UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI
****
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
****
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION
****

MÉMOIRE DE MAÎTRISE

OPTION : PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

SUJET

IMPACTS PSYCHOLOGIQUES ET SOCIO-CULTURELS DES CONFLITS INTERPERSONNELS DANS UNE ENTREPRISE DE PRESTATIONS DE SERVICES : CAS DE LA POSTE DU BENIN

RÉALISÉ ET SOUTENU PAR :

CHABOSSOU H. Adisco

SOUS LA DIRECTION DE :

Dr BOTON Ferdinand

Enseignant à l'UAC

Année académique : 2016 - 2017

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

➲ *ma mère Berthe A. MENSAH ;*

➲ *mon père Nestor A. CHABOSSOU.*

REMERCIEMENTS

Ce travail est bien plus qu'une œuvre individuelle mais surtout le résultat de soutiens, d'assistances et d'aides émanant de plusieurs personnes que nous ne saurions jamais remercier assez.

Ainsi nos remerciements vont notamment à l'endroit :

- *du Docteur BOTON Ferdinand, notre Directeur de mémoire, qui a accepté d'encadrer ce travail ; vos conseils et votre rigueur dans le travail ont forgé en nous le goût de la recherche ;*
- *de tous les enseignants de la FASHS ;*
- *des membres du jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail ;*
- *des oncles René, Benjamin et Alfred MENSAH pour leur amour parental;*
- *des frères et sœurs, pour avoir contribué à la réalisation de cette œuvre ;*
- *de tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail, en particulier, à tous mes camarades de la promotion 2008-2009.*

SIGLES ET ABREVIATIONS

DFC : Direction Financière et Comptable

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MCPTN : Ministère chargé de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OPT : Office des Postes et Télécommunications

PTT : Postes, Télégraphes et Téléphones

SA : Société Anonyme

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1	:	Récapitulatif des différentes stratégies ou attitudes adoptées en situation de conflits interpersonnels……..	8
Tableau n°2	:	Le regroupement des problématiques par centre d'intérêt…….	12
Tableau n°3	:	L'effectif des agents de la Poste du Bénin par catégorie……..	21
Tableau n°4	:	L'effectif des unités d'enquête par catégorie …….....	22
Tableau n°5	:	La synthèse de l'échantillon de la population cible……...	22
Tableau n°6	:	Les résultats de l'enquête des raisons à l'origine des conflits…	29
Tableau n°7	:	Les résultats des enquêtes sur les caractéristiques des conflits interpersonnels……...	31
Tableau n°8	:	Le résultat des enquêtes sur la conséquence des conflits sur la productivité…….	32
Tableau n°9	:	Le résultat des inconvénients des conflits interpersonnels ……	33
Tableau n°10	:	Le résultat de l'enquête sur la gestion des conflits	
	:	interpersonnels……...	34
Tableau n°11	:	Les âges et le sexe des enquêtés……	35
Tableau n°12		Les postes occupés et l'ancienneté des enquêtés……...	35

SOMMAIRE

INTRODUCTION…….…….……...……..... 1
PREMIERE PARTIE : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE…….. 3
Chapitre 1 : Cadre théorique de l'étude……..…….. 4
Chapitre 2 : Cadres physique et méthodologique de l'étude…… 17
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS……. 28
Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats de l'étude…… 29
Chapitre 4 : Discussions et recommandations……..... 40
CONCLUSION…… 52

RÉSUMÉ

La Poste du Bénin, à l'instar de nombreuses entreprises connaît des tensions au sein de son personnel. L'objectif poursuivi à travers cette étude est de contribuer à la prévention et à une meilleure gestion des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin.

Pour effectuer cette recherche, nous avons procédé à un échantillonnage à partir de la méthode empirique. La revue documentaire nous a permis de nous familiariser avec notre sujet dans ses différents aspects. La collecte des données est faite via un questionnaire administré aux employés.

Des résultats obtenus de nos enquêtes, il se révèle que les malentendus et les conflits interpersonnels sont prépondérants à la Poste du Bénin et se manifestent de façon latente. Aussi, il est à noter l'inexistence de personnes formées pour la résolution de ces conflits.

Pour remédier aux dysfonctionnements constatés, nous avons proposé des solutions et moyens pour les prévenir.

Mots clés : Malentendu, évitement, conflit interpersonnel, relation sociale.

ABSTRACT

The Post of Benin, like many firms experiencing tension within his staff. The aim through this study is to contribute to the prevention and better management of interpersonal conflicts at the post office in Benin.

To perform this research, we conducted a sampling from the empirical method. The literature review allowed us to familiarize ourselves with our subject in its different aspects. Data collection is done via a questionary administered to employees.

The results of our investigations, it appears that misunderstandings and interpersonal conflicts are paramount to the Post of Benin and manifest latently. Also, please note the lack of trained people for the resolution of these conflicts.

To remedy the dysfunctions observed, we proposed solutions and ways to prevent them.

Keywords: Misunderstanding, avoidance, interpersonal conflict, social relationship.

INTRODUCTION

« Travailler ensemble, c'est se frotter à la différence des autres ». Cette affirmation de Marsan (2005) constitue une problématique de l'existence humaine, plaçant de facto le conflit au cœur des relations humaines et de leurs formes sociales. Cette question constitue une problématique de l'existence humaine, plaçant de facto le conflit interpersonnel au cœur des relations humaines et de leurs formes sociales. Le conflit interpersonnel, sous sa forme dyadique (type de conflit opposant deux parties), reste endémique et inévitable (Chédotel, 2004 ; Ketzbom, 1989 ; Sinclair, 1992 ; Tjosvold, 1988). Il est le type de conflit le plus dominant, le plus prégnant avec des effets destructeurs dans les relations humaines. Malgré l'abondante littérature sur le conflit interpersonnel, la plupart des modèles proposés sont généralement simplistes en se polarisant sur une variable unique (Fink, 1968). D'ailleurs, l'ensemble des études sur le conflit interpersonnel a jusqu'à présent privilégié une orientation statique et davantage mis l'accent sur le caractère transactionnel (fondé sur l'idée que les acteurs engagés dans un conflit sont amenés à ajuster leurs points de vue et leur pratiques que sur une logique interactionnelle (fondée sur l'idée que les acteurs interagissent de toute sorte de manière à travers la médiation d'une série d'outils ou de dispositifs qui sont mis en place). Pour autant, les préconisations de ces études n'ont pas systématiquement produit les résultats attendus et les réponses actuelles ne permettent pas de répondre aux différents constats soulevés.

L'entreprise est un espace sociétal où s'exprime le conflit sous de multiples formes et la grande majorité des conflits ne se manifestent pas à un niveau collectif, mais interpersonnel (Kolb et Bartunek, 1992).

Le plus souvent les conflits sont perçus de façon négative. Ils sont jugés indésirables et insupportables. Ils seraient le fruit de personnes intolérantes, velléitaires et conflictuelles. En réalité, les conflits sont inévitables et font partie intégrante et naturelle du processus de changement.

La Poste du Bénin, à l'instar de nombreuses entreprises connaît des tensions au sein de son personnel. Convaincu que l'accroissement de la productivité et la qualité des prestations de la Poste du Bénin dépendent de la convivialité des relations entre les salariés, notre étude se veut une analyse diagnostique du milieu relationnel en vue d'une gestion efficiente des conflits interpersonnels. En effet, existe-t-il des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin ? Quels genres de conflits y sont présents ? Comment se gèrent les conflits interpersonnels à la Poste du Bénin ? Qui peuvent être les protagonistes ? Quel est leur but ? Quelles répercussions ont-

ils sur le cours normal de la vie de la Poste du Bénin? Quelles solutions peut-on envisager pour les résoudre ? Comment mettre en œuvre la négociation pour résoudre les conflits interpersonnels au sein d'une équipe ? Enfin, que pourrions-nous proposer pour réduire de façon significative les conflits interpersonnels ?

C'est ainsi que nous avons voulu apporter notre contribution sur le thème : **«Impacts psychologiques et socio-culturels des conflits interpersonnels dans une entreprise de prestations de services : Cas de la Poste du Bénin ».**

Le développement de ce thème s'articule autour de deux (02) parties.

La première partie intitulée cadres théorique et méthodologique de la recherche est consacrée à la revue de la littérature, à l'état de la question, à la problématique, aux objectifs, aux hypothèses de l'étude, au cadre physique de l'étude à travers la présentation de la Poste du Bénin et ses activités et à la méthodologie de la recherche.

La deuxième partie intitulée présentation, analyse des résultats, discussions et recommandations, est consacrée à la préparation et à l'analyse des résultats d'enquête, à la vérification des hypothèses émises, aux discussions suivis de critiques et limites de l'étude et aux recommandations.

PREMIERE PARTIE

CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la revue de la littérature et l'état de la question. La problématique, objectifs, les hypothèses de la recherche font l'objet de la seconde section.

1.1. Revue de la littérature

Il s'agit dans cette rubrique de faire le point des recherches qui ont été faites avant nous. De nombreux chercheurs ont tenté de bâtir un modèle de référence sur les conflits interpersonnels au travail. Autant de chercheurs ou managers s'opposent entre courant de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition des conflits interpersonnels au travail. Aussi, convient-il ici de passer en revue l'essentiel des connaissances ayant rapport avec ce champ d'étude. Nous avons fait le point des connaissances sur le problème en résolution. Cette revue a été réalisée à la base d'ouvrages rédigés par différents auteurs.
Deux éléments composent la nature des conflits interpersonnels. D'une part, nous avons les trois types de conflits interpersonnels retenus : relationnel, tâche et processus (typologie). D'autre part, nous avons la manière dont se révèle le conflit interpersonnel (manifestation).

☞ Les typologies de conflit interpersonnel

Il existe trois types de conflits interpersonnels : le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus (Jehn, 1997). Le *conflit relationnel* est fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles (Chédotel, 2000 ; Jehn et Mannix, 2001). Il est caractérisé par une colère ou un ressentiment à l'égard d'une personne (Amason et al., 1995). Le *conflit relationnel* peut être facteur d'hostilité, de suspicion, de cynisme mais aussi d'impassibilité (Amason et al., 1995). Le *conflit de tâche ou cognitif* (task conflict) est fondé sur la conscience qu'il existe différents points de vue et opinions au sein d'une équipe (Jehn et Mannix, 2001). L'aspect cognitif y occupe une place prépondérante (Chédotel, 2000). Ce type de conflit peut être source de créativité puisqu'il permet le débat d'idées, l'affirmation d'opinions ou perspectives différentes (Amason, 1966 ; Amason and Schweiger, 1994 ; Amason et al., 1995 ; Cosier et Rose, 1977 ; Jehn and Rupert, 2008 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989,). Le *conflit de processus* (processus conflict) correspond aux controverses sur la façon dont le travail devrait être réalisé, autrement dit la répartition des devoirs de chacun et des ressources allouées. Par exemple : quel type et degré de responsabilité de chacun des

membres de l'équipe ? Qui va se charger d'une tâche spécifique ? (Jehn, 1997 ; Jehn et al., 2000 ; Jehn et Mannix, 2001; Chédotel, 2000).

- **Les manifestations du conflit interpersonnel**

Le conflit interpersonnel peut se manifester d'une manière larvée ou patente (Barki et Hartwick, 2002). Il y a conflit larvé quand il existe des tensions de rôles et des incompatibilités ou quand les intérêts divergent entre les protagonistes. Généralement, il y a une difficulté à trouver un consensus. Kahn et al., (1964, p172) ont bien su nous aider à identifier un conflit larvé potentiel à travers leurs études sur les tensions de rôles, c'est-à-dire «l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une, rend plus difficile l'adaptation aux autres ». Cela rejoint la définition proposée par Freund (1983) qui voit le conflit comme « une forme spécifique de relation sociale qui unit deux agents, individuels ou collectifs, autour d'un objet qu'ils se disputent ». Dans cette perspective, le conflit larvé traduit l'existence d'incompatibilités à cause d'intérêts divergents (Barki et Hartwick, 2002). Le conflit patent peut être vu comme une rupture au niveau décisionnel. Pour March et Simon (1958), « il y a conflit lorsqu'une décision ne peut être prise par des procédures habituelles ». Pour eux, le conflit est « un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action ». Cette difficulté à trouver une solution se manifeste par une lutte antagonique (Coser, 1956), mais aussi par « un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeurs ou d'opinions (Poitras, 2005). Dans les organisations nous donc être en présence de trois types de conflits patents ou larvés, les conflits relationnels, les conflits de tâche (cognitifs) ou conflits de processus. Mais quels sont les facteurs qui alimentent les conflits ?

- **Les déterminants des conflits interpersonnels**

Tout d'abord la façon de percevoir le conflit (vision négative et positive) contribue à l'alimenter. Ensuite la façon dont il va être géré, piloté est également déterminante.

La dimension binaire du confit interpersonnel

Le conflit a une dimension binaire. Certains ont une vision négative, d'autres ont une vision positive du conflit interpersonnel (Galtung, 1996). Les défenseurs de la vision négative du conflit interpersonnel considèrent le conflit interpersonnel comme un dysfonctionnement de l'organisation (Durkheim, 2004), une nuisance aux liens de solidarité (Mayo, 1933),

préjudiciable à la performance (De Dreu et Weingart (2003), une altération de l'image (De la Rochefordière, 1990). Bien qu'une image négative soit souvent associée au conflit, de nombreuses recherches mettent en lumière que le conflit interpersonnel n'a pas uniquement des effets négatifs sur l'organisation et il peut même avoir des effets positifs (Amason, 1996 ; Amason et Schweiger, 1994 ; Jehn, 1995, 1997 ; Jehn et Mannix, 2001 ; Pinkley, 1990 ; Pinkley et Northcraft, 1994). Les défenseurs de la vision positive voient le conflit comme un stimulus de l'échange (Cosier et Rose, 1977 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989 ; Amason, 1996 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989 ; Guttman, 2009, Tjosvold, 1991; Jehn, 1994, 1995; Van de Vliert and De Dreu, 1994 ; Abraham et Ndiaye, 2010), un facteur de cohésion (Sainsaulieu, 1977), un facteur de raffermissement des liens (Coser, 1956 ; Follet, 1924), un créateur de sens (Weick, 1995), un facteur d'innovation (Alter, 1990), une source d'apprentissage, de cohésion interne et d'idées nouvelles (Morgan, 1989, Eisenhardt et al., 1997a, Robbins, 1989). Cette dimension positive ou négative constitue un point d'ancrage pour le pilotage des conflits interpersonnels.

Alors, quels sont les dispositifs organisationnels permettant de solutionner un conflit interpersonnel? Nous en comptons trois : les modérateurs dans la façon dont un conflit peut être perçu par les acteurs, les instrumentations de gestion et les types de régulation.

- **Les modérateurs des conflits interpersonnels**

Outre sa typologie de conflit interpersonnel, Jehn (1997) identifie quatre modérateurs des conflits, qu'elle nomme emotionality, importance, acceptability, resolution potential. Le facteur émotion caractérise l'affect que les personnes ou les groupes mettent dans le conflit. Le modérateur, importance du conflit caractérise les enjeux perçus par les personnes pour eux-mêmes ou pour l'organisation. Le modérateur « acceptabilité du conflit » traduit la capacité des acteurs à faire preuve d'ouverture d'esprit par rapport au conflit à y voir des opportunités de connaissance de l'autre, de changement ou d'apprentissage. Enfin, le modérateur potentiel de résolution, il fait référence aux capacités collectives et organisationnelles à trouver des modes de régulation, aux compétences et expériences déjà acquises dans la résolution des conflits.

- **L'instrumentation d'outils de gestion**

La résolution des conflits interpersonnels ne passe pas uniquement par des relations interpersonnelles. Ces dernières restent instrumentalisées par l'usage d'outils de gestion

comme l'entretien annuel (Grimand, 2007). D'une part, l'instrumentation d'outils de gestion met en exergue la médiatisation de certains dispositifs. D'autre part, elle traduit le passage d'un modèle valoriel (usage de la verbalisation) à un modèle objectivant (appel à un tiers) (Nizet et Pichault, 2000).

- **La nature de la régulation**

Il existe deux types de régulation des conflits interpersonnels. La régulation de contrôle vise à construire un certain ordre social efficace et si possible légitime. Elle est développée pour maintenir les individus ensemble, selon une certaine discipline visant à faire respecter un ensemble d'obligations. La régulation autonome se définit comme « la capacité de chacun à trouver et accepter des compromis entre son autonomie et celle des autres » (Dubar, 2003, p336). La régulation autonome signifie que l'acteur ne se laisse pas emprisonner dans des cadres de dépendance. Son action constitue une réponse à des contraintes de diverses natures (Reynaud, 1999). L'issue de cette rencontre est une régulation conjointe (Lichtenberger, 2003).

- **Les méthodes de résolution des conflits interpersonnels**

Ce sont des stratégies ou positions adoptées en situation de conflit interpersonnel. Elles constituent même des technologies ou modes d'action utilisées dans le règlement des conflits interpersonnels. Il est donc à souligner que ces attitudes ne sont pas destinées strictement à la gestion des conflits. Toutefois, elles pourraient y contribuer. Il en existe une multitude.

D'après les résultats des diverses études réalisées par Blake et Mouton (1996) ; Filey (1975), Thomas en 1976 ; Croisier et Ruble (1981) (Hellriegel et al 1997 ; 504-506), nous avons identifié six attitudes ou réactions stratégiques. Elles peuvent se situer sur deux axes principaux selon que les acteurs mettent l'accent sur leurs intérêts ou sur ceux des autres. Il s'agit de l'évitement ou du style abstentionniste, de la conciliation, du désamorçage, du compromis, de la réaction autocratique ou style oppressif et de l'attitude démocratique ou style coopérative. Ainsi, le tableau suivant retrace les différentes stratégies ou attitudes adoptées en situation de conflits interpersonnels.

Tableau n°1: Récapitulatif des différentes stratégies ou attitudes adoptées en situation de conflits interpersonnels.

Stratégies	Caractéristiques	Résultats
Abstentionnisme Ou évitement	Silence, refus d'engagement, changement de sujet de débat, retrait, déni, surpression, négligence, fuite, démission, absence de coopération, absence d'autorité, neutralité, aversion pour les conflits, résignation	Impossibilité d'un règlement définitif, revirement plus violent, résurgence, faiblesse de caractère, mauvaise image……
Conciliation	Esprit coopératif, absence d'autorité, soumission, acceptation de l'autre, option de discussion, amitié, présomption d'échec de l'un, volonté de tirer profit d'autrui……	Faiblesse de caractère, bénéfice à long terme, bonne image……
Désamorçage	Suspension, trêve, accalmie, pause, recul, recherche de plus d'information, report…….	Déception en cas de trahison, pertes égales…….
Compromis	Esprit coopératif + esprit d'autorité, pertes égales, insuffisance de satisfactions, obligation de franchise et de confiance mutuelle…	Ressentiment, revirement violent, vengeance
Style démocratique ou coopératif	Pleine et égale satisfaction, écoute active, présomption de consensus, recherche d'issue favorable, tolérance, confiance, collaboration, avantages mutuels, reconnaissance de la légitimité des conflits, ouverture de négociation……	Efficacité, meilleure compréhension, recherche de consensus, confiance mutuelle, pas de frustration……

Source : Adapté Kuessi (2003)

Les outils mis à contribution dans la résolution des conflits, sont nombreux et il revient à l'intervenant (les gestionnaires de ressources humaines, les chefs d'unité ou toute autre personne amenée à interférer dans le conflit) de savoir opérer son choix

1.2. Etat de la question

Il sera question de procéder à l'état des lieux lié à la GRH à la Poste du Bénin.

1.2.1. Etat des lieux lié à la GRH à la Poste du Bénin

1.2.1.1. Du recrutement au départ du salarié

Nous analysons le processus de recrutement, la formation des salariés, leur avancement et leur départ de la Poste du Bénin.

Le recrutement reste un point sensible de la gestion des ressources humaines. La Poste du Bénin a une procédure de recrutement particulière.

En effet, aucune description de poste n'est faite à l'avance. Pour recruter, la banque ne fait pas d'offre d'emploi pour des postes précis ; cela vicie parfois le recrutement. Il est recherche ici, c'est la célérité, l'aptitude de l'agent à réagir devant certaines situations, délicates le plus souvent. C'est sur ce principe donc que les tests de recrutement sont élaborés. Ce sont pour

la plupart des tests psychotechniques. L'individu recruté pour son aptitude surtout, et moins pour sa qualification, sera soumis à des formations sur le terrain. Par conséquent, nous notons une *mauvaise procédure de recrutement (faiblesse)*

La formation des agents de la Poste du Bénin prend en compte deux aspects : la formation professionnelle ou diplômante et la formation continue ou non diplômante.

La formation professionnelle retient de particulièrement l'attention de la Poste du Bénin, vu la façon dont le recrutement se fait, c'est une formation sur le terrain pour les besoins de l'entreprise. La durée de cette formation est de trois ans pour chaque niveau. La carrière de l'agent se fait donc en neuf (09) ans de formation professionnelle.

Mais le cursus ne se fait pas de façon systématique ; il faudra maintenir les classes inférieures et les postes subalternes. Chaque année, les demandes subissent un tri et l'autorisation de s'inscrire ou de passer les examens est accordée selon les besoins et appréciation de la direction. L'intérêt de ce système réside dans le fait que même les "petits diplômés", en faisant carrière, peuvent se retrouver en classement de cadre. Nous constatons qu'il y a un *système de formation professionnelle performante (force).*

En dehors de la formation professionnelle, les mutations techniques permanentes du secteur bancaire, entraînent une remise à niveau constant du personnel pour éviter les déphasages. D'où le bien-fondé de la formation continue.

Généralement, pour la formation continue de son personnel, la banque fait appel à des spécialistes avec qui, elle signe des contrats annuels. Ceux-ci lui proposent des plans qu'elle peut soumettre à modification en fonction de ses aspirations. En plus, nous avons un aspect de la formation, que sont les séminaires et colloques organisés sur la place. Des constats faits nous ont révélé qu'il y a un *programme de formation continue bien élaboré (force).*

L'absence d'un plan de carrière conduit à une inadéquation entre les formations et les bénéficiaires. En d'autres termes, les formations ne tiennent compte que des besoins immédiats et ne portent pas forcément sur les agents qui en ont le plus besoin. Nous avons remarqué qu'il y a *un plan de formation inadéquat (faiblesse).*

La formation donne souvent lieu à des avancements.

Le reclassement est l'un des domaines, nécessitant l'attention rigoureuse de la direction. Il est le passage d'une classe à une autre, avec les avantages afférents. Le reclassement à la Poste du Bénin, reste matière à polémique. Le changement de la classe intervient dans trois situations :

- les examens professionnels ;
- les décisions de direction ;

- les exigences de la convention collective.

Au fil du temps, les injustices se sont multipliées dans le reclassement des agents, à cause de l'absence de plan de carrière. Par suite, nous avons constaté *l'absence de plan de carrière (faiblesse).*

Ce sont les promotions hiérarchiques qui donnent suite au reclassement. Ainsi, tout reclassement entraîne une promotion, mais toute promotion n'est pas un reclassement. Le critère fondamental des promotions à la Poste du Bénin est le rendement.

L'ancienneté ne tient pas lieu de critère. C'est là qu'interviennent les notions d'évaluation et de points personnels. Dons il existe *un système d'évaluation fondé sur le rendement (force).*

L'absence de toute gestion prévisionnelle des effectifs a entraîné que les promotions n'interviennent que lorsqu'il y a un poste à pouvoir. Nous notons *l'inexistence d'une gestion prévisionnelle des effectifs (faiblesse).*

On recherche alors si l'un des salariés a des aptitudes ; ce qui entraîne immanquablement des frustrations de la part des autres. Nous remarquons qu'il y a *un système de promotion, source de conflit (faiblesse).*

La carrière de l'agent prend fin dès son départ.

Les départs se distinguent et varient. Ainsi nous avons les départs à la retraite qui en constituent la 1ère forme. Ils interviennent quand le salarié atteint l'âge d'admission à la retraite. Ensuite, viennent les démissions et les licenciements. Nous pouvons aussi classer dans les départs, les décès et les cas d'invalidité.

Ces mouvements du personnel, entraînent des déséquilibres. Il y a *la non maîtrise du Turn-over.*

1.2.1.2. Les conditions matérielles et sociales du travail

La gestion des ressources humaines d'une entreprise ne se limite pas à leur organisation au sein de l'entreprise. Pour être efficace, les agents doivent se sentir aussi matériellement et socialement satisfaits. L'aspect matériel dont il s'agit ici, en dehors de la rémunération, concerne également le cadre, c'est-à-dire les conditions de travail. Quant au social, il s'agit de l'environnement humain, c'est-à-dire le milieu relationnel.

La rémunération, même si, elle n'est pas la seule source de motivation, en est le principal facteur. A la Poste du Bénin, en plus du salaire de base, les accessoires du salaire sont nombreux et servent d'émulation aux salariés. D'où *un système de rémunération motivant (force).*

Alors, nous pouvons retenir, la prime d'ancienneté, la bonification, la gratification, le complément d'allocation de congé, les primes de transport et de logement, les primes de langues, les primes de diplôme, la prime de responsabilité qui sont des primes conventionnelles. Nous avons aussi la prime d'éloignement, la prime d'informatique, la prime de blindé, la prime de bilan, la prime de panier, la prime exceptionnelle qui sont des primes non conventionnelles. Nous notons *un panel de prime assez large (force).*

Les primes non conventionnelles varient d'une fonction à une autre.

Outre la rémunération, le personnel de la Poste du Bénin bénéficie des facilités de prêts. Il y a des *conditions matérielles de travail satisfaisantes (force).*

Le travailleur ne pourra jouir correctement des conditions matérielles de travail que s'il exerce dans un environnement sain.

La politique de l'information à la Poste du Bénin se limite au minimum. Les seuls moyens utilisés sont l'affichage et les circulaires. Des fois, des informations urgentes ne sont pas connues de tous, dans les délais. Nous notons la *circulation insuffisante de l'information (faiblesse).*

Remarquons que le personnel de la Poste du Bénin ne participe véritablement pas aux définitions des objectifs. Les agents sont réduits à des tâches parfois trop mécaniques. Nous notons la *non-participation des agents aux prises de décision (faiblesse).*

L'ambiance de travail à la Poste du Bénin s'est considérablement dégradée avec le temps. Un clivage s'est opéré au sein des relations humaines. On assiste à leur dégradation progressive. L'ambiance de travail est devenue une bataille sournoise des intérêts où chacun essaie de tirer le drap de son côté. Il y a la *dégradation de l'ambiance de travail (faiblesse).*

1.2.1.3. Éléments de l'état de la question

Ils sont relatifs au regroupement des problématiques par centre d'intérêt à travers le tableau suivant :

Tableau n°2 : Le regroupement des problématiques par centre d'intérêt

N°	Libellés de la problématique	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques
1	Problématique de la gestion des carrières	Mauvaise gestion des carrières	- Absence de gestion prévisionnelle des carrières ; - Absence de statut particulier pour le personnel non bancaire.
2	Problématique de la gestion des effectifs	Mauvaise gestion des effectifs	- Mauvaise procédure de recrutement - Inexistence d'une gestion prévisionnelle des effectifs - Non maîtrise du Turn-over
3	Problématique des conflits interpersonnels	Effritement du milieu relationnel	- Système de promotion, source de conflit - Circulation insuffisante de l'information - Non-participation du personnel aux prises de décision - Dégradation de l'ambiance de travail

Source : Résultats de nos enquêtes, juillet 2015

Bien que la revue des différents problèmes identifiés soit tout assez important à résoudre pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines à la Poste du Bénin, ceux relatifs à l'ambiance de travail ont retenu notre attention et nous paraissent plus urgents.

En effet, les hommes et les femmes qui composent les organisations, tant privées que publiques apportent une contribution décisive à leur bon fonctionnement.

La détérioration de l'ambiance de travail peut être d'une conséquence fatale pour la Poste du Bénin.

Face à cela, la Poste du Bénin doit veiller au maintien ou au rétablissement d'un environnement de travail convivial où tout son personnel fera cran à la concurrence.

C'est donc pour aider la Poste du Bénin à mieux appréhender son milieu relationnel que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « *Les impacts psychologiques et socio-culturels des conflits interpersonnels au sein d'une entreprise de prestations de services : Cas de la Poste du Bénin* ».

1.3. Problématique, Objectifs et Hypothèses de la recherche

Cette section aborde la problématique de l'étude suivi des hypothèses et objectifs.

1.3.1. Problématique de la recherche

Nous vivons en permanence les uns avec les autres et sommes confrontés à des rapports parfois difficiles. Le monde du travail est encore plus délicat, dans la mesure où la qualité des relations humaines est, en l'occurrence, déterminante pour la performance de l'entreprise et la réussite de chacun. La vie de l'entreprise fourmille de paradoxes et de difficultés de communication liés au facteur humain. Il faut donc apprendre à les gérer pour que les conflits s'amenuisent.

L'individu aux prises avec deux milieux culturels différents se sent tiraillé, ce qui crée une tension à la fois cognitive et affective. Ainsi, plus l'écart entre les deux codes culturels est grand, plus le conflit interne est aigu.

Si la société s'ouvre sur l'interculturel, c'est parce que chaque jour se pose la question de la cohabitation des différences, les rachats et les fusions continus des entreprises les conduisent à devoir gérer en permanence la diversité.

La recherche d'harmonisation ou d'homogénéité a du mal à se réaliser sans conflit. Comme le disent Magarlit Cohen-Emerique et Carmel Camilleri: « la rencontre entre différentes cultures passe d'abord par un choc culturel » (MDias, 1985, p71). Celui-ci peut aboutir à un conflit ou s'arrêter à un simple questionnement sur l'écart entre les différences constatées.

Il s'en suivra une recherche de moyens pour les comprendre et les faire cohabiter.

Ainsi, les étapes conduisant vers des pratiques interculturelles se feront dans le conflit dans la mesure où elles conduisent à briser le monopole des cultures dominantes qui ont depuis très longtemps écrasé, méprisé les cultures populaires. Mais si l'interculturel est un espace de conflit, de confrontation des cultures et des projets par excellence, il n'en demeure pas moins le lieu de la « transformation progressive du corps social, des mythes, des symboles, des images et des références qui constituent notre société » (Demorgan, 1996, p59). Ainsi, les cinq (05) domaines culturels constituant des chocs culturels principaux sont les suivants :

- Chocs relatifs à la perception de l'espace et du temps ;
- Chocs liés à la structure familiale : type de famille, système de parenté, rôles masculin et féminin, modalités de communication entre les générations et modes de contrôle social et socialisation des enfants.
- Chocs dus à la sociabilité : hospitalité, dons, échanges, codes de bienséance.

- Chocs relatifs à la demande d'aide (du migrant).
- Chocs relatifs aux rites et croyances magico-religieuses.

La société contemporaine présente de nombreux signes d'une détérioration des relations sociales : tensions entre les races, entre les générations, entre les hommes et les femmes, et ainsi de suite. D'une façon ou d'une autre, ces tensions découlent toutes de différences entre les gens. Voilà qui nous rappelle le potentiel conflictuel important des différences culturelles (Abdou, 1981, p81).

Lorsque des gens issus d'une culture orientée vers le court terme, comme la culture nord-américaine (Demorgan J, 1998, p142), essaient de travailler avec des gens issus d'une culture orientée vers le long terme, les risques de conflits sont importants. Il en va de même lorsque les individualistes travaillent avec des collectivistes ou que des gens issus d'une culture à distance hiérarchique élevée sont en relation professionnelle avec des gens d'une culture à distance hiérarchique faible. Dans tous ces cas, les personnes incapables d'accepter et de respecter l'influence de la culture sur le comportement peuvent contribuer à l'apparition de situations dysfonctionnelles et destructrices. Par contre, en faisant preuve de sensibilité et de respect dans les relations professionnelles interculturelles, on peut trouver des façons de travailler ensemble sans trop de difficultés et même mettre à profit les avantages du conflit constructif.

Les conflits en milieu de travail peuvent se situer sur les plans de l'individu (la personne vit un conflit intérieur qui ne touche qu'elle), des relations interpersonnelles (conflit entre deux ou plusieurs individus), des relations entre des groupes au sein d'une organisation ou des relations entre des organisations.

Aussi, il est important de rappeler le potentiel conflictuel important des différences culturelles.

De ce fait, plus nous serons avertis de la multiplicité des causes et origines des conflits, plus il sera possible, également, de les anticiper, de relever les signes avant- coureurs et de distinguer les situations tendues pouvant mener à des conflits.

Dans un système stable, l'apparition de conflits est assez rare. Cette absence apparente de conflits ne signifie pas un manque d'hostilité ou de tension mais une dissimulation des ressentiments et des griefs. Nous l'avons dit, il y a presque toujours au départ une crise, larvée ou déclarée et donc une tension plus ou moins forte entre les protagonistes. Ces conflits entre personnes ou conflits interpersonnels résultent d'un dysfonctionnement dans les relations entre individus. Il y a plusieurs façons d'aborder ces types de conflits. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions.

Mais tous sont d'accord sur un point, dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables, mais également nécessaires à notre vitalité. De ces constats, ressortent les interrogations suivantes : quelles sont les sources des conflits interpersonnels ? Les différents types de conflits que l'on rencontre et comment sont-ils gérés dans le milieu du travail ?

1.3.2. Objectifs de l'étude

1.3.2.1. Objectif général

Il s'agit de contribuer à la prévention et à une meilleure gestion des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin.

1.3.2.2. Objectifs spécifiques

Ils sont liés aux problèmes spécifiques et sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- Identifier les différentes formes de conflits interpersonnels et leurs sources à la Poste du Bénin ;
- Identifier les éléments organisationnels et autres favorables à l'éclosion des conflits interpersonnels;
- Proposer des orientations à adopter en matière de stratégie sociale et organisationnelle en vue de la prévention des conflits.

1.3.3. Hypothèses de l'étude

1.3.3.1. Hypothèse générale

A la Poste du Bénin, il existe différentes sortes de conflits interpersonnels résultant des pratiques organisationnelles ayant des effets sur la productivité.

1.3.3.2. Hypothèses spécifiques

Le fil conducteur de notre étude repose sur les hypothèses suivantes :

- Il existe différentes sortes de conflits interpersonnels à la Poste du Bénin ;
- Les conflits sont les résultats de mauvaises pratiques organisationnelles ;
- Les conflits interpersonnels ont un effet néfaste sur la productivité et une gestion efficace des conflits interpersonnels permet de renforcer la capacité des ressources humaines.

1.3.4. Intérêt de l'étude

Ce travail présente un intérêt pour tout chercheur, car selon le cas, il se veut de présenter plusieurs notions sur les conflits interpersonnels au niveau la Poste du Bénin et faire une lumière sur les difficultés auxquelles est confrontée la Poste du Bénin dans sa stratégie de gérer ces conflits.

Aussi, cette recherche s'adresse-telle à tous les cadres, les dirigeants, les ingénieurs, qui veulent progresser dans leur pratique quotidienne d'organisation et leur mise en place d'équipes de travail, en favorisant la performance collective, elle-même tributaire de performance individuelle. Nous souhaitons, par ce mémoire, aider ceux qui gèrent les ressources humaines à mieux cerner les problèmes liés aux conflits interpersonnels et à bien les gérer afin de promouvoir le dialogue social.

CHAPITRE II : CADRES PHYSIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est consacré dans un premier temps au cadre physique de l'étude à travers la présentation de la Poste du Bénin et ses activités. La méthodologie fait l'objet de la seconde section.

2.1. Cadre physique de la recherche

Dans cette section nous avons présenté la Poste du Bénin et ses activités.

2.1.1. Présentation de la Poste Bénin

La présentation de la Poste du Bénin est faite à travers son historique et ses activités d'une part et sa structure organisationnelle d'autre part.

2.1.1.1. Historique

A ses débuts, la Poste aux lettres était d'abord un instrument du pouvoir politique.

Ainsi, sous le roi de France Henri III (1551-1589), il fut créé le service des messageries royales. Henri IV (1589-1610) a, quant à lui, organisé la Poste aux chevaux.

C'est avec le cardinal Richelieu sous le règne de Louis XIII (1610-1648) que le service des Postes a été réellement et définitivement mis à la disposition du public avec la création de la Poste aux lettres.

Les services des Postes, Télégraphes et Téléphones (P.T.T.) ont vu le jour au Bénin le 1er juillet 1890 avec l'installation à Porto-Novo du premier bureau de poste. Ces services avaient fonctionné comme une administration publique coloniale jusqu'à la loi N° 59/32 du 19 décembre 1959 qui a créé l'Office des Postes et Télécommunications et la Caisse Nationale d'Epargne.

Les services des Postes et Télécommunications regroupent un ensemble d'activités dont le but essentiel est d'assurer le transport et la remise de correspondances, la transmission des télégrammes, l'établissement des communications téléphoniques et divers services à caractère financier comme les mandats, chèques postaux, Caisse Nationale d'Epargne, etc. Pour certaines de ces activités, le service des PTT jouit d'un monopole postal (loi du 16 juin 1801).

La Poste du Bénin SA qui est née de la scission de l'ex Office des Postes et Télécommunications(OPT) en deux (02) opérateurs publics autonomes est une entreprise publique à caractère commercial (loi N°88-005 du 26 avril 1988 et Acte Uniforme de l'OHADA). Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec un droit de regard de l'Etat sur sa gestion. Elle est créée par décret N° 2004-365 du 28 juin 2004.

La Poste est placée sous la tutelle du Ministère chargé de la Communication et de la Promotion des Technologies Nouvelles (MCPTN). Son siège social est fixé à Cotonou précisément à Cadjèhoun derrière la Caisse Nationale d'Epargne.

Le personnel de l'ex OPT a été reversé à la Poste du Bénin SA après la création de cet exploitant public autonome. Le personnel de l'ex OPT était régi jusqu'au 16 août 1995 par :

- les statuts particuliers des corps des personnels administratifs communs (décret N° 85-361 du 11 septembre 1985) ;
- les statuts particuliers des corps des personnels des Postes et Télécommunications (décret N° 85-363 du 11 septembre 1985) ;
- A partir du 17 août 1995, le personnel de l'ex OPT est régi par la convention collective du travail qui a été révisée le 17 janvier 2000.

Mais il faut signaler que la signature le 17 août 1995 de la première convention collective du travail a entraîné à l'ex OPT l'existence de deux (02) catégories de personnel du point de vue régime de pension :

- le personnel en activité avant le 17 août 1995 ;
- le personnel engagé après le 17 août 1995.

La première catégorie est gérée simultanément dans la convention collective et conformément aux statuts de la Fonction Publique, tandis que la seconde catégorie est exclusivement gérée par les textes de la convention collective.

2.1.1.2. Vision, missions et objectifs de la Poste du Bénin

2.1.1.2.1. Vision

Bâtir une entreprise nationale des services postaux et financiers, la meilleure pour la clientèle par le dynamisme de son personnel et la qualité de ses prestations ».

2.1.1.2.2. Mission

- « Assurer avec une garantie de sécurité, de fiabilité, de rapidité et d'accessibilité au plus grand nombre, les services universels du courrier, la collecte de l'épargne et les services financiers postaux à travers une entreprise financièrement équilibrée, reconnue pour la qualité de ses prestations et sa capacité d'adaptation à l'ensemble de sa clientèle et notamment les opérateurs économiques et les gros clients ».
- « Fournir à la clientèle de plus en plus élargie et exigeante, avec davantage de professionnalisme des services du courrier universel, des services financiers postaux

modernes, avec une garantie de sécurité, de fiabilité et de rapidité à travers une entreprise prospère et adaptée à son environnement » ;

- « Bâtir une entreprise nationale des services postaux et financiers, la meilleure pour la clientèle par le dynamisme de son personnel et la qualité de ses prestations ».

2.1.1.2.3. Objectifs

- poursuivre inlassablement le processus de réforme de la Poste ;
- agir d'abord sur l'homme et ensuite sur notre outil de production :

☞ *Sur l'homme*

- l'éthique comme principe de base ;
- l'intégrité et la compétence ;
- la responsabilité ;
- le respect des procédures ;
- le respect des méthodes et principes de gouvernance d'entreprise ;
- l'adaptabilité à un environnement en mutation rapide ;
- le renforcement des capacités ;
- l'amour du travail ;
- la participation de chacun et de tous ;
- le dialogue et la cohésion sociale ;
- la ponctualité

☞ *Sur l'outil de production*

- moderniser toute la chaîne de production, par l'introduction de services à valeurs ajoutées, (transferts électroniques, courrier électronique, fournisseur d'accès Internet) ;
- mettre en place une démarche commerciale offensive ;
- donner à la Poste des compétences en matière de crédits avec à terme la création d'une filiale financière de la Poste.

2.1.1.3. Structure organisationnelle de la Poste Bénin

Elle est d'ordre administrative que centrale dont l'essentiel se trouve en annexe sous forme d'un organigramme.

2.1.1.3.1. Organisation administrative

Sous la tutelle du Ministère chargé de la Communication, des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (MCNTIC), la Poste du Bénin a à sa tête:

- Conseil d'Administration ;
- Commissariat aux comptes.

2.1.1.3.2. Organisation des services centraux

Les services centraux de la société « La Poste du Bénin SA » sont structurés comme suit :

- la direction générale ;
- la direction générale adjointe ;
- la direction de la Production ;
- la Direction des Services Financiers et Postaux ;
- la Direction Financière et Comptable ;
- la Direction de l'Administration.

2.1.2. Activités de la Poste du Bénin

Dans l'accomplissement de sa mission, la Poste du Bénin dispose d'une gamme donnée de produits et un réseau pour y parvenir.

En dehors des produits propres à elle, la Poste offre d'autres produits dont elle n'a pas l'exclusivité. C'est entre autres les produits suivants:

- Les produits traditionnels de la Poste
  - Les produits postaux : Courrier ordinaire, Courriers accélérés (express), Colis, Timbres, Poste solidarité, Vocaposte.
  - Les produits financiers : la Poste Epargne ou CNE, les chèques postaux, le poste commerce.
- Les produits non exclusifs de la Poste : Mandat flash, Money express, Western Union, Choice Money Transfert (CMT).

De nouveaux produits tels que poste voyage, poste cyber et la carte magnétique de la poste sont proposés ou sont en phase de projet.

2.2. Cadre méthodologique de la recherche

Il s'agit de définir ici l'ensemble des moyens et procédures à mettre en œuvre pour une vérification scientifique des problèmes posés. Dans cette perspective, nous abordons dans cette section les aspects méthodologiques de notre étude qui prennent en compte l'échantillon de notre étude et les démarches méthodologiques adoptées. Par ailleurs, pour la réalisation de cette étude, nous avons utilisé la méthode quantitative car elle est plus basée sur les chiffres.

2.2.1. La population d'étude et l'échantillonnage

Ce paragraphe met en œuvre la population cible et l'échantillonnage.

2.2.1.1. La population mère

La population mère de cette étude est constituée par l'ensemble des agents permanents de la Poste du Bénin. Pour l'accomplissement de ses missions, la Poste du Bénin dispose d'un effectif de **664** agents répartis sur toute l'étendue du territoire national. La classification par catégorie professionnelle de ces agents se présente comme suit :

Tableau n°3 : L'effectif des agents de la Poste du Bénin par catégorie

Categories	C +HC	M	E	Total
Effectifs	143	208	313	664
Fréquences	22%	31%	47%	100%

Source : DGPB/ DRH/ BP

C : Cadres, HC : Hauts Cadres, M : Maîtrise, E : Exécution.

Signalons qu'il n'y a pas de différence de fonction entre les catégories C et HC, c'est pourquoi nous avons jugé utile de les regrouper dans la même colonne.

2.2.1.2. L'échantillonnage

« Echantillonner est essentiel dans la mesure où une enquête porte sur une population excessive qu'il est impossible matériellement ou physiquement de contacter en totalité ». Gravel (1983)

L'échantillon se définit comme un ensemble d'individus choisis dans une population donnée, de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible. Un échantillon est

dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie.

Il s'agit au fait d'une stratification de la population à étudier. La taille de cette population de base et nos ressources limitées nous ont amené à procéder à un sondage exhaustif dont l'échantillon a été prélevé par tirage aléatoire. Nous avons choisi un taux de sondage de **1/8** de la population de l'étude soit **12,5%** de la population mère. L'échantillon a donc une taille de **83** individus. Le tableau ci-après présente les unités d'enquête par catégorie.

Tableau n°4 : L'effectif des unités d'enquête par catégorie

Categories	C+HC	M	E	TOTAL
Fréquences	22%	31%	47%	100%
Effectifs de l'échantillon	18	26	39	83

Source : Résultat des travaux effectués, juillet 2015

Notre échantillon est composé de :

- managers des RH (chefs divisions et sections) ;
- personnel d'appui aux gestionnaires des RH;
- autres chefs divisions et sections ;
- autres agents.

Ainsi, le tableau ci-après présente la synthèse de l'échantillonnage de la population cible.

Tableau n°5 : La synthèse de l'échantillonnage de la population cible

Population enquêtée	Echantillon		Coefficient de sondage (100%)
	Population prévue	Population touchée	
Managers des RH (Chefs Divisions et Sections)	15	12	80
Personnel d'appui aux Gestionnaires des RH	25	18	72
Autres Chefs Divisions	20	15	75
Autres chefs sections	28	14	50
Autres agents	30	24	80
Total	118	83	70

Source : Réalisation personnelle, juillet 2015

Nous avons donc procédé, à l'aide d'un questionnaire, à une enquête auprès d'un échantillon de **83 personnes**, représentatif de la population cible.

2.2.2. Démarches méthodologiques

Le présent paragraphe est consacré aux techniques de collecte des données et aux outils d'analyse des données.

2.2.2.1. Les techniques de collecte de données

2.2.2.1.1. L'observation directe

Elle a consisté à notre participation à la vie de la Direction Générale de la Poste du Bénin. Au cours de notre séjour dans cette direction, nous avons mené différentes activités au guichet, au bureau d'ouverture de compte, au bureau de prêts particuliers et prêts scolarités, à Direction des Ressources Humaines. Cette expérience, nous a permis d'être en contact permanent avec la réalité que nous voulions étudier.

2.2.2.1.2. La recherche documentaire

La recherche documentaire est un outil préliminaire de collecte des données destiné à être complété par d'autres outils statistiques. Elle nous a permis de prendre connaissance des théories déjà élaborées dans le domaine. Elle a été utilisée surtout dans la phase théorique de l'analyse. Elle nous a d'abord permis d'élaborer la revue de littérature après avoir étudié les documents collectionnés dans les bibliothèques universitaires. Ensuite, l'étude des documents officiels de la Poste nous a aussi favorisé la collecte des données nécessaires à une bonne appréhension de l'objet et des différents aspects de notre thème.
Ainsi, pour avoir des informations relatives à notre sujet de recherche, nous avons utilisé les documents disponibles dans les centres de documentation, la bibliothèque de la FLASH, de la FASEG, de l'ENEAM.
Cette recherche documentaire a permis de préparer des fiches de questionnaire bien orienté vers les chefs divisions, les chefs sections et aux autres agents conformément aux informations que chacun d'eux est susceptible de fournir.

2.2.2.1.3. La pré- enquête et les entretiens directs

- **La pré-enquête**

Cette phase d'observation nous a permis de nous rendre compte de certaines insuffisances en matière d'exercice de la fonction bancaire, et d'avoir des informations indispensables pour rédiger la problématique, formuler les objectifs et hypothèses d'étude puis élaborer le questionnaire d'enquête.

- **Les entretiens directs**

Il s'agit des entrevues réalisées avec les Chefs Services et plusieurs autres personnes ressources de la Direction Générale de la Poste du Bénin.
C'est un ensemble de questions orales que nous avons posé en vue d'obtenir les informations relatives à l'exercice de la fonction bancaire.

2.2.2.1.4. La technique de dépouillement

A ce niveau, nous avons recouru à la méthode manuelle de traitement des données. Les informations recueillies sont d'abord codifiées et classées en fonction des centres d'intérêt retenus. Ensuite, les résultats issus du traitement des informations pertinentes ont fait l'objet d'une analyse objective. Cette démarche méthodologique permettra, grâce aux résultats dégagés et aux analyses faites de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises.

2.2.2.2. Les outils de collecte de données

2.2.2.2.1. L'échantillonnage et questionnaire d'enquête

L'objectif ici est de mieux comprendre les conflits interpersonnels à la Poste du Bénin, a pris en compte les rubriques suivantes:

- Origine des conflits interpersonnels ;
- Caractéristiques des conflits interpersonnels ;
- Conséquences des conflits interpersonnels ;
- Gestion et prévention des conflits interpersonnels.

Le questionnaire du sondage est adressé à un échantillon de **83** personnes représentatives de la population mère. Il est constitué des informations écrites adressées au personnel de la Poste du Bénin.

Cet outil nous a facilité l'obtention des informations auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de la Poste du Bénin. Avant son adoption définitive, le questionnaire a subi un pré-test ayant servi à le remodeler pour l'enquête.
Les agents enquêtés dans chaque catégorie ont été tirés sur la base d'une table de nombres aléatoires. Entre autres, et pour des raisons de recherche de fiabilité et de précision, les questionnaires sont conçus de manière à faciliter la compréhension des enquêtés. Il s'agit des questions principales relatives aux problèmes spécifiques pour une vérification directe des hypothèses de recherche.
Les tendances statistiques révélées par le questionnaire ne sont rien d'autre qu'une facette anonyme de la réalité.

2.2.2.2.2. Le guide d'entretien

Il est venu en appoint pour nous permettre de :

- Compléter les renseignements issus des données de l'enquête ;
- Recueillir des témoignages sincères compte tenu de la sensibilité des sujets abordés ;

Ainsi, à travers des entretiens semi directifs, les personnes interrogées sont amenées à formuler naturellement et sans biais leurs vécus, leurs opinions sur leurs conditions de travail, les relations de travail. Ici, c'est la spontanéité qui est prépondérante.
Dans le souci d'approfondir nos éléments de réponses, nous avons couplé le questionnaire avec d'autres techniques de collecte de données à savoir l'observation participante et la recherche documentaire.

2.2.3. Collecte des données

2.2.3.1. Préparation

Le dépouillement de notre enquête est fait manuellement et la saisie des données synthétisées à l'outil informatique à l'aide du logiciel EXCEL.
Les données de l'enquête sont analysées par la méthode des tris à plat et tris croisés en ce qui concerne les questions fermées.
Le tri à plat consiste à considérer un à un tous les éléments du questionnaire tandis que le tri croisé consiste à les regrouper pour en tirer une conclusion.
Quant aux questions ouvertes et les entretiens, les résultats sont analysés suivant notre appréciation.

2.2.3.2. Réalisation de la collecte

Comme exprimé dans notre méthodologie, les enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire adressé aux agents de la Poste du Bénin présents dans trois (03) agences différentes et à la Direction Générale.

Toutes ces enquêtes ont été réalisées pendant la période de 02 juillet au 15 juillet 2015.

Particulièrement pour les agents présents à la direction générale, nous avons adopté la méthode "haphazard" qui se traduit par le suivi d'un itinéraire aléatoire dans l'enceinte de la direction générale.

Cette méthode a repris intégralement la méthode des quotas en essayant de l'améliorer. Elle intervient pour essayer d'éliminer les distorsions qui peuvent résulter dans la simple méthode des quotas où l'enquêteur est souvent tenté d'aborder qui il veut et surtout des personnes facilement abordables. La méthode "haphazard" fixe des itinéraires que les enquêteurs doivent impérativement suivre.

2.2.4. Les outils d'analyse des données et les difficultés rencontrées

2.2.4.1. Les outils d'analyse des données

Pour une représentation synthétique des données et une facilitation de lecture, nous avons réalisé des tableaux statistiques conçus dans le logiciel Microsoft Word retraçant les fréquences relatives et absolues des différentes variables afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses. Quant aux données mobilisées à partir du guide d'entretien, elles sont restituées relativement aux problèmes spécifiques.

2.2.4.2. Les difficultés rencontrées et les limites de la collecte des données

2.2.4.2.1. Les difficultés rencontrées

Nous avons rencontré plusieurs difficultés au cours de la collecte des données. Au nombre de celles-ci, nous avons la réticence de certains agents à fournir les renseignements, la récupération tardive de questionnaires distribués, la non disponibilité de certains documents statistiques sont autant de difficultés liées à cette étude. En effet, ces agents font preuve de secret professionnel et ne livrent pas toutes les informations qu'ils détiennent. Ils sont restés donc réticents sur certaines questions dont les réponses pourraient nous permettre d'être plus précis au niveau des analyses. Le phénomène

s'observe également et de façon surprenante avec les autorités compétentes qui nous laissent comprendre souvent leur indisponibilité.

2.2.4.2.2. Limites de la collecte des données

Les limites sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations recueillies. En effet, la cohérence qui doit exister entre les questions fondamentales et certaines questions filtres n'y étaient pas. Ceci ne permet pas de savoir la position exacte de certains enquêtés sur des questions directes relatives aux hypothèses de recherche. Ces limites tiennent également au contexte de volonté politique qui se trouve lié à certaines questions. D'autres limites sont liées à la marge d'erreur due à la négligence et à la méfiance des agents devant nous fournir des informations et devant remplir. Aussi, faut-il ajouter aux difficultés notre propre inexpérience en matière de techniques de conduite d'une enquête et la collecte des données primaires lors des enquêtes. Néanmoins, nous avons essayé de respecter autant que faire ce peu, les règles, normes et principes académiques établis et arrêtés en la matière.

Nous aurions voulu étendre la pratique du contact enquêteur-enquêté à tous les individus de l'échantillon de notre recherche pour réduire les erreurs d'observations mais, par manque de moyens financiers nous nous sommes contentés de la méthode postale pour les individus se situant dans des zones reculées.

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS, DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à la préparation et à l'analyse des résultats d'enquête d'une part et à la vérification des hypothèses émises d'autre part.

3.1. Présentation des données recueillies

Ce paragraphe vise à exposer les résultats de nos investigations à la Poste du Bénin pour en effectuer une étude. Ces résultats seront présentés sous formes de tableaux.

3.1.1. Origines et caractéristiques des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin

3.1.1.1. Origines des conflits interpersonnels

Les résultats relatifs aux différentes raisons à l'origine des conflits interpersonnels sont consignés dans le tableau n°6 :

Tableau n°6 : Les résultats de l'enquête des raisons à l'origine des conflits

Questions	Possibilités de réponses	Oui		Non		Total	
		Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Quelles sont les raisons professionnelles des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin ?	Le non respect de la voie hiérarchique	63	75,90	20	24,10	83	100
	La mauvaise circulation de l'information	61	73,49	22	26,51	83	100
	La difficulté de travailler en équipe	73	87,95	10	12, 05	83	100
	L'ambiguïté ou conflit dans la conception des tâches	21	25,30	62	74,70	83	100
	La non implication du personnel dans la définition des objectifs	68	81,93	15	18, 07	83	100
Quelles sont les raisons privées des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin ?	L'antipathie	63	75,90	20	24,10	83	100
	La divergence d'opinion	36	43,37	47	56 ,63	83	100
	La différence ethnique	10	12,05	73	87,95	83	100
	La mauvaise humeur	70	84,34	13	15,66	83	100

Source : Résultats de nos enquêtes, juillet 2015

De ce tableau, il ressort que parmi les 83 personnes interrogées :

- 63 personnes soit 75,90% des enquêtés trouvent que le non respect de la voie hiérarchique au sein de l'entreprise est à l' origine des raisons professionnelles des

conflits interpersonnels tandis que 20 personnes soit 24,10% des enquêtes trouvent que le non respect de la voie hiérarchique au sein de l'entreprise n'est pas à l' origine des conflits interpersonnels.

- 61 personnes soit 73,49% des enquêtes trouvent que la mauvaise circulation de l'information est source des raisons professionnelles des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise alors que 22 personnes soit 26,51% des enquêtes trouvent que la mauvaise circulation de l'information n'est pas à la base des conflits.
- 73 personnes soit 87,95% des enquêtes trouvent que la difficulté de travailler en équipe est la cause des raisons professionnelles des conflits interpersonnels au sein de cette entreprise tandis que 10 personnes soit 12,05% des enquêtés trouvent que la difficulté de travailler en équipe n'est pas à l' origine des raisons professionnelles des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise.
- 21 personnes soit 25,30% des enquêtés trouvent que l'ambigüité ou conflit dans la conception des tâches est à l' origine des raisons professionnelles des conflits interpersonnelles au sein de cette entreprise alors que 62 Personnes soit 74,70% des enquêtés trouvent que l'ambigüité ou conflit dans la conception des tâches n'est pas à la base raisons professionnelles des conflits dans l'entreprise.
- 68 personnes soit 81,93% des enquêtés trouvent que la non implication du personnel dans la définition des objectifs est l'origine des raisons professionnelles des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise tandis que 15 personnes soit 18,07% des enquêtés trouvent que la non implication du personnel dans la définition des objectifs des raisons n'est pas source des raisons professionnelles des conflits interpersonnels au sein de cette entreprise.
- 63 personnes soit 75,90% des enquêtés trouvent que l'antipathie est source des raisons privées des conflits dans cette entreprise alors que 20 personnes soit 24,10% des enquêtés trouvent que l'antipathie n'est pas à l' origine des conflits au sein de cette entreprise ;
- 36 personnes soit 43,37% des enquêtés trouvent que la divergence d'opinions est à l'origine des raisons privées des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise, par contre 47 personnes soit 56,63% des enquêtés trouvent que la divergence d'opinions n'est pas à l' origine des conflits.
- 10 personnes soit 12,05% des enquêtés trouvent que la différence ethnique est à l'origine des raisons privées des conflits interpersonnels dans cette entreprise tandis

que 73 personnes soit 87,95 % des enquêtés trouvent que la différence ethnique n'est pas source de conflit au sein de l'entreprise.

- 70 Personnes soit 84,34% des enquêtés trouvent que la mauvaise humeur est à la base des raisons privés des conflits interpersonnels au sein de cette entreprise, par contre 13personnes soit 15, 66% enquêtés trouvent que la mauvaise humeur n'est pas la cause des conflits au sein de cette entreprise.

3.1.1.2. Caractéristiques des conflits interpersonnels

Les caractéristiques des conflits interpersonnels sont diverses. A la Poste du Bénin, elles se présentent comme résumées dans le tableau ci - dessous.

Tableau n°7 : Le résultat des enquêtes sur les caractéristiques des conflits interpersonnels

Questions		Oui		Non		Total	
Sous quelles formes se présentent les conflits interpersonnels ?	Possibilités de réponses	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
	Malentendus	70	84,34	13	15,66	83	100
	Conflits d'intérêts	78	93,97	05	06,03	83	100
	Conflits de personnalités	22	26,51	61	73,49	83	100
Quelles sont les manifestations des conflits interpersonnels ?	Ouverte	28	33,73	55	66,27	83	100
	Latente (non encore déclarée)	58	69,88	25	30,12	83	100
	Autres types de conflits	13	15,66	70	84,34	83	100

Source : Résultats de nos enquêtes, juillet 2015

Ce tableau, nous permet de savoir que parmi les 83 personnes enquêtées :

- 70 personnes trouvent que les conflits interpersonnels se présentent sous forme de malentendus et représentent 84,34% des enquêtés alors que 13 affirment que les conflits interpersonnels ne se présentent pas sous forme de malentendus et représentent 15,66% des enquêtés.
- 78 trouvent que les conflits interpersonnels se présentent sous forme de conflit d'intérêt et représentent 93,97% des enquêtés alors que 5 trouvent que les conflits interpersonnels ne se présentent pas sous forme de conflit d'intérêt et représente 06,03% des enquêtés.
- 22 trouvent que les conflits interpersonnels se présentent sous forme de conflit de personnalité et représentent 26,51% des enquêtés alors que 61 trouvent que les conflits interpersonnels ne se présente pas sous forme de conflit de personnalité et représente 73,49% des enquêtés.

- 28 trouvent que les conflits interpersonnels se manifestent de manière ouverte et représente 33,73% des enquêtés alors que 55 trouvent que les conflits interpersonnels ne se manifestent pas de manière ouverte et représente 66,27% des enquêtés.
- 58 trouvent que les conflits interpersonnels se manifestent de manière latente et représente 69,88% des enquêtés alors que 25 trouvent que les conflits interpersonnels ne se manifestent pas de manière latente et représente 30,12% des enquêtés.
- 13 trouvent que les conflits interpersonnels se manifestent sous d'autres types de conflits et représente 15,66% des enquêtés alors que 70 trouvent que les conflits interpersonnels ne se manifestent pas sous d'autres types de confits et représentent 84,34% des enquêtés.

3.1.2. Conséquences et gestion des conflits interpersonnels

3.1.2.1. Les conséquences des conflits interpersonnels sur la production

Elles sont consignées dans les tableaux n°8 et n°9 ci-après.

Tableau n°8 : Le résultat des enquêtes sur la conséquence des conflits sur la productivité

Questions	Réponses	Effectifs	Pourcentage (%)
Quels sont les effets des conflits interpersonnels sur la productivité à la Poste du Bénin ?	Positifs	7	8,43
	Négatifs	18	21,69
	Ne sait pas	58	69,88
	Total	83	100

Source : Résultats de nos enquêtes, juillet 2015

L'observation de ce tableau nous permet de constater ce qui suit :

- 7 personnes soit 8,43% des enquêtés trouvent positifs les effets des conflits interpersonnels sur la productivité à la poste du Bénin ;
- 18 personnes soit 21,69% des enquêtés trouvent négatif les effets des conflits interpersonnels sur la productivité à la poste du Bénin ;
- 58 personnes soit 69,88% des enquêtés ne savent pas la réponse à donner sur les effets des conflits interpersonnels sur la productivité à la poste du Bénin.

Inconvénients des conflits interpersonnels.

Tableau n°9 : Le résultat des inconvénients des conflits interpersonnels

Questions		Possibilité de réponse	Effectifs	Pourcentage (%)
Quels sont les inconvénients des conflits interpersonnels ?	Sur la poste du Bénin	Positif	13	15,66
		Négatifs	28	33,73
		Ne sait pas	42	50,61
		Total	83	100
	Sur les antagonistes	Positifs	10	12,05
		Négatifs	37	44,58
		Ne sait pas	36	43,37
		Total	83	100

Source : Résultats de nos enquêtes, juillet 2015

Le tableau n°9 nous permet de constater que sur les 83 personnes interrogées à la poste du bénin :

- 13 agents enquêtés trouvent que les inconvénients des conflits interpersonnels sont positifs et représentent 15,66% des enquêtés ;
- 28 agents enquêtés trouvent que les inconvénients des conflits interpersonnels sont négatifs et représentent 33,73% des enquêtés ;
- 42 agents enquêtés ne savent pas quoi répondre sur les inconvénients des conflits interpersonnels et représentent 50, 61% des enquêtés.

De même, le tableau n°9 nous renseigne que sur les antagonistes :

- 10 agents enquêtés trouvent que les inconvénients des conflits interpersonnels sont positifs et représentent 12, 05% des enquêtés ;
- 37 agents enquêtés trouvent que les inconvénients des conflits interpersonnels sont négatifs et représentent 44,58%des enquêtés ;
- 36 agents enquêtés ne savent pas ce qu'il faut dire à propos des inconvénients des conflits interpersonnels et représentent 43,37% des enquêtés.

3.1.2.2. La gestion des conflits interpersonnels

Elle est consignée dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Le résultat de l'enquête sur la gestion des conflits interpersonnels

Questions	Possibilité de réponses	Effectifs	Pourcentage (%)
Existe-t-il à la Poste du Bénin une structure chargée de la résolution des conflits interpersonnels ?	Qui	28	34
	Non	55	66
	Total	83	100
Est-elle dotée de personnes formées pour ce travail ?	Oui	03	04
	Non	80	96
	Total	83	100

Source : Résultats de nos enquêtes, juillet 2015

Le tableau ci-dessus nous indique que:

- Sur l'existence d'une structure chargée de la résolution des conflits interpersonnels, 28 personnes ont répondu oui soit 34% des enquêtés tandis que 55 personnes enquêtées soit 66% prouvent le contraire ;
- Sur la dotation de personnels formés pour ce travail, 3 agents enquêtés soit 4 % ont répondu oui alors que 96% de ces agents soit 80 personnes prouvent le contraire.

3.1.2.3. Relations interpersonnelles entre collègues et hiérarchie à la Poste du Bénin

Il s'agit de mettre l'accent sur l'ambiance de travail entre le personnel et les autorités en charge de la poste du Bénin.

Les agents de la poste du Bénin jouent un rôle important dans le service du courrier express. Ils sont de véritables acteurs dans la distribution des colis et dans le tri postal. Mais en retour ne sont pas encouragés ni motivés dans l'exécution de leurs tâches, et malgré leur cri de détresse, les autorités ne font rien pour régulariser leur situation.

En effet, la non satisfaction de ces agents peut toutefois constituer un handicap pour la bonne marche des travaux et crée des mésententes entre les employés et leur hiérarchie. Ce qui ne favorise pas la bonne ambiance au sein de la Poste du Bénin et est source de nombreux conflits.

3.1.2.4. Caractéristiques des enquêtés

Les caractéristiques des enquêtés sont composées de :

- Sexe ;

- Ages ;
- Postes occupés ;
- Ancienneté des enquêtés.

Ces caractéristiques se retrouvent dans les tableaux n°11 et n°12.

Tableau n°11 : Les âges et le sexe des enquêtés

Ages	Sexe		Total
	Homme	Féminin	
Entre 25ans et 28 ans	28	12	40
Entre 28ans et 45 ans	19	08	27
Entre 45ans et 60ans	11	05	16

Source : Données d'enquête, juillet 2015

Il ressort de ce tableau n°11 que :

- Sur les 83 enquêtés, 40 ont un âge qui varie entre 25 et 28 ans dont 28 hommes et 12 femmes ;
- Sur les 83 enquêtés, 27 ont un âge qui varie entre 28 et 45ans dont 19 hommes et 8 femmes ;
- Sur les 83 enquêtés, 16 ont un âge qui varie entre 45 et 60 ans dont 11 hommes et 5 femmes.

Tableau n°12 : Les postes occupés et l'ancienneté des enquêtés

Postes occupés	Nombre		Ancienneté	Total
	Sexe			
	Homme	Femme		
Agents d'entretien	6	3	3 ans à 6 ans	9
Agents de livraison	11	4	5 ans à 13 ans	15
Section division des affaires sociales	4	6	3 ans à 15 ans	10
Section division du développement des ressources humaines	8	3	7 ans à 16 ans	11
Section affaires disciplinaires et pensions	7	3	10 ans à 25 ans	10
Section gestion prévisionnelles des effectifs et emplois.	4	6	9 ans à 26 ans	10
Les chefs services personnel, administratif, financier et postaux) etc…	11	7	5ans à20ans	18
Total	51	32	-	83

Source : Données d'enquête, juillet 2015

Le tableau n°12 nous renseigne sur les postes occupés et l'ancienneté des enquêtés.

Parmi les 28 enquêtés, 9 sont des agents d'entretien dont 6 hommes et 3 femmes ayant une ancienneté qui varie entre 3 ans et 6 ans. De même, sur les 83 enquêtés, 15 sont des agents de livraison dont 11 hommes et 4 femmes ayant une ancienneté qui varie entre 5 ans et 13 ans.
Parmi les 83 enquêtés, 10 sont à la section division des affaires sociales y compris le chef division et ayant une ancienneté qui varie entre 3 ans et 15 ans dont 4 hommes et 6 femmes. De même, sur les 83 enquêtés 11 sont à la section division du développement des ressources humaines y compris le chef division et ayant une ancienneté qui varie entre 7ans et 16 ans dont 8 hommes et 3 femmes.
Parmi les 83 enquêtés, 10 sont à la section affaires disciplinaires et pensions y compris le chef division et ayant une ancienneté qui varie entre 10ans et 25 ans dont 7 hommes et 3 femmes. En outre, sur les 83 enquêtés 10 sont à la section gestion prévisionnelle des effectifs et emplois y compris le chef section et ayant une ancienneté qui varie entre 9 ans et 26 ans dont 4 hommes et 6 femmes. Enfin, sur les 83 enquêtés 18 sont chefs-service dont 11hommes et 7 femmes ayant une ancienneté qui varie entre 5 ans et 20 ans.

3.2. Analyse des résultats d'enquête et vérification des hypothèses

Avant la présentation de l'analyse des résultats, il convient de rappeler ici le seuil de décision. Toutes les données recueillies auprès des individus de notre échantillon qui auront atteint au moins **75%** des avis seront identifiées comme les vraies causes. De plus, la vérification des hypothèses s'accentuera beaucoup plus sur les pondérations des items et réponses possibles consignés dans les tableaux de dépouillement.

3.2.1. Analyse des résultats d'enquête

Ce paragraphe portera sur l'analyse des résultats relatifs à nos hypothèses d'étude.

3.2.1.1. Origine des conflits interpersonnels

Les conflits interpersonnels sont liés aussi bien à des raisons professionnelles qu'à des raisons d'ordre privé.
Ainsi, concernant les raisons professionnelles, les agents de la Poste du Bénin affirment qu'il s'agit de :

- Le non respect de la voie hiérarchique (75,90% des enquêtés) ;
- la mauvaise circulation de l'information (73,49% des enquêtés) ;
- la difficulté de travailler en équipe (87,95% des enquêtés) ;

- la non implication du personnel dans la définition des objectifs (81,93% des enquêtés).

Les raisons d'ordre privé notées sont :

- l'antipathie (75,90% des enquêtés) ;
- la mauvaise humeur (84,34% des enquêtés).

3.2.1.2. Caractéristiques et conséquences des conflits interpersonnels

3.2.1.2.1. Les caractéristiques des conflits interpersonnels

A travers les caractéristiques, nos enquêtes ont révélé qu'au niveau de la Poste du Bénin, il y a une prédominance :

- des malentendus (84,34% des enquêtés) ;
- des conflits d'intérêts (93,97% des enquêtés).

Les conflits des personnalités sont présents à la Poste du Bénin, mais ne sont pas aussi visibles (26,51% des enquêtés).

Aussi, pouvons-nous retenir que les conflits à la Poste du Bénin se présentent beaucoup plus sur les manifestations non encore déclarées (69,88% des enquêtés).

La manifestation à l'état latent est une manifestation non encore déclarée (Kenoukon, 2001, p110).

3.2.1.2.2. Conséquences des conflits interpersonnels

A propos des conséquences des conflits interpersonnels sur la productivité de la Poste du Bénin, 21,69%% des travailleurs reconnaissent que les conflits ont un effet négatif sur la productivité. Ainsi, lorsque surgissent les conflits, nous pouvons noter une baisse de la production.

Enfin, nous nous sommes intéressés à la gestion des conflits interpersonnels.

A la question de savoir s'il existe une structure chargée des résolutions des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin, la réponse reste séparée.

En effet, 34% des enquêtés contre 66%, estiment qu'il existe une structure chargée de résoudre les conflits. Pour eux, cette structure n'est que la Direction des ressources humaines.

Mais lorsque nous leur demandons si cette structure est dotée de personnes formées pour faire ce travail, 96% des agents affirment que non.

3.2.2. Vérification des hypothèses

3.2.2.1. L'existence des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin

Il n'y a aucun doute qu'il existe des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin. Ces conflits se révèlent essentiellement par des malentendus et des conflits d'intérêts (ce que révèle le tableau n°6 relatif aux caractéristiques des conflits inter personnels.).

3.2.2.2. Les conflits sont les résultats de mauvaises pratiques organisationnelles

Breard et Pastor (2000, p20) affirmaient que: « dans une organisation, les conflits naissent le plus souvent d'un fossé creusé insidieusement entre les structures formelles de l'organisation (statuts, postes, fonctions, rôles, prérogatives… et les structures informelles, qui décrivent les liens d'interdépendance effectifs entre les acteurs (échanges d'informations, habitudes de travail, rythme, jeux de pouvoirs et d'influence, contrôle d'informations pertinentes…) ».

Nous avions évoqué à travers nos hypothèses que les conflits inter personnels puisaient leurs causes dans les mauvaises pratiques organisationnelles. Cette hypothèse vient aussi d'être confirmée par nos résultats qui ont révélé entre autres que les conflits inter personnels ont pour origine :

- la mauvaise organisation hiérarchique ;
- la mauvaise circulation de l'information ;
- la difficulté de travailler en équipe ;
- la non implication du personnel à la définition des objectifs.

En effet, il n'existe pas un mécanisme de gestion des conflits.

Le résultat enregistré sur la gestion des conflits interpersonnels à la Poste du Bénin est comme nous l'avons dit plus haut, mitigés. Moins de 75% des travailleurs estiment que la Poste du Bénin dispose d'un service chargé de la gestion de ces conflits. Au même moment, 95% affirment que cette structure ne dispose pas de personnes compétentes.

Il apparaît alors clairement que la Poste du Bénin ne dispose pas d'un mécanisme formel de gestion des conflits interpersonnel.

3.2.3. Les conflits interpersonnels ont un effet néfaste sur la productivité

A travers l'analyse des résultats d'enquête, il ressort que 92 % des travailleurs de la Poste du Bénin sont d'accord que les conflits interpersonnels ont un effet néfaste sur la productivité.

L'analyse des résultats issus des investigations montre que les causes supposées génératrices des problèmes à résoudre sont en réalité les vraies causes et ainsi les hypothèses de travail sont **confirmées**. Ce qui nous amène alors à formuler les éléments de diagnostic.

Ainsi, de tout ce qui précède, notre diagnostic se présente comme suit :

- l'inexistence d'un esprit d'équipe ;
- la mauvaise circulation de l'information ;
- la présence de malentendu et de conflits d'intérêts au sein du personnel de la Poste du Bénin.

CHAPITRE IV : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre est consacré aux discussions suivis de critiques et limites de l'étude, aux recommandations.

4.1. Discussions

Il convient de retenir au terme de notre analyse que les conflits interpersonnels peuvent avoir des origines diverses et parfois difficilement identifiables.

On dispose de différents moyens pour résoudre ces conflits, mais encore faut-il arriver à trouver l'outil le plus adapté à la situation.

Il faut savoir que le conflit peut créer des effets positifs. Le conflit surgit quand il y a une insatisfaction qui peut être liée aux objectifs ou aux méthodes utilisées. Ceci va engendrer des réactions et interrogations chez les membres du groupe. Ce comportement débouchera sur des suggestions ou de nouvelles solutions. Si le conflit est éliminé ou étouffé, par souci d'uniformité, il sera difficile de faire adopter de nouvelles idées.

Cependant, deux conditions sont nécessaires pour que le conflit soit favorable :

- il ne doit pas mettre en cause la survie de l'entreprise ;
- il doit être issu d'une compétitivité bénéfique pour l'entreprise.

Normalement, le gestionnaire n'a l'occasion d'intervenir que dans les malentendus qui ont duré assez longtemps pour se compliquer et se détériorer. Dans la plupart des malentendus, l'une ou l'autre des deux personnes impliquées trouve assez vite un moyen de provoquer une explication suffisante pour résoudre le conflit naissant.

Mais il arrive que la blessure infligée par l'interprétation erronée soit assez grave pour entraîner une fermeture qui fera échec à toutes les tentatives de clarification. C'est souvent le cas lorsque le malentendu porte sur une zone de très grande vulnérabilité. Il arrive aussi que la réaction défensive à la blessure initiale atteigne plus ou moins par hasard une zone particulièrement sensible chez l'autre et entraîne chez celui-ci une forte réaction défensive qui empêche toute reprise du dialogue.

Comme il s'agit d'une situation de conflit, il faut que les deux parties à la fois le considèrent comme un allié dans la résolution du problème. Pour cela, il ne doit pas prendre partie pour le point de vue de l'un ou l'autre des partenaires impliqués.

Le principe suivant peut le guider pour l'aider à demeurer l'allié de chacun des deux : toujours aider les partenaires à se parler directement, à s'exprimer clairement et à s'expliquer soigneusement au lieu de prendre sur lui de servir d'intermédiaire pour

expliquer le point de vue de l'un des deux. Il doit se soucier de faciliter la communication en évitant d'y participer directement. Pour y parvenir, il doit se soucier, avant, tout d'évaluer et la qualité de la communication entre les deux et, lorsque nécessaire, de proposer aux deux personnes des façons l'améliorer.

Naturellement, elles se protègent des nouvelles blessures qui pourraient survenir dans l'escalade du conflit en adoptant une attitude de fermeture défensive. Par cette position qui sert à les protéger, elles condamnent à l'échec toute tentative de rétablir le dialogue.

Le gestionnaire doit tenir compte de ce contexte particulier. Il peut le faire notamment en exigeant une rencontre lorsque les personnes impliquées dans le conflit ne la souhaitent pas (ce qui est généralement le cas). Il peut aussi en tenir compte en invitant chacun à exprimer clairement son point de vue et à s'assurer de bien comprendre celui de l'autre. Il peut aussi souligner que les deux personnes sont atteintes par l'escalade du conflit même si elles ne le laissent pas trop paraître.

Mais avant tout, il doit ajuster ses attentes en fonction de cette fermeture normale. S'il considère ces réactions défensives comme normales et comme des mesures de protection justifiées, il pourra plus facilement être patient devant les obstacles inévitables comme les reproches, les attaques vengeresses, les refus de répondre, la méfiance et la dissimulation des zones de vulnérabilité. Sa sérénité et sa patience seront précieuses pour apaiser les deux partenaires et les amener à rétablir le dialogue.

Si le malentendu est devenu un conflit assez durable pour que le gestionnaire intervienne, c'est parce que les personnes impliquées (habituellement les deux) ont été blessées dans des zones particulièrement sensibles. Le gestionnaire qui veut intervenir pour favoriser une résolution du conflit doit se soucier de cette dimension essentielle au conflit. Il doit s'efforcer de rester sensible aux blessures qui s'expriment à travers les comportements et les attitudes hostiles de l'un et l'autre.

4.2. Critiques et limites

4.2.1. Les critiques

Comme le malentendu repose sur une information incomplète et sur l'interprétation erronée qui vient combler ce vide, la solution reposera nécessairement sur une meilleure circulation de l'information. Si les faits réels et leurs véritables significations sont connus, la projection de la culpabilité et des craintes prendra moins de place. La réalité regagnera son importance et exercera une influence salutaire pour corriger les perceptions.

Mais ce n'est pas tout à fait aussi simple car il s'agit de craintes bien réelles qui reposent sur des vulnérabilités importantes. Il n'est pas toujours facile de les abandonner en se fiant tout simplement à la parole de la personne dont on craint les réactions. Une bonne méthode de résolution des malentendus doit donc tenir compte de la vulnérabilité qui s'y manifeste pour y apporter une réponse adéquate.

La solution efficace doit donc à la fois compléter l'information sur la situation et soulager l'inquiétude réelle qui alimente la projection. Dans la mesure du possible, il est préférable de toucher d'abord à la vulnérabilité pour garantir que l'information nouvelle soit reçue et utilisée adéquatement. Autrement, la méfiance et la crainte peuvent facilement conduire à de nouvelles interprétations erronées qui viendront renforcer le malentendu au lieu de le résoudre.

Quand le gestionnaire doit s'en mêler, c'est parce que ces mécanismes ont été inefficaces pour dissiper le malentendu.

C'est surtout dans des situations détériorées de ce genre que le gestionnaire non impliqué peut être amené à intervenir. C'est pour cette raison que son rôle dans la recherche d'une solution est plus complexe et plus délicat que celui des deux personnes concernées. Pour être efficace, son action doit tenir compte des quatre exigences suivantes : la neutralité et l'objectivité ; l'attitude fermée des partenaires ; la vulnérabilité du protagoniste et la circulation de l'information.

L'efficacité de l'intervention du gestionnaire dépend directement de sa crédibilité.

Au moment où le gestionnaire intervient, le conflit est généralement détérioré et les deux personnes impliquées sont déjà blessées.

L'efficacité de l'intervention du gestionnaire dépend souvent de son succès sur ce point particulier plus que de tout autre facteur. Si les deux personnes se sentent comprises et vraiment respectées dans cette dimension de leur expérience, elles seront capables de mieux collaborer en exprimant clairement leur point de vue réelle sur la situation, en incluant leurs réactions intérieures qui sont à l'origine du conflit.

Comme nous le soulignions plus haut, la contribution du gestionnaire doit être axée sur la facilitation du dialogue et non sur la transmission de l'information exacte. Jamais il ne doit se faire le porte- parole de l'un ou l'autre.

Il peut inviter chacun des partenaires à exprimer son point de vue aussi clairement que possible, en incluant non seulement son souvenir des événements, mais surtout ce qu'il a pensé et ressenti à l'occasion de ces événements. Il doit aider à mettre en lumière le fait que chaque personne voyait la situation d'un point de vue différent et subjectif où

s'exprimaient toutes les dimensions de sa personnalité, y compris ses valeurs, ses besoins, ses aspirations, ses vulnérabilités et même l'effet sur elle des autres secteurs de sa vie.

Il peut aussi aider en vérifiant si la communication est réussie. Par exemple, il peut demander à chacun de reformuler en ses propres mots ce qu'il a compris du point de vue de l'autre et vérifier avec le premier s'il se sent bien compris ou si des précisions sont nécessaires.

4.2.2. Les limites

Quelles que soient les précautions qu'il prend pour fournir des conditions favorables à un dialogue constructif, le gestionnaire voit souvent l'un ou l'autre se mettre à blâmer son interlocuteur ou à protester contre les reproches qu'il s'attend à recevoir. Il est important de réagir rapidement pour rappeler la nécessité de bien savoir ce qui s'est réellement passé avant de déterminer les responsabilités de chacun. Grâce à son statut et au fait qu'il n'est pas impliqué, le gestionnaire peut souvent inhiber ainsi la tendance à chercher un coupable. S'il y parvient, la clarification peut se poursuivre jusqu'au moment où l'expression ouverte et subjective des partenaires rend ces accusations superflues.

Cependant, il arrive souvent, lorsque la situation semble nous inviter à la compétition combat, que la rivalité ne soit pas la meilleure option disponible. Dans bien des cas, la collaboration ou la concertation donnerait de meilleurs résultats pour chaque personne impliquée.

Lorsque la rareté du bien désiré est illusoire plus que réelle, la collaboration favorise une répartition optimale plus efficace que les résultats de la compétition et à un coût (énergie et relation) bien inférieur. C'est le cas lorsque les ressources réellement disponibles sont mal connues ou lorsque la rareté apparente correspond à un déséquilibre temporaire ou à un déficit qu'il est possible de combler dans un délai raisonnable.

Lorsque la quantité de nourriture est insuffisante pour nourrir tout le monde, la compétition combat n'est pas nécessairement la seule solution. On peut envisager la chasse, la pêche ou la culture pour ajouter aux réserves existantes. C'est d'ailleurs ce que font les individus les plus astucieux dans une situation de ce genre; plutôt que de gaspiller leur énergie dans un combat qu'ils vont probablement perdre, ils se mettent rapidement à la recherche d'autres sources d'approvisionnement.

Lorsqu'il s'agit des réponses à un besoin vital, la compétition peut être nécessaire malgré les victimes qu'elle laisse sur son passage. Mais il arrive aussi que, même si la rareté est

réelle, le bien désiré ne soit pas aussi important qu'on est porté à le croire. Par exemple, le bien désiré n'est souvent qu'une façon parmi tant d'autres de répondre à un besoin important. Souvent, il ne répond qu'à une préférence ou à un caprice. Parfois, le besoin apparemment "vital" n'est qu'un moyen (indirect et inefficace) de satisfaire symboliquement un autre besoin non assumé.

Par exemple, la recherche de reconnaissance est typique de cette recherche symbolique car c'est l'amour qui est en réalité recherché. De même derrière la recherche insatiable du pouvoir ou l'accumulation compulsive d'argent on trouve généralement un besoin qui cherche satisfaction à travers ces symboles. C'est souvent une valeur ou une légitimité personnelle qui est l'enjeu réel et reste en déséquilibre malgré les succès symboliques.

Dans les situations de ce genre, les solutions reposent surtout sur la lucidité de chacun par rapport à ses besoins et ses objectifs. La personne qui reste sensible à ses besoins réels est capable de choisir ses buts en fonction de ce qui lui importe vraiment. C'est ce qui lui permet de rester souple dans son adaptation aux situations où les ressources sur lesquelles elle avait l'habitude de compter deviennent plus rares.

Par contre, des formes extrêmes dans la manifestation du conflit peuvent avoir des répercussions négatives sur le fonctionnement interne de l'entreprise. S'il dure trop longtemps, l'hostilité se transforme en violence. Il est impossible d'avoir une collaboration dans ces conditions. Ainsi, le résultat est une diminution de la confiance entre les membres du groupe. Chacun abandonnera les intérêts de l'entreprise au profit de ses objectifs personnels. Dans ce cadre, le conflit élimine toute possibilité de solutions.

Dans la conjoncture économique actuelle, les entreprises devraient-elles encourager les conflits dans l'optique d'accroître la compétitivité ?

Aussi, nous reconnaissons que le questionnaire établi ne nous a pas permis d'établir un diagnostic plus large donc un peu plus pointu de la situation que nous avons étudiée.

Nous ne nous sommes pas intéressés à savoir plus précisément, les effets des conflits interpersonnels sur la productivité de la Poste du Bénin mais notre recherche s'est limitée à distinguer s'ils sont positifs ou négatifs.

4.3. Recommandations et conditions de mise en œuvre

4.3.1. Recommandations et propositions

Elles sont relatives aux parties prenantes de l'entreprise c'est-à-dire les dirigeants, les employés et les usagers.

4.3.1.1. Recommandations

4.3.1.1.1. L'intervention du gestionnaire

Le gestionnaire qui a assisté à la détérioration de la relation pendant le combat est lui aussi impuissant devant la situation. Il voit assez clairement qu'il aurait fallu intervenir plus tôt afin d'éviter d'en arriver à une telle impasse. S'il réfléchit, il peut découvrir assez facilement les moments où il aurait été important d'agir ainsi que les motifs personnels qui l'ont fait reculer devant ces opportunités. Il se retrouve donc co-responsable et complice de la détérioration de la situation et sa crédibilité (même à ses propres yeux) n'est plus suffisante pour intervenir efficacement.

Deux solutions semblent alors prometteuses: la négociation (ou la médiation) et l'arbitrage. L'expérience clinique et l'histoire politique démontrent clairement que ces solutions sont vouées à l'échec malgré les promesses qu'elles semblent porter. La compréhension du jeu de forces en vigueur permet de comprendre pourquoi elles ne réussissent jamais malgré tous les espoirs qu'on investit en elles, malgré le courage et la ténacité avec lesquels on tente habituellement de les appliquer.

4.3.1.1.2. La négociation et la médiation

La négociation s'appuie sur la bonne volonté des parties; elle suppose que les personnes veulent sincèrement sortir de la douloureuse impasse où elles se trouvent et qu'elles sont prêtes à faire des efforts pour y parvenir. Il faut habituellement l'aide d'un tiers pour susciter un quelconque espoir de succès car les personnes directement impliquées dans le conflit ne sont plus capables du minimum d'ouverture nécessaire à une discussion valable.

En faisant appel à un médiateur respecté de tous et reconnu comme impartial, on espère créer une ouverture dans le dialogue. Mais ce qui se passe en réalité, c'est que les parties cherchent à convaincre le médiateur de la valeur de leur point de vue. Ils espèrent ainsi le transformer en juge afin d'éviter de s'adresser directement à "l'ennemi".

Quand le conflit en est au stade des motivations destructrices, il est vite évident pour le médiateur qu'aucune de ses propositions ne pourrait s'avérer acceptable pour les deux parties à la fois. Il se retrouve paralysé, victime et objet du jeu de forces qui ne vise plus la satisfaction ni même l'apaisement de la douleur. Les motifs de destruction engouffrent le médiateur avec les belligérants.

4.3.1.1.3. L'arbitrage

L'arbitrage apparaît alors comme une voie prometteuse car elle répond au désir intense des adversaires de démontrer la valeur de leur point de vue. Ils veulent plaider leur cause devant un juge impartial qui tranchera le débat ; fournissons-leur un arbitre investi de tout le pouvoir nécessaire à cette mission. Il suffit de s'assurer que le prestige de l'arbitre impose lerespect à toutes les personnes impliquées.

Cette solution est coûteuse pour tous par l'énergie qu'elle consacre à combattre les forces inéluctables conduisant à sa défaite: le désir de vengeance et de destruction ainsi que le désespoir qui empêche l'instinct de conservation de jouer son rôle normal. Quelle que soit la décision de l'arbitre, elle sera contestée par au moins une des parties (souvent les deux à la fois) et son application sera sabotée par tous les moyens disponibles.

4.3.1.2. Propositions à l'endroit des responsables de l'entreprise

Pour permettre l'application des solutions proposées, nous conseillons vivement aux responsables

- **D'écouter l'autre, essayer de comprendre ses sentiments et de les accepter.**

Souvent les deux croient avoir raison et n'écoutent plus l'autre.

- **Régler le conflit:**
  - Prendre conscience qu'il existe un conflit entre vous car vous vous sentez agressifs, frustrés, déçus, confus... en vous disant que:
    - il est normal d'avoir des problèmes et différents points de vue.
    - vous avez le droit d'exprimer des pensées et des sentiments dans la mesure où vous n'insultez pas l'autre.
    - vous avez le droit de demander à quelqu'un de changer son comportement.
    - il ne faut pas éviter les problèmes, il est possible de les régler et négocier une solution.
    - il ne faut pas agir impulsivement.
    - il faut régler le problème avec la personne concernée le plus tôt possible au lieu de se plaindre à d'autres ou de critiquer.
  - De définir le problème c'est-à-dire Choisir d'abord le moment approprié pour régler le problème, exprimer vos sentiments face au problème en utilisant le message "je". Ne communiquez pas votre plainte de manière vague comme par

exemple "tu es paresseux" mais plutôt "J'aimerais que nous fassions la vaisselle à tour de rôle".

- **D'explorer les différentes solutions possibles sans juger pour le moment si elles sont bonnes ou non**.
- **De prendre une décision.**

Il s'agit d'évaluer les différentes solutions apportées et de décider laquelle ou lesquelles sont les meilleures. Il faut examiner chaque solution:

- en jugeant si elle est réaliste.
- si elle peut résoudre le problème.

Il faut prévoir quelles seraient les conséquences pour les autres et pour soi à court et long terme.

- **De négocier.**
- **D'arriver à un échange mutuel des comportements désirés.**
- **De vérifier les résultats.**

C'est-à-dire observer les changements. S'il y a amélioration "Féliciter l'autre pour l'avoir fait" ce qui l'encouragera à le répéter.

- **D'exiger le recrutement de psychologue et de sociologue de travail.**
- **De former les individus aux fonctionnements humains :**

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants 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 les plus répandues 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.

- **D'extirper le problème à la racine : la boite aux lettres anonymes**

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 boite 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.

- **De définir clairement les règles à l'avance :**

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART »

- Spécifiques ;
- Mesurables ;
- Accessibles ;
- Réalisables (négociables) ;
- Temporels ;

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

- **Décrire ce que la personne fait qui vous déplaît sans porter un jugement :**

Tel que : "tu es méchant, injuste, égoïste, etc." Évitez surtout d'être agressif, ceci vous empêche d'écouter ce que l'autre a à dire.

4.3.2. Conditions de mise en œuvre

Cette section se propose dans un premier temps de la mise en place d'une meilleure politique d'information et de gestion prévisionnelle des carrières et du second temps du team building et l'audit social au sein de la Poste du Bénin.

4.3.2.1. La mise en place d'une meilleure politique d'information et de gestion prévisionnelle des carrières

Ce paragraphe met en exergue des moyens de communication et l'intérêt des outils de gestion prévisionnelle des carrières.

4.3.2.1.1. Une meilleure politique d'information

Le seul moyen de communication à la Poste du Bénin, reste les moyens traditionnels d'affichage au tableau.

Il est donc important que de nombreux moyens soient mis en place pour optimiser l'information, comme la parution périodique des bulletins d'information, l'institution d'une boîte à suggestions pour recevoir les avis des employés.

Les agences travaillant sur Poste du Bénin un même réseau informatique, la mise en place d'un système intranet permettra au personnel de partager des informations entre eux qu'avec la hiérarchie. Ce système favorisera une communication plus facile.

4.3.2.1.2. La gestion prévisionnelle des carrières

L'intérêt des outils de gestion prévisionnelle des carrières réside essentiellement dans le fait qu'il pourra servir à assurer l'adéquation quantitative et qualitative homme/ poste en répondant à un certain nombre d'interrogations.
L'agent est-il réellement capable, sur le plan cognitif et physique pour occuper le poste qui lui est destiné ? Sera-t-il capable de répondre à toutes les sollicitations qu'exige le poste ? Quelle sera la structuration des différentes catégories professionnelles pouvant y accéder ? Ce sont là autant de questions qui méritent des réponses exactes dans la prise de décision relative à la gestion des carrières des ressources humaines à la Poste.
En somme, une gestion efficace des postes, des effectifs et des compétences pourrait constituer un facteur important de réduction des tensions, des malaises, des frustrations liées à une gestion conjoncturelle et imprécise du personnel de la Poste du Bénin.
Par ailleurs, la planification et la gestion prévisionnelle des ressources humaines constituent des supports indispensables qui permettraient aux gestionnaires de la Poste du Bénin d'éviter au maximum l'improvisation, de gérer au mieux les risques liés au personnel.

4.3.2.2. Le team building et l'audit social

Ce paragraphe propose quelques approches de solutions à la Poste du Bénin.

4.3.2.2.1. Le team building

Bâtir une équipe n'est rien d'autre que rassembler un certain nombre de personnes.
Le processus d'unification nécessaire pour former une équipe fonctionnant bien à la Poste du Bénin passera par la réalisation de quatre (04) étapes de développement :

4.3.2.2.2. L'orientation

Chaque agence de la Poste du Bénin doit être considérée comme une équipe. Les agents doivent parvenir à une compréhension commune de leur objectif ainsi qu'à un accord sur les règles de base qui régiront leur fonctionnement.

4.3.2.2.3. Les conflits entres les personnes

A cette étape, une concurrence commence à s'exercer entre les individus qui cherchent à se valoriser et à prendre de l'influence. Des intérêts divergents apparaissent tandis que les membres commencent à donner leur point de vue et leurs idées sur le travail ainsi qu'à exprimer leurs sentiments à l'égard des autres membres. L'agence doit alors répondre à ses problèmes par la redéfinition des attributions.

4.3.2.2.4. La cohésion

L'agence commence à développer une identité propre ou esprit d'équipe. Les individus sont plus réceptifs vis-à-vis des besoins des autres et sont plus prompts à partager leurs idées, leurs opinions et les informations. Les exigences du travail commencent à prendre le pas sur les préoccupations et objectifs personnels.

4.3.2.2.5. L'interdépendance

A cette étape finale du développement, le groupe atteint le statut d'équipe. Les membres travaillent de façon coordonnée et se consacre entièrement à la réalisation de l'objectif collectif. Leurs efforts sont dirigés vers la résolution de problèmes de manière productive car les problèmes de structures et les problèmes interpersonnels ont été résolus. A ce stade, le groupe se caractérise par son bon moral, une grande créativité, et une grande loyauté entre les membres.

4.3.2.2.6. L'audit du climat social

Il s'agit d'une étude des perceptions et des opinions des salariés. A partir d'une analyse quantitative et/ou qualitative, ces perceptions sont mises à plat, parfois recoupées entre elles et parfois analysées dans leur évolution ou par rapport à des « normes » ou encore des scores obtenus dans d'autres entreprises.

L'audit du climat social permet de connaître les attentes, les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. C'est un outil de pilotage et de contrôle de l'efficacité des politiques sociales.

A ce titre, il apparaît que l'audit social doit conduire à :

- installer à la Poste du Bénin, les bases d'un dialogue social permanent entre les personnes qui ont à travailler ensemble ;

- créer les espaces organisés d'innovation sociale et d'amélioration de la performance collective ;
- rendre acteurs dans la résolution des difficultés ceux qui les vivent.

La réalisation par la Poste du Bénin d'un audit complet tous les quatre ans suivi périodiquement (tous les ans) de sondage sur l'échantillon, lui permettra de disposer de véritables tableaux de bord du climat social.

CONCLUSION

Le conflit interpersonnel est un phénomène omniprésent dans toute organisation. On lui prête souvent l'attribution « irrationalité », d'une manifestation de comportements humains « non maîtrisables », « non prévisibles ».

Phénomène informel, les conflits interpersonnels sont gérés dans la plupart des cas, comme à la Poste du Bénin, également de manière informelle, les managers n'ayant bien souvent ni le statut ni la formation nécessaire. Ce qui traduit le faible intérêt des entreprises pour cette problématique ou leur méconnaissance du sujet.

Pourtant, nous avons montré que ses effets sur le bien-être des salariés et sur le niveau de productivité sont tangibles et reconnus par les acteurs de l'entreprise, même s'ils restent difficilement quantifiables ; toutes les activités informelles étant difficilement « mesurables ».

La nécessité de prise en compte de ce phénomène, pourrait s'accentuer. Louart s'interroge par exemple : « comment créer des équipes cohérentes, unies et d'accord sur les buts à mettre en œuvre, alors que les attentes particulières sont différentes et que l'individualisme est une des valeurs dominantes au sein de notre société ? » (Louart, 1991, p.75). Quoiqu'il en soit, nous avons souhaité appeler l'attention des autorités de la Poste du Bénin sur l'importance des conflits interpersonnels à la fois au niveau de l'organisation et de ses salariés, et sur l'influence possible du contexte organisationnel sur cette problématique.

Au terme de notre étude, nous sommes arrivés à distinguer que les malentendus et les conflits d'intérêts sont ceux qui minent le plus la Poste du Bénin et que leurs effets sur la productivité sont reconnus. Il est à noter également, comme nous l'avons souligné plus haut, que la Poste du Bénin ne dispose pas qu'un mécanisme réel pour prévoir ou atténuer les effets néfastes de ces conflits.

Dans ce document nous avons proposé une démarche pour la résolution des conflits identifiés et un certain nombre d'actions à mettre en œuvre pour contrôler la survenance de ces conflits.

Une gestion efficiente des ressources humaines et des problèmes afférents ne pourra être une réalité à la Poste du Bénin sans la mie en place d'une vraie direction des ressources humaines avec personnel adéquat.