|  |
| --- |
| **Réflexion 05 – Mieux gérer les conflits à distance** |
| **Durée** : 15’ | Homme avec un remplissage uniouDeux hommes avec un remplissage uni | Source |

**Travail à faire**

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi le travail à distance favorise les désaccords ?
2. En quoi un conflit peut être utile ?
3. Pourquoi faut-il obligé les personnes à être factuel ?
4. Qu'est-ce qu'un signal faible ?
5. En quoi la bonne lisibilité de l'organisation de l'entreprise peut réduire les conflits ?

# **Doc  Télétravail, 6 conseils pour gérer les conflits à distance**

*source : les echos entrepreneurs : caroline del torchio et thibaud briere le 05/04/2022 à 14:00*

## Le travail à distance favorise l'émergence de désaccords au sein d'une équipe. Le manager doit être formé pour faciliter un dialogue dépassionné, clarifier l'organisation et écouter les signaux faibles.

Dans la mesure où le travail à distance induit une plus grande diversité de lieux, de temps (rythmes de travail) et de conditions de travail, il favorise une plus grande diversité de points de vue entre collègues. Ces désaccords, tout à fait souhaitables pour **l'intelligence collective**, constituent néanmoins, insuffisamment régulés, autant de sources de conflits potentiels. […]

Même les conflits sont utiles par ce qu'ils révèlent des malaises dans l'équipe, des non-dits de longue date, des incompréhensions, des procédures ambiguës, des postes mal délimités, etc. Il faut savoir s'en servir, plutôt que de « casser le thermomètre » en supprimant leur expression. […].

### **1. Être franchement interventionniste pour réguler**

Dans les échanges collectifs, le manager est directif sur la forme afin de calmer rapidement l'ardeur d'esprits qui s'échauffent. Il signifie promptement à ceux qui élèvent la voix que, volontairement ou non, ils cherchent à intimider leurs interlocuteurs et donc à décourager l'échange d'arguments rationnels. Il rappelle que l'on doit tout pouvoir se dire, du moment que l'on y met les formes.

### **2. Poser les bonnes questions**

Pour éviter les incompréhensions, le manager prend l'habitude de systématiquement commencer le traitement d'un sujet (comme un nouveau point à l'ordre du jour d'une réunion) par un travail de questionnement visant à vérifier que tout le monde parle bien de la même chose, donne le même sens aux mêmes mots et dispose des mêmes informations. […]

### **3. Inciter à être sans cesse plus factuels**

Par son questionnement approfondi, patient et méthodique, le manager creuse les situations en amenant les protagonistes à être les **plus clairs, précis et factuels** possible. Il rappelle régulièrement à ses collaborateurs distants l'importance qu'il y a, lorsqu'ils s'expriment, à être plus explicites, plus détaillés dans leurs descriptions, plus précis dans leurs analyses et l'usage de leurs mots. Car plus encore qu'en présentiel, chacun doit **clarifier ses intentions, s'expliquer sur ses arbitrages, justifier ses choix**. […]

Par ailleurs, doivent devenir des réflexes le fait d'appeler un interlocuteur à la moindre ambiguïté et d'envoyer un courrier électronique pour formaliser ce qui s'est dit oralement.

### **4. Faire attention aux signaux faibles**

Un changement de comportement dans le travail (baisse de qualité, mise en retrait…), même minime, peut justifier d'engager rapidement un dialogue afin de désamorcer une situation potentiellement sensible.

A distance, nous devons redoubler d'attention sur ce qui se dit sur le travail, sur les collègues et sur l'organisation, encourager l'échange informel, notamment au téléphone, pour s'assurer de l'absence de non-dits.

### **5. Rendre l'organisation lisible pour tous**

Avant de passer en travail à distance, c'est une bonne pratique de prendre le temps de circonscrire précisément le périmètre de responsabilité exclusive de chacun, afin de fluidifier au maximum la communication. Il s'agit là de minimiser les risques de chevauchement et donc de frottement entre le travail des uns et celui des autres.

Tant que la répartition des tâches n'est pas clairement établie, les habituels défauts du travail en présentiel se trouveront accentués en distanciel.

Une fois l'équipe passée en travail à distance, le manager vérifie régulièrement que tous connaissent précisément les champs de responsabilité exclusive de chacun. Il propose régulièrement de les ajuster lorsque le besoin s'en fait sentir.

### **6. Faire appel à un médiateur**

[…] L'essentiel repose sur la capacité du médiateur à instaurer un cadre de confiance à travers les écrans. Cela peut être facilité par la systématisation et l'approfondissement du rendez-vous préalable avec chacune des parties.

**Réponses**

1. **Pourquoi le travail à distance favorise les désaccords ?**
2. **En quoi un conflit peut être utile ?**
3. **Pourquoi faut-il obligé les personnes à être factuel ?**
4. **Qu'est-ce qu'un signal faible ?**
5. **En quoi la bonne lisibilité de l'organisation de l'entreprise peut réduire les conflits ?**