

Contrôle final : note de synthèse

Jeudi 18 mars 2021 – durée : 2 h

Document 1 :

Les réunions sont des espaces de partage où se construit un sens commun institutionnel entre des participants ayant des origines professionnelles diverses, des statuts différents ou des expériences inégales. La fréquence et la durée des réunions créent, de manière intermittente, des espaces de socialisation où les frontières peuvent s'effacer laissant place à une familiarité (ou une inimitié) prolongée lors des moments de convivialité comme les repas partagés ou les trajets qui les précèdent et les succèdent. Lors de ces moments, les tensions qui peuvent s'accumuler connaissent un processus d'évacuation ou, le cas échéant, d'intensification. Car c'est souvent en réunion que s'exprime aussi la violence symbolique de l'institution et que les subordonnés sont amenés à se plier à la ligne officielle définie par la hiérarchie. [...] Cette opération de connexion entre les attributs individuels et les attributs du rôle incarné est réalisée dans les temps forts d'une réunion où l'on apprend à se connaître et à se re-connaître.

Enfin, lors des réunions physiques, les participants bénéficient de plages de convivialité précédant le début de réunion – pendant les pause-café ou après –, moment où se resserrent les liens et parfois se prennent les arbitrages décisifs [...]

L'introduction de l'innovation technique et organisationnelle de la visioconférence prive en revanche la réunion de son unité de lieu. Intermediée par des écrans, qui relient et/mais maintiennent à distance et chacun chez soi les participants, cette forme non présentielle de réunion simplifie-t-elle ou complexifie-t-elle les réunions de travail [...]

Questionnés sur ce sujet, les enquêtés occupants des postes de direction pointent l'aspect positif des visioconférences : « Moi je trouve que c'est très bien, pour nous c'est un outil indispensable... », « ça évite le déplacement, les créneaux sont plus faciles à trouver en visio qu'en physique [...] ». Une déléguée territoriale affirme sa force d'« outil pratique, très utilisé ». Lors des entretiens sont également évoqués, les « gains » sous la forme des économies de temps, d'argent et d'énergie permettant de se réunir tout en restant sur place. L'aspect positif fait consensus dans les dires des enquêtés.

Au-delà de ce premier niveau de mise en discours, d'autres aspects semblent en revanche émerger lors des entretiens : « Quand on est en réunion, on est plus libre », la visioconférence en revanche « demande une discipline plus importante et en même temps, c'est peut-être moins riche [...] en échanges ». Pour cette déléguée, « ce qui pourrait se perdre, c'est s'il y a des échanges en dehors de la réunion... des petites interactions avant/après réunions, des débriefings [...] on a perdu cette humanisation dont on a tous besoin dans le cadre du travail : ouvrir la réunion, [prendre] un café convivial, la fermer par un repas, [...] ce côté humain, qui était primordial ». Quant à son utilité – lutter contre l'éloignement géographique – « la visioconférence n'a pas contribué à ça ! ». Pour cette responsable des politiques de santé, « on perd énormément de temps, on perd du temps au démarrage, [...] tout le monde regarde l'écran, les gens ne se regardent même plus [entre eux], donc ce n'est pas agréable. Après, souvent ça [ne] marche pas bien comme prévu ». Autre aspect négatif relevé par cette personne : « c'est comme si les gens se sentaient moins engagés parce que, en visioconférence, les participants, ils font parfois autre chose, on les voit à peine, il y en a qui arrivent en retard, d'autres qui partent en avance, on les sollicite [et] on s'aperçoit qu'ils [ne] sont plus là... J'ai

l'impression que... c'est un peu discontinu, il y a une déperdition dans les échanges compte tenu du support... ». De fait, l'aspect « perte de liens », « diminution des échanges » et du côté « humain » est lié à l'affaiblissement de l'unité d'espace. Le fait qu'équiper une salle du dispositif « visio » n'est pas suffisant pour construire un espace, est à corroborer avec l'effet-écran, aspect lié à ce dispositif de simplification des échanges et d'économies, qui montre qu'il n'est pas anodin.

[...] La visioconférence brouille les cadres de la réunion classique, en transgressant l'unité d'action et d'espace. La visioconférence induit certains comportements opportunistes, les enquêtés avouent consulter aussi leur messagerie électronique, regarder leur téléphone portable, s'envoyer des SMS pour se mettre d'accord sur une position commune ou se prévenir de la présence d'une personne qui assiste à la réunion mais n'apparaît pas dans le champ des caméras. Du fait de l'écran, les participants sont parfois relégués à la qualité de spectateurs. À la différence de la téléconférence qui permet plus explicitement d'employer simultanément le temps de réunion au traitement des mails ou aux échanges avec d'autres interlocuteurs, la visioconférence peut davantage être caractérisée comme un dispositif qui, tout en distendant les liens entre personnes qui échangent, impose une forme différente de contrôle.

En sortant du cadre d'un échange-type de réunion, la visioconférence peut revêtir des effets inattendus : à travers les écrans interposés, les interlocuteurs se surveillent réciproquement et, de surcroît, l'image renvoyée en miroir leur permet de s'auto-surveiller et de corriger leur tenue tandis que la parole est davantage cadrée ne serait-ce que pour des raisons liées à la qualité du son.

R. Iugulescu-Lestrade, « Téléconférence et visioconférence ou les paradoxes des outils de simplification des réunions », *Revue française d'administration publique*, 2016/1

Document 2 :

Cours à distance : qu'en pensent vraiment les étudiants ?

[...] Associant les sciences de l'éducation et de la formation et les sciences de l'information et de la communication, cette recherche vise à comprendre comment les étudiants vivent cette période et essayent de maintenir leur activité pour répondre aux attentes de leur formation universitaire.

Dans ce cadre, nous avons diffusé, le 3 décembre, un questionnaire comprenant 90 questions, distinguant quatre axes d'analyse relatifs à leur situation individuelle, leur suivi des cours pendant cette période, l'organisation de leur travail personnel et enfin leur point de vue sur cet enseignement à distance contraint.

[...] 74,6 % des étudiants interrogés suivent la totalité de leurs enseignements à distance. Pour 95,2 % d'entre eux, les cours se font sous forme de visioconférences, à suivre en direct de manière synchrone. Ils sont 75,3 % à se dire assidus.

La majorité d'entre eux (66.7 %) considèrent que les outils et services numériques fournis par l'université sont satisfaisants. Néanmoins, 41,4 % disent ne pouvoir rester concentrés plus d'1h, ou 2h pour 28,1 %, alors que, pour 52,6 % des étudiants, la fréquence des cours est de plus de 8 cours par semaine, ce décalage pesant sur les apprentissages.

Sensation d'isolement

D'un point de vue matériel, 51,1 % des étudiants considèrent leurs conditions acceptables pour suivre les enseignements à distance mais 9 % se déclarent dans une situation précaire. Les difficultés rencontrées pendant cette période concernent majoritairement l'organisation de leur travail personnel, la compréhension des contenus des cours et le manque d'interactions avec les autres étudiants (50,2 %).

En effet, les étudiants estiment, pour 54,9 % d'entre eux, que le temps de travail personnel a augmenté pendant cette période. [...]

Par ailleurs, la majorité des étudiants soulève le problème du manque d'interactions avec les autres étudiants et leurs enseignants ainsi qu'un sentiment d'isolement. 74,5 % des étudiants estiment en effet avoir beaucoup moins d'interactions pendant les cours avec les autres étudiants que lorsqu'ils suivaient leurs études en présentiel.

On peut ainsi noter que 56,9 % disent ne pas participer à du travail de groupe ou ne pas s'organiser avec leurs camarades pour travailler ensemble en dehors des cours. Par conséquent, 61,2 % d'entre eux ont le sentiment que l'enseignement à distance diminue les échanges entre étudiants. Ce sentiment est d'autant plus vrai chez les néo-bacheliers inscrits en première année d'étude supérieure : 71,2 % de ces nouveaux étudiants se sentent isolés.

Enfin, 68,7 % des étudiants disent être beaucoup moins en interaction avec leurs enseignants. Ces premiers résultats ouvrent des pistes de réflexions sur le rôle et les modalités des interactions dans l'apprentissage à distance. [...]

S. Gebeil et P. Martin, Theconversation.com, 20 décembre 2020

Document 3 :

Pourquoi la visioconférence met-elle notre cerveau K.-O. (et comment riposter) ?

Incontournables depuis le début de la crise sanitaire et la généralisation du télétravail, les discussions vidéo sont source d'épuisement mental. En cause, notamment, le manque de communication non verbale lors de ces échanges.

Une réunion d'équipe sur Teams à 10 heures, quatre *conf-calls* avec des clients dans l'après-midi, sans oublier le Skype en famille à 19 heures pour fêter l'anniversaire du petit dernier... Avec la crise sanitaire, la visioconférence s'est imposée dans notre quotidien. Au printemps dernier, elle est même devenue incontournable pour maintenir le lien social dans nos vies confinées.

Mais depuis, les apéros Zoom ont laissé place au phénomène de « Zoom fatigue », un sentiment d'épuisement face à l'accumulation de ces réunions virtuelles. Car outre la fatigue visuelle, liée à la fixation prolongée d'un écran, la visioconférence est surtout génératrice de fatigue mentale, explique à franceinfo Nawal Abboub, docteure en sciences cognitives. Et pour cause : une discussion vidéo exige beaucoup plus de concentration qu'un échange en face à face. Mais comment l'expliquer ?

Un manque de signes non verbaux

D'abord, par la difficulté de s'appuyer sur le langage corporel des interlocuteurs. Lorsqu'on est en présence de quelqu'un, un hochement de tête lui indique par exemple que nous l'écoutons. La posture et les gestes peuvent quant à eux traduire notre envie de prendre la parole. Autant de signes non verbaux, souvent inconscients, qui « *facilitent la compréhension claire des messages et des intentions lors d'une interaction* », mais moins nombreux en visioconférence, analyse pour franceinfo Marie Lacroix, docteure en neurosciences. Difficile en effet de discerner les gestes d'une personne en appel vidéo si sa caméra est cadrée au niveau des épaules. « *Et puis, pour éviter les bruits parasites, on a tendance à couper son micro quand n'a pas la parole*, ajoute Marie Lacroix. *Alors on détecte encore moins de signaux.* »

Le cerveau doit donc davantage se concentrer pour s'appuyer sur d'autres indicateurs, comme le ton de la voix ou les expressions du visage. Mais même avec une connexion internet optimale, la technologie restitue toujours ces informations avec un léger décalage, et complique encore la tâche pour notre cerveau. C'est ce que Nawal Abboub appelle « *la désynchronie* ». « *C'est un décalage qui se calcule peut-être en millisecondes. Mais c'est suffisant pour demander un effort supplémentaire au cerveau pour qu'il reconstruise la réalité.* »

La réduction et la mauvaise qualité des signaux « *nous oblige[nt] à être plus attentifs pour suivre et prête[nt] à des moments de confusion dans la conversation* », confirme Marie Lacroix. La visioconférence perturbe ainsi la fluidité et le rythme de l'échange, soulignent les deux spécialistes. Vous avez d'ailleurs certainement déjà rencontré cette situation : un silence s'installe soudainement dans la discussion vidéo, et provoque en quelques secondes un sentiment de gêne chez vous et vos collègues, avant que deux d'entre eux ne prennent finalement la parole en même temps. [...]

Surtout, les appels vidéo nous privent de « *la synchronicité dans l'échange des regards* », rapporte Marie Lacroix. Pour donner l'impression à son interlocuteur de le regarder dans les yeux, il faut fixer la caméra, ce qui empêche de facto d'observer sa réaction en même temps sur l'écran. En visioconférence, chaque participant a donc plutôt tendance à maintenir le regard sur l'écran, n'observant pas directement les autres dans les yeux, mais uniquement leur rendu filmé. Or, lors d'une discussion, le contact visuel avec autrui permet de stimuler le système attentionnel et de renforcer la mémorisation. Ainsi, face à une vidéo où un individu s'exprime, « *notre attention est davantage attirée lorsque la personne qui parle donne l'impression de nous regarder environ 30% du temps* », indique Marie Lacroix, citant une étude menée par deux universitaires britanniques.

Plus étonnant encore, l'absence de contact visuel est interprétée par le cerveau comme « *un évitement du regard* », note l'experte. Cette réaction inconsciente et automatique donne « *l'impression que la personne est sur la défensive ou inattentive* », détaille-t-elle. De la même manière, les retards de son et d'image provoquent une interprétation négative des interlocuteurs. En 2014, des chercheurs allemands ont montré qu'un décalage de 1,2 seconde pouvait suffire à être perçu comme moins amical ou moins concentré.

Quand l'écran devient miroir

Si la visioconférence bouleverse la perception des autres, elle modifie également le regard porté sur soi-même. Se voir à l'écran pendant la discussion avec les autres joue sur l'anxiété et la fatigue mentale. « *Quand vous êtes en visioconférence, vous savez que tout le monde vous regarde. Vous êtes comme sur scène, ce qui provoque une pression sociale et l'impression que vous devez jouer* », souligne Marissa Shuffler, enseignante en psychologie organisationnelle à l'université américaine de Clemson, auprès de la BBC. En plus de devoir gérer la conversation, l'esprit n'a de cesse de se demander quelle posture adopter ou de se focaliser sur son propre visage. [...] « *Or, le système attentionnel ne traite pas les informations en parallèle,*

mais en série », ajoute la spécialiste. Et chaque aller-retour entre votre visage et celui de votre interlocuteur est énergivore. [...]

« Où est Charlie ? »

La situation se complique encore quand les participants à la réunion sont nombreux. Le mode galerie, où les visages apparaissent dans de petites vignettes, est difficile à gérer pour le cerveau. « *C'est comme si on devait jouer à "Où est Charlie ?"*, illustre Marie Lacroix. *On peut capter des choses assez générales, voir si l'audience a l'air réceptive ou se désintéresse, mais c'est plus difficile de prêter attention à chacun* », nuance-t-elle. Sans compter qu'un appel vidéo ne se résume pas à un écran avec un ou plusieurs visages. « *Il y a aussi un tchat sur le côté et des notifications peuvent apparaître*, détaille Nawal Abboub. *Il y a beaucoup de sources de distraction et ça rend l'espace encore plus difficile pour se concentrer.* »

Devant cet afflux d'informations, le cerveau se met donc en « *attention partielle continue* », analyse *National Geographic*, et jongle avec une multitude de tâches, sans se concentrer pleinement sur l'une d'elles. Comme si vous essayiez de cuisiner et de lire en même temps, relève le média.

À cela s'ajoute qu'avec la crise sanitaire, des moments de vie, d'ordinaire séparés, sont désormais tous réunis en visioconférence. « *Imaginez que vous vous rendiez dans un bar, et que dans ce même bar, vous discutiez avec vos professeurs, rencontriez vos parents ou organisiez un rendez-vous amoureux. C'est exactement ce que nous faisons en ce moment* [en visioconférence] », avance Gianpiero Petriglieri, enseignant à l'Institut européen d'administration des affaires, auprès de la BBC. « *Le travail à distance nous impose un monocal qui est l'ordinateur.* »

« *La fatigue mentale est générée par l'accumulation du temps passé sur une même tâche* », expose l'experte. Même en jonglant avec des réunions professionnelles et des appels vidéo entre amis, l'activité reste similaire et suscite donc de l'épuisement. D'autant plus si les participants sont peu actifs lors de ces visioconférences. « *Cela peut paraître contre-intuitif, mais rester passif* [face à un ordinateur] *est encore plus demandeur d'énergie* », ajoute Nawal Abboub, comparant cette situation au travail « *très fatigant* » des professionnels de la vidéosurveillance qui scrutent en permanence des écrans.

Gare à la « visionite »

Alors comment se prémunir de cette fatigue ? Pensez d'abord à faire des pauses visuelles. « *Toutes les vingt minutes, il faut lever les yeux de son écran et regarder à vingt mètres devant soi pendant vingt secondes* », recommande Marie Lacroix, qui a cofondé Cog'X, une agence de conseil en sciences cognitives auprès des entreprises. Autre possibilité : fixer des créneaux de réunion plus courts pour laisser un temps de récupération.

Exit aussi l'utilisation systématique de la caméra. « *On peut l'allumer au début de la réunion, pour prendre des nouvelles des autres, garder ce moment d'interactions*, suggère Marie Lacroix. *Puis la couper quand on entre dans des aspects plus techniques de la discussion afin de permettre à chacun de se concentrer sur le contenu.* »

Pour compenser l'absence d'une partie des signes non verbaux, Nawal Abboub, cofondatrice de l'agence de conseil Rising Up, propose de « *jouer davantage sur la voix* » ou d'« *amplifier les gestes du visage* » pour capter l'attention de l'auditoire. Établir des règles explicites permet par ailleurs de fluidifier les échanges : lever la main pour prendre la parole, poser les questions dans l'espace de tchat.

« *Il ne faut pas non plus tomber dans le syndrome de la visionite* », poursuit Nawal Abboub, qui incite à alterner avec d'autres modes de communication. « *On peut aussi s'appeler par téléphone, s'envoyer des messages, travailler sur des documents partagés* », détaille-t-elle. Selon l'experte, le meilleur conseil pour s'adapter reste d'apprendre à « *connaître la manière dont notre cerveau fonctionne* ». « *Ce n'est pas un ordinateur qui sait faire fonctionner Powerpoint et Excel en même temps* », sourit la scientifique.

A. Galopin, France Info, 8 février 2021

Document 4 :

Télétravail : pourquoi les visioconférences vous épuisent tant

Une récente étude alerte sur le phénomène de la « Zoom fatigue » : douleurs, maux de tête, fatigue... les télétravailleurs sont épuisés. Interrogée sur la question, la psychosociologue Christèle Albaret tempère et préconise la mise en place de processus.

Zoom, Skype, Google Hangouts, autant de plateformes de visioconférence sont dans le viseur d'une étude de l'Université des sciences appliquées de Ludwigshafen en Allemagne, sortie en septembre 2020.

Les résultats de cette étude sont stupéfiants : plus de 60 % des personnes interrogées déclarent subir cette fameuse « Zoom fatigue » et 15 % en souffriraient même de façon permanente. Les symptômes relevés par les chercheurs incluent une concentration réduite, une impatience, de l'irritabilité, des maux de tête mais aussi des troubles visuels et des douleurs au dos. L'étude révèle que cette Zoom fatigue intervient en raison d'un niveau de stress élevé, causé majoritairement par les difficultés de compréhension auxquelles font face les utilisateurs. En effet, les participants déclarent souffrir de l'absence des signes de communication non verbaux tels que la posture ou les micro-expressions. Ils dénoncent également une certaine frustration face aux problèmes techniques qui épuisent leurs capacités de concentration.

Certains de ces facteurs de stress inhérents à l'utilisation de la visioconférence ont déjà été discutés par le passé. En 2014, Sciencedirect a révélé que les retards de transmission lors d'appels de visioconférence sont à l'origine de malentendus entre les personnes. Les ralentissements de son ou d'image seraient interprétés comme un manque d'attention de la part de l'interlocuteur et auraient une véritable incidence sur le cours de la discussion. [...]

« La technologie perturbe le système de l'être humain »

Cette étude a été appuyée par les récents propos de Jeremy Bailenson, directeur de l'université de Stanford, spécialiste des Cyber-technologies. Lors d'une interview accordée au Wall Street Journal en juin 2020, il rappelle que la technologie perturbe le système de l'être humain et ses méthodes de communication. Selon lui, les signes de communication non verbaux, présents depuis des siècles, existent pour aider l'espèce humaine à survivre. La synchronisation vocale des interlocuteurs est alors très importante lors d'une conversation, puisqu'elle permet d'obtenir des réponses précises et de déterminer si le sujet a été compris.

Numerama a interrogé Christèle Albaret, psychosociologue : elle rappelle que les problèmes de perception liés à la visioconférence doivent être tempérés : « *Les humains communiquent majoritairement par le non-verbal, composé de la gestuelle et des regards. La communication*

verbale et paraverbale, incluant les mots et les intonations, n'a qu'une infime conséquence sur les conversations. Dans cette optique, nous sommes vite tentés de croire que la visioconférence empêche les conversations de qualité. C'est faux », modère-t-elle.

« Dans une visio à deux, il est possible de décoder les subtilités de la communication non verbale. En réalité, seul le fait de ne pas partager le même environnement que son interlocuteur est déstabilisant. En revanche, le problème est bien réel lors de réunions à distance : entre les problématiques liées à l'utilisation d'un support numérique et l'environnement de travail de chacun, les conversations s'entremêlent, les retards de connexion frustrant et le cerveau est obligé de compenser tous les manques. C'est ainsi que le stress augmente, accompagné de tous les pénibles symptômes qui composent la Zoom fatigue. »

« L'utilisation simultanée de plusieurs supports de communication numérique renforce la fatigue »

Christèle Albaret alerte sur un autre phénomène : le *multitasking*. Le *multitasking* est le fait de réaliser plusieurs tâches en même temps, comme rédiger un rapport tout en écoutant son supérieur donner les directives de la journée. Selon cette spécialiste des risques psychosociaux, il faut réagir : *« Avec l'utilisation quotidienne de la visioconférence, nous sommes témoins de travailleurs ignorant les règles du savoir-vivre. Pendant les réunions en visio, ils n'hésitent pas à consulter leurs mails ou envoyer des SMS. Cela n'arriverait pas au cours de réunions physiques. En agissant ainsi, ils s'épuisent, le cerveau n'est pas fait pour réaliser plusieurs tâches à la fois. »*

Et de continuer : *« Cette surcharge causée par l'utilisation simultanée de plusieurs supports de communication numérique renforce la fatigue ressentie en télétravail. Alors aujourd'hui, avec la visioconférence imposée dans de nombreuses entreprises, il est du devoir des décideurs d'intégrer des processus simples pour répondre à ces nouveaux enjeux. Cela peut être par exemple des horaires protégés, sans appels, pour réduire le stress des télétravailleurs. Finalement, il y a une double responsabilité : celle du salarié, qui doit s'imposer une certaine rigueur et un cadre, et celle de l'entreprise, qui doit adapter ses méthodes à l'utilisation de nouveaux moyens de communication. »*

Face à l'ampleur de la Zoom fatigue, l'Harvard business review a consacré une étude et un article pour trouver des solutions à ce phénomène. Les conseils prodigués sont simples : limiter la communication en visioconférence en privilégiant les appels et les mails. Perdre la mauvaise habitude du *multitasking* pour réduire la fatigue et gagner en productivité. Enfin, il est aussi conseillé de faire des pauses « hors-écrans » régulièrement.

L. Nardelli, Numérama, 14 février 2021

Exercice : rédigez une note présentant les idées principales de ce dossier, afin d'évaluer les problèmes du travail en visioconférence.