

CHAPITRE 1

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONFLITS

D'après vous :

- **Comment peut-on définir la notion de conflit ?**
- **Quelles incidences un conflit peut-il avoir sur une situation de communication ?**

On peut définir un conflit comme une **opposition entre deux ou plusieurs personnes qui défendent des idées ou des opinions divergentes**. Dans le milieu professionnel, les situations conflictuelles sont souvent marquées par le fait que les attentes des uns sont en décalage avec les propositions des autres.

Généralement, le conflit est perçu de façon négative. Il crée en effet des tensions entre les individus et peut, en cela, nuire au bon déroulement de la transaction en cours. Pour autant, il est inévitable dans la société moderne où les individus sont, la plupart du temps, libres d'exprimer leur opinion.

Pourtant, **il peut aussi avoir des incidences positives**. Le professionnel confronté à une situation de conflit peut en effet voir démultipliée sa motivation à faire aboutir la transaction. Quant aux conflits internes à une entreprise, ils peuvent provoquer l'émulation des salariés désireux d'améliorer la situation.

Si les conflits sont inévitables dans l'univers professionnel, il est primordial d'apprendre à les reconnaître, à les gérer, à les négocier, de façon à ce qu'ils ne soient pas destructeurs mais, au contraire, formateurs pour les personnes qui y sont confrontées.

Il existe des conflits personnels qui, comme leur nom l'indique, ne concernent qu'un individu et son attitude face à ses propres choix. Par exemple, j'ai un coup de cœur pour un appartement qui n'entre malheureusement pas dans mon budget. La raison, et surtout ma situation financière, devraient me pousser à choisir un appartement moins cher, même s'il me plaît moins.

Nous nous intéresserons plutôt ici aux conflits interpersonnels et organisationnels qui font entrer en jeu au moins deux individus (le professionnel et le client, les copropriétaires...), ou un (des) individu(s) au sein d'une structure professionnelle.

Ces conflits peuvent porter sur différents aspects :

- des **distinctions individuelles**, dues au fait que les individus sont différents par leur éducation, leurs croyances, leurs choix, leurs expériences, leur classe sociale... et

qu'ils peuvent donc avoir une façon de fonctionner et des attentes divergentes. Un bailleur peut par exemple se montrer très angoissé au contact de certains locataires potentiels, persuadé qu'ils ont le profil typique des mauvais payeurs sans en avoir pourtant aucune preuve ;

- des **différences de statut** pouvant conduire à des frictions entre un supérieur et son subordonné, l'un ne reconnaissant pas le travail de l'autre, ou l'autre refusant de faire le travail qui lui est demandé. Le président du conseil syndical peut par exemple s'opposer aux copropriétaires, persuadé que son statut lui donne tous les droits alors que sa mission principale est d'assurer le relais entre ces derniers et le syndic ;
- de la **réétention d'informations ou de ressources** (techniques, financières), certaines personnes ne partageant pas ce qu'elles savent ou ce qu'elles ont avec leurs collègues de peur d'être moins compétitives, moins considérées par leurs supérieurs. Dans une société où la performance est reine et les postes peu nombreux, ce type de conflit est de plus en plus fréquent ;
- une **mauvaise organisation de l'entreprise**, voire une absence d'organisation parfois, ce qui peut nuire aux échanges entre les individus et entraîner un retard dans les missions à effectuer. Il peut même arriver que les projets engagés n'aboutissent pas, chacun étant persuadé que c'est l'autre qui fait le travail, mais personne ne l'effectuant au final...

Les conflits **seront identifiés en fonction** :

- **des sources**, qui peuvent être d'ordre social lorsque par exemple, un bailleur social refuse un logement social à une personne déclarée prioritaire dans le cadre du DALO¹ ; ou d'ordre organisationnel lorsque les copropriétaires n'arrivent pas à se mettre d'accord sur les missions dévolues au gardien ;
- **des personnes concernées**. On parlera de **conflit intragroupe** lorsque les personnes qui s'opposent appartiennent à un même groupe (copropriétaires, locataires d'un même immeuble...). L'actualité est pleine de faits divers concernant des voisins qui en viennent aux mains à cause des nuisances (souvent sonores) causées par certains. D'après les services de protection juridique, les voisins sont d'ailleurs les sources de conflit les plus importantes et si 49% des Français avouent avoir déjà rencontré un litige de cette sorte, un sur quatre ne l'a jamais réglé². On parlera de **conflit intergroupe** lorsque les personnes appartiennent à des groupes différents (bailleur / locataire par exemple). Un bailleur peut ainsi s'opposer à effectuer des travaux dans un logement que le locataire estime nécessaires pour sa sécurité et son bien-être ;
- **de l'objet du conflit**. Le conflit peut porter sur le besoin de l'individu. Pour en revenir à l'exemple précédent, le locataire peut estimer avoir besoin que certaines rénovations soient faites dans le logement qu'il occupe pour qu'il s'y sente bien, alors que le propriétaire peut ne pas être de cet avis.

¹ Droit au logement opposable.

² <http://tempsreel.nouvelobs.com/immobilier/logement/20140829.OBS7590/le-voisinage-1ere-source-de-litiges-lies-au-logement.html>

Il peut aussi avoir trait à la méthode à employer. Concernant des travaux à effectuer, le propriétaire proposera de les faire lui-même alors que le locataire préférerait l'intervention d'un professionnel, gage pour lui de sérieux et de sécurité.

Le conflit d'intérêt, lui, sera défini comme un conflit entre la mission d'un professionnel et ses intérêts privés. C'est le cas par exemple lorsqu'un agent immobilier propose à la vente un appartement qui lui appartient par le biais de l'agence qui l'emploie et qu'il travaille donc pour son intérêt propre.

Enfin, le conflit de valeur désigne une action menée parce qu'elle est exigée par un supérieur par exemple, alors qu'elle est contraire aux valeurs³ du professionnel qui y est soumis, à ses croyances. Ainsi, un agent immobilier pourrait être encouragé par son supérieur à ne prendre en compte que les dossiers de demande de location remplis par des personnes de type européen, alors que ses convictions profondes ne vont pas dans ce sens. Il pourrait s'y soumettre pour conserver son travail, ou s'y opposer, au risque de le perdre.

Comme vous pouvez donc le constater, les sources de conflit sont nombreuses dans notre société et, en tant que futur professionnel, il est important que vous y soyez préparé, ceux-ci pouvant porter sur des domaines très variés.

³ « En psychologie, une valeur est définie comme une croyance assez durable, issue de notre socialisation, qu'un certain état de fait est souhaitable, préférable à d'autres. Avec le temps, celles qui nous sont inculquées s'intègrent à notre identité, notre image de soi : ce sont « nos » valeurs. Ainsi, une valeur très importante pour une personne peut ne l'être qu'à peine pour une autre. » .Source : <https://ethiquepublique.revues.org/119#tocto1n1>



Entraînez-vous

Corrections en fin d'ouvrage

Différents cas vont vous être proposés ci-dessous. Déterminez, pour chacun, de quel type de conflit il s'agit.

1 Tous les soirs, et jusque tard dans la nuit, votre voisin du dessus écoute de la musique très fort dans son appartement, vous empêchant de vous détendre puis de dormir. Excédé, vous décidez de vous en plaindre au syndic de l'immeuble.

2 Vous êtes agent immobilier dans une petite structure. Entre votre supérieur et vous, les relations sont très tendues et tournent très souvent au conflit, celui-ci essayant de vous imposer une façon de travailler qui, éthiquement, ne vous convient pas.

3 Vous êtes salarié d'une agence immobilière qui vient de rentrer un bien en exclusivité. Celui-ci vous intéresse. Vous décidez de contacter les propriétaires en direct afin de faire affaire avec eux.

4 Un de vos collègues est absent pour quelques jours. Votre responsable vous confie ses missions (ainsi qu'à vos collègues) en attendant son retour sans pour autant vous préciser qui prendra quoi en charge. Au final, personne ne sachant vraiment ce qu'il doit faire, les tâches ne sont pas effectuées, entraînant le mécontentement des clients.

5 Au moment de l'état des lieux d'un logement, le bailleur et le locataire s'opposent sur la manière de remplir celui-ci, n'arrivant pas à se mettre d'accord sur les éléments à y faire figurer.

6 Vous avez laissé votre logement vacant depuis quelque temps et des squatteurs en ont profité pour s'y installer et changer les serrures. Lorsque vous revenez et prenez connaissance de la situation, vous essayez de les faire expulser car ils occupent votre bien sans votre autorisation et ne vous paient aucun loyer, mais ceux-ci refusent de partir, invoquant le droit au logement.

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 entrez 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.