consistent pas en un acte de violence physique actuel. La lutte pacifique s'appellera concurrence quand on la mène au sens d'une recherche formellement pacifique d'un pouvoir propre de disposer de chances que d'autres sollicitent également.

6 -3 Le conflit comme source de changement social

Dans ce cadre, nous aborderons quelques exemples des problèmes liés aux

mouvements sociaux.

L'amélioration de la condition des ouvrières et des travailleurs des fonctionnaires d'ETAT est directement issue du conflit social.

Les mouvements des étudiants, des enseignants, des agents de santé et lycéens ces dernières années, montrent que les mouvements collectifs protestataires utilisent des registres d'action qui réapparaissent de façon chronique à travers les âges, il les dénomme contestation.

Chez Hobbes, le conflit provient des révoltes, des tensions, des grèves des situations socio-économiques, la désorganisation. Le conflit naît pour le rétablissement, le redressement du désordre à l'ordre pour Tönnies, il vient de l'ordre naturel. Le conflit pathologique provient de l'état déséquilibré de la personnalité de l'individu c'est-à-dire le déséquilibre psychologique.

La sociologie des organisations de M. Crozier (1994), considère lui, l'affaiblissement des relations interpersonnelles. Les conflits sont déterminés par la structure bureaucratique de l'organisation et les acteurs sociaux utilisent pour leurs propres objectifs, l'existence même des tensions induites par l'impersonnalisation des relations organisationnelles. Ils utilisent les zones d'incertitude du comportement de leurs collaborateurs proches ou lointains et manipulent leurs propres zones d'incertitudes dans une sorte de jeu collectif. Particulièrement, les acteurs cherchent à accroître leurs propres zones d'incertitude et à affaiblir celles de leurs collaborateurs. Une telle conception majore fortement la part d'activité des différents acteurs, possédant chacun leur système d'action, sans nier que les marges de liberté sont variables selon les acteurs et selon les organisations. Cela minore bien souvent l'intensité des conflits.

Selon le sociologue M. Robert : l'intérêt économique d'un groupe endormi peut déclencher un conflit à propos d'une obscure affaire qui a scindé une organisation en deux groupes représentés au conseil d'administration et

faisant assaut d'initiatives pour remporter la lutte du pouvoir. On trouve une perspective interactionniste: chez Weber mais encore plus nettement chez Freud de la sociologie qui disait : la rivalité pour diverses sortes de biens est un fonctionnement normal. G Simmel (1995), dira à son tour que le conflit assure l'unité du social, et rétablit l'unité de ce qui a été rompu. Chez G. Simmel l'ordre social est fondé sur des conflits résolus.

H. Mendras (1983) *affirme*: «le conflit, qui pourrait apparaître comme la situation antisociale par excellence, doit être compris comme une forme d'interaction». Il considère que le conflit est non seulement inévitable mais nécessaire pour la cohésion des sociétés. Il est donc source de cohésion sociale pour les raisons suivantes:

- le conflit permet à des personnes qui étaient autrefois opposées de se réunir face à un ennemi commun ;
- s'il y a conflit c'est que les adversaires sont d'accord sur la valeur de l'objet disputé ;
- les conflits s'accompagnent souvent de la mise en œuvre de règles communes (traitement des prisonniers de guerre, par exemple) ;
- le conflit se termine souvent par le compromis, une invention humaine fondamentale, car il suppose que les individus ont une idée du fongible, c'est à dire du remplacement possible de l'objet convoité par un autre en quantité, qualité ou valeur.

Le conflit est donc inhérent aux sociétés humaines et la paix n'est pas un état normal. Les conflits sont d'autant plus forts qu'ils ont lieu entre égaux, alors le moindre écart à la norme apparaîtra comme une différence insurmontable. La tendance à l'égalité n'est donc pas synonyme de paix mais de conflits accrus.

Chapitre II : Démarche méthodologique de l'étude.

Après avoir exposé le cadre théorique de l'étude et la problématique dans le chapitre ci-dessus ; nous aborderons dans ce deuxième chapitre la description de la réalisation d'une enquête sur la résolution des crises conflictuelles dans les organisations.

1- La population cible

Différents acteurs qui animent la vie économique et sociale ont été pris en compte. La population cible de notre enquête est constituée des hommes et femmes vivant dans la commune d'Abomey - Calavi lieu de l'enquête.

2- L'échantillonnage

Compte de l'importance du sujet nous avons prévu un échantillon de quarante (40) personnes toutes catégories confondues au niveau de six (6) organisations à savoir : les établissements scolaires, les centres de santé, les maries, les églises, les ONG et le tribunal d'Abomey – Calavi, pour un effectif total de deux cent quarante (240) individus.

Pour la phase finale de l'enquête, nous avons fait usage de technique d'échantillonnage systématique sur une population constituée de plusieurs institutions dont la taille totale de l'échantillon retenu est de 200 personnes compte tenu de la disponibilité de certaines. Nous n'avons pas une connaissance exhaustive des personnes constituant notre échantillon. Il est à préciser que cet échantillonnage se base sur la disposition originale des données de la cible. La répartition des personnes enquêtées et leur pourcentage se présentent le tableau ci-dessous.

Tableau I: Répartitions de l'échantillon selon les personnes enquêtées.

Personnes enquêtées	Hommes	Femmes	total
Effectifs	148	52	200
Pourcentage	74	26	100

Source: résultats d'enquête

2-3 Caractéristiques de l'échantillon

L'âge, le sexe, le niveau d'instruction et les catégories socioprofessionnelles ont été les principales caractéristiques prises en compte dans le sondage.

2-4 L'âge de la population cible

L'échantillon des répondants est constitué des personnes relativement jeunes dont l'âge moyenne est de 35ans .L'âge minimum est de 15 ans contre 81ans pour l'âge maximum.

Tableau II : Répartition des personnes interrogées selon l'âge.

L'âge] 10 ; 20]] 20 ; 30]] 30 ; 40]	[50etplus	total
TOTAL	24	58	72	46	200

Source: résultats d'enquête

2-5 la catégorie socioprofessionnelle

Dans l'ensemble des cibles retenues, l'enquête a touché les principales catégories socioprofessionnelle comme l'indique le tableau suivant.

Tableau III: les personnes selon la catégorie socioprofessionnelle

Professions	effectifs	pourcentage
Personnels enseignants	39	19.50
personnel de santé	27	13.50
Cadres de l'administration	26	13.00
Personnels des mairies	22	11.00
Ouvriers et employés non qualifiés	24	12.00
Sans profession et profession non précise	23	11.50
Autres travailleurs	39	14.47
Total	200	100

Source: résultats d'enquête

3-Technique et outils de collecte des données

3-1 Entretien direct

Ce sont les entretus qui nous ont favorisé une communication direct avec différents acteurs de l'organisation. Nous avons pu, par certains entretiens échanger des idées sur les sujets tels que : rôle des OSC au Bénin, les problèmes

de gouvernances en Afrique, les crises électorales ,le chômage des jeunes, l'éducation familiale et sociale, la socialisation, la formation, la gestion des ressources humaines et les relations sociales ,l'intérêt individuel ,la mauvaise communication ,l'absence d'information, la complexité de l'être humain dans les services de Formation de l'entreprise.

3-2 Le questionnaire

Le questionnaire utilisé, est un instrument de collecte de données divisé en cinq rubriques à savoir : généralité, relation interpersonnelle au travail, la communication, les causes et les sources de conflits et enfin les mécanismes de résolutions des conflits. Nous avons pu recueillir des informations auprès des couches ciblées. Cet instrument, nous fait entrevoir des éléments tels que : le mécanisme de prévention, le règlement et la gestion des conflits, le maintien de la paix et de la sécurité, le rôle de la société civile dans la gestion des conflits.

3-3 Observations

L'observation directe des relations interpersonnelles. L'observation est une étude qui nous a permis de collecter des informations sur l'objet social étudié par la perception directe et enregistrement des faits concernant l'objet de recherche. Pour bien appréhender les problèmes des conflits, nous avons pris en compte l'observation sélective qui est une étude statistique d'une partie d'un ensemble générale (échantillonnage) organisé de façon à permettre d'étendre les conclusions tirées de celle de l'ensemble sélectif à l'ensemble général.

3-4 La recherche documentaire

La revue littéraire est d'une importance particulière à tout étude ou recherche scientifique .Elle nous a servi à rassembler toutes les théories relatives aux actes de gestion des conflits très classiques. Elle a porté sur l'exploitation de quelques travaux déjà réalisés en traitant le problème de gestion des conflits en générale dans les entreprises, sociétés, les institutions nationales ou internationales. Plusieurs bibliothèques et centre de documentation ont été

visités et plusieurs mémoires de fin de formation ont été exploités. Je cite les bibliothèques de l'école de la magistrature ; de la faculté des lettres, arts et sciences humaines; de la maison de la société civile ;centre de documentation de l'observatoire de lutte contre la corruption (OLC) .Les biographies des livres , les sites de recherches sur internet ,les dossiers de synthèses des spécialistes publiés dans la presse publique ,les articles et les revues scientifiques.

3-5 La pré enquête

Elle a permis tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant et d'autre part correcte pour recueillir les données dont on a besoin. Cette phase nous a permis de tester notre questionnaire en vue de l'améliorer en interrogeant les employeurs, les employés et autres personnes de la couche sociale.

3-6 L'enquête

L'enquête a permis de recueillir les données de types quantitatifs et qualitatifs qui ont permis de faire une analyse de corrélations statistiques. Nous avons utilisés les instruments tels que : l'entretien direct, le questionnaire, l'observation, La recherche documentaire, La pré enquête.

4-Traitements des données

4-1 Méthode de traitement des données

Nous avons travaillé avec des données manuelles. Après dépouillement de questionnaire, les informations reçues ont été classées en fonction de leur importance par rapport à l'objectif de l'étude. Les résultats chiffrés de chaque question ont été comptabilisés ensuite exprimés en pourcentage et analysés.

4-2 Méthode d'analyse

La méthode d'analyse adoptée est celle permettant une étude descriptive et analytique des données recueillies en utilisant aux besoins des courbes, graphiques et histogrammes .Aussi avons- nous une représentation synthétique des données et une facilité de lecture, utilisé des tableaux statistiques.

5-Difficultés

5-1 Difficultés rencontrées

Au cours de la réalisation de ce travail, nous avons été butés à certaines difficultés notamment :

- la quasi-inexistence de documents pouvant nous fournir des plus amples détails sur la politique de gestion des conflits dans les organisations en général.
- la réticence manifestée par certains responsables hiérarchiques à parler explicitement des crises sous leurs directions ou à fournir certains documents contenant des informations sur les dits services.
- Enfin, l'accès aux informations sur les Organisations de la Société Civile béninoise n'est pas aisé en raison de l'inexistence d'un répertoire des organisations.

5-2 Limites

Face aux difficultés énumérées ci-dessus, notre étude présente les limites suivantes :

-Une appréciation objective des contraintes liées aux gestions des conflits organisationnels en Afrique et au Bénin nous a manqué compte tenu de la méfiance des responsables et agents matérialisés souvent par le refus de nous fournir certaines informations

-Certains calculs que nous avons effectués nous même peuvent contenir des erreurs

-Malgré ces insuffisances, la plupart de nos enquêtés se sont montrés accueillants et ouverts, ce qui a facilité nos enquêtes dont nous présentons ici les résultats.

DEUXIEME PARTIE

Cadre de l'étude, présentation,
interprétation et analyse des résultats

Chapitre III : Cadre de l'étude et présentation des résultats.

A - Cadre de l'étude.

L'ambition de notre travail, est de prévenir la gestion des conflits dans nos différentes organisations étatiques et privées. Ces organisations sont constituées des entreprises étatiques et privées qui ont été ciblées dans la ville d'Abomey - Calavi du département de l'atlantique et du littoral en République du Bénin. La commune d'Abomey - Calavi, est une cité dortoir de la plupart des cadres de notre pays .Elle compte plusieurs villages et quartiers de villes qui sont divisés en neuf arrondissements et où se trouve la première université nationale du Bénin. La société civile (S C) principales victime des conflits a été prise en compte pour l'enquête

1-Historique de la société civile béninoise.

Depuis l'historique conférence des forces vives de la Nation en Février 1990, la République du Bénin s'est engagée dans un processus de redressement économique et social dans un contexte de renouveau démocratique.

Ce cadre politico-juridique a libéré les espaces, empêchant du coup, l'Etat d'étouffer les initiatives individuelles et collectives des citoyens. Ainsi, la Société Civile (SC), autrefois clandestine, s'est libérée et fait ses activités à visage découvert en vue de la prise en charge et de la défense des intérêts des citoyens. En effet, la société Civile a désormais un rôle à jouer dans la gestion des crises sociales pour le renforcement de la démocratie afin de participer au développement humain durable. Au Bénin, les différentes composantes de la Société Civile sont, au nombre de sept, à savoir :

- les Organisations Non Gouvernementales(ONG)
- les Organisations Confessionnelles et Religieuses
- les Chefferies Traditionnelles
- les Organisations Socioprofessionnelles
- les Associations

- les Organisations de Médias
- les Organisations Syndicales

Les actions de ces organisations touchent la quasi-totalité des secteurs de la vie nationale tels que l'éducation formelle et informelle, la santé, l'environnement, la promotion agricole, l'artisanat, l'intermédiation sociale, le renforcement de capacités (la formation), la défense des intérêts des consommateurs, la gestion des conflits, l'aide juridique, la défense des droits humains, La bonne gouvernance.

De même l'ONG ALCRER (Association de Lutte Contre le Racisme l'Ethnocentrisme et le Régionalisme) été créée le 23 décembre 1994 à Cotonou. Elle s'est spécialisée dans l'éducation de la couche juvénile et dans la sensibilisation des populations en période électorale.

2-La structuration de la société civile béninoise.

La structuration du cadre de concertation des organisations de la société civile, est de type pyramidal avec une représentativité orientée de la base militante plus large vers le sommet plus étroit. Le niveau arrondissement représente la base militante. De ce point de vue et conformément au découpage territorial en vigueur au Bénin, on distinguera :

- les bureaux d'arrondissement
- les bureaux communaux
- les bureaux départementaux en respectant les couplages administratifs actuels à savoir : Atakora et Donga, Borgou et Alibori, Atlantique et Littoral, Mono et Couffo, Ouémé et Plateau et enfin Zou et Colline
- le bureau national représentant à la fois tous les départements et toutes les sept composantes des OSC.

De même ALCRER a des structures décentralisées couvrant tout le territoire national.

3 -Le fonctionnement

Les organisations de la société civile se dotent d'une charte pour leur fonctionnement. La mission sociale de chaque Organisation de la Société civile (OSC) est définie de manière explicite, connue et comprise par ses membres, salariés, bénévoles et volontaires éventuels, selon la Charte des OSC. Cette Charte précise un domaine principal d'activités et éventuellement d'autres domaines d'activités secondaires et lève tout équivoque sur sa vocation apolitique, notamment par rapport aux relations de ses dirigeants avec les acteurs des sphères politiques et privées. Les différentes composantes de la société civile béninoise pérennisent des actions visant au renforcement de leurs capacités de façon à leur permettre d'agir plus efficacement dans tous les domaines de la vie économique et sociale.

Quant à ALCRER, elle s'est donnée pour missions principales de protéger, de promouvoir et de défendre les droits de l'homme et, de promouvoir la bonne gouvernance.

Ses principaux objectifs sont :

- Promouvoir la bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques ;
- Protéger et préserver les Droits Humains au Bénin et en Afrique ;
- Entreprendre des recherches, des études et toutes autres activités entrant dans le domaine de la protection des droits de l'Homme ;
- Vulgariser partout au Bénin, les textes sur les Droits Humains ;
- Lutter contre le régionalisme, l'ethnocentrisme, le racisme et le sectarisme et toutes autres formes de discriminations en encourageant le brassage entre les races et les peuples.

4-Les organisations de la société civile.

En Afrique de l'Ouest, comme partout ailleurs, les contours de la société civile au sein de la communauté politique globale demeurent imprécis. Cette imprécision génère souvent bien des confusions à l'origine de conflits parfois encore plus compliqués que ceux-là mêmes que société civile et Etat ont l'ambition de résoudre en partenariat. Dans le souci de mieux circonscrire la division du travail de paix entre la société civile et les autres acteurs et institutions de l'Etat, des efforts sont faits localement afin d'élaborer une définition endogène de la société civile, qui tienne compte de l'environnement et de la nature des crises à gérer.

Pour la Commission conjointe des organisations de la société civile nationale de lutte contre la prolifération des armes légères au Mali, la notion de société civile englobe de manière très large, les organisations et associations de personnes formées à des fins sociales ou politiques, qui ne sont ni créées, ni mandatées par les gouvernements : ainsi, elle comprend entre autres, les syndicats, les coopératives, les autorités traditionnelles et religieuses, les associations populaires, les organisations socioprofessionnelles, les institutions académiques, les communautés de base, les médias ainsi que le pouvoir judiciaire à travers certaines de ses institutions indépendantes comme les syndicats autonomes de la magistrature, des avocats, des notaires, des huissiers, des commissaires-priseurs, etc.⁵ La Coalition nationale de la société civile malienne pour la paix propose quant à elle une esquisse de définition de la société civile dont les éléments constitutifs sont : personnalité physique ou morale; individu ou groupe; autonomie; indépendance vis-à-vis de la politique et de l'Etat ; citoyens agissant dans un Etat de droit ; engagement pour les causes sociales. Le Centre pour la démocratie et le développement au Ghana conçoit la société civile comme le royaume; il la voit entre la famille et l'Etat et peuplée de

⁵cf. *Coalition nationale de la société civile pour la paix et la lutte contre la prolifération des armes légères au Mali/OXFAM, De Abuja 1988 à Bamako en Novembre 2000, Bamako, 2000, p. 12.*

groupes et associations volontaires, partageant les mêmes intérêts et largement autonomes par rapport à l'Etat: ainsi, il y inclut toutes ces institutions intermédiaires et groupes privés qui évoluent entre le domaine de l'Etat et la famille, telles que les associations volontaires, de charité, les chorales, les associations religieuses, les clubs sociaux, les groupes professionnels et les syndicats, les organisations non gouvernementales et les organisations communautaires, les médias. Cette définition locale est proche de celle de M. Walzer (1998)⁶ pour qui : la société civile incorpore nombre de ces associations et identités auxquelles nous accordons de la valeur hors de, avant, et dans l'ombre de l'Etat et de la citoyenneté. Cette double approche de définition ouest-africaine et walzerienne: est celle adoptée ici pour les besoins précis de notre analyse. En conséquence, la société civile est appréhendée comme un ensemble de citoyens sans fonctions politiques officielles, agissant individuellement ou en groupes et dont l'activité est essentiellement apolitique, à but non lucratif et bénévole

5 -Intérêt de l'étude

L'importance de la gestion des conflits n'est plus à démontrer de nos jours. Il s'agit de montrer l'importance des organisations de la société civile(OSC), le rôle que ces derniers peuvent jouer dans la sphère de la gestion préventive des conflits et dans la construction de la paix sociale. Il suffit de croire aux vertus de la diplomatie préventive dans la gestion communautaire des conflits par les acteurs non institutionnelles. Car les conflits entre groupes sociaux trouvaient traditionnellement plus d'issues heureuses dans les négociations et l'arbitrage; dans les affinités et les alliances (ethniques et culturelles) dans la société africaine. Et enfin montrer l'importance d'un système de gestion des conflits organisationnels.

⁶ Michael Walzer.(1998) Towards Global Civil Society, Berghahn Press, Oxford, p.1-10 Id., p. 24.

G. Dale Thomas (mars 1998) « Civil Society: Historical Uses versus Global Context », International Politics, no 35, p. 49.

Il s'agit de montrer la nécessité de l'intégration des organisations de la société civile (OSC) dans l'espace de résolution des crises nationales. La société civile est composée des associations auxquelles nous accordons des valeurs morales et éthiques. En conséquence, elle pourra mieux intervenir au sein de la société afin de trouver des solutions qui permettront aux différents acteurs de la vie sociale pour prévenir d'éventuels conflits. Aussi, les différentes composantes des organisations de la société civile (OSC) peuvent-elles participer efficacement à la gestion des crises conflictuelles par leur savoir-faire en se basant sur des principes de la malléabilité des humains pour réconcilier les protagonistes en cas de crise.

B - Présentation des résultats.

Cette partie porte sur la perception des situations conflictuelles par les populations au niveau national et externe, selon les secteurs de la vie économique et sociale aussi les causes et les conséquences qui sont à l'origine du phénomène.

1- La reconnaissance des conflits

Le conflit est connu de la totalité des enquêtés : les employés, les employeurs, dirigeants divers niveaux, les membres du gouvernement, en passant par les enquêtés rencontrés dans les ménages et autres institutions ou organisations internationales. Chaque enquêté devrait se prononcer sur la connaissance des situations conflictuelles avant de donner son opinion sur ses manifestations, causes, conséquences. Plus de 98 % des enquêtés ont déjà entendu parler des conflits qui selon eux se manifestent sous différentes formes.

Tableau IV: Les personnes ayant entendu parler des conflits

Avez- vous entendu parler des conflits ?	Répondants		Pourcentage	
	oui	non	oui	non
Appréciation d'éléments	194	04	98	02
Total	198		100	

Source: résultats d'enquête

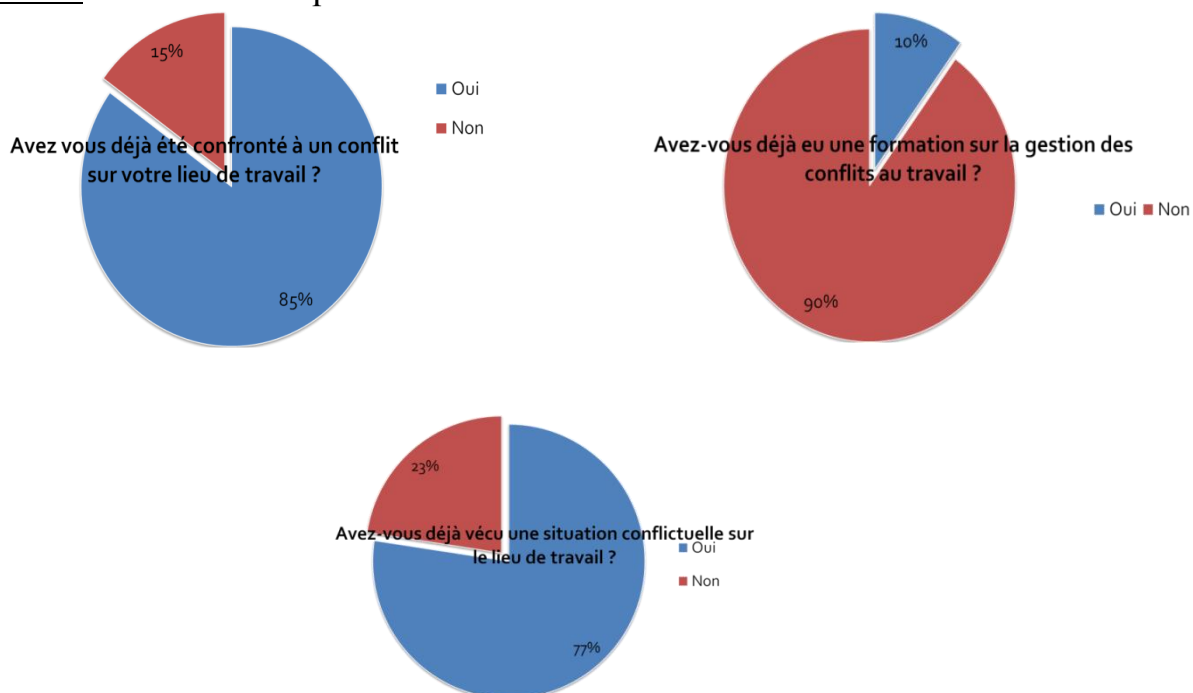
2- Résultats du pré-enquête

La conflictualité du travail s'est intensifiée au cours de la dernière décennie. Dans les établissements plus de cent vingt salariés ont connu au moins un conflit collectif selon les déclarations des représentants de la direction. De plus, notre étude nous a également permis de nous rendre compte que peu de salariés sont formés à la gestion des conflits au travail alors qu'ils sont très nombreux à y être confrontés. En effet, les tests psychométriques, auprès de 120 salariés dans les organisations (communes, écoles, sociétés privées, centres de santé) ont montré que, la majorité des salariés sont confrontés à des conflits au travail.

Tableau V: Résultat de notre questionnaire pré-enquête

Appréciation des éléments	oui	non	effectif
Avez-vous déjà été confronté à un conflit sur votre lieu de travail ?	102	18	120
Avez-vous eu une formation sur la gestion des conflits au travail ?	12	108	120
Avez-vous déjà vécu une situation conflictuelle sur le lieu de votre travail ?	92	28	120

Source: résultats d'enquête



Les résultats de notre questionnaire pré-enquête ont également confirmé les chiffres issus de cette étude. Ces chiffres révèlent donc une importante lacune en matière de formation et c'est justement là tout l'enjeu de notre recherche. En effet, si les conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent générer de graves perturbations sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé) et ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe). C'est pour cela qu'il nous a semblé très intéressant de réaliser cette étude car nous serons sans doute confrontés à ce genre de situation dans notre futur métier dans la vie quotidienne. Par ailleurs, Il ressort qu'il existe plusieurs types de conflits.

3 – Les différents types de conflits

Selon les avis recueillis il existe plusieurs sortes de conflits. Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence : leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique. Le sujet du conflit peut être lié à un but, à un avantage, à un pouvoir. Selon les répondants toutes les formes de conflits existent mais la fréquence diffère les uns des autres comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau VI : Avis recueillis sur la fréquence des conflits

Les types de conflits les plus observés de nos jours	Appréciations		Fréquences		Total
	Avis	Sans avis	Avis	Sans avis	
Conflits intra-personnels	65	22	74,70	25,30	87
Conflits interpersonnels	75	12	86,20	13,80	87
Conflits intra-groupes	67	20	77,02	22,98	87
Conflits internationaux	23	64	26,44	73,56	87
Conflits intergroupes	55	32	63,21	36,78	87

Source: résultats d'enquête

3- 1- Conflit intra-personnel

Ce sont les conflits internes qu'un sujet peut éprouver: désirs contradictoires, ambivalence des sentiments etc. On parle alors de conflit psychique, lequel n'est pas nécessairement de nature pathologique. Chacun

d'entre nous vit à des degrés divers ce type de conflit interne qui participe de la structuration profonde de notre personnalité.

La théorie psychanalytique développe ces fonctionnements dans la description qu'elle opère des mécanismes de défense. Lorsqu'une de mes pensées m'est insupportable, je peux par exemple la refouler ou bien la projeter sur autrui ou bien encore la dénier.

3- 2 - Conflits inter-personnels

Un conflit entre des personnes apparaît lorsque des parties s'affrontent. Ici le conflit implique la relation de deux personnes au moins. Il peut s'agir d'un couple, de voisins, d'amis, d'un piéton et d'un automobiliste, de deux piétons, de personnes qui font la queue à la société béninoise d'électricité et eau, qui se précipitent sur le même objet en solde etc. Dans ces cas l'appartenance à un groupe précis n'est pas déterminante. Le conflit peut toutefois trouver son origine chez une seule des parties en présence. C'est le conflit qui est le plus fréquent dans la vie car il y a beaucoup d'occasions qui provoquent de mécontentement entre individu. On observe souvent la réalité fraternelle, des querelles entre voisins, entre collègues, des disputes entre amoureux, dans les affaires de jalousie entre coépouses ; la lutte d'influence, la lutte pour le pouvoir.

3- 3- Les conflits intra-groupes

Dans un groupe constitué par exemple, le service commercial d'une entreprise ; les conflits peuvent relever de diverses causes: luttes de pouvoir, conflits structurels dus à l'inégale distribution des ressources selon les fonctions, l'ancienneté. Dans ce registre on a : les Conflits internationaux ce sont les conflits entre nation souvent soldés par la guerre entre pays. Ceci est dû à une divergence d'option sur une incompréhension donnée au refus de la position de l'autre. Ce durcissement entraîne l'éclatement d'une guerre entre les deux Etats. Exemple : Israël et Palestine, Cameroun et Nigéria.

3-4- Les conflits inter-groupes

Conflit impliquant au moins deux groupes ou communautés ayant une culture et ou une idéologie différente. Entre des groupes ethniques ou raciaux par exemple, des conflits armés ou une lutte intellectuelle idéologique ayant ou non recours à la violence pour des raisons de droits de pratique de l'ensemble des principes et coutumes d'une religion, ou pour la suprématie de celle-ci. On observe des conflits au niveau local, de conflits nationaux et régionaux, comme les luttes politiques, les luttes syndicales et sociales, les personnes entre communauté aboutissant des fois à des violences, des massacres, même au génocide. Exemple : le cas des combats souvent répétés entre les catholiques et les musulmans au Nigéria ; entre les communautés catholiques et protestantes en Iran ; le génocide au Rwanda et au Burundi.

3-5- Les conflits interpersonnels.

Il y a plusieurs catégories de conflits interpersonnels à savoir :

➤ les conflits d'intérêt

Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir. Un conflit d'intérêt naît d'une situation dans laquelle une personne employée par un organisme public ou privé possède, à titre privé, des intérêts personnels qui pourraient influencer ou paraître influencer sur la manière dont elle s'acquitte de ses fonctions et des responsabilités qui lui ont été confiées par cet organisme.

➤ l'intérêt personnel

Il est compris de façon très large. Il peut être direct ou indirect, concerne la personne seule (dans ce cas, il est appelé intérêt propre) ou ses proches. Cet intérêt peut être de nature économique, financière, politique, professionnelle, confessionnelle ou sexuelle. Ici nous avons identifié différents types de conflits d'intérêts :

-le conflit potentiel: il n'existe pas encore de conflit proprement dit, dans la

mesure où il n'existe pas à ce moment de lien direct entre les intérêts de la personne et sa fonction. Néanmoins, un changement dans sa situation (prise de fonctions, promotion, mutation) pourrait créer ce conflit.

-le conflit apparent: les faits en cause ne sont pas certains : aucun intérêt particulier suspect n'a pu être prouvé, il n'est que possible. Une analyse de la situation devra être menée pour écarter tout doute sur la probité de la personne suspectée.

➤ **le conflit réel.**

Lorsqu'il est avéré qu'un intérêt personnel peut venir influencer le comportement de la personne exerçant ses fonctions professionnelles.

➤ **le conflit d'identité.**

Dans le **conflit d'identité**, il s'agit non pas d'acquiescer un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.

➤ **les conflits d'autorité et les conflits de pouvoir**

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

➤ **les conflits de concurrence ou de rivalité**

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drague où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

➤ **les conflits de génération**

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne

cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques. Pour bien comprendre ce type de conflits, définissons tout d'abord ce que nous entendons par génération.

Une génération est un groupe particulier dont les membres partagent une proximité en âge et ont traversé, des étapes déterminantes de leur développement, des événements de vie semblables. Caractériser les générations revient donc à identifier ses expériences particulières ainsi que les événements et cadres sociaux auxquels ils réfèrent. De part leurs différentes attitudes et attentes dans le domaine professionnel, on comprend bien que des conflits peuvent naître entre ces générations qui ont parfois bien du mal à se comprendre.

➤ **le conflit mimétique**

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son maître. Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre le théorique et le pratique. L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

➤ **le conflit d'opinion ou idéologique**

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit. Pour bien comprendre ce qu'est un conflit de valeurs, définissons tout d'abord ce que nous entendons par valeurs : une valeur est une norme de conduite personnelle ou sociale relevant de la morale ou de l'éthique, de la politique, de la spiritualité ou encore de l'esthétique. Les conflits armés sont déclenchés par la divergence des idéologies. Nous avons par exemple la guerre des religions, exemple des catholiques et des musulmans au Nigéria. Les idéologies marxistes des allemands qui débouchent sur le génocide des Juifs. La guerre en Irak et au Rwanda où de multiples vies humaines sont sacrifiées soit disant de mettre de l'ordre ou de mettre en place un régime démocratique.

➤ **le conflit déclaré**

Il est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

➤ **le conflit latent ou larvé**

C'est un conflit étouffé pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité)

➤ **le conflit refoulé**

C'est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

4- La responsabilité des dirigeants (acteurs d'organisations)

Les personnes ayant connaissance de l'existence de tensions administratives, grèves, les conflits au sein des organisations situent les responsabilités beaucoup plus au niveau des membres des gouvernements, les acteurs dirigeants, les organisations.

Ces résultats peuvent être traduits par une équation qui établit une équivalence entre les conflits et les pratiques abusives, qu'offre le comportement des dirigeants.

Conflits = monopole du pouvoir + pouvoir discrétionnaire + obsession du pouvoir + identité + intérêt personnel + les divergences culturelles - la responsabilité – la conscience – intérêt collectif.

Tableau VII : Source de certaines formes de conflits organisationnels

Appréciation			Pourcentage		total
	avis	Sans avis	avis	Sans avis	
Qui sont souvent les responsables des mouvements conflictuels?					
Membres du gouvernement	93	32	74.40	25.60	125
Institution nationale	75	50	60.00	40.00	125
DG /directeurs	68	57	54.40	45.60	125
Cadres/chefs services	72	53	57.60	42.40	125
Agents exécutent	10	115	8.00	92.00	125
total			100		

Source: résultats d'enquête

La réponse des personnes interrogées montre que les situations des crises proviennent de nos dirigeants.

5 -Des expériences vécus par les répondants

Le nombre de répondant ayant vécu personnellement une situation conflictuelle est de 86,98% dont les sources et formes sont diverses.

Tableau VIII: Personnes ayant vécu des problèmes conflictuels

Appréciation	oui	non	Pourcentage		Total
Avez- vous vécu individuellement des situations conflictuelles	155	23	86,98	13.02	178
Total	178		100		

Source: résultats d'enquête

Tableau IX: Répartition des personnes interrogées selon le nombre de fois

Appréciation d'éléments	Une fois	Plus de deux fois	Plusieurs fois	Total
Combien de fois avez-été victimes de tensions ?	23	27	141	191
Pourcentage	12,04	14.13	73.83	100

Source: résultats d'enquête

La majorité des personnes interrogées ont été victimes plus de deux fois.

Tableau X : Répartition des secteurs où le phénomène est plus fréquent

secteurs	secteurs publique	Secteurs privée	Enseignement	Santé	Autres	total
Effectifs	79	43	75	39	32	268
Fréquences	30	16.04	28	14.55	11.94	100

Source: résultats d'enquête

Selon l'opinion les tensions sont plus répandues dans tous secteurs, mais elle est plus élevée dans le secteur public et dans le secteur de l'enseignement que dans les autres.

6 -Les conflits en période électorale

Le conflit électorale est une situation où les acteurs sociaux ou les politiques en interdépendance, soit poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts divergents ou opposés, soit poursuivent simultanément et compétitivement le même but .Le conflit est donc une divergence dans la finalité. Il constitue généralement l'un des motifs de contestation des résultats électoraux en Afrique et particulièrement au Bénin où toutes les élections ont toujours été contestées en bloc par les parties à tort ou à raison par une frange de la population. Selon les enquêtés, les contestations sont à la base des conflits et contentieux électoraux qui conduisent aux protestations de tout genre comme le démontre les tableaux suivants.

Tableau XI : Sources et causes des conflits.

Appréciations	Oui	Non	Neutre	Total
Les contestations des résultats électoraux sont- elles source des conflits ?	80	08	12	100
Les conflits résultent- ils de l'incivisme populaire ou la lutte interethnique?	53	07	40	100
Les OSC participent- elles à la gestion des conflits et dans les secteurs que vous souhaitez ?	33	63	04	100

Source: résultats d'enquête

7 -Témoignages et quelques aspects qualitatifs

Le sondage a permis de recueillir des opinions libres et diversifiées allant au-delà de ce qu'on pourrait imaginer comme des réponses prévues dans le support de collecte. Quelques - unes de ces opinions sont résumées ci - dessous et rendent compte de ce que les béninois pensent et vivent au quotidien en liberté, en paix et en sécurité lorsqu'ils ont recours aux services publics. Dans le registre des témoignages sur les résolutions des conflits, différentes opinions sont avancées. Certaines renvoient aux causes, conséquences ou les solutions du phénomène. D'autres par contre commentent le phénomène à leur manière et indexent le comportement de nos autorités, dirigeants de nos organismes et institutions en Afrique et plus spécialement au Bénin.

Tableau XII : Avis des personnes interrogées sur les modes de résolutions

Modes de résolutions	avis	Sans avis	fréquences		total
			avis	sans avis	
Négociation	62	22	75.60	24.40	82
Médiation	55	27	67.07	32.93	82
Recours hiérarchique	72	10	87.80	12.20	82
arbitrage	58	24	70.73	29.27	82
dialogue	42	40	51.21	48.79	82
Instances juridiques	76	06	92.68	7.32	82

Source: résultats d'enquête

Tableau XIII : Avis selon les sources et causes des conflits

Selon vous qu'elles peuvent être la ou le(s) causes des conflits organisationnels ?	avis		Fréquences		total
	avis	Sans avis	avis	sans avis	
Appréciations					
Absence de suivis des résultats	78	48	61.90	38.10	126
Absence de performances individuelles	66	60	52.38	47.62	126
Absence de formations	68	52	56.66	43.34	120
Absence de l'hierarchie	67	53	53.17	46.83	126
Absence de promotion du personnel	98	28	77.77	22.23	126
Absence de Recrutement	50	76	39.68	60.32	126
Trop autoritaire	75	51	59.52	40.48	126
Harcèlement au service	100	26	79.36	20.64	126
Mauvaise humeur	98	28	77.77	22.23	126
Mauvaise définition des tâches	95	31	75.39	24.61	126
Mauvaise Répartition des ressources financières	73	53	57.93	42.07	126
Mauvaise Répartition des tâches	68	58	53.96	46.04	126
Mauvaise Gestion des RH	88	38	69.84	30.16	126
Manque de communication	64	62	51.00	49.00	126
Manque d'équipement	61	65	48.00	52.00	126
Le non respect de l'hierarchie	67	59	53.17	46.83	126
Le non respect à l'autorité	71	55	56.34	43.66	126
La jalousie et la haine	102	24	80.95	19.05	126
La fausse religion	105	21	83.33	16.67	126
La justice laxiste	109	17	86.50	13.3	126
Le non respect des droits des hommes	111	15	88.1	11.90	126

Source: résultats d'enquête

8-Les sources du conflit liées au fonctionnement de l'organisation

Le conflit est un phénomène banal car il fait inévitablement partie des relations humaines. Connaître les sources de conflit est donc un premier pas dans la démarche de gestion des conflits puisqu'il faut prendre le problème à la racine pour pouvoir le gérer. Nous essaierons donc d'explicitier ici les sources les plus fréquentes de conflits. Une source importante des conflits est également liée à divers dysfonctionnements managériaux.

Il existe aussi des dysfonctionnements liés à la structure de l'entreprise qui peuvent être source de conflits lorsque les ressources sont limitées : espaces de travail réduits entraînant la promiscuité des collaborateurs, équipements pas assez nombreux, manque de formation, indisponibilité des ressources financières, d'une part et d'autre part les facteurs psychologiques représentent une grande majorité des sources de conflits au sein des sociétés, d'autres facteurs liés au fonctionnement et à l'organisation, citons tout d'abord les sources de conflits liées aux dysfonctionnements concernant l'organisation et celles liées aux facteurs psychologiques. Comme le montre le Tableau XIII on a :

8-1 Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés.
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

8-2 Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches et interdépendance des tâches.
- Mauvaises méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées.

8-3 Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus,
- Absence d'information concertée,
- Absence de participation aux décisions
- Absence de relations efficaces avec la hiérarchie.

8-4 Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle

- Absence de suivi des résultats de l'unité

- Absence de suivi des performances individuelles.

8-5 Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources

Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

8-6 Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit par exemple : le personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts.

8-7 Dysfonctionnement dû à un manque de communication

- Bureaux fermés,
- Utilisation limitée des moyens de communication

9 - LES SOURCES PSYCHOLOGIQUES

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets. En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

10- Les conséquences des conflits non résolus

Elles sont nombreuses et multiformes

10-1 Au plan économique

Les conflits non résolus entraînent la crise de position dans les domaines agricole et industriel ; les investisseurs sont réticents vers ces pays. La croissance économique s'effond à cause de la banqueroute. Selon les enquêtés les conflits ont une incidence négative sur les agrégats économiques des pays et favorisent les déséquilibres macroéconomiques. Les impacts sont beaucoup plus négatifs sur les agrégats tels que : les dépenses publiques, les investissements, les importations et les exportations. Selon certains, les conflits favorisent les investissements improductifs, réduisent la croissance en baissant la qualité des infrastructures et les services, diminuent les recettes fiscales et déforment la disposition des dépenses publiques. En fait, ils ralentissent le développement économique et entraînent la mauvaise répartition des ressources en capital physique et capital humain.

10-2 Au plan social

Les tensions renforcent les antagonistes sociaux et provoquent le chômage. On assiste donc à la précarité de la vie (sous alimentation, problème sanitaire, problème de logement). La population supporte mal les effets négatifs des situations de crises. Le conflit constitue l'une des causes de paupérisation de plus en plus marquée par les citoyens et de l'amplification du chômage, viol, vol, les pertes en vie humaines, les troubles psychologiques, le banditisme surtout des jeunes perdant l'espoir d'avenir, sur les individus. Par ailleurs au niveau des entreprises on note : perte d'argent, perte des fournisseurs, perte de clients, perte d'emploi et par conséquent le pillage des ressources, la fermeture des entreprises ainsi que les écoles et les universités.

Tableau XIV : Des dommages causés aux individus

Quels sont les dommages causés aux individus			Pourcentage		Total
Appréciations	Avis	Sans avis	Avis	Sans avis	
Trouble psychologique	85	37	76.04	23.96	167
Perte d'emploi	108	82	50.08	49.92	167
Perte de temps	116	59	65.00	35.00	167
Perte d'argent	101	51	69.46	30.54	167
Cherté de la vie	91	66	60.47	39.53	167
Fermeture entreprises	92	75	54.59	45.41	167
Total	-		100		

Source: résultats d'enquête

Les conséquences des conflits sur les individus accentuent la fracture sociale, les injustices, et les vices de toutes natures sociales. En outre les crises accentuent les divisions ethniques et favorisent la culture des méfiances, des rivalités et de la jalousie au sein des populations

10-3 Au plan matériel

Des villes ont été détruites de même que des villages, des usines et les infrastructures de transport, routes, ponts, chemin de fer, aéroports ont été ravagés par des bombardements occasionnant la désorganisation durable de l'économie africaine. Nos économies ont été ruinées par les conflits mais au contraire les pays du nord s'en profitent considérablement.

10-4 Au plan sanitaire

Les conflits ont des effets durables sur la santé : progression de la tuberculose, du rachitisme et autres pandémies, diminution de l'espérance de vie qui recule.

10-5 Au plan psychologique

Les conflits peuvent causer les chocs moraux très profonds, les populations victimes qui auront vécu la terreur des bombardements, des rafales, des protestations dans les camps militaires, des brutalités militaires et des représailles d'une part et des responsables des organisations d'autres, peuvent

faire naître la psychose.

10-6 Le rôle des organisations de la société civile face à la gestion des conflits organisationnels au Bénin.

La société civile est une force sur laquelle l'on peut compter dans le rétablissement et la consolidation de la paix en Afrique et plus spécialement au Bénin dans la bonne gouvernance et la résolution des conflits. Leur mécanisme de coopération dans la gestion des crises regroupe : les acteurs sociaux, les autorités traditionnelles, les associations des femmes. Selon les enquêtés, les OSC se doivent d'informer, de sensibiliser à n'importe quel niveau afin d'éduquer la population. Aussi, les personnes interviewées ont-elles été amenés à se prononcer sur les rôles des OSC dans les gestions des crises administratives, il leur a été demandé si la société civile participe à la résolution des crises qui secouent les différents secteurs du pays. Parmi les répondants six (6) sur dix(10) reconnaissent leurs efforts dans la gestion de certaines tensions.

Tableau XV : Avis des personnes interrogées sur le rôle des OSC

Appréciation	oui	non	total
Les OSC peuvent- elles jouer un atout favorable dans la gestion des crises dans les secteurs d'enseignement et aussi dans les autres organismes étatiques ?	68	30	98
Les OSC africaines en particulier celles de notre pays peuvent- être impliquées dans la résolution des conflits qui opposent les acteurs politiques ?	75	23	98

Source: résultats d'enquête

Chapitre IV : Interprétation et analyse des résultats.

A – Interprétation des résultats

Les résultats de notre étude nous montrent que le conflit a divers déclencheurs, c'est quand même au fond des êtres qu'il prend naissance. C'est de l'intérieur du cœur des hommes, que sortent les raisonnements mauvais : fornications, vols, meurtres, viols, adultères, convoitises, les actes de méchancetés, tromperie, dérèglements, œil envieux, blasphème, orgueil, folie. Ces tendances mauvaises, nous les nourrissons quand, de façons répétée, nos yeux, nos oreilles ou nos pensées se fixent sur ces choses malsaines. Par contre nous remplissons notre esprit des choses saines comme : la paix, l'amour, les règles et lois naturelles, la culture de l'amour du prochain, la morale de même que la violence, la colère, la haine, la perversité, nous alimentons les bons désirs, et affamons les mauvais jusqu'à les faire nourrir d'où l'être humain devient violent.

Le conflit a des causes complexes .il n'est pas toujours dû à des facteurs uniques comme nos fréquentations ou nos divertissements ou encore notre environnement social. Bien d'autres éléments entrent en ligne de compte, dont :

-le désespoir : certains recourent à des situations conflictuelles parce qu'ils sont opprimés, victimes de discrimination, exclus de la société, défavorisés financièrement, ou parce qu'ils ont le sentiment de ne pas maîtriser leur vie .Le désespoir engendre : l'angoisse, la dépression, l'hystérie etc.

-le phénomène de la foule : les gens semblent, avoir moins de retenue quand ils sont en groupe ou dans la foule. Parce qu'ils tiennent moins compte de leurs propres normes morales et cèdent plus facilement aux incitations à l'agressivité, à la violence et au conflit selon la psychologie sociale de tels individus deviennent de véritables problèmes et perdent : tout sens civique.

-la haine et la jalousie : l'homme dévoré d'une haine jalouse peut assassiner son prochain ; là où il y a la jalousie et esprit de dispute, il y a le désordre et

toute chose vile.

-un appareil de justice laxiste : La justice fragile, incompétente ou corrompue favorise, directement ou indirectement, les conflits.

-la fausse religion: La religion va souvent de paix avec le conflit, qu'elle soit interconfessionnelle ou terroriste .Mais les intolérants, les extrémistes et fanatiques ne sont pas les seuls coupables .De nos jours les chrétiens et les non chrétiens s'entre massacrent généralement avec l'approbation de leurs chefs spirituels.

Par ailleurs la résolution des différends n'est pas aussi forcément contradictoire, il suffit d'avoir de bonnes relations avec son adversaire et que l'on soit engagé et soit préparé psychologiquement. Avoir un esprit clair, une faculté de communication facile, une sensibilité juste et mesurée, avoir un regard tourné vers l'avenir et en se basant sur la relation humaine. Pour gérer les crises, il faut utiliser les mêmes méthodes que les psychologues car il s'agit de gérer des problèmes sensibles qui touchent la psychologie.

1- Les méthodes de résolutions des conflits

Ces méthodes sont classées en trois catégories fondamentales qui couvrent :la perception ,la sensibilité, la communication ,si on sent la tension montée autour d'une table de résolution , on doit trouver le moyen de donner à chaque participant l'occasion de se défendre et si l'incompréhension règne entre l'interlocuteur, il est nécessaire d'améliorer la communication. Le gestionnaire devra tenir compte des réactions psychologiques des autres, mais il doit savoir contrôler les siennes .Sa nervosité, sa colère, peuvent l'empêcher de conclure un accord qui serait avantageux, et il n'a pas que l'adversaire qui soit borné, mais le négociateur doit développer l'écoute et se faire comprendre .Voici quelques méthodes pouvant permettre de résoudre les principaux problèmes conflictuels dans les organisations. Il existe différentes méthodes de résolutions des conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté

de résolution des acteurs. Il ressort que 75 % des répondants sont pour les modes de gestions à savoir :

2- Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. On note ici 72 personnes sur 82 soit 88 % des répondants sont d'accord pour ce type de résolution de conflit qui est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3- L'arbitrage

58 personnes sur 82 souhaitent l'arbitrage d'un tiers soit 70.73 % des personnes interrogées. Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la réconciliation.

4- La médiation

Les résultats de l'enquête montrent que 55 personnes sur 82 ont donné l'avis favorable pour ce mode de résolution des conflits. Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ; ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un relais qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

5- La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés. Elle est sollicitée par 75 % des répondants.

5-1- Les différents types de négociation :

- La négociation peut être conflictuelle (gagnant, perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

- -La négociation peut être coopérative (gagnant, gagnant).

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus⁷, une concession⁸ ou un compromis.

5-2 Les différentes techniques de négociation :

- **La technique des pivots**

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

- **Les techniques de maniement du temps**

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement à exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de guerre des nerfs où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

- **La technique de point par point**

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de grignoter petit à petit ses positions.

- **La technique des jalons**

Elle consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces petits jalons et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui

⁷Adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes.

⁸Renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes.

s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

- **La technique des bilans**

Elle consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

Par ailleurs une donnée fondamentale que l'on oublie au cours des négociations, en particulier au sein des organisations, ou des conférences internationales, c'est que ceux de la partie adverse ne sont pas des représentants abstraits mais des humains. Chaque personne vient à la table de résolution avec un bagage affectif, ses certitudes, ses convictions, son passé, ses opinions et ses réactions imprévisibles. Un négociateur est un homme comme les autres. Tout comme le gestionnaire des crises, il recherche un accord et doit créer un climat psychologique propre qui le conduira vers une solution satisfaisante pour toutes les parties en présence, tout comme le médecin qui prend soin de son patient. Il recherche une relation de travail, faire régner la confiance, la compréhension, l'amitié et le respect mutuel, ne peut que rendre chaque nouvelle négociation plus agréable et plus constructive.

La plupart du temps, on ne sait pas interpréter ce que l'on nous dit dans le sens où on nous le dit, pas plus que l'on ne se préoccupe de savoir si notre interlocuteur comprend notre propos. C'est l'incompréhension qui vient renforcer nos préjugés, troublant notre pensée, modifiant notre comportement ce qui entraînerait une réaction de l'adversaire qui nous fait réagir à notre tour. Quand on est pris dans un tel cercle vicieux, il devient impossible de raisonner pour trouver des solutions acceptables. C'est pour cela qu'il faut tenir compte de

la sensibilité de l'autre au cours des négociations.

6- Résoudre par la prévention

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées : philosophiques, Psychologiques, religieuses, relationnelles et juridiques. Ces approches ont pour but principal de doter les hommes d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc. Les approches en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

Il ressort entre autre qu'un gestionnaire de conflit doit avoir la connaissance : la connaissance est vue ici sous plusieurs angles. D'abord la connaissance théorique ; le gestionnaire doit avoir une formation psychologique et sociologique de base c'est-à-dire la formation lui donnera la compétence théorique, la connaissance pratique : un professionnalisme en matière de malléabilité des humains et de connaissances des types de conflits. Il doit être un bon communicateur.

-Il doit avoir la conscience : il doit se garder d'être partial dans ses jugements

et doit éviter de porter des jugements à priori et opportunistes. Il doit être un professionnel compétent et indépendant.

-Il doit être indépendant : son indépendance doit être pluridimensionnelle. Le gestionnaire de conflit doit garder son autonomie par rapport à toutes les parties.

B – Analyse des résultats.

1-Discussion

La vie sociale est donc fondée sur un jeu de contraires, d'attraction, de répulsion, de sympathie, d'antipathie, de convergence de conflit, de vérité et de mensonge. Cependant, le conflit est souvent vécu dans la souffrance, contrairement à la bonne entente, il empêche la relation de progresser et d'être productive et les partenaires de s'épanouir. C'est pourquoi il est souvent nécessaire de le réguler et de le résoudre. Mais pour cela, il est plus important de permettre aux partenaires de comprendre ce qui se passe entre eux et de conduire eux-mêmes leur relation que de les amener vers une bonne entente qui ne tiendrait pas compte de la réalité de leurs divergences. Les conflits qui traversent tous les champs de notre jour sont : les conflits économiques, les conflits du travail, les conflits sociaux, les conflits organisationnels, les conflits politiques.

La société civile béninoise est une réalité dont le dynamisme est récent sous nos cieux, même si son existence peut être, historiquement, située très loin dans le temps. La préoccupation de circonscrire son concept est donc nouvelle. Comme tous les autres concepts importés, la société civile ne revêt pas d'autres significations que celles qu'elle recouvre ailleurs .B. Frydman (2004) la définit comme : "un tissu d'associations qui échappe à la division bipolaire classique entre secteur privé et secteur public pour former une sorte de tiers-secteur qui tente de se tenir à égale distance du marché et de l'administration"⁹.

La définition que propose l'Institution de l'Afrique de l'Ouest fait référence à l'essence de l'entité sociale que constitue la société civile. Elle la

⁹B.Frydman(2004), dans *La société civile et ses droits*, éd. Bruylant, Bruxelles,

définit comme étant "un contre-pouvoir animé par des individus et des organisations indépendantes des pouvoirs politique, local ou central, mais dont l'ambition est d'exercer une influence sur celle-ci dans le sens du bien-être social". Ces deux définitions montrent clairement que la société civile est l'un des trois pôles sur lesquels repose la société, d'une part, et d'autre part, qu'elle constitue un contrepoids à l'action des deux autres pôles pour garantir le bien-être social. Or, l'un des rôles régaliens, sinon l'ultime mission, des pouvoirs publics est d'assurer le bien-être social aux populations. De ce point de vue, pouvoirs publics et société civile ont une mission commune: l'intérêt collectif, le bien-être social. Il revient à cette dernière de veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre sa vision sociale, sa définition du bien-être social (l'ensemble des citoyens qui se sont regroupés dans des organisations) et les politiques, programmes et démarches entreprises par les pouvoirs publics. Il y a à partir de là une convergence d'intérêts qui oblige société civile et pouvoirs publics au dialogue et supprime de ce fait toute situation conflictuelle entre ces deux entités de la société.

La société civile ne peut garder la distance avec les pouvoirs publics dans la mesure où pour atteindre ses objectifs, elle ne peut que contraindre (par les voies les plus pacifiques et démocratiques) les pouvoirs publics à rechercher l'intérêt public dans l'usage des ressources publiques; elle-même n'en n'étant pas dépositaire.

En outre, rien n'exclut que les pouvoirs publics s'appuient sur les organisations civiles pour mobiliser les populations ou susciter leur adhésion autour de projets sociaux bénéfiques au plus grand nombre. Seulement, cela doit se faire dans un cadre formel de collaboration ou d'intervention clairement défini et dont le public est informé, et non sous cape avec l'utilisation des petites entrées du palais de la présidence ou des institutions de la république. D'ailleurs les ressources de la Communication publique sont appropriées pour servir les

ambitions communes de la société civile et des pouvoirs publics et, ces derniers surtout devraient les mettre à leur service plutôt que d'investir les ressources publiques dans une communication politique plus égocentrique que visant l'intérêt général.

La collaboration s'impose donc, en principe, entre société civile et pouvoirs publics et ne peut être assimilée à de la compromission. L'attitude de certains responsables d'associations ou d'ONG ou des citoyens leaders d'opinion qui affichent leur conviction ou relations personnelles ou compromettantes avec des personnalités politiques ne saurait changer la nature de l'entité sociale qu'est la société civile et encore moins ses objectifs. Encore que militer dans une association ou une ONG n'exclut pas d'avoir des convictions ou des amitiés politiques. Ce qui est condamnable, c'est le fait de prospérer des intérêts personnels au détriment de l'intérêt collectif et du bien-être social. Une construction sociale est obligatoire ; s'il est un risque de dépendance de la société civile d'autres entités sociales, économiques ou politiques, nationales ou internationales, il ne peut provenir que de la faiblesse de ses ressources financières face à ses prétentions de combler les incuries des pouvoirs publics ou de contrecarrer certaines de ses actions.

2-Commentaire

La société civile béninoise est loin de combler les attentes de la population en matière de la gestion des conflits, c'est seulement à l'approche des élections qu'on les voit s'organiser pour le positionnement de certains de leur membre dans les organismes électoraux pour des intérêts propres. Leurs actions sont totalement inexistantes quand il s'agit d'établir un dialogue entre les partenaires sociaux au développement et le gouvernement, entre les gouvernants et les fonctionnaires d'états en temps des grèves malgré que ces organisations de la société civiles interviennent dans plusieurs domaines au niveau national.

Un conflit ne peut être réglé durablement par la force, seul le dialogue

permet d'aboutir à une solution durable. Ce dialogue pour qu'il soit efficace doit intégrer tous ceux qui sont concernés par le conflit. La société civile, principale victime des conflits, doit être correctement impliquée avant, pendant et après le conflit.

Au moins trois raisons expliquent l'importance des organisations de la société civile africaine dans le discours sur la résolution des conflits. Tout d'abord, l'ensemble des conflits en cours en Afrique dans la région depuis plus d'une dizaine d'années, sont des guerres civiles, c'est-à-dire des situations de violence armée mettant aux prises des protagonistes membres d'un même Etat. Par ailleurs, l'une des caractéristiques majeures de ces violences est que l'Etat y est généralement, au mieux partie prenante, au pire la principale raison et la cause essentielle des affrontements. Or, la raison principale des affrontements implique forcément deux choses :

-Primo, la résolution du contentieux dont l'Etat est ainsi en soi l'objet ne peut plus objectivement se faire avec l'Etat comme unique médiateur;

-Secundo, la nature de guerre civile implique que la recherche de solutions viables ne peut se faire sans la prise en compte des premiers concernés par la situation de violence en cours, en l'occurrence, ces femmes et ces hommes ordinaires dont la masse constitue la société civile.

Enfin, la troisième raison explicative de l'insertion de la société civile dans la sphère de la résolution des conflits tient à l'incapacité fondamentale de la diplomatie préventive, telle que nous l'avons connue jusqu'à présent, à venir à bout des nouvelles formes de violence armée en Afrique. Il est de plus en plus évident que les instruments traditionnellement utilisés pour la gestion des crises sont devenus largement impuissants sur ce continent.

Les Secrétaires généraux de l'ONU, UA, la CEDA O doivent prendre conscience que les conflits en Afrique constituent un défi majeur à relever par la communauté internationale qui vise à garantir la paix, la prospérité et les droits

humains pour tous. Vu la recrudescence des conflits armés en Afrique ces dernières décennies, il revient aux instances internationales trouver des résolutions caractéristiques à chaque type d'hostilité.

L'exercice effectif des droits humains se dilue et cela nous amène directement à la discussion de modèles politiques économiques. Dans une telle situation, l'Etat tendra à être un simple administrateur, de même les entreprises privées, et les organismes se préoccuperont de l'éducation et de la sécurité sociale. Les organisations auront à prendre en charge les droits protégés par les lois. Le non-respect de ces droits serait le siège de conflits sur les règles d'hygiène et de sécurité. La lutte pour l'établissement d'une nation humaine universelle est aussi la lutte, depuis chaque culture, pour l'application des droits de l'homme de plus en plus précis. Ces droits, aujourd'hui considéré comme une simple aspiration, sont complètement rejetés par certains dirigeants car pour Mario Rodriguez :

« Les droits de l'homme ne sont pas appliqués universellement comme il serait souhaitable parce qu'ils ne dépendent pas du pouvoir universel de l'être humain ni du pouvoir d'une partie sur le tout. Si les plus élémentaires revendications des gouvernés sont piétinées sur toutes les latitudes, nous pouvons seulement avoir d'aspirations qui devront se convertir en droits. Les droits de l'homme n'appartiennent pas au passé, ils sont là-bas, dans le futur, aspirant l'intentionnalité, alimentant une lutte qui se ravive à chaque violation du destin de l'homme. Pour cela tout appel qui ne se fait en leur faveur a un sens, parce qu'ils montrent au pouvoir actuel qu'ils ne sont pas tout-puissant et qu'ils n'ont pas le contrôle du futur. »

Il est clair que le non respect des droits humains serait à l'origine de toutes sortes de situations conflictuelles. La meilleure garantie est le respect scrupuleux des droits humains car tout homme de la cité Etat a le besoin de la protection sociale. Les différentes institutions sociales et culturelles doivent agir

depuis la base, cela consiste à développer des actions à mener sur les lieux de travail et de résidence dans la zone fixée en agissant concrètement dans les conflits classés par l'ordre de priorité. Il est évident que tout conflit doit être expliqué en des termes directement liés au niveau de vie, à la santé et à l'éducation de la population. Par conséquent, le respect des droits de l'homme doit être harmonisé partout dans les Etats pour une bonne gestion des conflits. Nous devons alors faire de ces dits conflits, des facteurs de développement plutôt que des facteurs de destructions.

3- Suggestions

3-1 Aux organisations internationales et régionales

Au plan international pour consolider la paix, l'ONU, la CEDEAO, l'UA engageront une véritable offensive diplomatique en direction des partenaires du développement pour les informer et les mobiliser en faveur du renforcement de la paix en Afrique et au niveau de chaque pays.

- ✓ Pour mettre fin au conflit, tous les pays d'Afrique doivent adopter un moratoire sur la fabrication, l'importation et l'exportation des armes légères en Afrique.
- ✓ Pour une gestion transparente des ressources publiques, une table ronde sectorielle sur les localités s'organisera à travers le pays. Elle comprend tous les partenaires du développement, les acteurs du développement, les membres des OSC, les représentants des parties politiques, les partenaires sociaux.

3-2 La responsabilité militaire dans la gestion des conflits

Les corps d'armée de nos jours doivent être constitués de citoyens responsables de leurs obligations en vers la légalité du pouvoir établi dans chaque pays. Si le pouvoir établi fonctionne sur la base d'une démocratie qui respecte la volonté de la majorité par l'élection et le renouvellement de ses représentants populaires, si l'on respecte les minorités dans les termes établis par

la loi et si l'on respecte la séparation et l'indépendance des pouvoirs, alors ce n'est pas à la force armée de délibérer sur les succès et les erreurs de ce gouvernement. De même, lorsqu'un régime illégitime s'installe, la force armée ne peut le soutenir mécaniquement en invoquant une obéissance due à ce régime. Et si l'on en venait à un conflit international, la force armée ne pourrait pas non plus pratiquer le génocide en suivant les instructions d'un pouvoir enfiévré par l'anormalité de la situation.

Les forces armées elles-mêmes ont une importante mission à accomplir en faisant obstruction ni à la philosophie ni à la pratique du désarmement proportionnel et progressif, mais en incitant des camarades d'autres pays dans cette direction et en montrant clairement que la fonction militaire dans le monde d'aujourd'hui est d'éviter les catastrophes et les servitudes dictées par les gouvernements illégitimes qui ne répondent pas au mandat populaire. Alors le meilleur service que les forces armées pourront apporter à leur pays et à toute l'humanité est d'éviter que les conflits armés existent.

3-3 Aux dirigeants

Les dirigeants devront préciser leur position par rapport à la jeunesse qui prend des caractéristiques d'un groupe à risque majeur parce qu'on lui attribue de dangereuses tendances à la drogue, à la violence et à l'intercommunication. Beaucoup se demandent à quoi est due l'augmentation de la violence chez les jeunes comme si les vieilles générations et celles qui gouvernent le pouvoir actuel n'étaient pas celles qui ont perfectionné une violence systématique en profitant même des progrès de la science et de la technologie pour rendre plus efficace leur manipulation. Quelques uns soulignent un certain autisme¹⁰ des jeunes. La question dans tous les cas est de savoir classer par l'ordre de priorité dans les lieux où la vie quotidienne se déroule et d'organiser les fronts d'action adéquats sur la base de ces conflits.

¹⁰Repliement pathologique sur soi-même, accompagné de perte avec la réalité extérieure

L'Etat doit prendre ses responsabilités minimales pour former la jeunesse dans un centre de communication directe pour l'insertion de ces derniers dans les micro-organisations où doivent être discutés tout problème économique et sociale, tout problème de santé, de l'éducation, de la culture, de la religion, du sport et de la qualité de vie. La préoccupation politique consisterait à mettre la priorité sur le voisinage, la culture de la paix et celle de la démocratie réelle.

3-4 A la société civile

Vue la fragilité de la sécurité dans notre pays, la nature des conflits sociaux et notamment électoraux, leurs violences et leurs dérapages peu prévisibles requièrent que tous les pays d'Afrique et particulièrement le Bénin s'impliquent dans une recherche de sécurité pérenne. En revanche la médiation nationale pourra être menée par la société civile à travers la chefferie traditionnelle, des personnalités religieuses, des notables des cadres de l'État provenant de tout milieu et les organisations féminines. Cette médiation permettra les contacts informels avec les acteurs des conflits et qui peut enclencher la dynamique de dialogue et de négociations officielles. Elle permettra également de réconcilier, de restaurer la confiance et de relancer des activités économiques. A cet effet, l'intervention des différentes composantes de la société civile dans les processus de paix, pourrait prévenir les conflits, les tensions sociales et tous les autres phénomènes susceptibles de troubler la paix sociale et la sécurité des citoyens.

Les organisations de la société civile béninoises(OSC) doivent : encourager les négociations, la réconciliation, le consensus ou le règlement judiciaire, rechercher dans tous les cas de figure les voies et moyens de toujours renforcer la paix et la sécurité dans le strict respect du droit. Elles devraient s'atteler à la consolidation de la paix et de la sécurité par l'appel au dialogue, à la concertation, à la complicité positive, à la fraternité, à la solidarité et au partage à travers des programmes d'information et de sensibilisation, la

mobilisation des valeurs physiques et morales de la société qui pourraient garantir la bonne régulation des relations sociales et interpersonnelles, l'harmonisation de la vie politique.

3-5 Aux gestionnaires des organisations (entreprises, sociétés, collectivités publiques ou privées)

Vous devez résoudre promptement tout nouveau conflit qui survient dans un milieu de travail ayant été affecté par une plainte de harcèlement, les conflits peuvent s'envenimer rapidement. Il est donc très important de résoudre tout conflit rapidement et efficacement de manière à appuyer le processus de reconstruction d'un milieu de travail sain. Il sera parfois nécessaire de recourir aux mécanismes de résolution hâtive des problèmes déjà mentionnés pour répondre aux préoccupations et veiller au maintien des rapports de travail harmonieux. Et Si l'on désire éviter une augmentation continue des conflits, tout en donnant au personnel une capacité accrue de faire son travail de manière productive et efficace, il convient d'évaluer et d'analyser les problèmes et les conflits du milieu de travail. Grâce à ce type d'évaluation, les problèmes perçus peuvent être exprimés clairement. Leur évaluation et leur analyse permettent ensuite de faire ressortir certaines caractéristiques du comportement et fournissent des pistes pour trouver des solutions. L'évaluation du milieu de travail est effectuée par une tierce partie formée à cette fin. Le but poursuivi ici est d'établir et de définir un milieu de travail sain et pour prévenir de nouveaux incidents.

Ce que vous considérez comme des activités courantes de gestion pourrait être perçu par certains comme du harcèlement. Si l'on vous accuse de harcèlement malheureusement, dans vos fonctions de surveillant ou de gestionnaire. Voici quelques conduites à tenir :

- ✓ montrez-vous ouvert aux commentaires, sinon, offrez sincèrement vos excuses, Si quelqu'un vous informe que votre conduite est offensante,

- ✓ cherchez à savoir ce qui est offensant aux yeux de la personne et essayez de résoudre la situation avec elle,
- ✓ demandez l'avis de la personne responsable de fournir de l'information sur le harcèlement dans votre organisme, en collaborant au processus, vous vous assurez que votre version des faits sera considérée,
- ✓ songez à demander l'aide d'un intervenant extérieur spécialisé en résolution de conflits, en harmonisation ou en développement de groupe, en évaluation du milieu de travail ou dans tout autre domaine qui pourrait contribuer au rétablissement des relations au travail,
- ✓ réalisez la politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu du travail,
- ✓ vous pouvez obtenir de l'information et des conseils auprès de votre spécialiste des ressources humaines ou de la personne chargée de la coordination des questions de harcèlement dans votre organisme,
- ✓ inscrivez-vous à une séance de sensibilisation au harcèlement et à la formation sur la prévention et sur la résolution de conflits.

En effet si vous ne pouvez pas résoudre la question avec la personne offensée, envisagez sérieusement de demander l'aide d'une tierce partie. Il est préférable que vous soyez accompagné et appuyé par quelqu'un au cours du processus. Il peut s'agir d'une personne nommée par votre organisme ou encore d'un ami, d'un collègue ou d'un membre de votre famille. Cette personne ne peut faire de déclarations en votre nom. Son rôle est de vous conseiller et de vous guider, de vous accompagner au cours du processus de médiation ou d'enquête et de vous aider à examiner le rapport d'enquête. Il n'est ni nécessaire, ni souhaitable, que les parties soient accompagnées d'un avocat au cours du processus, en raison du caractère strictement administratif de ce dernier et du fait qu'il n'autorise aucune personne à parler au nom des parties en cause.

CONCLUSION

Nous avons pu définir le conflit, en montrant quelques sources possibles puis en donnant les types de conflits les plus souvent rencontrés sur le lieu de travail. Les méthodes de gestion de conflits que nous avons présentées pour les divergences, les tensions, le blocage et le conflit ouvert peuvent être appliquées pour chaque type de conflit rencontré dans son organisme. Les conseils apportés pour la prévention des conflits sont utiles pour empêcher qu'un conflit éclate, cela permet de « prévenir plutôt que guérir ». Il est clair que chacun est concerné par les conflits au travail, les conflits ne sont pas toujours déclarés mais ils peuvent être latents ou refoulés. Il existe différents types de conflits dont les plus fréquents sont : le malentendu, le conflit hiérarchique, le conflit d'intérêt, le conflit de valeur ou encore le conflit de génération.

Les sources peuvent être psychologiques ou bien liées au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise. La gestion du conflit demande un travail sur soi : comprendre l'autre et se faire comprendre, écouter et respecter les opinions des autres, gérer ses émotions et prendre du recul sur la situation, reconnaître ses erreurs et chercher des solutions en faisant des compromis et en passant par une personne extérieure si nécessaire. Si l'on agit sur la prévention, on peut éviter des conflits qui ont une influence négative sur le travail ; pour cela il y a des techniques et des étapes-clés qui demandent également un travail sur soi.

Nous espérons répondre aux attentes de ce travail de recherche. Même si l'on connaît quelques techniques et méthodes pour gérer les situations conflictuelles, il faut être capable de les mettre en pratique une fois confrontés aux conflits. Ce travail est donc une première base nécessaire pour se préparer à ce genre de situation. Pour appréhender une situation conflictuelle de façon optimale, il faut passer par ses propres expériences de gestion des conflits. Cela passe également par la prise de conscience des gouvernants, des employeurs, des employés au sein des organisations. Face à ce phénomène : nous avons pu voir au niveau de la pré-enquête que peu de personnes étaient formées sur la gestion

des conflits, alors que la majorité a été confrontée à des conflits sur le lieu de travail. Par ailleurs, L'Etat doit prendre ses responsabilités pour former la jeunesse et discuter tout problème économique et social, tout problème de santé, de l'éducation, de la culture, de la religion, du sport et de la qualité de vie.

Les OSC auront pour rôle de sensibiliser tous les hommes de la société sur la gestion et la prévention des conflits à travers leur programme. Leur préoccupation consisterait à mettre l'accent sur le voisinage, la culture de la paix et les valeurs morales. La société civile est devenue une force sur laquelle on peut et on doit compter dans le rétablissement et la consolidation de la paix au Bénin. Cependant, l'on se rend compte que nombre d'acteurs de la société civile ouest-africaine (comme bien d'autres ailleurs dans le monde) souffrent d'un pernicieux complexe d'infériorité qui, à long terme, pourrait porter préjudice au nécessaire rapport de collaboration à entretenir avec les autorités politiques et les institutions multilatérales dans la sphère de la résolution des conflits.

ANNEXES

Références bibliographiques

- 1- A. Touraine (1973). *Production de la société* Seuil, pp. 361-363
- 2- A. Touraine (1976) *Crise et conflit : lutte étudiante, cordes*, p.4-5 1-194.
- 3- A. Touraine (1993) *Conflit social, Universalis ; Découvrir les Mouvements sociaux*, in F. Chazel (dir), PUF
- 4- Christophe Carré(2007) *Animer un groupe ; leadership, communication et résolution des conflits* -Ed Eyrolles.
- 5- Dominique Picard et Edmond Marc :(2006) *Petit traité des conflits ordinaires*, Editions du Seuil.
- 6- Dominique Picard et Edmond Marc : (2008) *Les conflits relationnels, Que sais-je?* Éditions du Seuil.
- 7- G. Simmel, (1995) *Le conflit*, Paris, Circé.
- 8- H. Mendras, M. Forsé, (1983) *Le changement social*, Colin, chap. 7 *Institutionnalisation des conflits et des innovations*, pages 18.
- 9- Jean-Luc Boilleau (1995) *Conflit et lien social, La rivalité contre la domination*. La Découverte/MAUSS, Paris.
- 10- Jean-Louis Lascoux (2003) *Pratique de la médiation* - Ed. ESF.
- 11- Jean-Louis Lascoux (2007) *Pratique de la médiation, une méthode alternative à la résolution des conflits*, éditions ESF, (4^o éd.)
- 12- Jean Pierre Durant(1997), *Sociologie contemporaine*, Paris Edition Vigot
- 13- Laurent Combalbert (2006) *Négociation de crise et communication d'influence* - Ed. ESF.
- 14- Michel Crozier, (1994), *La société bloquée*, édition Seuil
- 15- Max Weber(1922), *Economie et société*, Paris, édition Plon
- 16- P. Bourdieu (1998) *La domination masculine*, Seuil, p. 97-99
- 17- Pierre Daco (1973) *les prodigieuses victoires de la psychologie moderne*, Marabout (Belgique)

- 18- Pierre Rousseau (2008) *Comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations* - éditions Chronique Sociale (69002 Lyon).
- 19- Rezsö R. (1971) *Théorie et critique des faits sociaux, la renaissance du livre*, Bruxelles, p.68
- 20- Robert Miché et Thierry Comon (2005) *Conflit - Comprendre et pouvoir agir - Chronique Sociale*.
- 21- Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (2006) *comment réussir une négociation*, éditions nouveaux horizons.
- 22- Richard Bréard et Pierre Pastor (2007) *Gestion des conflits - La communication à l'épreuve*, 3^{ème} édition. Editions LIAISONS.
- 23- Raymond Boudon (1979), *la logique du social*, Paris, Edition Hachette
- 24- T. Rogel. Mars (1996) *Quatre exemples de conflits sociaux*, DEES N°103.

MEMOIRE

TOKOIGNON A.L.N (1997) *conflits socio- professionnels dans le secteur industriel en REPUBLIQUE du BENIN. Motifs et moyens de prévention : cas de la SITEX et de la SOBEBRA.*

Mémoire de fin de formation

Filière : Administration du travail et de la sécurité sociale (ENA)

Année universitaire 1996-1997

Pages 63

ZONDEHINKAN Houenassou Alfred(2009) *La résolution pratique de situations conflictuelles : cas de la mairie de Cotonou.*

Mémoire de maîtrise en psychologie

Année universitaire 2008-2009.

Pages 27-30

Articles consultés

Conflit science sociale: Politique et conflits

Sociologie du conflit

Communication interpersonnelle

Désobéissance civile

Arbitrage

Médiation

Portail de la sociologie

Portail de la psychologie

<http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/organization-organisation/hr-rh-eng.asp>.

Date de modification: 2001-06-01 à 20h30.

[http://www.fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Conflit \(science sociale\)](http://www.fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Conflit%20(science%20sociale)). Dernière modification de cette page le 20 novembre 2011 à 19:22.

Sites consultés

www.google.fr

www.memoireonline.fr

<http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/organization-organisation/hr-rh-eng.asp>

Table des matières

Dédicaces	I
Remerciements	II
Listes des sigles et abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Sommaire	V
Introduction	1
Chapitre I : Considérations théoriques	4
1-Problématique	4
2- Justification du choix du sujet	6
3- Objectifs	7
A - Objectifs généraux	8
B - Objectifs spécifiques	8
4- Hypothèses	8
A - Hypothèses générales	8
B - Hypothèses spécifiques	9
5- Clarification conceptuelle	9
5 - 1 Organisations	9
5-2 Concept de société civile	10
5-7 Conflits	11
5-8 Nature et type de conflits	12
5- 9 la gestion	12
6 - Revue de littérature	13
6-1 Approche psychanalytique	14
6-2 Sociologie des conflits	16
6 -3 Le conflit comme source de changement social	17
Chapitre II : Démarche méthodologique de l'étude.	20

1- La population cible	20
2- L'échantillonnage	20
2-3 Caractéristiques de l'échantillon	21
2-4 L'âge de la population cible	21
2-5 la catégorie socioprofessionnelle	21
3-Technique et outils de collecte des données	21
3-1 Entretien direct	21
3-2 Le questionnaire	22
3-3 Observations	22
3-4 La recherche documentaire	22
3-5 La pré enquête	23
3-6 L'enquête	23
4-Traitements des données	23
4-1 Méthode de traitement des données	23
4-2 Méthode d'analyse	23
5-Difficultés	24
5-1 Difficultés rencontrées	24
5-2 Limites	24
Chapitre III : Cadre de l'étude et présentation des résultats.	25
A - Cadre de l'étude.	25
1- Historique de la société civile béninoise.	25
2- La structuration de la société civile béninoise.	26
3 - Le fonctionnement	27
4- Les organisations de la société civile.	28
5 - intérêt de l'étude	29
B - Présentation des résultats.	30
1- La reconnaissance des conflits	30
2- Résultats du pré enquête	31

3 – Les différents types de conflits	32
3- 1- Conflit intra-personnel	32
3- 2 -Conflits inter-personnels	33
3- 3- Les conflits intra-groupes	33
3- 4- Les conflits inter-groupes	34
3-5-Les conflits interpersonnels.	34
4- La responsabilité des dirigeants (acteurs d'organisations)	37
5 -Des expériences vécus par les répondants	38
6 -Les conflits en période électorale	39
7 -Témoignages et quelques aspects qualitatifs	40
8 -Les sources du conflit liées au fonctionnement de l'organisation	41
8-1 Dysfonctionnement concernant la fonction prévision	42
8-2 Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation	42
8-3 Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination	42
8 -4 Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle	42
8-5 Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources	43
8-6 Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs	43
8-7Dysfonctionnement dû à un manque de communication	43
9 - Les sources psychologiques	43
10- Les conséquences des conflits non résolus	43
10-1 Au plan économique	44
10-2Au plan social	44
10-3 Au plan matériel	45
10-4 Au plan sanitaire	45
10-5 Au plan psychologique	45
10-6 Le rôle des organisations de la société civile face à la gestion des conflits organisationnels au Bénin.	46
Chapitre IV : Interprétation et analyse des résultats.	47

A – Interprétation des résultats	47
1- Les méthodes de résolutions des conflits	48
2- Le recours hiérarchique	49
3- L'arbitrage	49
4- La médiation	49
5- La négociation	50
5-1-Les différents types de négociation	50
5-2 Les différentes techniques de négociation	50
6- Résoudre par la prévention	52
B – Analyse des résultats.	53
1-Discussion	53
2-Commentaire	55
3- Suggestions	58
3-1 Aux organisations internationales et régionales	58
3-2 La responsabilité militaire dans la gestion des conflits	58
3-3 Aux dirigeants	59
3-4 A la société civile	59
3-5 Aux gestionnaires des organisations (entreprises, sociétés, collectivités publiques ou privées)	60
Conclusion	63

Questionnaires

Dans le but de la réalisation d'une étude sur la « **Contribution des organisations de la société civile dans la gestion des conflits au Bénin : CAS DE L'ONG ALCRER** » nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous en vous rassurant que les entretiens seront totalement confidentiels et qu'aucune identité ne sera révélée.

Fait simplement un choix dans les casiers de votre choix.

I questions générales

1-sexe

masculin		Féminin	
----------	--	---------	--

2-Dans quelle tranche d'âge situez – vous ?

[10-20 [[20-30[[30-40 [[40-50 [[50et plus[

3-Nom de votre organisations (société, entreprise, école, association, ministère etc.).....

4-Effectifs de votre organisation ; institution / entreprise
.....

5-Date de création.....

6-De quelles catégories vous faites partir

PDG/ DG	consultant	Carde supérieur	Cadre moyen
Enseignant	Agent de santé	Employeur	Employé
Coursier	Secrétaire	Comptable	Chef services

Administrateur	Juriste	Notaire	Elève
Ouvrier	Conducteur	Pêcheur	Agriculteur
Policier	Gendarme	Militaire	Eleveur
Commerçant	Pasteur	Curé	Etudiant
Censeur	Journaliste	Archiviste	Gardien
Agent d'entretien	Autres travailleurs	Usagers des services	Clients

II relations interpersonnelles au travail

7-Comment appréciez – vous les relations au sein de vos organisations ?

Excellentes	Bonnes	Pas toujours bonnes	Médiocres

8-D'une façon générale, vos dirigeants de vos organismes commandent d'une manière

Relâche	Adapté	Motivé	Trop stricte	Trop autoritaire

III la communication

9-Par quels canaux circulent les informations au sein de votre organisme

Assemblée générale		Note de service		Affiches	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non

10-Citez les autres formes de communications

.....

.....

.....

VI Causes et Mécanismes de Résolution des Conflits dans les organisations

11- Avez-vous déjà été confrontés à un conflit sur votre lieu de travail ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

12-Avez-vous déjà vécu une situation conflictuelle sur le lieu de votre travail?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Si oui quelle en étaient les causes d'une part

.....

.....

.....et les

conséquences d'autres parts.....

.....

.....

.....

Avez –vous pu les régler ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Si oui par quelle méthode/procédure

Négociation	Médiation	Recours hiérarchique	arbitrage	dialogue	Instances juridiques

V- Résolution pacifique des conflits en milieu traditionnel le pouvoir coutumier et les la société civile face à des séries de crises administratives au Bénin

13-A l'état actuel des crises et tensions administratives qui secouent les différents secteurs de notre pays qui peuvent jouer le rôle de facilitateur dans leur résolution ?

L'Etat	la chefferie traditionnelle	les OSC

14-les OSC peuvent- elles jouer un atout favorable dans la gestion des crises dans les secteurs d'enseignement et aussi dans les autres organismes étatiques ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

15-selon vous qu'elles peuvent être la ou le(s) causes des conflits organisationnels ?

Absence de survis des résultats	Mauvaise définition des tâches
Absence de performances individuelles	Mauvaise Répartition des tâches
Absence de formations	Mauvaise Répartition des ressources financières

Absence de l'hierarchie	Mauvaise Gestion des RH	
Absence de promotion du personnel	Manque de communication	
Absence de Recrutement	Manquent d'équipement	
Trop autoritaire	Le non respect de l'hierarchie	
Harcèlement au service	Le non respect à l'autorité	
Mauvaise humeur	La jalousie et la haine	

Dites les autres causes.....

16- Au sein de nos gouvernants dans l'espace africain comme Bénin les crises conflictuelles Proviennent souvent des situations suivantes :

Mauvaise gouvernance	
Contestation des résultats électoraux	
Manque de dialogue politique	
Affrontement entre les ethnies	

17-les OSC africaines en particulier celle de notre pays peut- être impliquée dans la résolution des conflits qui opposent les acteurs politiques

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Si oui par quelle méthode

Négociation	médiation	Dialogue

18- Que faire pour éviter les problèmes conflictuels dans nos organismes dont nous faisons partir.

.....
.....
.....
.....

19- Que faire si les personnes elles-mêmes constituent le problème

.....
.....
.....
.....

20- Dans quelle mesure la société civile peut-elle à long terme constituer un danger pour l'Afrique et aussi pour le Bénin ?

.....
.....
.....

21- Dans quelle mesure peut -on dire que les conflits participent à la cohésion sociale au changement de la vie sociale ?.....

.....
.....
.....

22 -De nos jours quel peut être le rôle nouveau des OSC dans notre pays

.....
..... ./.

RESUME

Le conflit est une situation sociale où les acteurs en interdépendance poursuivent soit des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, soit des intérêts divergents ou opposés soit poursuivent simultanément ou compétitivement dans un même groupe. Les conflits non résolus ont d'énormes conséquences dans la vie de tous les hommes et sur l'organisation. Pour cela, la résolution d'un conflit ne peut être envisagée en dehors du conflit lui-même : sa nature, ses causes, les personnes qui le vivent, le contexte dans lequel il se passe. Tout mode de résolution qui serait proposé de manière transversale, sans tenir compte des spécificités internes, sociologiques, psychologiques, à la situation conflictuelle ne saurait être efficace. A priori, une résolution de conflit permet d'éliminer un conflit. Prévenir les conflits consistent à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différentes modes de fonctionnement humain. Dans tous les cas, il faudra analyser les causes du conflit en utilisant la méthodologie de résolution des problèmes : analyse des causes du conflit, préparation à la négociation suivant les causes retenues et le contexte, discussion et enfin la conclusion. C'est pour cela que l'intégration des Organisations de la Société Civile (OSC) est nécessaire pour toute résolution de crise. Alors, elle pourra assurer la médiation, la négociation, pour conduire les protagonistes vers les instances juridiques afin d'éviter les violences conduisant à la guerre.

**CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS DE LA SOCIETE
CIVILE DANS LA GESTION DES CONFLITS AU BENIN : CAS
DE L'ONG ALCRER**