

# LT-14.05.2021 - Communiquer à distance sans malentendus\_

## Technologies

Abonné

Des tensions entre collègues peuvent naître de messages mal interprétés par e-mail, Slack et autres WhatsApp. Des situations toujours plus fréquentes avec le coronavirus et la part très importante d'échanges écrits. Il existe pourtant des solutions pour éviter l'escalade



Illustration: Pierre Wazem pour le Temps



[Julie Eigenmann](#)

Publié vendredi 14 mai 2021 à 07:59

Modifié vendredi 14 mai 2021 à 07:59

- -
- -
- -
- -

«Il me faut ce fichier avant demain soir.» La phrase, formulée à haute voix dans un bureau, laisserait peu de place au doute: prononcée avec légèreté, elle pourrait être reçue comme un simple rappel, une invitation à prioriser ses tâches ou même une proposition d'aide. Mais transposez-la dans un e-mail qui contient peu de détails, ou dans un message rapidement envoyé sur Slack, et les questions surviennent peut-être: s'agit-il d'un ordre en bonne et due forme? D'un reproche? De la marque d'un manque de confiance?

Alors que, dès le 31 mai, le télétravail ne sera plus obligatoire mais recommandé, il va toutefois perdurer au moins partiellement. Et lorsque les collaborateurs travaillent dans des lieux différents, ces brefs échanges écrits sont légion, et peuvent prêter à confusion. Jusqu'à ce que, parfois, se dégradent l'ambiance entre collègues et le quotidien de travail. «Quand on passe de l'oral à l'écrit, on perd par exemple le rythme, l'intonation et la gestuelle qui rendent les émotions et les intentions plus intelligibles aux interlocuteurs», rappelle Federica Rossi. Linguiste, elle anime le module «De l'oral à l'écrit» du CAS «Techniques de la communication écrite» à l'Université de Genève. «Quand ces éléments essentiels disparaissent, à la lecture d'un e-mail, on va avoir tendance à surinterpréter le contenu en fonction de l'intonation que nous mettons nous-même», complète Dardo de Vecchi, professeur associé de linguistique appliquée au management à la KEDGE Business School à Marseille.

Un court message peut ainsi être à l'origine de tensions qui dégénèrent en véritables conflits. Viktoria Aversano, médiatrice à Genève et personne de confiance en entreprise (à laquelle les employés concernés peuvent s'adresser en cas de conflit), l'observe régulièrement. «Au travail, on souhaite souvent communiquer rapidement et efficacement. Mais quand un collègue ou un supérieur nous répond par exemple «non» à l'écrit sans mettre les formes, cela peut susciter une multitude d'interprétations et semer les graines d'une mésentente.» Alors, comment éviter l'escalade?

**Lire également:** [Quand le médiateur pacifie l'entreprise](#)

- **Prévenir, encourager le dialogue... et se relire**

Dans ces échanges écrits, mieux vaut prévenir que guérir. «Il peut être utile d'annoncer à ses collègues ou collaborateurs qu'on a tendance à répondre de façon rapide par e-mail et que ça peut avoir l'air sec même si là n'est pas l'intention, croit Viktoria Aversano. On peut aussi encourager le dialogue en invitant les collègues à le signaler si cela pose problème.»

Ouvrir systématiquement la porte à une clarification des propos peut aussi aider, en proposant d'en parler de vive voix ou de poser des questions si un aspect demeure peu clair. «Il vaut mieux être redondant et s'assurer que le message passe», estime Dardo de Vecchi. Pour éviter tout malentendu, il faut aussi tout simplement se relire avant l'envoi.

Federica Rossi encourage ainsi à être particulièrement attentif aux échanges «à la frontière» entre le monde oral et le monde écrit, comme sur Slack ou sur WhatsApp. «Nous avons une façon d'y écrire très directe et proche de l'oralité», souligne-t-elle. Une réalité qui donne presque l'illusion d'être face à face, alors que les possibilités d'ambiguïtés existent toujours.

- **Arrondir les angles et contextualiser**

Mais prévenir ne suffit pas, il faudrait aussi agir en repensant sa façon d'écrire. Federica Rossi propose d'en dire un peu plus que le nécessaire, en se mettant à la place de l'autre. «Il faut prendre conscience que l'on n'écrit pas comme on parle: une phrase peut sembler très stricte si on ne rajoute pas quelque chose qui la rende plus agréable. Par exemple «si cela est possible», «si cela peut convenir», des formules qui arrondissent les propos.» Quant aux émojis toujours plus populaires, ils s'avèrent bien une manière de mieux faire passer l'intention derrière les mots, mais ils ne peuvent évidemment pas s'utiliser n'importe quand et avec n'importe qui, rappelle la linguiste.

Dans l'idée de mieux cadrer les échanges, Dardo de Vecchi suggère de donner un maximum de contexte en introduction, par exemple: «Voici les éléments traités lors de la dernière réunion, en dix points.» Et d'éviter les raccourcis ou les sigles qui pourraient ne pas être compris par tous. «Un collègue d'un autre service qui nous lit peut évoluer dans un univers très différent», note-t-il. Il

insiste aussi: les formules de politesse ne sont pas désuètes. «Quand on entre dans un bureau le matin, on dit bonjour, quand on commence un dialogue avec quelqu'un par écrit, c'est normal de le dire aussi, plutôt que de commencer un mail par un simple «Michel», par exemple. Mais il ne s'agit pas de le dire à chaque échange: quand on entre dix fois dans un bureau pendant une journée, on ne dit pas dix fois bonjour.»

- **Mettre en copie, une décision à peser**

Au-delà des mots, des pratiques à l'écrit, comme la mise en copie de collègues, sont susceptibles de vexer. «Un reproche n'est jamais agréable à lire. Mais si dix personnes se trouvent en copie du mail, c'est évidemment pire», avertit Viktoria Aversano, qui enjoint de ne pas effectuer ce type d'envois automatiquement sans réfléchir à leur potentiel impact.

- **Dire son inconfort**

Si un message crée des tensions, mieux vaut en parler pour les désamorcer rapidement avant qu'elles n'empirent. «La problématique est la même qu'à l'oral: si je me sens inconfortable, je devrais le dire à la personne concernée pour lui permettre de donner sa vision des faits mais aussi de prendre conscience de l'ambiguïté de ses propos, estime la médiatrice. La personne qui se sent offensée a aussi sa part de responsabilité pour éviter l'escalade des tensions. Mais évidemment, c'est encore plus difficile de réagir quand il s'agit d'un échange écrit.»

De quoi inciter à prendre son téléphone ou à fixer un rendez-vous autour d'un café, un vrai.

**Lire aussi:** [Au travail, le conflit est-il néfaste?](#)