

Gestion Des Conflits « Couturiers – Clients » Dans Les Ateliers De Couture En Ville De Butembo

Katembo Kamavu Pétilon¹ Kandarua Asea Naomie², Bayisinga Mwirs³ Et Paluku Kavene Gervais⁴

(1) Professeur à l'Institut Supérieur des Arts et Métiers (ISAM) de Lubero à Butembo, R. D Congo

(2) Assistant à l'Institut Supérieur des Arts et Métiers (ISAM) de Lubero à Butembo, R. D Congo

(3) Assistant à l'Institut Supérieur des Arts et Métiers (ISAM) de Lubero à Butembo, R. D Congo

(4) Assistant à l'Institut Supérieur des Arts et Métiers (ISAM) de Lubero à Butembo, R. D Congo

Resume

Cette étude a porté sur la gestion des conflits « couturiers – clients » dans les ateliers de couture en Ville de Butembo. Elle avait pour objectif générale d'approfondir et de comprendre un phénomène complexe et inévitable dans les ateliers de couture, soit le conflit entre les clients et les couturiers afin de savoir comment y remédier. Ainsi pour y arriver, nous nous sommes fixés quelques objectifs spécifiques à atteindre. C'est-à-dire connaître les principales causes des conflits entre les clients et les couturiers en Ville de Butembo ; relever les conséquences de ces conflits sur le bon fonctionnement de l'atelier de couture ; et savoir comment gérer ces conflits. Pour mener à bien cette recherche, nous avons usé de la méthode descriptive et de la méthode sociohistorique. Ces méthodes ont été secondées par la technique documentaire, la technique d'observation et la technique d'entretien (guidé par un questionnaire d'enquête).

A l'issue de cette recherche, les principales causes des conflits entre les clients et les couturiers en Ville de Butembo sont le non-respect du délai de la confection (33%), le prix élevé de la confection (26%), l'abus de confiance des clients ou le non retrait par les clients des habits confectionnés par les couturiers (15%), les promesses non tenues des couturiers (12%), et le non ressemblance entre le modèle apporté par le client et l'habit confectionné par le couturier (11%), l'insatisfaction des clients (2%) et le mauvais traitement de client par les couturiers (1%).

En ce qui concerne les conséquences de ces conflits sur le bon fonctionnement de l'atelier de couture, nous avons relevé : la fuite des clients ou la diminution de la clientèle (33%), la destruction de la réputation de l'atelier (29%), la diminution du rendement générale de l'atelier (18%), la diminution du rendement individuel d'un couturier (11%), la diminution de la concentration au travail (5%), l'augmentation du stress et de la colère envers les couturiers (2%), la diminution de la créativité et de l'innovation (1%) et la fermeture de l'atelier (1%). Par rapport aux méthodes de résolution de ces conflits utilisées dans les ateliers de couture en Ville de Butembo, nous avons : la négociation (68%), la prévention (28%), la conciliation (2%) et le recours à la hiérarchie (2%). Après analyse et critique de ce résultat de terrain, nous avons constaté que ces méthodes présentent chacune des inconvénients et des possibilités de l'inefficacité. Ainsi, pour pallier à cette éventualité, nous avons proposé un modèle à cinq styles qui doit être adapté suivant le contexte ou le degré de l'évolution du conflit. Elle commence par la prévention, suivie de la négociation, puis de l'arbitrage, de la médiation, et pour finir par la procédure judiciaire.

Mots clés : conflit, couturier, client, atelier de couture, Butembo.

Date of Submission: 06-10-2023

Date of Acceptance: 16-10-2023

I. INTRODUCTION

Les entreprises du XXI^e siècle, quelles que soient leurs dimensions, grandes ou petites, sont aux prises avec un problème fort répandu: les conflits interpersonnels (Boudreau, J. 2008, p186). Cette affirmation ne se limite pas seulement aux entreprises étatiques et paraétatiques mais elle colonise même aujourd'hui le secteur de l'entrepreneuriat et de l'art, qui dans le cas présent représente les ateliers de couture.

Considérant le conflit comme étant tout désaccord qui oppose les ressources humaines de leurs employés portant sur les droits et les intérêts communs de nature à compromettre la cohésion sociale, nous disons que le conflit n'est pas un concept nouveau dans l'histoire de l'humanité ; ses origines remontent depuis la création de l'homme sur la terre dans le jardin d'Eden entre Caïn et Abel, et puis entre Joseph et ses frères (Code de travail congolais: « La définition du concept conflit », Kinshasa, 2002, p72).

Cependant, dans le monde actuel où il règne de la concurrence entre les entreprises (et même celles de mode dont les ateliers de couture), les dirigeants ou les gestionnaires de celles-ci subissent des pressions de plus en plus fortes et de plus en plus complexes. D'un côté le besoin d'avoir une très grande clientèle afin de stabiliser ou d'accroître les capitaux et d'un autre côté, la volonté de satisfaire sa clientèle en vue de la garder fidèle à l'entreprise le plus longtemps possible. Dans cette réalité, le gestionnaire voit le conflit comme une menace à une bonne gestion et à la performance de son entreprise. Automatiquement, il cherche à supprimer le conflit, et ce, en tout temps (Jehn, K A.1995, p256-276). D'où le concept de la gestion des conflits est très important. Raison pour laquelle dans ce mémoire, nous travaillons sur « la gestion des conflits entre clients et couturiers dans les ateliers de la Ville de Butembo ».

Les ateliers de coutures et les entreprises modernes doivent réaliser que les conflits sont inévitables. C'est un phénomène naturel dans toute entreprise ou société (Appelbaum, S.H., Abdallah, C. et Shapiro, B.T. 1999, p60-77) où les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres et travaillent en interdépendance (Tjoslvold, D., 1997, p23-37). Le fait est que tous les humains sur cette terre diffèrent les uns des autres. Ces différences peuvent se retrouver au niveau du profil sociodémographique, des valeurs, des croyances, des personnalités, des besoins ou encore des aptitudes. Ces différences individuelles ainsi que l'environnement forgent les réactions et les perceptions des individus. De ce fait, il n'y a pas deux comportements identiques et ces comportements ne peuvent être ni prédits et ni contrôlés (Pettersen, N. et Jacob, R 1992.)

Les conflits, en général, s'enracinent dans ces différences et dans cette imprévisibilité, (M-J., 2019, p358). Personne ne peut se vanter de ne jamais vivre de conflits ou de n'avoir jamais vécu un conflit. Conséquemment, le conflit représente un phénomène complexe et incontournable qui entraîne des défis et des enjeux capitaux pour toutes les organisations, peu importe leur dimension (Boudreau, J. 2008). Raison pour laquelle, nous disons que accepter d'entreprendre, c'est accepter de gérer le conflit, c'est aussi accepter de supporter les caprices des clients.

Selon Dominic Dodd et Ken Favaro (2006, p14), chaque compagnie fait face au même problème : comment progresser sur des objectifs contradictoires simultanément. D'ailleurs au Canada par exemple, le secteur de la mode trouve ses particularités et ses défis dans la gestion de différentes tensions. Il est ainsi souvent décrit comme paradoxal et conflictuel (Reid, W. et Rekha, K. 2009, p1073). Et d'autres ajoutent que les activités des ateliers de couture sont à la fois artistiques et commerciales (Beaudoin, M., Manon, A. et Liza, P.: 2014, p 48-58).

Cette union entre l'art et le commerce constitue un défi de taille pour les dirigeants des ateliers de couture qui font face à un paradoxe important : ils doivent assurer la compétitivité à la fois novatrice et opérationnelle tout en adoptant un rôle activement engagé autant dans le processus de création que dans la gestion stratégique voire concurrentielle (Goworek, H., Patsy, P. et Anthony, K2016, p23-32). Ces défis managériaux en contexte d'incertitude sont intimidants pour les ateliers de couture puisqu'ils affectent la création de valeur (Wendy, K., Marianne, W., Jarzabkowski, P. et Langley, A. 2017).

De ce qui précède, nous pouvons nous permettre de penser que les ateliers de couture de la Ville de Butembo ne font pas exception à ces défis managériaux. Néanmoins, les problèmes les plus couramment rencontrés entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture d'une manière non exhaustive sont les suivantes :

L'incapacité des clients à honorer le prix de la confection des vêtements (Babin, M-J., 2019). En effet, après la confection d'un vêtement, le couturier doit penser à la valorisation économique de son travail. Cette valorisation doit prendre en compte les différents tissus et accessoires utilisés pour la confection de l'œuvre d'art. Mais aussi l'amortissement de la machine. Ce principe de valorisation de la technicité du couturier a toujours fait l'objet malheureusement de contestation chez beaucoup des clients du fait que ce prix peut s'avérer un peu élevé. Cette situation entraîne une prise de précaution du côté du couturier. Celui-ci, peut soit réduire les accessoires utilisées pour la confection de l'habit, ou soit il peut réduire le temps nécessaire à la confection de l'habit (altérant ainsi la qualité de son travail), ce qui ne satisfait pas dans l'une ou l'autre cas, le client.

L'incapacité des ateliers de couture à rembourser le prix des accessoires et de paiement des services liés à la confection de l'œuvre d'art (Beaudoin, M., Manon, A. et Liza, P. 2014). En effet, certains clients, même après une bonne attente avec les couturiers par rapport au prix de la confection du vêtement, ont du mal à venir retirer leurs habits déjà confectionnés. Ce qui met les ateliers de couture dans une position très délicate. Il serait donc convenable qu'à la fin de la confection, que l'intervalle de temps entre la fin de la confection et le retrait de l'œuvre d'art par le client soit le plus court possible pour permettre le bon fonctionnement de l'atelier de couture.

L'insatisfaction du client (Goworek, H., Patsy, P. et Anthony, K.: *Op cit*, 2016), en effet, celui-ci est un des problèmes les plus couramment rencontrés dans les ateliers de couture. Elle provient généralement du non concordance entre le modèle du client et l'œuvre d'art réalisé par le couturier. Il se trouve que la plupart des artistes apprentis « tailleurs » des ateliers de couture ne maîtrise pas tous les aspects du métier de couturier, entraînant ainsi des lacunes et des insuffisances personnelles qui entrave la qualité de la réalisation.

La conjonction et la répétition de ces quelques problèmes peut occasionner une baisse de clientèle au sein des ateliers de couture. De tout ce qui précède, notre préoccupation principale est de savoir comment s'explique les conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de la Ville de Butembo.

Pour concrétiser ce projet, nous nous sommes posé les questions spécifiques suivantes :

- a. Quelles sont les principales causes des conflits entre les clients et les couturiers en Ville de Butembo ?
- b. Quelles sont les conséquences de ces conflits sur l'image voire le bon fonctionnement de l'atelier ?
- c. Comment sont résolus ces conflits ?

Avant de pouvoir proposer les réponses provisoires aux questions spécifiques ci haut, voici comment se formule notre hypothèse générale à la question principale de la problématique : « les conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo seraient dû à une mésentente ou incompréhension ».

Se référant à notre thème de recherche et à la question principale, nos variables d'étude se présentent de la manière suivante :

- ✓ La variable dépendante, c'est le conflit.
- ✓ Les variables intermédiaires, ce sont : le prix du modèle, la satisfaction des clients, la concordance entre les modèles et le délai de la confection.
- ✓ La variable indépendante, c'est la mésentente.

Enfin de nous faciliter la tâche, des questions spécifiques ont été élaborées. A partir des quelles, nous pouvons extraire les réponses anticipatives suivantes:

- a. Les principales causes des conflits dans un atelier de couture seraient le prix de confection élevé ; le délai élevé entre la fin de la confection et le retrait de l'œuvre d'art par le client ; et la non concordance entre le modèle du client et l'œuvre d'art réalisé par le couturier.
- b. La conséquence de ces conflits sur l'image voire le bon fonctionnement de l'atelier de couture serait la baisse de clientèle au sein de l'atelier.
- c. Ces conflits seraient résolus par le couturier qui doit se plier dans la plupart de cas aux caprices des clients.

L'objectif général est de savoir comment gérer les conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo. Il s'agit d'approfondir un phénomène complexe et inévitable dans les ateliers de couture. Nous chercherons à comprendre ce phénomène de conflit au sein des ateliers de couture par l'analyse critique, afin de savoir comment y remédier.

D'une façon précise et concise, cette recherche vise à atteindre les objectifs spécifiques ci-dessous :

- a. Connaitre les principales causes des conflits entre les clients et les couturiers en Ville de Butembo ;
- b. Relever les conséquences de ces conflits sur le bon fonctionnement de l'atelier de couture ; et
- c. Savoir comment gérer ces conflits.

Le choix de ce sujet est motivé par le fait que les ateliers de couture aujourd'hui, constituent un secteur important de l'entrepreneuriat en Ville de Butembo. Essentiellement, voués à la mode, ils encadrent, forment et fournissent de travail à beaucoup des jeunes Bubolais et Congolais en général.

En effet, étant un secteur économiquement productif et reposant sur la mode, elle attire tout le monde. Hors, là où il ya des hommes et de l'argent, les conflits ne manquent jamais, c'est pourquoi, nous voulons comprendre à travers cette recherche, les causes et les conséquences des conflits dans les ateliers de couture, et de savoir comment gérer ceux-ci pour permettre une émergence de ce secteur artistique et ainsi garantir la paix sociale.

II. METHODOLOGIE

La méthode est définie comme le procédé logique d'une science c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières mises en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit claire, évident et irréfutable (Aktouf, O., 1992, p28). Dans cette étude, nous avons usé des différentes méthodes dont la *méthode descriptive* et l'*approche socio-historique*

Pour ce qui est des Technique telle que défini par Campenhoudt, V. (2011, p272) comme étant l'ensemble des procédés employés pour produire une œuvre ou obtenir un résultat déterminé, nous avons utilisées les *techniques*.

- Pour la collecte des données les technique : documentaire, d'observation indirecte et d'entretien par questionnaire nous ont été utiles

WACHEUX souligne aussi que les recherches qualitatives en sciences de gestion se nourrissent des mots des acteurs¹. Ces derniers sont utiles au chercheur pour comprendre les pratiques organisationnelles et les

¹ Wacheux, F.: « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996

représentations des expériences. A ce titre, les entretiens permettent de collecter des données, reflétant l'univers mental à la fois conscient et inconscient des individus.

C'est pourquoi dans le cadre de cette étude, grâce à l'entretien, nous allons pouvoir administrer notre questionnaire de recherche préétabli d'avance afin de nous servir de guide ou de boussole pour orienter notre conversation avec les enquêtés lors de l'interview.

- Pour l'analyse des données, Les propos et les données recueillis dans le cadre de cette recherche sont subjectifs et relatifs aux expériences personnelles des participants. Un processus d'analyse rigoureux est ainsi nécessaire pour dégager des conclusions justes. Ainsi, nous allons faire des tableaux de fréquence, et des histogrammes.

Suivant les conseils de Boeije, Creswell et Romelaer, nous avons préconisé une analyse des résultats « semi-formatée » dans laquelle « une partie des thèmes est fixée avant l'entretien, mais le chercheur se laisse la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse »². Selon Creswell, « l'analyse de données d'un projet de recherche qualitative consiste à la préparation et à l'organisation des données, ensuite l'agrégation des données en thèmes par un processus de codage, et enfin la représentation des données sous forme des figures, des tableaux ou des diagrammes »³.

- Pour le traitement des données, comme énoncé précédemment par Creswell, les données de terrain collectées doivent être présentées sous forme des tableaux ou des figures. Pour y arriver, nous utiliserons le logiciel Excel pour traiter nos données car ce logiciel offre une facilité de manipulation.

En effet, notre population d'étude est constitué des ateliers de couture formels, c'est-à-dire ceux qui sont bien identifiés par le service ayant la culture et les arts dans ses attributions en Ville de Butembo. Et ceux-ci payent régulièrement les taxes vis-à-vis du service de tutelle. Toutefois, à part cette catégorie, il y a des ateliers informels qui exercent leur métier soit dans leur domicile ou soit clandestinement. Cette deuxième catégorie ne fait pas partie de cette étude.

Selon les statistiques des unités de production dans le secteur « couture » effectué en 2021, le nombre total des ateliers de couture est de 583. Cette valeur est considérée comme la taille de notre population d'étude (N= 583). Avec un niveau de précision ou une marge d'erreur de ($e = 0.05$), nous avons déterminé la taille de notre échantillon (n) en utilisant la

$$\text{formule de Salvin : } n = \frac{N}{1+N \times e^2} ; \text{ ce qui nous donne } n = \frac{583}{1+583 \times 0.05^2} = 237$$

La fréquence pour une variable a été calculée en faisant le rapport entre l'effectif ou le nombre d'individu pour la variable concernée, et le total des effectifs pour tous les variables.

De manière claire et précise, ce travail de recherche se focalise sur la gestion des conflits entre « clients – couturiers » dans les ateliers de couture sans pour autant confondre un atelier de couture avec une maison de couture. Un atelier de couture c'est un lieu où s'exécutent des travaux manuels d'assemblage de deux ou plusieurs pièces de tissus à l'aide de fil à coudre, soit manuellement avec une aiguille, soit en utilisant une machine à coudre ou une sur-jeteuse. D'une manière synthétique, c'est un local où se pratique la couture. Par contre une maison de couture, c'est établissement où on vend les matériels de couture.

Cette recherche a été réalisée dans l'intervalle de temps allant du mois de Juillet 2019 à Octobre 2022. Soit trois ans et trois mois, allant de l'observation durant la période de stage de professionnalisation, la récolte des données sur terrain et de traitement de celles-ci, jusqu'à la rédaction de ce mémoire. Comme l'exige la démarche scientifique, le choix pour cette intervalle de temps est justifié par le fait que c'est la période où nous avons eu à passer beaucoup plus des temps dans les ateliers de couture, c'est-à-dire notre période de stage académique, et qui a été directement suivi notre stage professionnel. Et pendant cette période, nous avons eu à installer notre propre atelier de couture. Ce qui nous a permis de nous familiariser aux difficultés éprouvés par les couturiers lors de l'exercice de leur fonction.

Comme stipuler dans le thème de la recherche, notre sujet s'intitule, la gestion des conflits « couturiers – clients » dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo. En effet, cette recherche sera réalisée dans la Ville de Butembo, qui se localise dans la province du Nord Kivu, en République Démocratique du Congo. Le choix porté sur la Ville de Butembo se justifie d'abord par la proximité. Car il nous est facile d'effectuer des descentes dans les ateliers de couture en plusieurs reprises. Mais aussi, ce choix du milieu se justifie par l'existence d'un grand nombre des ateliers de couture dans la Ville de Butembo.

² Romelaer, P., « *L'entretien de recherche* », dans De Boeck Supérieur (dir.), *Management des ressources humaines*, Cairn, p101-137, 2005

³ Creswell, J., « *Qualitative inquiry & research design : Choosing among five approaches* », vol. Second Edition, SAGE Publications, 2007

III. DE LA PRESENCE DE CONFLIT

Existence des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

Pour justifier de l'importance de ce sujet, il est nécessaire de répondre à cette question « Existe-il vraiment des conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture en Ville de Butembo? ». En effet, la taille de notre échantillon est de deux cents trente-sept échantillons au total. Ces 237 échantillons étaient essentiellement constitués par les chefs des ateliers et des couturiers exerçant dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo. De l'entretien que nous avons eu avec chacun d'eux, tous ont répondu « oui », c'est-à-dire qu'il existe des conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo (Tableau 1).

Tableau 1: Existence des conflits ou désaccords entre le client et couturier dans les ateliers de couture

N°	Réponse	Effectif (ni)	Fréquence (fi)	Fréquence (%)
1	Oui	237	1	100
2	Non	0	0	0
	Total	237	1	100

Pourquoi l'existence de ce conflit, parce que là où il ya des hommes et de l'argent, les conflits y sont aussi. Tel est la réponse de plusieurs enquêtés.

Nature des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

Les conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture ont plusieurs natures. Ce sont soit les malentendus (c'est-à-dire un simple désaccord), ou soit les conflits d'intérêts (c'est-à-dire un avantage que le client cherche) ou encore les conflits de longue date (c'est-à-dire avant que le client n'arrive à l'atelier) comme dans le tableau 2. Toutefois, d'une manière générale (à terme de fréquence), le malentendu ou la mésentente est le plus dominant (62%) et fréquent dans les ateliers de couture. Celui-ci est suivi respectivement de conflit d'intérêt (25%) et de conflit de longue date (14%).

Tableau 2 : Nature des conflits entre le client et couturier dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

N° Nature de conflits	Effectif	Fréquence	Pourcentage
1 Malentendu	147	0,62	62
2 Conflit d'intérêt	58	0,25	25
3 Conflit de longue date	32	0,14	14
4 Autres	0	0,00	0
Total	237	1	100

Au regard de ce tableau, le malentendu est à 62% c'est-à-dire les Couturiers et les clients ne s'entendent pas dans les ateliers de couture sur beaucoup des choses. Ainsi, il est très important pour les chefs de ateliers de considérer ce résultat pour former leurs personnels et de prendre les dispositions nécessaires pour prévenir ces mésententes. Le conflit d'intérêt est à 25%, c'est-à-dire que les clients veulent des faveurs de la part des couturiers. Des faveurs qui ne sont pas parfois accordées. Alors qu'elles sont aussi très importantes pour fidéliser sa clientèle. Le conflit de longue date présente dans les ateliers à 14%. Ceci veut dire que les clients viennent avec leurs problèmes de la maison ou d'ailleurs pour influencer la quiétude des activités de l'atelier de couture. Il faudrait créer un mécanisme d'apaisement des esprits pour lutter contre ce type de conflit. Par exemple par une bonne façon d'accueillir les clients dans les ateliers pour éviter de réveiller les mauvaises humeurs.

Fréquence des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

Par rapport à l'intervalle de temps séparant deux conflits, voici comment se présente les données recueillis auprès de nos 237 enquêtés (Tableau 2).

Tableau 3: Fréquence des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

N°	Fréquence	Effectif (ni)	Fréquence (fi)	Fréquence (%)
1	Chaque jour	9	0,04	4
2	Chaque semaine	34	0,15	15
3	Chaque mois	45	0,19	19
4	Chaque trimestre	17	0,07	7

5	Chaque semestre	0	0,00	0
6	Chaque année	2	0,01	1
7	Autres	129	0,55	55
	Total	237	1	100

Les conflits surviennent à plus de 50% à d'autre fréquence c'est-à-dire très rarement ou occasionnellement. A d'autre terme, ces conflits ont un caractère imprévisible. Ils surviennent brusquement quand il y a des malentendus ou des mésententes entre les clients et les couturiers. C'est un problème quotidien au vue de la fréquence, c'est-à-dire de chaque jour, chaque semaine voire même de chaque mois. Ainsi, il ne doit donc pas être négligé.

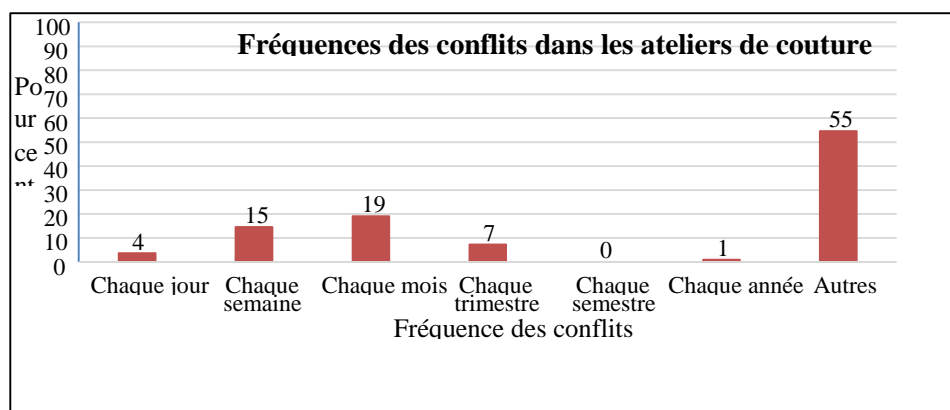


Figure 1 : Fréquence des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

Au vue de cet histogramme (Figure 1), nous nous rendons compte que les conflits ou les malentendus entre les clients et les couturiers dans les ateliers surviennent pour plus de 55% à d'autres fréquences, c'est-à-dire très rarement ou occasionnellement. Pour certains couturiers, cette fréquence dépendrait de la façon dont les couturiers s'entretiennent ou s'adressent aux clients. Qu'à cela n'empêche, pour autres ces conflits surviendraient chaque mois (19%) et sont parfois hebdomadaire (15%) ou même journalier (4%).

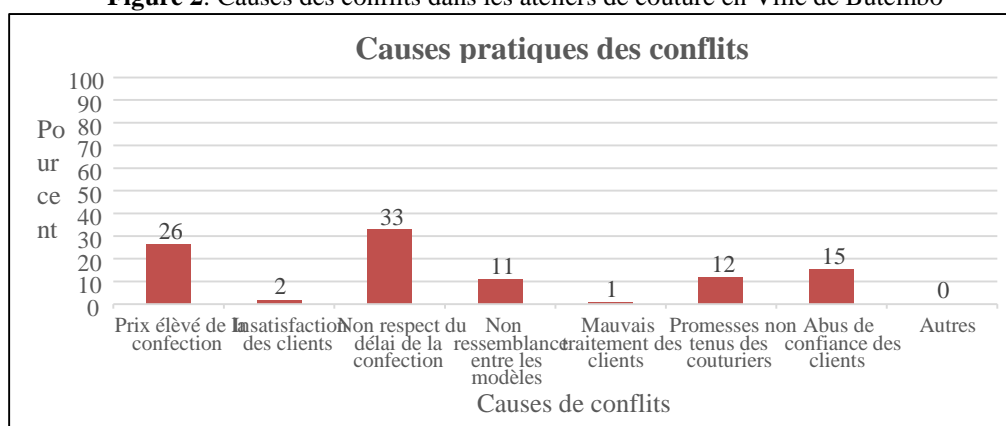
CAUSES PRINCIPALES DES CONFLITS DANS LES ATELIERS DE COUTURE EN VILLE DE BUTEMBO

Nous présentons ici dans ce tableau, les causes pratiques des Conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo, telles que recueillis sur le terrain (Tableau 3). De celui-ci, il ressort plusieurs causes des conflits dans les ateliers de couture. Suivant leur degré d'importance, nous avons notamment : le non-respect du délai de la confection (33%), le prix élevé de la confection (26%), l'abus de confiance des clients (15%), les promesses non tenus des couturiers (12%), le non ressemblance entre les modèles (11%), l'insatisfaction des clients (2%) et le mauvais traitement des clients (1%).

Tableau 4: Causes des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

N°	Causes de conflits	Effectif (ni)	Fréquence (fi)	Fréquence (%)
1	Prix élevé de la confection	62	0,26	26
2	Insatisfaction des clients	4	0,02	2
3	Non-respect du délai de la confection et de retrait du l'habit confectionné	78	0,33	33
4	Non ressemblance entre les modèles	26	0,11	11
5	Mauvais traitement des clients	2	0,01	1
6	Promesses non tenus des couturiers	28	0,12	12
7	Abus de confiance des clients	37	0,15	15
8	Autres	0	0,00	0
	Total	237	1	100

Figure 2: Causes des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo



Il ressort de cet histogramme que, de ces causes pratiques observées dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo (Tableau 4), le non-respect du délai de la confection est le principal agent causal des conflits entre les clients et les couturiers. A celui-ci s'ajoute, le prix élevé de la confection, l'abus de confiance des clients, les promesses non tenues des couturiers, et le non ressemblance entre le modèle apporté par le client et l'habit confectionné par le couturier. On recense aussi parmi nos enquêtés quelques cas des conflits générés par l'insatisfaction des clients et le mauvais traitement de ceux-ci par les couturiers.

IV. LES CONSEQUENCES DES CONFLITS

Les conséquences des conflits sur le fonctionnement de l'atelier de couture

Dans ce chapitre, nous parlons des conséquences des conflits entre clients et couturiers sur le fonctionnement des ateliers de couture en Ville de Butembo. Comme dans le chapitre précédent, nous allons définir le concept conséquence. Puis, nous énumérons les conséquences théoriques et pratiques des conflits dans les ateliers de couture. Et enfin, nous identifions les conséquences pouvant entraîner la fermeture d'un atelier de couture.

D'une manière brève et concise, AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) explicite les effets positifs des conflits dans les organisations. Les conflits créent l'unité (cohésion ou intégration), renforcent le leadership, accroissent l'estime de soi, stimulent la créativité, remettent en cause l'ordre établi antérieurement (changement), mettent à jour les malaises latents dans une organisation, développent une compréhension commune et enfin, renforcent la relation sociale (AUF, 2004).

Avec cette acception du conflit, nous estimons que le conflit a quand même une part nécessaire et important pour le changement et l'innovation dans un atelier de couture. Car à temps normal, certaines remarques sont difficile à consommer. Alors que dans le moment de conflit, elles sont faciles à prononcer bien qu'elles font très mal au cœur. Mais une fois corrigée, elle facilite le développement de l'atelier de couture.

Les conséquences pratiques des conflits dans les ateliers de couture

Dans le tableau 4 ci-dessous, nous présentons les conséquences pratiques des conflits entre les clients et les couturiers telles que vécues dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo. Il se révèle que ces conflits entre les clients et les couturiers ne sont pas sans conséquence sur eux-mêmes comme protagonistes et sur les ateliers de couture. Ainsi d'une manière générale et suivant leur degré d'importance, nous avons notamment : la fuite des clients ou la diminution de la clientèle (33%), la destruction de la réputation de l'atelier (29%), la diminution du rendement générale de l'atelier (18%), la diminution du rendement individuel d'un couturier (11%), la diminution de la concentration au travail (5%), l'augmentation du stress et de la colère envers les couturiers (2%), la diminution de la créativité et de l'innovation (1%) et la fermeture de l'atelier (1%).

Tableau 5: Conséquences des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

N°	Conséquences de conflits	Effectif	Fréquence	Pourcentage
1	Diminution du rendement générale de l'atelier	43	0,18	18
2	Fuite des clients ou diminution de la clientèle	78	0,33	33
3	Diminution du rendement individuel d'un couturier	26	0,11	11
4	Diminution de la concentration au travail	13	0,05	5
5	Absence des couturiers au travail	0	0,00	0
6	Diminution de la créativité et de l'innovation	2	0,01	1
7	Augmentation du stress et de la colère envers les couturiers	4	0,02	2
8	Destruction de la réputation de l'atelier	69	0,29	29

9	Fermeture de l'atelier	2	0,01	1
10	Autres	0	0,00	0
	Total	237	1	100

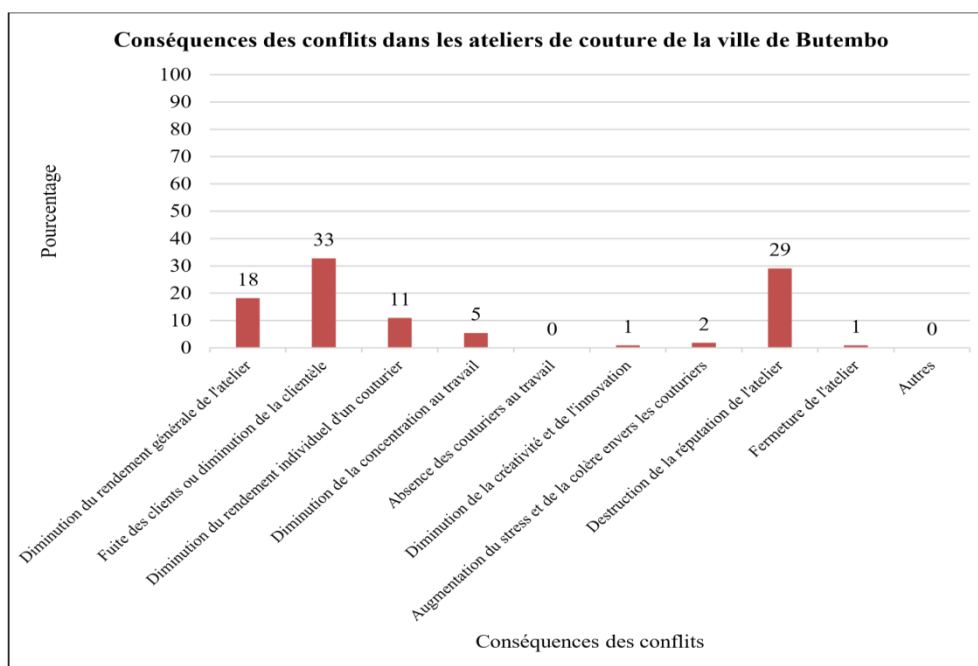


Figure 3: Conséquences des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

Il ressort de cet histogramme que la fuite des clients ou la diminution de la clientèle (33%) est l'inconvénient numéro un de ces altercations entre les clients et les couturiers observées dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo. A cela s'ajoute la destruction de la réputation de l'atelier, la diminution du rendement générale de l'atelier, et la diminution du rendement individuel d'un couturier. Nous avons aussi recensé la diminution de la concentration au travail des couturiers, l'augmentation du stress et de la colère envers les couturiers, la diminution de la créativité et de l'innovation et la fermeture de l'atelier à des taux faibles mais non négligeables.

Identification des conséquences pouvant entraîner la fermeture d'un atelier

Les conséquences pouvant entraîner la fermeture d'un atelier de couture d'une manière générale, ce sont des conséquences négatives c'est-à-dire celles qui nuisent à la productivité organisationnelle ; favorisent une attitude de fermeture ; nuisent au rendement individuel ; augmentent le taux d'absentéisme et le roulement du personnel ; diminuent la créativité, la capacité d'innovation et d'adaptation ; augmentent la consommation de ressources (humaines, financières ou matérielles) ; augmentent le stress et entraînent du mécontentement, de la colère et du ressentiment envers l'autre, mais aussi diminuent de l'estime de soi ; entraînent des coûts tels que des pertes financières ou de profitabilité, et donner lieu à une mauvaise répartition des tâches et des prises de décisions.

De cette définition, nous nous rendons compte que toutes les conséquences que nous avons recensées dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo, quel que soit leurs fréquences, peuvent entraîner la fermeture des ateliers de couture. Il s'agit notamment de la fuite des clients ou la diminution de la clientèle ; la destruction de la réputation de l'atelier ; la diminution du rendement générale de l'atelier ; la diminution du rendement individuel d'un couturier ; la diminution de la concentration au travail ; l'augmentation du stress et de la colère envers les couturiers ; la diminution de la créativité et de l'innovation ; l'absence des couturiers au travail et la fermeture de l'atelier.

V. De La Resolution Des Conflits Entre Couturiers-Clients En Ville De Butembo

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits. La plupart des 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 le fait que dans tous les secteurs de notre vie, les conflits sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité. Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...) ; et ensuite sur l'organisation

(baisse de productivité, mauvaise image externe,...). Il est donc nécessaire d’appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l’organisation.

Toutes les méthodes peuvent avoir une certaine utilité en fonction du contexte du conflit dans lequel elles sont appliquées. Le choix de l’une ou de l’autre méthode dépendra entre autres de l’analyse détaillée du conflit. Toutefois, d’une façon générale, nous pouvons retenir que parmi ces méthodes de résolution de conflits, trois augmentent davantage les répercussions négatives du conflit (l’escamoteur, la compétition et l’accommodation) et deux permettent de modérer plus positivement le conflit (la conciliation et la collaboration).

Vi. Résolution Pratique Des Conflits Dans Les Ateliers De Couture En Ville De Butembo

Le tableau 5 présente les méthodes de résolution des conflits recueillis auprès des couturiers et des chefs des ateliers de couture en Ville de Butembo. Comme celui-ci l’indique, cent dix conflits ont été recensés entre les clients et les couturiers. Plus de la moitié de ces conflits ont été réglés par la négociation (méthode préférée des couturiers). Tandis que la prévention aussi est choisie par certains couturiers du fait qu’elle offre l’avantage d’anticiper le conflit dans le sens de l’éviter d’avance.

Tableau 6: Méthodes de résolution des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

N° Méthodes de résolution de conflits	Effectif (ni)	Fréquence (fi)	Pourcentage (%)
1 Négociation	162	0,68	68
2 Médiation	0	0,00	0
3 Prévention	67	0,28	28
4 Conciliation	4	0,02	2
5 Arbitrage	0	0,00	0
6 Recours à la hiérarchie	4	0,02	2
7 Procédure judiciaire	0	0,00	0
8 Autres	0	0,00	0
Total	237	1	100

La répartition des méthodes de résolution des conflits utilisés par les ateliers de couture de la Ville de Butembo dans les quatre communes confondus est illustrée dans la figure 4. Comme la figure le montre, la méthode de résolution la plus fréquente dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo est la négociation, suivi de la prévention. A part celles-ci, nous avons la conciliation et le recours à la hiérarchie qui sont aussi utilisés par certains couturiers.

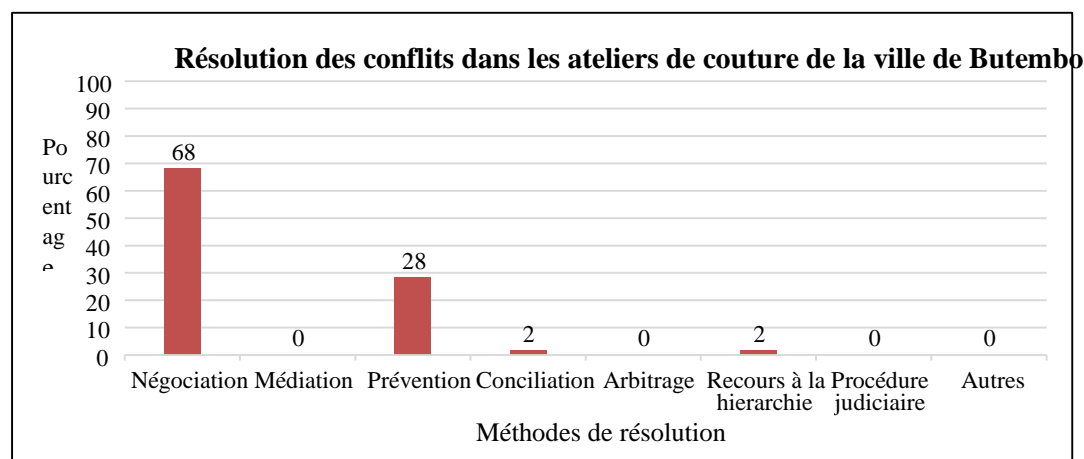


Figure 4: Résolution pratique des conflits dans les ateliers de couture en Ville de Butembo

Dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo, les conflits entre les clients et les couturiers sont gérés par la négociation (68%) et la prévention (28%) d’une manière générale. Mais à part ces deux méthodes de résolution, on distingue aussi une petite préférence de (2%) dans nos échantillons pour la conciliation et le recours à la hiérarchie.

VII. LES FAILLES ENREGISTREES DANS LA RESOLUTION DES CONFLITS

Comme nous venons de voir précédemment, les conflits entre les clients et les couturiers sont gérés par la négociation (68%) et la prévention (28%) d'une manière générale. En faisant un total du pourcentage de ces deux méthodes, nous obtenons 96% presque 100%. C'est qui veut dire que ces méthodes de résolution sont les plus utilisés dans les ateliers de couture.

En effet, la négociation est un processus par lequel les parties en conflit communiquent de long en large afin d'atteindre un accord mutuellement acceptable. Elle ne dépend pas d'une personne extérieure pour résoudre le conflit. Ce qui en première vue paraît très bien et acceptable. Toutefois, la situation est loin d'être admirable comme nous le pensons. D'autant plus que, les personnes impliquées dans la résolution de conflit sont les mêmes que les auteurs de dit conflit. Ce qui nécessite une volonté de la résolution de conflit de deux cotés afin de trouver un compromis. Fort malheureusement, ça n'a pas toujours été le cas. Par exemple, un client et un couturier peuvent bien s'attendre sur le prix de la confection, et être très satisfait de ce prix ; mais peu après leur séparation ou quelques jours après, le client niera totalement les clauses de cet accord. Comme il n'y avait pas eu des témoins, ni une troisième personne. Ce compromis sera facilement remis en question. D'où l'insuffisance de cette méthode de résolution.

Ainsi, la prévention est donc la seule et meilleure solution pour résoudre ces conflits entre les clients et les couturiers dans les ateliers de couture. Bien qu'elle représente 28%. En effet, cette méthode offre un avantage d'anticiper le conflit. C'est-à-dire prendre des dispositions nécessaires pour éviter la survenue d'un conflit ou d'un malentendu. Par exemple : en formant régulièrement ses couturiers et ses personnels sur les différents aspects et modalités de leurs métiers ; en mettant en place des caméras de surveillance dans les ateliers des coutures, pour prévenir des malentendus et des fuites des responsabilités ; et en fixant les prix de ses services, du moins dans les grandes lignes.

A part ces deux méthodes, on distingue aussi une petite préférence totale de (4%) dans nos échantillons pour la conciliation et le recours à la hiérarchie. En effet, la conciliation est une méthode de résolution des conflits qui exige que l'une des personnes en conflit ait une approche relativement déterminée et coopérative. C'est-à-dire qu'elle accepte de céder un peu pour satisfaire en partie ses besoins et respecter ses valeurs et celles de l'autre. Malheureusement dans la pratique, c'est ne que le couturier qui doit céder pour satisfaire ses clients au détriment des siens.

D'autre part le recours à la hiérarchie permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Par exemple, en faisant appel à au chef de l'atelier qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Malheureusement, cette façon de faire a deux issues possibles. Premièrement, elle crée un conflit latent entre le couturier et son chef dans le cas où ce dernier décide à la faveur des clients. Deuxièmement, elle fait fuir les clients dans le cas où le chef de l'atelier décidait à la faveur des couturiers. Ce qui dans l'une ou l'autre cas, n'est avantageuse pour personne.

Néanmoins, ces conflits pouvaient aussi être régler par la médiation, l'arbitrage, la collaboration, l'évitement, la compétition et l'accommodation ou dans des cas extrêmes par la procédure judiciaire. Ce qui n'est pas le cas dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo.

VIII. MODELE PROPOSE DE RESOLUTION DES CONFLITS DANS LE TRAVAIL

Au regard de nos résultats de terrain et de la faille retrouvée dans les méthodes de résolution des conflits utilisés dans les ateliers de couture de la Ville de Butembo, nous adoptons le modèle à cinq style proposer par COGINTA pour résoudre efficacement ces conflits entre les couturiers et les clients, sauf le recours à la hiérarchie. A ce modèle, nous ajoutons la méthode de la prévention.

Ce modèle à cinq styles que nous proposons doit être utilisé d'une manière réfléchie, c'est-à-dire qu'il doit être adapté suivant le contexte ou le degré de l'évolution du conflit. Tout d'abord, avant qu'un conflit ne naisse ou n'ait lieu dans l'atelier de couture, nous préconisons **la prévention**. Cette prévention met en place toutes les techniques susceptibles d'éviter ou d'anticiper la survenue d'un problème dans l'atelier de couture.

En deuxième lieu, dès qu'un conflit naît, il faut se servir de **la négociation**. Ici, le couturier négocie avec son client (et vice versa), par exemple le prix de la confection, le prolongement de la date pour le paiement des dettes, le délai de la confection, la perte de tissu, une mauvaise couture, etc. Si elle ne tient pas, il faut procéder à **la médiation**, c'est-à-dire un couturier peut prendre quelqu'un de son choix dans l'atelier pour l'aider à trouver solution au problème avec le client. A l'échec de cette méthode, on demande l'avis du client pour qu'il propose quelqu'un qui puisse faciliter l'attente entre les parties, c'est donc **l'arbitrage**. A l'échec de l'arbitrage, un processus public de résolution de conflit obéissant aux dispositions des codes de procédures pénales et civiles, s'avère alors nécessaire. C'est **la procédure judiciaire**.



Figure 5 : Modèle proposé de la résolution de conflit

IX. CONCLUSION

La présente recherche visait à approfondir un phénomène complexe et inévitable dans les ateliers de couture, soit le conflit entre les clients et les couturiers. Nous voulions comprendre ce phénomène de conflit au sein des ateliers de couture par l'analyse critique afin de savoir comment y remédier.

Ainsi pour y arriver, nous nous sommes fixés quelques objectifs spécifiques à atteindre. C'est-à-dire connaître les principales causes des conflits entre les clients et les couturiers en Ville de Butembo ; relever les conséquences de ces conflits sur le bon fonctionnement de l'atelier de couture ; et savoir comment gérer ces conflits.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons usé de la méthode descriptive et de la méthode socio-historique. Ces méthodes ont été secondées par la technique documentaire, la technique d'observation et la technique d'entretien (guidé par un questionnaire d'enquête).

A l'issue de cette recherche, les principales causes des conflits

entre les clients et les couturiers en Ville de Butembo sont le non-respect du délai de la confection (33%), le prix élevé de la confection (26%), l'abus de confiance des clients ou le non retrait par les clients des habits confectionnés par les couturiers (15%), les promesses non tenues des couturiers (12%), et le non ressemblance entre le modèle apporté par le client et l'habit confectionné par le couturier (11%), l'insatisfaction des clients (2%) et le mauvais traitement de client par les couturiers (1%).

En ce qui concerne les conséquences de ces conflits sur le bon

fonctionnement de l'atelier de couture, nous avons relevé : la fuite des clients ou la diminution de la clientèle (33%), la destruction de la réputation de l'atelier (29%), la diminution du rendement générale de l'atelier (18%), la diminution du rendement individuel d'un couturier (11%), la diminution de la concentration au travail (5%), l'augmentation du stress et de la colère envers les couturiers (2%), la diminution de la créativité et de l'innovation (1%) et la fermeture de l'atelier (1%).

Par rapport aux méthodes de résolution de ces conflits utilisées dans les ateliers de couture en Ville de Butembo, nous avons : la négociation (68%), la prévention (28%), la conciliation (2%) et le recours à la hiérarchie (2%). Après analyse et critique de ce résultat de terrain, nous avons constaté que ces méthodes présentent chacune des inconvénients et des possibilités de l'inefficacité. Ainsi, pour pallier à cette éventualité, nous avons proposé un modèle à cinq styles qui doit être adapté suivant le contexte ou le degré de l'évolution du conflit à cinq, quatre et trois styles selon l'appréciation des partenaires concernés. Elle commence par la prévention, suivie de la négociation, puis de l'arbitrage, de la médiation, et pour finir par la procédure judiciaire.

Nous recommandons aux chefs des ateliers de couture de bien vouloir considérer ces résultats pour améliorer la qualité et les conditions de travail dans leurs ateliers. Car ces conflits existent et sont très fréquents. Ainsi, afin de garantir un bon climat des affaires, ils doivent prévenir ceux-ci en utilisant nos suggestions fournies dans ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

- [1]. Boudreau, J.: « La Gestion Des Conflits Dans Les Equipes De Travail En Contexte De Petites Et Moyennes Entreprises », Mémoire De Maîtrise En Administration Des Affaires, Université Du Québec A Trois-Rivières, Canada, 2008.
- [2]. Code De Travail Congolais: « La Définition Du Concept Conflit », Kinshasa, 2002.
- [3]. Louis, S.: « La Sainte Bible », Centre Biblique, Lausanne, 1975.
- [4]. Jehn, K A.: « A Multimethod Examination Of The Benefits And Detriments Of Intragroup Conflict », Administrative Science Quarterly, 40(2), 1995, P256-276.
- [5]. Appelbaum, S.H., Abdallah, C. Et Shapiro, B.T., « The Self-Directed Team A Conflict Resolution Analysis », Team Performance Management, 5(2), 1999, P60-77.
- [6]. Tjoslvold, D., « Conflict Within Interdependence: Its Value For Productivity And Individuality », Dans C.K.W. De Dreu Et E. Van De Vliert (Eds.), Using Conflict In Organizations, 1997, P23-37.
- [7]. Pettersen, N. Et Jacob, R.: « Comprendre Le Comportement De L'individu Au Travail », Agence d'Arc, Québec, Canada, 1992.
- [8]. Babin, M-J., « Les Equipes De Travail Au Collégial: Analyse Des Pratiques En Gestion De Conflits Intragroupes », Thèse De Doctorat, Administration Et Evaluation En Education, Université Laval, Québec, Canada, 2019, P358.
- [9]. Dodd, D. Et Ken, F.: « Managing The Right Tension », Harvard Business Review, 2006, P14.
- [10]. Reid, W. Et Rekha, K.: « Impact Of Dual Executive Leader Shippdynamics In Creative Organizations », Human Relations, Vol. 62, No 7, 2009, P1073.