

# Objectif : virtuoses du virtuel

Ces dernières années, les modifications des conditions de travail et notamment l'augmentation du télétravail amène du changement dans l'avenir professionnel de nombreux secteurs, dont celui de la Jeunesse.

Une alternance des actions menées en présentiel et en virtuel s'avère, si pas obligatoire, tout du moins pertinente dans de nombreuses situations. Les réunions, temps de rencontre et formations à distance deviennent une alternative intéressante...

Mais encore faut-il savoir comment s'y prendre !

## Chercher conseil

Si la littérature n'est pas riche sur le sujet, internet pullule d'articles du style : « 7 conseils pour survivre à vos réunions », « 8 points d'attention lors de vos visioconférences », « les 10 règles d'or pour le virtuel », « 12 logiciels pour vos réunions à distance »... Des conseils chiffrés, peut-être trouve-t-on déjà là une forme de **structure**, qui va être l'un des conseils récurrents de ces « listes de bonnes pratiques », somme toute assez semblables.

Pour les compléter, et afin de coller au mieux aux réalités du terrain, RÉSONANCE a interrogé 58 personnes pratiquant les réunions en visioconférence. Les réponses de ce large panel de travailleur-euses ou bénévoles, d'âges (18 à 65 ans) et de secteurs diversifiés (marchand et non-marchand), nous suivront tout au long de cet article. Merci à elles et eux d'avoir partagé leur expérience !

Premier élément marquant : 75 % des interrogé-es ont déjà assumé, pour des séances complètes ou des points précis, le rôle de facilitateur-riche, malgré le fait que seulement un tiers est « responsable d'équipe ». Cela démontre que faciliter une réunion en ligne est un sujet qui touche un grand nombre de personnes, quelle que soit la fonction occupée dans leur structure.

Partageons donc nos/leurs expériences !



## Présentiel versus virtuel ?

Parfois, on n'a pas le choix. Confinement, isolement, éloignement géographique... le virtuel s'impose comme l'unique perspective, et on s'y adapte. Mais de plus en plus, alors que le présentiel est envisageable, il arrive de **choisir le distanciel**.

Pourquoi donc ? Notre panel de répondants évoque les avantages de ce choix :

### L'absence de déplacement

Ce qui entraîne :

- Un gain de temps et d'argent
- Une démarche écologique non négligeable ;
- La possibilité d'atteindre un public plus large, des participant-es plus éloigné-es géographiquement ;
- La possibilité d'enchaîner les réunions avec des équipes différentes ;
- Une disponibilité d'agenda plus grande ;
- Pas de souci de retour tardif après les réunions en soirée...

### Une facilité d'organisation

En effet, pas de salle à réserver, de mobilier à installer, etc. ce qui permet :

- D'organiser des mini-réunions sur des points précis sans perturber le travail de chacun, quitte à en faire plus régulièrement ;
- D'insérer plus facilement une réunion de dernière minute...

### Des contacts physiques moindres

Et donc :

- Des discussions plus rapides visant l'essentiel ;
- Moins de bruits parasites (attention à éteindre les micros) ;
- Des bavardages moins fréquents, moins de conversations en aparté...

## Rester chez soi

Cela suppose :

- Plus de confort, en termes de poste de travail et de calme (si un aménagement est mis en place au domicile) ;
- Pouvoir porter une tenue décontractée ;
- La possibilité de « suivre de loin » en faisant autre chose (si une participation active n'est pas indispensable à un moment donné).

### La technique

Elle permet :

- D'enregistrer la réunion (en demandant préalablement l'accord des participant-es) ;
- De poser des questions dans le chat sans interrompre la réunion ;
- Un partage plus aisé et régulier de documents numériques (et donc moins d'impressions, et une approche visuelle qui aide à la concentration).

D'autres arguments encore sont soulevés, nécessitant néanmoins un cadre clair : l'exercice serait **moins chronophage et plus direct, voire plus efficace**.

On évoque aussi le fait que :

- les facilitateur-rices prépareraient souvent plus en profondeur leurs réunions virtuelles
- le cadre particulier du virtuel permettrait un respect plus accru des tours de parole et de l'écoute de chacun qu'en présentiel.

On le voit donc, le virtuel a des intérêts non négligeables, et il serait dommage de s'en passer.

Et pourtant... 75 % des interrogé-es disent pratiquer les réunions virtuelles au minimum une fois par semaine, pour certain-es tous les jours et décrivent ce rythme de manière péjorative, comme juste « supportable » ou carrément « excessif ». Personne n'a trouvé qu'il-elle n'avait pas assez souvent accès au virtuel.

Le panel de répondants relève aussi **les désavantages du virtuel**.

- **L'absence de langage corporel** rend la communication plus complexe, surtout dans une autre langue ou lors d'échanges délicats ;
- **La fatigue des écrans**, fragilisant les yeux, favorisant la déconcentration ;
- Les **distractions plus nombreuses** : la tentation est plus grande de faire autre chose en même temps, surtout si les caméras sont coupées ;
- La **gestion de la technique** n'est pas toujours simple : les micros, les caméras allumées ou éteintes, les connexions perturbées, la fracture numérique qui se marque... ;
- La **spontanéité est moins présente**, entre-autre pour les brainstormings, les échanges, l'humour et la créativité en général ;
- La **préparation est plus accrue** au niveau des méthodes utilisées ;
- **L'immixtion du professionnel** dans l'espace privé peut poser problème ;
- La **perte de rapports humains**, de convivialité, de discussions non-formelle lors des pauses peuvent entraîner une forme de solitude de l'individu ;
- Les **bruits parasites** liés à l'environnement de chacun ou la technique défailante complexifient les échanges ;
- **La nécessité d'un cadre bien clair** et respecté pour mener les échanges et la distribution de la parole ;
- **La difficulté de se couper des écrans et de faire de réelles pauses** ;
- Possibilité d'aparté via le Chat, sms, etc.
- **L'absence de mouvement** joue sur la nervosité, la concentration mais aussi le moral de certain-es.

Qu'est-ce que tout cela nous dit ? Qu'il ne faut pas opposer virtuel et présentiel. Que les deux pratiques se complètent et répondent à des besoins et à des demandes différentes. Les alterner serait la piste à privilégier. Il est même possible de les combiner !

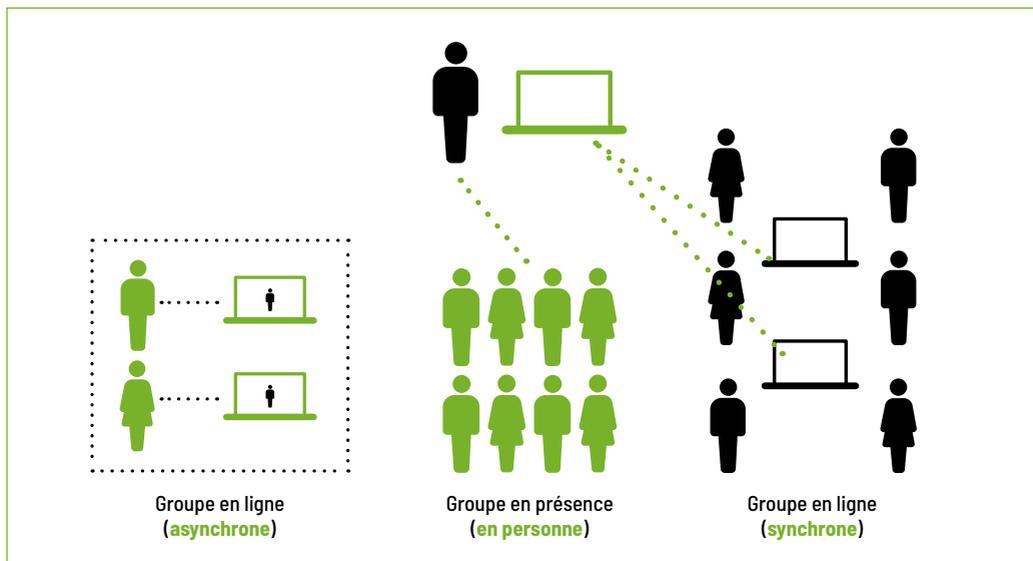
## Combiner : la réunion « comodale » ou une formule hybride ?

Deux possibilités pour combiner :

- Une formule hybride permet de prévoir des temps à distance, et d'autres en présentiel. C'est en réalité ce que pratiquent actuellement la plupart des associations et organisations, avec des proportions variables de l'une ou l'autre modalité.
- Une réunion comodale permet un temps d'échange qui est à la fois dispensé à distance et en présentiel. En effet, lorsqu'on ne peut pas réunir en présentiel tou-tes les participant-es néanmoins indispensables à un échange, le distanciel n'est pas l'unique solution. Le-la facilitateur-riche peut réunir donc deux groupes de personnes : l'un en présentiel, l'autre en distanciel, en mode synchrone (en même temps).

Le-la facilitateur-riche diffuse, via une caméra spécifique placée dans le local et en visioconférence, ce qui se déroule dans le local de réunion / formation. Les interactions ont lieu avec et entre les personnes en présence, mais aussi celles connectées en visioconférence.

Un troisième groupe peut être ajouté, lui aussi en ligne, mais asynchrone (c'est-à-dire contacté en dehors du moment de réunion commune). Ces participant-es pourraient éventuellement avoir un accès préalable à un enregistrement de la réunion comodale. Dans ce cas, il faut penser à demander l'autorisation de chacun-e pour cet enregistrement. Leur apport peut aussi être complémentaire grâce à une expertise ou une vision extérieure au groupe. Ce modèle à trois groupes est surtout présent dans la formation et l'enseignement, permettant également à l'enseignant-e ou le-la formateur-riche de prendre un temps individuel avec ceux-celles qui en ont besoin.



Réunion comodale	
Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contact humain maintenu pour une partie du groupe</li> <li>• Souplesse horaire pour les personnes en distanciel</li> <li>• Possibilité de choix entre virtuel – présentiel pour les participant-es selon leur réalité et leurs besoins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration accrue pour le-la facilitateur-riche qui doit gérer les deux groupes et tous les échanges</li> <li>• Aspect technique-technologique des installations non-négligeable</li> </ul>

Synchrones - asynchrones ?	
Avantages des groupes synchrones	Avantage d'un groupe asynchrone
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions et partage d'expériences entre les participant-es</li> <li>• Feedback immédiat possible du-de la facilitateur-riche ou formateur-riche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souplesse au niveau du calendrier</li> <li>• Prise de recul par rapport à l'enregistrement éventuel de la réunion synchrone</li> <li>• S'il s'agit d'un moment de formation/ d'apprentissage, chacun-e a le loisir d'apprendre à son rythme</li> </ul>

Quelques conseils pour une **réunion comodale plus sereine et efficace** :

- Tou-ttes les participant-es , en présence ou en distanciel, se connectent à la visioconférence pour pouvoir s'entendre et interagir entre eux ou on utilise une salle adaptée pour projeter l'image des personnes en visio et une caméra filme la salle pour les personnes à distance ;

- Les « présent-es » coupent leur micro quand ils ne s'adressent pas au groupe ;
- Le son de la visioconférence ne sort que sur un seul canal ;
- La communication orale peut être remplacée à certains moments, comme lors des échanges virtuels simples, par des échanges via le Chat, des sondages en ligne, des partages d'image...

## Et quand on choisit le virtuel ?

Bien sûr, des dérives existent. Entre la réponse à un mail professionnel, les discussions privées dans le *Chat*, la préparation des réunions suivantes, le multi-tâche est tentant... Il est également plus facile de s'éclipser quand la caméra est coupée ! (Raison de plus pour demander de la laisser allumée, et préserver ainsi ce canal essentiel de communication non verbale).

Certain-es griffonnent pour rester concentrer, achèvent discrètement leur petit-déjeuner (voir le sachet de bonbons de la veille), passent en revue leurs réseaux sociaux quand le sujet les passionne moins, voire listent les courses à faire en sortant du bureau...

Mais ces distractions sont également possibles en présentiel. C'est en tout cas ce que confirme 68 % de notre panel.

Et si les distract-es se multiplient, peut-être est-il temps de s'interroger sur la pertinence de la présence de chacun-e : il est tellement simple de prévoir des moments brefs, qui ne rassemblent que les réel-les intéressé-es, pourquoi s'en priver ?

### **Si on fait le choix du virtuel, la règle numéro 1 : s'y préparer !**

La plupart des conseils qu'on peut trouver sur internet à propos des réunions en virtuel s'appliquent très bien aussi en réunion présenteielle :

- Définir des objectifs clairs ;
- Désigner un-e facilitateur-ricer, un-e secrétaire, un-e gestionnaire du temps... ;
- Envoyer un ordre du jour préalable ;
- Structurer sa réunion ;
- Respecter les timings prévus ;
- Prendre des notes et les partager ;
- ...

Néanmoins, les spécificités de la visioconférence entraînent des **points d'attention particuliers** :

## Gérer l'usage de la caméra et du micro

En ce qui concerne le micro, une grosse majorité de notre panel ne l'allume que lors de ses interventions. Très peu de personnes le gardent allumé en permanence. Ce choix permet d'éviter les bruits parasites du quotidien, mais aussi de respecter le temps de parole de chacun-e et d'éviter de se couper la parole. L'écoute est de ce fait sans doute plus intense et efficace.

C'est l'inverse en ce qui concerne la caméra : 75 % du panel la garde allumée en permanence. Cela augmente la convivialité, l'implication dans la réunion. Tentant en effet, lorsque la caméra est éteinte, de vaquer à d'autres occupations ou de bailler aux corneilles.

Cette absence de « contrôle social » pourrait aussi pousser à rester en pyjama, ne pas réellement se « préparer », physiquement, et donc également en partie psychologiquement à sa journée de travail. Et donc peut-être d'être moins investi-e dans ses missions.

Et puis sans image, le non-verbal est inexistant, alors qu'il est un élément pourtant indispensable de la communication !

À l'inverse, la caméra allumée en permanence provoque une fatigue certaine, dont il faut tenir compte. Tout est donc une question d'équilibre...

### **Définir un cadre clair, différent de celui du présentiel**

De préférence construit avec le groupe, il est à clarifier et rappeler régulièrement. Qu'il s'agisse de l'usage de la caméra et du micro, de la demande de prise de parole, des distractions à éviter. Par exemple, il peut être utile de se mettre d'accord sur le fait de ne pas utiliser le *Chat* en dehors des échanges prévus, de ne pas ouvrir d'autres fenêtres, de couper son téléphone...

Néanmoins, ce serait une erreur de ne pas faire preuve de souplesse dans la création de ce cadre. La visioconférence à son domicile privé peut entraîner des perturbations hors du contrôle du/de la participant-e, auxquels il est nécessaire s'adapter.

### Prévoir des pauses très régulières et un rythme plus adapté

L'usage des écrans est, on l'a dit précédemment, fatiguant, et la concentration est plus complexe qu'en présentiel.

La théorie touchera plus facilement l'auditoire le matin, et il sera constructif de prévoir des activités plus pratiques l'après-midi (ce qui est également vrai, même si dans une moindre mesure, en présentiel).

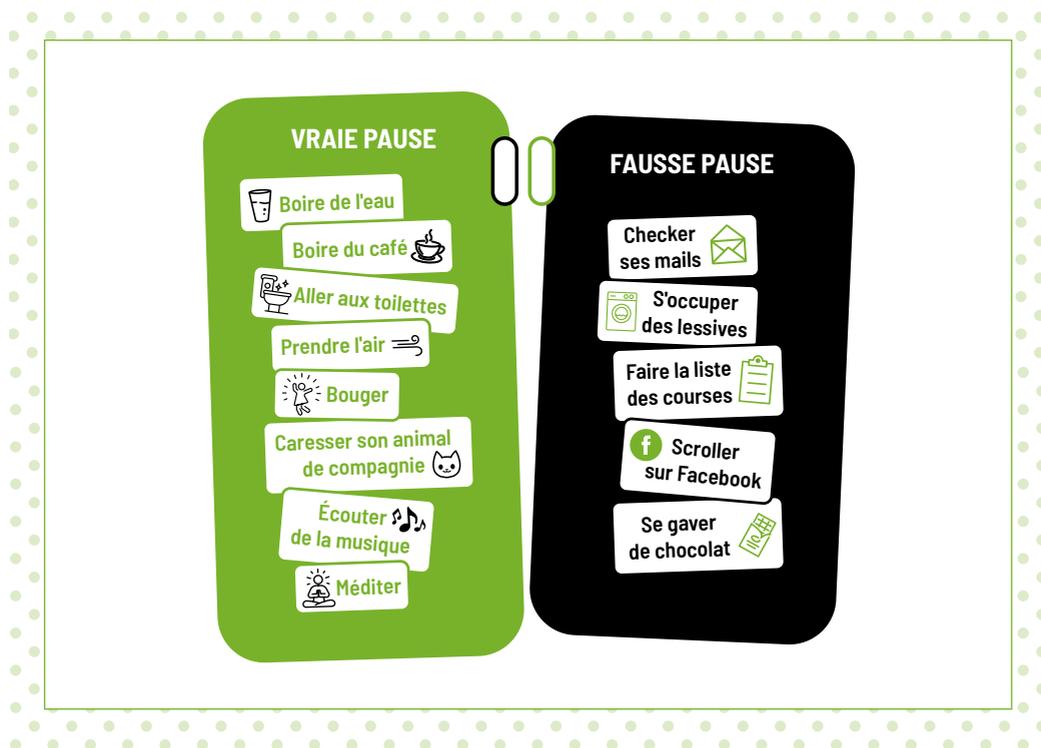
Il est également indispensable de prévoir des pauses plus régulières qu'en présentiel, quitte à ce

qu'elles soient plus courtes. Par exemple toutes les 90 minutes, et de vraies pauses, évidemment !

Les journées pourraient être raccourcies, en étalant l'intervention et/ou en allant droit au but.

Plus encore qu'en présentiel, il s'agira aussi de diversifier et de dynamiser les techniques utilisées, pour garder l'attention et l'énergie des participant-es en éveil. Il ne faut pas hésiter à faire bouger les participant-es, et d'avoir sous la main une « boîte à idées » de brise-glace dynamisants !

Le **Techni'Kit 2.0**<sup>1</sup> propose dans sa note introductive sur le virtuel, diverses activités et techniques surprenantes, parfois même un peu déstabilisantes, mais toujours créatives et dynamiques pour garder le « public » en haleine.



## Choisir le canal et le support appropriés

Selon le nombre de participant-es et les objectifs poursuivis, certains supports ou canaux seront plus ou moins appropriés. Ocarina s'est penchée sur la question dans son outil « Organiser ses réunions à distance », qui il se trouve épinglé sur le tableau « **FRÉQUENCE 08** » du Pinterest de RÉSONANCE.



## Conclusion

**L'efficacité et la rentabilité des réunions virtuelles sont variables et donc améliorables en appliquant les quelques conseils repris entre autre dans cet article ! Mettre en perspectives ses intérêts et ses désavantages, tout en tenant compte des besoins du groupe et des individus devrait nous aider à améliorer, jusqu'à en devenir expert, qui sait, nos pratiques du virtuel. Pour nous aider à gérer cela au mieux, il existe des articles, des formations, mais nous conseillons surtout de mettre en place des évaluations de nos pratiques et des échanges éclairants avec d'autres opérateurs !**

Pour terminer, afin d'être en adéquation avec les articles sur le sujet, une liste chiffrée :

**« 10 conseils bonus du panel à l'attention des facilitateur-rices de visioconférences »**

1. Programme tes réunions le matin, et ne les laisse pas durer plus de 3 h ! Les participant-es seront plus efficaces et disponibles.
2. Prévois un bon équipement (casque, micro, mais aussi chaise et éclairage).
3. Demande aux participant-es de préparer en amont certains points de la réunion, ce qui permettra d'aller droit au but en collectif.
4. Ouvre le canal de réunion 10-15 minutes avant, pour permettre un petit moment informel avant le début de la réunion et vérifier qu'il n'y ait pas de souci technique.
5. Co-anime : une personne pour le contenu, une pour la gestion du groupe.
6. Utilise des outils de collaboration en ligne, des programmes diversifiés et beaucoup de supports visuels.
7. Alterne les points « sérieux » importants et plus rapides et des moments ludiques plus dynamiques.
8. Fais régulièrement intervenir les participant-es, pour t'assurer qu'ils-elles suivent et sont encore attentif-ves.
9. Partage les documents de travail via une feuille de route qui rassemble des liens pour y accéder.
10. Après les pauses ou en fin de réunion : récapitule les points abordés et les décisions prises.

Céline GHYS ■

## Sources

Bonizec, Y. (2022, février 7). *Powerpoint, ça fait des carrés et des ronds... et plus si affinités*. Consulté le mars 15, 2022, sur [www.blog-formation-entreprise.fr](http://www.blog-formation-entreprise.fr) : <https://www.blog-formation-entreprise.fr/powerpoint-ca-carres-ronds-plus-affinites/>

Duriez, F. (2020, septembre). *En présentiel ou à distance ? Quand ce sont les étudiants qui choisissent*. Récupéré sur [cursus.edu](https://cursus.edu) : <https://cursus.edu/fr/21965/en-presentiel-ou-a-distance-quand-ce-sont-les-etudiants-qui-choisissent>

Hirsh, J. (Réalisateur). (2020). *The secret to successful online meetings and events* [Film].

Ocarina. (s.d.). *Organiser ses réunions à distance*. Récupéré sur [ocarina.be](https://ocarina.be) : <https://ocarina.be/nos-outils/nos-outils-reunions-virtuelles/>

Priscila. (2020, février). *Apprentissage synchronet et asynchrone : la différence*. Récupéré sur [easy-lms.com](https://www.easy-lms.com): <https://www.easy-lms.com/fr/base-connaissances/apprentissage-formation/apprentissage-synchrone-vs-asynchrone/item10387>

Résonance. (2022). *Techni'Kit 2.0 : Des techniques présentiels et virtuelles de formation, facilitation et animation à monter soi-même*. Bruxelles.

Rhéaume, C. (2020, septembre). *Différents modèles d'enseignement : en présentiel, à distance, comodal et hybride*. Récupéré sur [www.profweb.ca](http://www.profweb.ca): <https://www.profweb.ca/publications/articles/differents-modeles-d-enseignement-en-presentiel-a-distance-comodal-et-hybride>

## Notes

1. Outil développé par l'ASBL Résonance. C'est un répertoire de techniques brutes à monter soi-même pour la formation, l'animation ou la facilitation des échanges dans un groupe.

