

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE



Si vous êtes télétravailleurs ou formateurs, cet article vous apportera des idées sur l'usage efficace de la vidéoconférence (ou la classe virtuelle), afin d'adapter vos comportements et travailler à distance plus efficacement.

Comprendre les avantages et les contraintes de la technologie et son rôle dans le télétravail et la formation à distance, vous apportera en même temps de la performance et du bien-être.

Actuellement je m'intéresse à la surcharge cognitive et surtout comment l'éviter dans le cadre de la formation en classe virtuelle, car les efforts de concentration et la fatigue provoquée par le travail à l'écran constituent des freins à l'apprentissage.

Il en est de même pour celles et ceux qui travaillent à distance et qui démarrent la journée avec une réunion Zoom ou Skype (en rédigeant en même temps un e-mail pour un client), pour ensuite passer un coup de fil et continuer avec un compte rendu à envoyer à leur patrons, sans oublier de se préparer à la vidéoconférence de l'après-midi, tout en profitant du fait qu'on ne peut pas se déplacer pour regarder un Mooc...

Enfin, je pense que beaucoup d'entre vous se reconnaissent dans ce type de situations.

Avantages et limites de la vidéoconférence

par [Carlo Bianchi - Learning By Doing](#)

Aujourd'hui, plus que jamais, il est important de se poser deux questions :

"Est-ce que je fais un bon usage de la technologie ? »

"La qualité de mon travail est-elle aussi bonne à distance qu'en face à face ?"

En cherchant des réponses, j'ai recueilli les propos et les témoignages de plusieurs experts de la communication et j'ai envie de partager avec vous le résumé de leurs recherches.

Elles nous renvoient à des réalités et à des émotions que nous tous vivons actuellement, sans forcément y penser consciemment.

Pour illustrer la problématique du moment, l'usage de PowerPoint en formation est un bon exemple : nous en avons tellement abusé que maintenant nous renions totalement son utilité. La "slidemia" a fait ressortir les défauts de l'outil, en faisant oublier ses avantages.

Toutefois, nous continuons à animer en mode "*transmissif descendant*" avec des succédanés de PowerPoint, tels que Prezi, Canva, Evernote, etc..., alors que le bon vieux PPT peut être un outil pédagogique efficace, à condition de s'en servir quand il faut et comme il faut !

De nombreux outils digitaux, qui sont censés nous faciliter la vie, sont en train de subir le même sort de PowerPoint.

Mais le problème vient des outils ou plutôt de la manière de les utiliser ?

Une erreur fréquente commise par les managers et les formateurs, consiste à se précipiter sur le choix d'un logiciel de vidéoconférence ou de classe virtuelle (*en cherchant le meilleur et/ou le moins cher du marché*), avant de définir avec précision la manière de l'intégrer dans leurs activités, et surtout la manière de l'animer.

D'une manière générale, les principaux reproches faits à ce type d'applications online sont : "**au bout d'une heure je suis épuisé**" - "**il y a souvent des bogues et je suis obligé de me reconnecter**" - "**j'ai du mal à me concentrer devant l'écran**" - "**je suis mal à l'aise devant une webcam**" ...etc.

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE

Avantages et limites de la vidéoconférence

Télétravail, formation à distance... c'est génial! - mai 2020



Depuis des semaines vous êtes souvent en communication sur Skype, Teams, Zoom, Gotomeeting, etc...

Votre écran s'allume tôt le matin. Il y a un étrange écho. Une dizaine de têtes vous fixent. Il y a les réunions de travail collectif, les feedback individuels avec votre patron et puis, une fois la journée terminée, vous enchaînez sur l'apéro virtuel avec les amis et la famille.

Nous bénissons internet qui nous permet de continuer à travailler et à rester en contact malgré la distance.

Nous sommes en colère si la bande passante est saturée ou si la box tombe en panne, et le sourire revient dès que nous sommes connectés à nouveau.

Par contre, beaucoup d'entre nous se rendent compte que cela est épuisant, que ça provoque des insomnies, des maux de tête, des acouphènes...

Mais qu'est-ce qui nous fatigue exactement ?

BBC Worklife a interviewé Gianpiero Petriglieri, professeur associé à l'Insead, qui étudie l'apprentissage et le développement durables sur le lieu de travail, et Marissa Shuffler, professeur associé à l'université de Clemson, spécialiste du bien-être sur le lieu de travail et l'efficacité du travail en équipe, pour connaître leur point de vue.

Pourquoi les réunions vidéo sont plus difficiles ? Qu'est-ce qui est différent par rapport à la communication en face à face ?

Selon M. Petriglieri, un contact vidéo demande plus de concentration qu'un entretien en face à face. La webcam oblige à travailler plus dur pour traiter les signaux non verbaux comme les expressions faciales, le ton et la hauteur de la voix, et le langage corporel ; y prêter plus d'attention consomme beaucoup d'énergie. *"Nos esprits sont ensemble quand nos corps sentent que nous ne le sommes pas. Cette dissonance, qui fait que les gens ont des sentiments contradictoires, est épuisante. Vous ne pouvez pas vous détendre naturellement dans la conversation vidéo",* dit-il et ajoute *"Le silence crée un rythme naturel dans une conversation de la vie réelle. Cependant, lorsqu'il se produit dans un appel vidéo, vous devenez anxieux à propos de la technologie".* Cela met également les gens mal à l'aise.

Une étude réalisée en 2014 par des universitaires allemands a montré que, à la différence des personnes qui discutent dans le même lieu, quand quelqu'un vous parle en VOIP (voix sur internet) vous ne l'entendez pas immédiatement, c'est à dire avec un décalage moyen de 1,2 secondes par rapport à sa gestuelle.

Ce décalage déforme négativement notre perception des gens, en les faisant paraître moins amicales ou moins concentrées.

Un facteur supplémentaire, selon Marissa Shuffler, est que si nous sommes physiquement devant la caméra, nous sommes très conscients d'être observés. *"Quand vous êtes en vidéoconférence, vous savez que tout le monde vous regarde ; vous êtes sur scène, donc il y a la pression sociale et le sentiment que vous devez performer. L'effort que vous vous obligez de produire est éprouvant et peut être mal vécu ».*

Il est également très difficile pour les gens de ne pas regarder leur propre visage s'ils peuvent le voir à l'écran, ou de ne pas être conscients de leur comportement devant la caméra.



(1) La chronobiologie est la discipline qui étudie l'impact des rythmes circadiens sur les activités humaines.

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE

Avantages et limites de la vidéoconférence

Comment les circonstances actuelles contribuent-elles à ces dysfonctionnements ?



Si les réunions vidéo s'accompagnent de facteurs de stress supplémentaires, notre fatigue online ne peut pas être attribuée uniquement à cela. Nos circonstances actuelles, qu'il s'agisse de confinement, de quarantaine, de travail à domicile, ou autre, y contribuent également.

Gianpiero Petriglieri pense que le fait que nous nous sentions obligés de passer ces appels peut être un facteur contributif. L'appel vidéo est notre rappel des personnes que nous avons perdues temporairement. C'est la détresse que l'on ressent à chaque fois que l'on voit

quelqu'un en ligne, par exemple un collègue, qui nous rappelle que nous devrions vraiment être ensemble sur le lieu de travail.

"Ce que je constate, c'est que nous sommes tous épuisés ; peu importe qu'ils soient introvertis ou extravertis. Nous vivons la même perturbation du contexte familial pendant la pandémie".

Ensuite, il y a le fait que des aspects de notre vie qui étaient autrefois séparés (le travail, les amis, la famille) se déroulent maintenant tous dans le même espace.

Imaginez que vous alliez dans un bar, et que dans ce même bar vous parliez avec vos managers, rencontriez vos parents ou sortiez avec un ami, n'est-ce pas étrange ? C'est exactement ce que nous faisons maintenant.

Nous sommes confinés dans notre propre espace, dans le contexte d'une crise très anxiogène, et notre seul espace d'interaction est une fenêtre d'ordinateur.

Selon Mme. Shuffler, le manque de temps d'arrêt après avoir rempli nos engagements professionnels et familiaux peut être un autre facteur de fatigue, alors que certains d'entre nous peuvent avoir des attentes plus élevées en raison des inquiétudes concernant l'économie, les congés et les pertes d'emploi. Il y a aussi ce sentiment accru de "devoir être performant au plus haut niveau dans une situation donnée"...

Mais quand je vois mes amis, par exemple, cela ne devrait-il pas me détendre ?

Selon Marissa Shuffler, il s'agit en partie de savoir si vous participez parce que vous le voulez ou parce que vous pensez que vous devriez le faire, comme par exemple pour un happy hour virtuel avec des collègues de travail.

Si vous considérez cela comme une obligation, cela signifie que vous avez consacré plus de temps à votre travail qu'à une pause. Une bonne discussion avec des amis vous donnera l'impression d'être plus sociable et il y aura moins de "fatigue de l'écran" dans les conversations où vous avez eu l'occasion d'être vous-même.

"Peu importe que vous appeliez cela un happy hour virtuel, c'est une réunion, parce que nous sommes surtout habitués à utiliser ces outils pour le travail", affirme Gianpiero Petriglieri.

Les gens aiment regarder la télévision parce que vous pouvez laisser votre esprit vagabonder, mais un grand appel vidéo "c'est comme si vous regardiez la télévision et que la télévision vous regardait". Si les conversations à distance en grand groupe sont performantes, elles peuvent également donner l'impression de se dépersonnaliser, car votre pouvoir en tant qu'individu est diminué.



(1) La chronobiologie est la discipline qui étudie l'impact des rythmes circadiens sur les activités humaines.

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE

Avantages et limites de la vidéoconférence

Alors, comment pouvons-nous atténuer la fatigue des réunions à distance ?

Pensez à l'essentiel

Les experts interviewés suggèrent de limiter les appels vidéo à ceux qui sont réellement nécessaires.

Dans certains cas, il faut se demander si la vidéoconférence est vraiment l'option la plus efficace. Le partage de fichiers avec des notes claires peut être une meilleure option, qui évite la surcharge d'informations et l'obligation d'une réponse immédiate.

Sachez que vous avez le droit d'être fatigués ! Si c'est le cas, dites-le avec des phrases comme : "J'aimerais faire une pause avec la vidéo. Ça vous dérange si on fait ça par téléphone un peu plus tard ?" Il est fort probable que l'autre personne sera également soulagée par cette initiative.

Oui à la webcam, mais avec parcimonie

De nombreuses personnes ont maintenant tendance à considérer la vidéo comme la norme par défaut pour toute communication. Dans les situations où vous communiquez avec des personnes extérieures à votre organisation (clients, fournisseurs, réseaux, etc.), des conversations pour lesquelles vous aviez l'habitude de vous fier à des appels téléphoniques, vous pouvez vous sentir obligé d'envoyer un lien vidéoconférence à la place.

Mais une conversation vidéo peut être considérée par certaines personnes comme un geste intime et peut même sembler envahissant dans certaines situations. Par exemple, si vous devez aborder un sujet délicat et que vous ne connaissez pas la personne qui se présente à vous, il est souvent plus sûr de rester au téléphone. Si votre interlocuteur vous fait face sans avertissement, vous pouvez refuser et suggérer un appel à la place.

Donc, l'allumage de la webcam devrait être facultatif, ou alors, les caméras ne doivent pas être allumées pendant toute la durée de chaque réunion.

De plus, le fait de placer l'écran sur le côté, au lieu d'être droit devant vous, pourrait également aider à la concentration, en particulier dans les réunions de groupe. Cela vous donne l'impression d'être dans une pièce voisine, donc moins fatigante.

Prenez fréquemment des courtes pauses

La mise en place de périodes de transition entre les réunions vidéo peut également nous aider à nous rafraîchir. Essayez de faire des étirements, de boire un verre d'eau ou de faire un peu d'exercice, disent nos experts.

Pour les jours où vous ne pouvez pas éviter les vidéoconférences consécutives, envisagez de faire des réunions de 25 ou 50 minutes (au lieu de la demi-heure et de l'heure habituelles), afin de vous donner suffisamment de temps entre les deux pour vous lever et vous déplacer un peu.



(1) La chronobiologie est la discipline qui étudie l'impact des rythmes circadiens sur les activités humaines.

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE

Avantages et limites de la vidéoconférence

Évitez le multitâche

Il est facile de penser que vous pouvez profiter de l'occasion pour en faire plus en moins de temps, mais les recherches montrent qu'essayer de faire plusieurs choses à la fois nuit à la performance. Comme vous devez éteindre et allumer certaines parties de votre cerveau pour différents types de travail, passer d'une tâche à l'autre peut vous coûter jusqu'à 40 % de votre temps productif.

Des chercheurs de Stanford ont découvert que les personnes qui font plusieurs tâches à la fois ne peuvent pas se souvenir de certaines choses aussi bien que leurs collègues plus singulièrement concentrés.

Faites l'expérience, lors de votre prochaine vidéoconférence, de fermer tous les onglets ou programmes qui pourraient vous distraire (par exemple votre boîte mail), rangez votre téléphone et restez attentif à la conversation. Nous savons que c'est tentant, mais essayez de vous rappeler que le sms que vous venez de recevoir peut attendre 15 minutes, et que vous serez en mesure d'élaborer une meilleure réponse lorsque vous aurez terminé votre réunion virtuelle.

Réduisez les stimuli à l'écran

Des recherches montrent que lorsque vous êtes en vidéo chat, vous avez tendance à passer le plus de temps à regarder votre propre visage. Vous pouvez facilement éviter cela en cachant votre webcam. Cependant, les distractions à l'écran vont bien au-delà de vous-même.

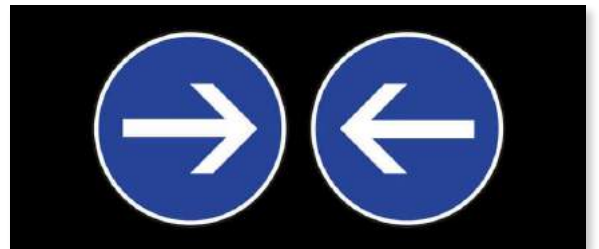
Vous serez peut-être surpris d'apprendre qu'en vidéo, on ne se concentre pas seulement sur le visage des autres, mais aussi sur leur arrière-plan. Si vous êtes en ligne avec cinq personnes,

vous aurez peut-être l'impression d'être dans cinq pièces différentes à la fois. Vous pouvez voir leurs meubles, leurs plantes et leurs papiers peints. Vous pouvez même vous efforcer de voir les livres qu'ils ont sur leurs étagères.

Le cerveau doit traiter tous ces indices visuels de l'environnement en même temps. Pour lutter contre la fatigue mentale, encouragez les gens à utiliser des arrière-plans simples (par exemple, une affiche représentant une scène de plage paisible, ou simplement un mur blanc).

Faites en sorte que les événements sociaux virtuels soient facultatifs

Après une longue journée d'appels vidéo consécutifs, il est normal de se sentir épuisé, surtout si vous êtes plutôt introverti. C'est pourquoi les réunions virtuelles hors travail doivent rester facultatives, c'est-à-dire que l'hôte de l'événement doit préciser que les gens sont les bienvenus, mais pas obligés, de participer. Vous pouvez également envisager de désigner un animateur si vous êtes un groupe important. Cette personne peut commencer par poser une question, puis préciser l'ordre dans lequel les participants doivent s'exprimer, afin que chacun puisse entendre les autres et que le groupe ne se mette pas à parler d'un seul coup. Il est facile de se sentir dépassé si l'on ne sait pas ce que l'on attend de nous, ou si l'on essaie constamment de savoir quand il faut ou ne faut pas intervenir (voilà une énième source de fatigue).



(1) La chronobiologie est la discipline qui étudie l'impact des rythmes circadiens sur les activités humaines.

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE

Avantages et limites de la vidéoconférence

Certains de ces conseils peuvent être difficiles à suivre au début (en particulier celui qui concerne la résistance à l'envie de surfer sur le Web lors de votre prochaine vidéoconférence). Mais ces mesures peuvent vous aider à éviter de vous sentir si épuisé à l'idée d'une autre réunion à distance. C'est déjà assez fatigant d'essayer de s'adapter à cette nouvelle normalité. Facilitez-vous un peu les appels vidéo.

Et quand vos obligations professionnelles sont terminées, rangez dans un tiroir tous les objets de travail et déplacez-vous dans l'hémisphère de la vie privée, vous en avez le droit.

Témoignage d'un formateur



[Patrick Finaltéri](#) est Consultant-Formateur certifié, Expert en relation clients, vente et management.

En plus de ses interventions en entreprise, depuis mars 2017, il enseigne dans une Business School et, comme pour de nombreux formateurs, l'épidémie du Covid 19 l'a conduit à enseigner à distance.

Aujourd'hui, il nous livre ses premiers retours d'expérience sur ce terrain.

Le 16 mars, l'école fermait officiellement ses portes avec l'obligation pour chaque intervenant de gérer, préparer et dispenser ses cours depuis chez lui, via l'application Teams (un outil de communication destiné à la conduite de réunions, mais qui peut être également utilisé en mode Classe Virtuelle, avec des fonctionnalités limitées).

Me concernant, ça signifiait quelques jours pour prendre en mains les principales fonctionnalités de Teams et être prêt rapidement pour délivrer mes formations.

Le réengineering de la formation

Divisé en 7 séquences, le nouveau plan de cours alternait les activités avec l'ambition de stimuler la participation des étudiants.

Mes questions liées à Teams portaient sur :

- *Le partage d'un quiz Word et son remplissage individuel*
- *L'interaction possible autour de questions flash*
- *La gestion des prises de parole individuelles*
- *Le partage d'un diaporama fil conducteur du cours*
- *Le partage d'un podcast et son écoute en live avec les apprenants*
- *L'équivalent de post-it déposés sur un tableau dans une salle de classe de l'école*

Les réponses ont été partielles et il s'agissait surtout d'assurer une « continuité de service », aussi balbutiante soit elle.

Dans ces conditions, l'objectif majeur que je me suis fixé pour ce premier cours était de réussir à partager une présentation permettant d'afficher des intentions et de mesurer une progression sur des séquences de 2 heures.

L'impact choc de la nouveauté

La première séquence à distance coïncidait avec le début d'une nouvelle partie du programme de l'année. J'ai souhaité faire réfléchir en amont les étudiants sur les sujets abordés en les invitant à remplir un quiz sur l'intranet de l'école.

En fait, une minorité d'étudiants s'est prêtée à cet exercice préalable et j'ai dû consacrer le début du cours à la reprise de cette activité ; ce qui a modifié le timing prévu de cette première rencontre à distance, avec des conséquences sur les suivantes.

Je me suis vite rendu compte que demander à des apprenants d'effectuer des activités en autonomie n'est pas si simple que ça...

Ma première animation avec Teams m'a aussi fait prendre conscience que j'avais à la fois trop et trop peu préparé !

- *Trop, parce que sur la vingtaine de slides du power-point une douzaine au plus avait été utilisée.*
- *Trop peu, parce que le déroulement n'était pas assez précis et le discours associé pas assez formalisé.*

RÉUNIONS & FORMATION À DISTANCE

Avantages et limites de la vidéoconférence

L'apprentissage par l'erreur

En tenant compte de mon auto-évaluation j'ai adapté ma manière d'animer les séquences qui ont suivi, avec des interactions avec les étudiants plus rythmées et mieux régulées.

L'utilisation « basique » de Teams en partage d'écran était davantage maîtrisée ; j'avais également pu mesurer les limites de la fonction sondage : 1 question à choix multiple, à la fois avec un cumul des réponses et sans aucune information détaillée.

J'ai enrichi progressivement le diaporama conducteur au fil des préparations de séquences, en privilégiant les mises en application et les études de cas par rapport aux points abordés sur le plan conceptuel ; ce qui signifiait du travail à faire pour les étudiants en préparation du cours.

Pour ce faire, j'ai mis à leur disposition dans la conversation Teams liée à ce cours, des outils et supports de type quiz, formulaire, fichier son ou vidéo.

Je me suis décidé également à scénariser de façon plus approfondie le discours associé à l'animation du cours ; pour les séances de début avril, j'ai écrit tout le « mot à mot » nécessaire ; c'est venu naturellement, j'en ai ressenti le besoin impérieux.

Les (+) et les (-)

En conclusion, j'ai beaucoup appris de cette expérience. J'ai appris que l'absence de présence physique rend la formation plus différente de ce qu'on peut l'imaginer. Et que, même s'ils sont motivés, les apprenants ont plus de mal à travailler seuls. Si vous voulez qu'ils se présentent en classe virtuelle préparés, il faut les stimuler, les questionner, et les solliciter fréquemment à distance (ce qui nécessite l'usage complémentaire d'autres outils de communication asynchrone, en amont et en aval des rencontres en synchrone).

- Il n'est pas possible de reproduire à l'identique les mêmes activités d'apprentissage qu'on réalise en présentiel. Par conséquent, une préparation et une scénarisation encore plus rigoureuses sont nécessaires.
- L'organisation et la posture du formateur à distance sont vraiment spécifiques : des règles de vie strictes doivent être respectées, 2 secondes de silence semblent à une éternité, l'animation doit être plus directive qu'en présentiel tout en garantissant la libre expression des participants, et 2 heures de formation à l'écran fatiguent plus de 5 heures en salle !
- Sur Teams, j'ai apprécié de pouvoir partager/échanger des messages et des fichiers.
- J'aurai aimé projeter des séquences vidéo et réaliser des sondages express de quelques questions enchainées en live durant les cours, mais Teams ne me l'a pas permis.
- Quant au tableau blanc, qui devrait fonctionner comme un paper-board, il n'est pas si pratique que ça, et les participants ont souvent du mal à écrire ou dessiner des schémas.

Le mot de la fin

Le contexte actuel nous montre que le télétravail peut être efficace dans de nombreux métiers et que la formation à distance est nécessaire. Cependant, les logiciels conçus pour les vidéoconférences ne sont pas toujours adaptés à la formation. L'efficacité de ces pratiques réside dans une bonne instrumentation, c'est à dire l'usage pertinent des nouvelles technologies, mais surtout, la capacité à adopter de nouvelles règles et de nouveaux comportements.



Plus de 25 ans de pratique de la pédagogie des adultes m'ont permis de former à la conception et à l'animation de formations blended plusieurs centaines de formateurs occasionnels et professionnels.

Si vous souhaitez renforcer votre posture à animer à distance avec les derniers outils technologiques, n'hésitez pas à me contacter.

Carlo BIANCHI - Dirigeant de Learning By Doing
cbianchi@learningbydoing.fr +33 (0)1 42 50 13 61