CHAPITRE 2
LA GESTION DES CONFLITS

Apprendre à communiquer est une étape indispensable à la gestion des conflits, quelle que soit leur origine. N'hésitez donc pas à vous (re)plonger dans votre manuel de communication de première année de façon à vous (re)mettre en mémoire les constituants d'une situation de communication de qualité :

- les bases de la communication (notamment la clarté du message) ;
- les caractéristiques des différents types de communication ;
- les attitudes d'accueil (plus particulièrement l'écoute active) ;
- etc.

Gardez en mémoire que les clients, ou clients potentiels, sont toujours en attente de renseignements spécifiques lorsqu'ils contactent un agent immobilier. À vous de leur prouver que vous possédez ces informations, ou que vous êtes capable de les trouver si ce n'est pas le cas !

Sachez surtout que pour communiquer efficacement, et donc éviter au maximum les situations conflictuelles, il est indispensable que vous ayez confiance en vous, que vous soyez sûr du message que vous voulez transmettre et de la portée que vous voulez lui donner. **Si vous vous faites confiance, les autres auront davantage tendance à croire le professionnel que vous êtes**.

Pour développer la confiance de leurs salariés, de plus en plus d'entreprises mettent d'ailleurs en place des moments de rencontre entre eux, avec ou sans leur supérieurs (repas, sorties, week-end, séances de ***team building***) de façon à favoriser les échanges, à permettre que tous se connaissent mieux, et surtout hors contexte professionnel, particulièrement générateur de stress. Retenez bien que quoi qu'il en soit, rien n'est jamais établi définitivement. Ce n'est pas parce que vous aurez communiqué efficacement sur un contrat qu'il en sera de même pour tous ceux qui suivront !

Souvenez-vous aussi que votre neutralité, en tant que professionnel, est votre principal atout. Évitez donc, par exemple, de porter des jugements sur les personnes avec lesquelles vous entrerez en affaire. Ce n'est pas parce qu'un individu aura un look selon vous improbable qu'il sera un mauvais payeur ! Inversement, celui qui se présentera en costume cravate ne sera pas pour autant le locataire parfait. Oubliez donc les préjugés et faites preuve de professionnalisme.

Si, malgré toutes les précautions prises, le conflit éclate tout de même, il existe plusieurs façons de le gérer.

ÉVITER LE CONFLIT

La solution la plus simple, surtout s'il n'est pas dans votre nature de vous confronter aux autres, est l'**évitement**. Ce type de comportement passif n'est cependant pas idéal car non seulement il ne résout rien, mais en plus il vous empêche de vous affirmer en tant que professionnel. Surtout, il peut véhiculer différents messages : peur de la réaction des autres, manque de confiance en soi ou en ses capacités... Vous rencontrerez toujours des gens qui ne seront pas d'accord avec vous, et faire le dos rond ne revient à rien d'autre qu'à nier la réalité. La passivité encourage aussi les abus : vous deviendrez celui qui ne dit jamais rien et à qui on peut tout faire endurer.

DÉSAMORCER LE CONFLIT

Pour s'assurer de votre honnêteté et de votre professionnalisme, les clients vont souvent vous opposer des arguments visant à trouver vos failles. Si certains seront judicieux, d'autres viseront tout simplement à vous pousser dans vos retranchements. Parfois même, le client s'emportera et choisira d'entrer en conflit avec vous. Votre mission sera alors de désamorcer la situation pour parvenir à un retour au calme.

Pour ce faire, **garder la maîtrise de vos propos et de votre comportement est primordial**. Le fait de vous emporter ne fera que confirmer à votre client que vous n'êtes pas sûr de vous et qu'il a peut-être trouvé une faille dans votre argumentaire.

Faites en sorte de conserver votre calme aussi, et ce quelle que soit l'ampleur que prenne le conflit. Prendre du recul sur la situation est la meilleure façon de ne pas se laisser envahir par elle.

Bien sûr, **pratiquez l'écoute active** qui vous permettra de mieux comprendre les besoins de votre client et peut-être aussi les raisons de son emportement. Peut-être avez-vous mal cerné sa demande ? Peut-être n'avez-vous pas pris en compte dans sa recherche de bien un critère qui pour lui était essentiel ? Ou encore, pourquoi lui proposer un bien hors de son budget alors que, même si celui-ci lui plaisait, il serait incapable de se l'offrir ?

Enfin, **rendez le conflit constructif.** Montrez à votre client que vous l'avez entendu et proposez-lui ensuite une offre personnalisée, au plus près de sa demande. **N'oubliez pas que le client est roi : ce n'est pas à lui de s'adapter à ce que vous lui proposez mais à vous de vous adapter à ses besoins**. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de choisir un endroit dans lequel il va vivre, fonder une famille peut-être, ou y voir grandir celle qu'il a déjà. Le bien que vous allez lui proposer est destiné à abriter ce qu'il a de plus précieux : il a donc le droit de se montrer exigeant !

Ceci dit, être roi ne veut pas pour autant dire ingérable : vous êtes l'expert dans le domaine, montrez que l'on peut vous faire confiance et soyez sûr des arguments que vous avancez.

Pour illustrer ce type de situations, vous trouverez ci-après un article issu de ***L'express. L'entreprise***[4] qui, bien qu'il ne traite pas de l'univers de l'immobilier, illustre parfaitement les réactions à avoir et celles à éviter.

Source : www.lentreprise.lexpress.fr, 19/06/2007

Clients difficiles : laissez-les s'exprimer !

Vous êtes face à un client impatient ou agressif ? Pour désamorcer le problème, vous devez savoir le laisser s'exprimer et lui faire comprendre que vous l'avez entendu. ***Extrait de Survivre au pire des clients, édité par L'Entreprise.***

Laissez votre client s'exprimer, assurez-vous d'avoir bien compris ce qu'il vous a dit et faites-lui savoir que vous l'avez entendu.

Il se produit souvent une chose étonnante lorsqu'on est en conflit avec quelqu'un : on se répète. On revient encore et encore sur les mêmes arguments, en parlant un peu plus fort à chaque fois. On réitère les mêmes propos, on insiste, on reformule. On fait cela parce qu'on est persuadé que l'autre personne ne comprend pas où on veut en venir, qu'elle n'écoute pas vraiment. En son for intérieur, on hurle : « Mais vous ne comprenez pas ! »

D'où la nécessité d'expliciter les problèmes. Cela fait partie du processus d'écoute, mais je préfère aborder cet aspect dans un nouveau chapitre car c'est un savoir-faire qui se distingue de ceux que nous avons vus jusqu'à présent et il mérite qu'on s'y attarde un moment. Le fait est qu'il est indispensable d'expliciter le problème que rencontre un client afin de vérifier auprès de ce dernier qu'on a bien compris ce qu'il considère comme son principal problème.

Prenons l'exemple d'une cliente qui se rend dans une boutique de vêtements.

«La personne qui m'a vendu ce chemisier il y a trois semaines m'a promis qu'il ne rétrécirait pas si je le passais à la machine à laver. Et regardez-le ! Il a rétréci d'au moins une taille ! se plaint-elle. Je ne peux absolument plus le porter. Vous ne pouvez pas vous renseigner correctement sur les articles que vous vendez ?»

Pour expliciter le problème posé, la vendeuse devrait alors répondre quelque chose comme : « Il a rétréci d'une taille ? »

Expliciter consiste à reprendre une affirmation du client et à la reformuler en utilisant à peu près les mêmes mots. Ce faisant, on atteint trois objectifs. Premièrement, et c'est là le plus important, le client a la certitude que vous êtes bien en train de l'écouter, il n'aura donc pas besoin de se répéter. Cela contribue également à faire baisser la tension tout en donnant au client la possibilité de reprendre le dessus sur ses émotions, ce qui lui permet, de même qu'au vendeur, de progresser en vue de résoudre le conflit. Deuxièmement, le fait d'expliciter vous permet de vérifier que vous avez bien compris ce que le client voulait dire et que vous êtes bien en train de parler de la même chose. Vous limitez ainsi les risques de méprise et d'aggravation de la situation. Troisièmement, expliciter le problème vous permet, à vous comme à votre client, de vous concentrer sur le problème et non sur vos émotions. Vous serez moins susceptible de vous sentir personnellement attaqué.

Une fois que vous avez bien explicité le problème, deux réponses sont possibles : « Oui, c'est cela » ou « Non, ce n'est pas ce que j'ai dit (ou voulu dire) ». S'il répond « Oui, c'est cela », alors vous l'avez rassuré sur votre bonne compréhension du problème. S'il répond « Non, ce n'est pas ce que j'ai voulu dire », alors vous avez prévenu un risque de méprise. Il n'est pas si évident de savoir bien expliciter un problème. Si vous ne le faites pas correctement, cela aura l'effet inverse de celui que vous attendez. Voici donc trois règles fondamentales à appliquer.

1. Concentrez-vous sur le problème, pas sur les émotions

Si vous écoutez bien, votre client vous apprendra beaucoup de choses. Il vous fera part de ses émotions, de son sentiment de frustration ou de colère, peut-être de son impression d'avoir été trahi ou d'être impuissant. Il vous dira également quel est le problème et dans quel contexte il s'inscrit.

Dans l'exemple que j'ai donné au début de ce chapitre, le problème c'est que le chemisier a rétréci d'une taille. Cependant, l'un des commentaires émis par la cliente concerne ses émotions : « Vous ne pouvez pas vous renseigner correctement sur les articles que vous vendez ? »

Cette cliente avait manifestement accordé sa confiance à la vendeuse et pensait que cette dernière connaissait ses articles, elle se sent donc trahie.

En écoutant votre client, vous découvrez ses besoins, sa situation personnelle, son contexte, sa personnalité et ses idées préconçues. Il est tout à fait possible qu'il parle, qu'il braille, qu'il hurle ou qu'il tempête pendant trois ou quatre minutes. Une grande partie de ce que vous entendez alors reflète les émotions qui se sont accumulées avant que ce client se retrouve face à vous. Il n'est pas aussi simple qu'il y paraît au premier abord de distinguer le véritable problème parmi toutes les informations qu'on vous livre. Mais si vous ne le faites pas et que vous explicitez un problème qui n'est pas le bon, vous courez à la catastrophe.

Revenons à notre exemple. Que se passerait-il si la vendeuse explicitait le problème en disant « Vous ne pouvez vraiment pas le porter ? » Quel message la cliente recevrait-elle ? Elle risquerait d'interpréter ces mots et de penser que la vendeuse a voulu dire : « Il a un peu rétréci, et alors ? Bien sûr que vous pouvez toujours le porter. » Ou bien elle entendrait : «Pourquoi ne le portez-vous pas quand même ?» L'une ou l'autre de ces interprétations conduirait à l'escalade des émotions. En fait, quand la cliente dit « Je ne peux absolument plus le porter », elle exprime son sentiment de frustration, mais son problème, c'est que le chemisier a rétréci. La conséquence de ce problème, c'est qu'elle ne peut plus le porter.

Que se passerait-il si la vendeuse répondait : « Vous voulez savoir pourquoi nous ne sommes pas mieux renseignés sur les articles que nous vendons ? » Il est probable que la cliente prendrait ces mots pour une provocation. Il lui semblerait que la vendeuse est sur la défensive ou s'apprête à ergoter. Elle ressentirait alors le besoin de se justifier.

N'oubliez jamais que lorsqu'un client dit quelque chose comme « Vous ne pouvez pas vous renseigner correctement sur les articles que vous vendez ? », il exprime en fait sa frustration, qui est due à la déception d'avoir accordé sa confiance à un vendeur qui s'en est ensuite montré indigne. Ce client avait des attentes positives quant aux compétences du vendeur, et maintenant, il se sent trahi.

Identifier le véritable problème, celui qui doit être explicité, est bien plus difficile qu'il n'y paraît au premier abord. Vous ne vous rendrez peut-être pas compte de cette difficulté jusqu'à ce que vous vous retrouviez dans une situation conflictuelle. Vous pouvez alors vous retrouver face à une personne qui vous crie dessus, qui braille, qui se lamente ou qui pleure.

Elle peut également être très agressive et vous vous sentirez alors sur la défensive. Dans de telles conditions, il n'est pas si facile de rester détaché et logique. Apprendre à faire le tri parmi toutes les informations qu'on vous donne afin d'identifier le véritable problème a toutefois un «effet secondaire» appréciable : cela vous aide à ne pas vous laisser emporter par vos émotions. Vous fixez votre attention sur le problème plutôt que sur les propos susceptibles de vous faire craquer.

Voici deux exemples de propos que peuvent tenir des clients mécontents. Voyez de combien de temps vous avez besoin pour identifier le véritable problème. (...)

2. Surveillez votre ton

Nous avons tous entendu un jour quelqu'un nous dire « Ce n'est pas ce que tu as dit mais la manière dont tu l'as dit », et c'est précisément ce dont il est question ici. Cet aspect de l'expression prend toute son importance lorsqu'on explicite un problème face à un client mécontent.

Même si vous explicitez le bon problème, cette tactique aura l'effet inverse de celui que vous souhaitez si le client perçoit du sarcasme, de l'incrédulité, de la surprise ou de la colère dans votre voix. (...)

Prononcez la phrase suivante à voix haute : « Cette voiture est rouge. » L'un dans l'autre c'est une affirmation assez neutre. Maintenant, servez-vous de ces mots pour :

- exprimer du dégoût pour cette couleur ;
- exprimer de la surprise vis-à-vis de cette couleur ;
- exprimer du dégoût pour la voiture ;
- exprimer une grande joie à la vue de cette couleur ;
- exprimer de l'indifférence vis-à-vis de cette couleur ;
- insister sur la couleur après avoir déjà répété trois fois cette phrase à quelqu'un.

Étonnant, non ? Le ton sur lequel nous nous exprimons joue un rôle non négligeable dans notre société. Lorsque vous explicitez un problème, votre ton est primordial. Pour que votre stratégie fonctionne, votre client doit saisir immédiatement le bon message, à savoir que vous l'écoutez et que vous vous intéressez à son cas.

3. Ne soyez pas sur la défensive

Une autre erreur fréquente en cas de conflit consiste à être sur la défensive ou à commencer à se justifier. Même s'il peut être opportun ou nécessaire de se justifier au cours de la discussion, ce n'est pas le bon moment pour le faire. N'oubliez pas que votre but est de laisser votre client s'exprimer, de vous assurer que vous comprenez bien ce qu'il vous dit et de lui montrer que vous l'avez entendu.

N'essayez jamais d'»expliquer» quoi que ce soit à un client énervé, à moins que ce soit absolument nécessaire. Cela ne servira qu'à lui faire penser que vous vous cherchez des excuses.

L'erreur encore pire que vous pourriez commettre serait d'essayer de rendre votre client responsable du problème. (...)

Lorsque je dirige des séminaires sur la gestion du pire des clients, les «Oui, mais» arrivent généralement à ce stade de la discussion. « Oui, mais si c'est vraiment de la faute du client ? » me demande-t-on. « Est-ce que je suis censé le laisser me parler comme ça ? » ou «Oui, mais parfois le client est vraiment borné ! »

Non, vous ne devez pas laisser votre client vous manquer de respect, et oui, parfois les clients sont vraiment bornés. Vous êtes parfaitement en droit de vous défendre et de remettre ce client à sa place. Mais répondez d'abord à cette question : qu'est-ce qui est le plus important ? Mettre fin à une guerre ou la gagner ? Il n'y a pas de «bonne» réponse, c'est une question d'appréciation personnelle. Mais si au fond vous pensez qu'il est plus important de gagner que de mettre fin au conflit, les stratégies telles que celle que je décris dans cet ouvrage ne vous serviront jamais à rien.

Et vous continuerez de vous retrouver systématiquement dans des situations conflictuelles.

Au moment où vous devrez expliciter un problème, vous risquez bien de devoir vous mordre violemment la langue pour vous empêcher de dire le fond de votre pensée, mais si ce que vous voulez, c'est mettre fin à la guerre, alors le jeu en vaut la chandelle. Il est difficile de décrire l'effet que cette tactique peut avoir sur les gens. Vous devez vraiment l'essayer et constater par vous-même. Les changements d'attitude et de langage corporel de votre interlocuteur peuvent être radicaux dès que le message (« Il m'a entendu et il comprend ») est passé.

Pour finir, voici à nouveau les trois principes fondamentaux à suivre pour bien expliciter un problème.

1. Concentrez-vous sur le problème, pas sur les émotions.

2. Surveillez votre ton.

3. Ne soyez pas sur la défensive.

AFFRONTER LE CONFLIT

Parfois, désamorcer le conflit sera impossible. Il est en effet naturel chez l'homme de vouloir prendre le dessus sur les autres. L'affirmation de soi passe très souvent par le désir de puissance, le besoin de prendre l'ascendant sur ceux que l'on juge plus faibles.

Un **rapport de force** peut alors s'installer entre les individus si aucun consensus n'est possible. Ainsi, les copropriétaires qui votent une décision à la majorité entrent dans ce type de schéma : ce sont les plus nombreux qui l'emportent, quels que soient les arguments des moins nombreux. De même, un supérieur hiérarchique peut faire jouer sa position dans l'échelle de l'entreprise pour avoir l'ascendant sur son subalterne. Dans ce type de rapport de force, il y a toujours un vainqueur et un vaincu.

Un **compromis** peut aussi être décidé, chacun faisant des concessions pour parvenir à un accord. Suite à une **négociation**, pour finaliser la vente d'un bien alors que le prix fixé par le propriétaire est au-dessus de la proposition faite par un client, un juste milieu peut être trouvé : l'agent immobilier peut baisser sa marge et le client augmenter un peu son prix par exemple (qui restera de toute façon inférieur au prix de départ). Chacun réduit ses exigences pour conclure la transaction même si l'une des parties, voire les deux parfois, peuvent se sentir flouées (le professionnel gagnera moins d'argent que prévu et le client, même s'il est satisfait de son bien, restera persuadé de l'avoir payé trop cher par rapport au prix du marché).

Vu sous un autre angle, la solution trouvée à ce dernier exemple peut aussi satisfaire les deux parties, chacune y trouvant un intérêt. L'agent immobilier conclut en effet une vente et touche une commission, même si son montant est revu à la baisse (ce qui aurait pu ne pas se produire si le client n'avait pas acheté le bien), et le client obtient ce qu'il désire en ayant quand même réussit à faire baisser le prix de départ du bien. Au final, tout le monde est gagnant et en ressort grandi puisque les deux parties ont montré qu'elles étaient capables de discuter et de s'adapter pour finaliser la transaction.

Entraînez-vous

Corrections en fin d'ouvrage

Vous trouverez ci-dessous deux situations concrètes. Lisez chacune attentivement de façon à déterminer quel problème se pose et proposez une phrase à dire qui permettrait de désamorcer le conflit, ou tout au moins de montrer au client que vous comprenez sa frustration.

1 « Vraiment je ne sais pas pourquoi je fais appel à un cabinet de notaire ! C'est la même chose à chaque fois ! Ce bail aurait dû être prêt hier ! Qui se charge de le rédiger d'ailleurs ? Un stagiaire ? J'en ai besoin tout de suite ! Je ne peux pas attendre un jour de plus ! Et puis faites relire les documents rédigés, ils sont toujours truffés de coquilles ! J'ai un client prêt à signer à qui j'ai demandé de venir aujourd'hui et si l'affaire ne peut pas se conclure, il va nous prendre pour des amateurs ! Je vous paie grassement pour effectuer ce travail et j'attends de vous du sérieux et surtout du professionnalisme. J'ai choisi de travailler avec vous car je pensais que vous étiez les meilleurs. Manifestement j'avais tort ! »

2 « Cet appartement est insalubre ! Je n'ai jamais été aussi en colère ! Lorsque j'ai enlevé la tapisserie existante pour refaire les pièces à mon goût, j'ai découvert des murs couverts de moisissures ! Et je ne vous parle pas de la moquette qui a été posée pour camoufler un parquet dans un état de délabrement avancé ! Vous n'avez donc pas honte de louer des appartements dans des états pareils ? Je ne peux pas croire que vous pensiez vous en sortir en me le louant comme si de rien n'était. Vous me prenez pour un imbécile ? Je devrais porter plainte contre vous ! Heureusement que j'ai décidé de réaliser ces travaux d'embellissement, avant qu'un accident ne se produise, ou que ma famille ne tombe malade. »