

Faculté de philosophie, arts et lettres

À quels défis les entreprises sont-elles confrontées suite à la généralisation des réunions à distance ?

Enquête et analyse de cas

Autrice : Laure Van Den Daele

Promotrice : Françoise Masuy

Année académique 2021-2022

Master en communication multilingue
finalité langues des affaires

Table des matières

<i>Remerciements</i>	5
<i>Introduction</i>	6
1. Question de recherche.....	6
2. Contexte et motivations.....	7
3. Méthodologie	7
4. Plan.....	7
<i>Partie I : État de l'art</i>	9
1. Domaine de recherche.....	9
1.1. Communication	9
1.2. Communication interne d'entreprise	11
2. Concepts et définitions.....	12
2.1. Télétravail.....	12
2.2. Réunions traditionnelles	13
2.3. Réunions à distance	13
2.4. Réunions hybrides	14
3. Théories utilisées.....	14
3.1. Télétravail.....	14
3.1.1. Typologies	15
3.1.2. Contexte et évolution.....	17
3.1.3. Enjeux et défis du télétravail	17
3.2. Réunions traditionnelles	21
3.2.1. Typologie des réunions.....	21
3.2.2. Caractéristiques et fonctions.....	22
3.2.3. Rôles	22
3.2.4. Déroulement.....	23
3.3. Réunions à distance	23
3.3.1. Interactions.....	23
3.3.2. Interface	24
3.3.3. Avantages.....	25
3.3.4. Inconvénients	26
3.3.5. Plateformes	26
3.4. Réunions hybrides	27
3.4.1. Avantages.....	28
3.4.2. Inconvénients	28
4. Conclusion.....	29
<i>Partie II : Méthodologie</i>	30
1. Questionnaire en ligne.....	30
1.1. Préparation du questionnaire	30
1.2. Élaboration du questionnaire.....	31
1.2.1. Rédaction des questions.....	31
1.2.2. Rédaction de l'introduction	34
1.3. Phase de test.....	34
1.4. Diffusion du questionnaire et récolte des données	35
	3

1.5.	Analyse des résultats	35
2.	Réunions enregistrées.....	37
2.1.	Démarche.....	37
2.2.	Objectifs.....	38
2.3.	Réunions	39
3.	Interviews individuelles	39
3.1.	Démarche.....	39
3.2.	Objectifs.....	39
3.3.	Profils.....	40
<i>Partie III : Résultats et discussions</i>		<i>41</i>
1.	Résultats	41
1.1.	Présentation du panel.....	41
1.1.1.	Sexe et âge	41
1.1.2.	Lieu de travail	42
1.1.3.	Taille de l'entreprise	43
1.1.4.	Secteur de l'entreprise	43
1.1.5.	Département.....	44
1.1.6.	Management.....	45
1.1.7.	Conclusion	45
1.2.	Télétravail.....	45
1.2.1.	Fréquence.....	45
1.2.2.	Perceptions liées au télétravail.....	46
1.2.3.	Impact du télétravail sur les télétravailleurs	47
1.3.	Réunions à distance	48
1.3.1.	Plateformes	48
1.3.2.	Enjeux	51
1.4.	Réunions hybrides	58
1.5.	Bilan.....	59
2.	Discussions.....	59
2.1.	Pistes de solutions.....	59
2.1.1.	Enjeux liés à l'organisation.....	60
2.1.2.	Enjeux liés aux NTIC	60
2.1.3.	Enjeux liés à la communication	61
2.1.4.	Enjeux liés à concentration	61
2.1.5.	Enjeux liés à la santé.....	61
2.1.6.	Conclusion	62
2.2.	Limites et futures questions de recherches	62
<i>Conclusion.....</i>		<i>64</i>
<i>Références</i>		<i>67</i>

Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers ma promotrice, Madame Françoise Masuy, pour ses conseils judicieux, qui m'ont permis d'enrichir mes réflexions. Merci à elle pour son encadrement, son investissement et sa disponibilité.

Je voudrais également remercier tout particulièrement ma maman, pour son aide précieuse tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci à elle d'avoir été là pour moi, dans les bons moments comme dans les moments de doute. Je la remercie pour son soutien sans faille durant l'élaboration de ce mémoire mais également durant ces 5 années d'études supérieures. Merci à elle d'être mon pilier depuis près de 23 ans.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont participé à mon enquête en ligne, et à celles qui l'ont diffusée autour d'elles. Ce sont elles qui ont donné du sens à mon travail.

Merci aux personnes qui m'ont autorisée à enregistrer leurs réunions d'entreprise, Matthieu B., Günther S. et Marc G., ainsi qu'aux personnes qui ont accepté que je les interviewe, sans qui je n'aurais pas pu approfondir mes recherches.

Merci à mon frère Raphaël, mon père, ma famille et mes amis. Qu'il est bon de se sentir soutenue et encouragée au cours d'un processus aussi long et énergivore que la rédaction d'un mémoire.

Introduction

Lundi 16 décembre 2019 : une femme est hospitalisée à Wuhan, en Chine, pour une pneumonie. Un mois plus tard, la ville entière est placée en confinement car le virus, qu'on appelle alors le *Coronavirus*, est hautement contagieux. Malgré les mesures prises par la ville de Wuhan, le virus se propage et les premiers cas sont détectés en Europe dès la fin du mois de janvier 2020. Les choses s'accroissent pendant le mois de février, le virus se répand à une vitesse fulgurante.

Mardi 17 mars 2020 : suite à l'augmentation rapide des cas de *Coronavirus*, la Première ministre belge Sophie Wilmès annonce un confinement strict qui entre en vigueur le mercredi 18 mars 2020 à midi. Le pays s'apprête à vivre un moment historique. La vie des Belges est complètement bouleversée : les activités culturelles et sportives se retrouvent à l'arrêt, le secteur de l'HORECA doit fermer ses portes, les écoles et les lieux de travail également. Il faut s'adapter rapidement à cette situation inédite.

À cause de la fermeture des bureaux et autres espaces de travail, des milliers de Belges se retrouvent forcés à télétravailler depuis leur domicile. Du jour au lendemain, les discussions à la machine à café et les réunions en présentiel disparaissent et les entreprises doivent trouver des solutions pour que leurs employés puissent continuer à communiquer efficacement entre collègues. C'est alors que l'on voit émerger un concept encore peu connu à l'époque : les réunions à distance, ou réunions en ligne.

Mais alors, à quels nouveaux défis les entreprises doivent-elles faire face suite à la généralisation des réunions à distance ? Quelles sont les conséquences de ce changement brutal sur la communication interne des entreprises ?

1. Question de recherche

L'objet principal de ce mémoire porte sur le déroulement des réunions internes d'entreprise à distance. Dans ce mémoire, le télétravail, ou travail à distance, est défini comme « le fait d'exercer une profession en dehors des bureaux d'une entreprise à l'aide d'outils technologiques tels que des ordinateurs ». Cette définition a été élaborée à partir d'autres définitions du concept qui seront présentées dans la partie théorique. Quant au concept de réunion à distance, la définition proposée est : « fait, pour des personnes, de se réunir en ligne grâce à des outils technologiques, dans un but commun ».

La question de recherche à laquelle ce travail tente de répondre est la suivante : « *Quels sont les défis que les entreprises doivent relever pour que leur communication soit efficace lors d'une réunion interne à distance ?* ».

2. Contexte et motivations

Le contexte de crise sanitaire a considérablement bouleversé notre manière de travailler. Du jour au lendemain, le télétravail est devenu la norme, alors que c'était le quotidien de seulement un cinquième de la population belge avant 2020. En effet, une enquête menée par Statbel (2020) a démontré qu'en 2019, 20,4 % des femmes travaillaient à domicile de manière occasionnelle ou habituelle, contre 17,4 % pour les hommes.

Deux ans après le début de la crise sanitaire, le télétravail est encore une pratique fortement populaire dans les entreprises. Il est donc important d'en identifier les enjeux pour les entreprises afin de trouver des pistes d'améliorations et de solutions pour que les réunions à distance se déroulent le plus efficacement possible et que la communication interne des entreprises reste efficace, quelles que soient les conditions de travail.

L'état de l'art montre que de nombreuses publications sont dédiées au télétravail (avantages, inconvénients, impact sur la vie de ceux qui le pratiquent) et aux réunions traditionnelles, mais que celles qui s'intéressent aux réunions à distance sont rares. Ce travail permettra donc d'enrichir les connaissances liées à la problématique des réunions internes à distance pratiquées dans un contexte professionnel.

3. Méthodologie

Pour ce qui est de la méthodologie, ce mémoire s'appuie sur trois techniques pour recueillir des éléments concrets.

La première technique utilisée est l'outil en ligne Google Form, qui permet de créer un formulaire en ligne. L'objectif de ce questionnaire en ligne est de récolter des données quantitatives. Pour ce faire, il a fallu élaborer le questionnaire, le tester et ensuite le partager avec des travailleurs pour récolter les réponses.

Afin d'obtenir des données plus précises, deux autres techniques ont été utilisées : premièrement, l'enregistrement des réunions internes d'entreprise en ligne ; ensuite, des rencontres individuelles avec des employés de différentes entreprises pour leur poser des questions sur le déroulement des réunions internes d'entreprise. Ces deux méthodes permettent à la fois d'approfondir les résultats recueillis par le biais de l'enquête en ligne et d'acquérir des éléments plus concrets à analyser en vue de trouver des pistes de solutions.

4. Plan

Ce mémoire est divisé en plusieurs parties.

La première partie est la partie théorique. Premièrement, il s'agira de présenter brièvement le domaine de recherche de ce travail, à savoir la communication interne d'entreprise.

Deuxièmement, les différents concepts fondamentaux liés aux réunions professionnelles seront abordés : le télétravail, les réunions traditionnelles, les réunions à distance ainsi que les réunions hybrides. Chacun de ces concepts sera défini et les théories scientifiques qui leur sont associées seront présentées (caractéristiques, typologies, enjeux, avantages, inconvénients).

La seconde partie de ce mémoire traite de la méthodologie utilisée. Seront décrites en détail les étapes du travail de recherche, de la phase préparatoire à la phase d'analyse, en passant par la phase de récolte de données.

La troisième partie est la partie pratique. Les résultats de l'enquête seront présentés, analysés, interprétés et mis en lien avec les recherches existantes dans la littérature scientifique. Des pistes de solutions et les limites de ce travail de recherche seront également évoquées.

Enfin, le travail se termine par une brève conclusion, qui mettra en avant les principaux éléments de ce travail.

Partie I : État de l'art

Que dit la littérature scientifique sur les réunions en présentiel et à distance ? Pour mieux comprendre l'arrière-plan théorique sur lequel se construit ce mémoire, il est nécessaire de passer par plusieurs étapes.

Tout d'abord, le domaine de recherche de ce travail, à savoir la communication interne d'entreprise, sera expliqué. Ensuite, les différents concepts fondamentaux de la théorie liée aux réunions professionnelles seront présentés : le télétravail, les réunions traditionnelles, les réunions à distance et les réunions hybrides. Enfin, les théories existantes à propos de ces différentes notions seront mises en avant. Seront abordées notamment les typologies du télétravail, des réunions traditionnelles et des réunions à distance. Les différents enjeux du télétravail, ainsi que les avantages et inconvénients qui découlent des différents types de réunions seront également expliqués.

1. Domaine de recherche

Ce mémoire s'inscrit dans le champ de la communication interne d'entreprise. Il est donc intéressant de se pencher sur ce que représentent les termes « communication » et « communication interne d'entreprise ».

1.1. Communication

La communication désigne, au sens large, tout échange de message. C'est un processus au cours duquel des messages sont transmis entre personnes ou groupes (Aboura, 2018).

Plusieurs scientifiques ont proposé des schémas du processus de communication. Dans ce travail, ce sont les schémas de Shannon (1948) et d'Aboura (2018) qui ont été retenus. Le schéma de Shannon est considéré comme la base de tous les modèles de communication. Celui d'Aboura est également intéressant puisqu'il est contemporain.

En 1948, le mathématicien Claude Elwood Shannon a élaboré, avec l'aide du scientifique Warren Weaver, le « schéma d'un système général de communication » (cf. figure 1). Celui-ci est publié dans son livre « *A Mathematical Theory of Communication* » (« Une théorie mathématique de la communication », en français). L'objectif est de décrire le processus de communication dans le domaine des télécommunications. Le schéma est en effet basé sur une conversation téléphonique, bien qu'il puisse être adapté à d'autres situations. C'est la première description formelle de ce processus (François, 2020).

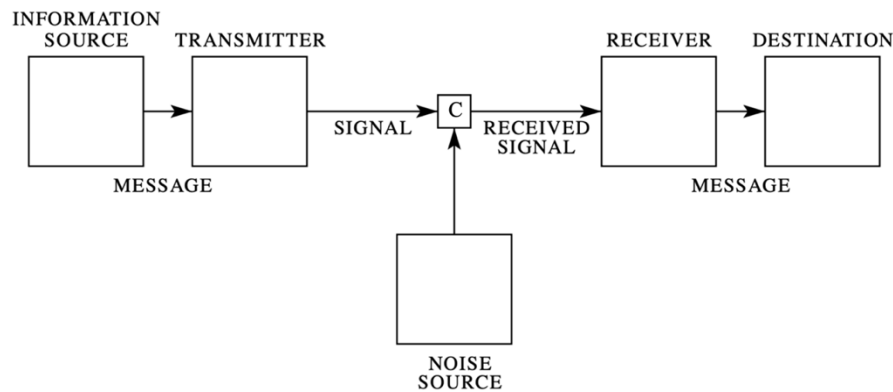


Figure 1 – Schéma d'un système général de communication (Shannon, 1948)

On distingue plusieurs éléments pris en compte (de gauche à droite sur le schéma) : la source d'information, le message, l'émetteur, le signal codé, le canal, les bruits, le signal décodé, le récepteur ainsi que le destinataire (Shannon, 1948).

Dans ce schéma, la communication s'effectue de façon linéaire. Un message est produit par une source et il faut le transmettre au destinataire. Ce message est alors encodé par l'émetteur (ou transmetteur). Ce dernier va ensuite coder le message pour le transmettre via un canal (« C » sur le schéma). De l'autre côté du canal se trouve le récepteur, qui reçoit le signal. Il doit décoder le signal afin de le rendre intelligible pour le destinataire. Néanmoins, la nature du message peut être modifiée durant la transmission de celui-ci. Il peut y avoir plusieurs raisons à ce phénomène : des interférences, des défauts de codification ou de transmission. C'est ce qui est appelé « *noise source* » (« bruits », en français) sur le schéma. Leur présence peut rendre le message impossible à comprendre par le destinataire.

Le schéma de Shannon et Weaver présente plusieurs avantages : il est simple et met en évidence les facteurs qui peuvent perturber la communication (François, 2020).

Le fait que ce schéma soit simple, bien que perçu comme un avantage, pose aussi problème, car il est parfois considéré comme trop simpliste pour décrire quelque chose d'aussi complexe que la communication humaine. Le schéma de Shannon et Weaver a donc ses limites. Premièrement, il décrit la communication comme un processus linéaire et dans lequel la communication ne passerait que dans un sens. Or, le destinataire n'est pas toujours passif. Deuxièmement, le schéma présuppose que la nature des signaux envoyés par l'émetteur sera forcément comprise par le récepteur. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. Si l'on prend l'exemple de la communication verbale, des individus qui communiquent entre eux peuvent ne pas parler la même langue, ou ne pas comprendre les variations linguistiques utilisées par leur interlocuteur. Troisièmement, le schéma estime qu'il y a un processus de communication dès lors qu'il y a un échange entre deux individus. Il ne s'intéresse pas à l'interprétation et au sens du message. De plus, le schéma postule que la communication est forcément intentionnelle, mais elle ne l'est pas toujours. Enfin, le schéma ne prend pas en compte le contexte social dans lequel

se déroule le processus de communication. Pourtant, le contexte (lieu, temps, normes sociales) peut avoir un effet sur la communication.

Le schéma de Shannon et Weaver reste toutefois très populaire et est surnommé « La mère de tous les modèles ». Il sert en effet de base à d'autres scientifiques dans des domaines divers tels que l'ingénierie, le traitement automatique du langage ou encore les sciences humaines (François, 2020).

Aboura (2018) propose également un schéma linéaire de la communication (cf. figure 2). Elle estime que la communication est basée sur la question suivante : « Qui (émetteur) dit quoi (message), par quel moyen (médium), à qui (récepteur) et avec quel effet (impact) ? »

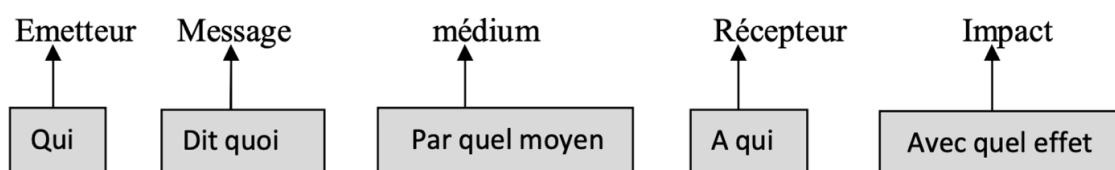


Figure 2 – La communication (Aboura, 2018)

1.2. Communication interne d'entreprise

Dans la communication d'entreprise, on distingue généralement deux types de communication : la communication interne et la communication externe (Aboura, 2018). Ce travail se concentre sur la communication interne.

La communication interne d'entreprise est une sous-partie de la communication d'entreprise. C'est un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Les particularités de la communication interne d'entreprise sont, premièrement, le public visé, à savoir l'ensemble des salariés d'une entreprise et, deuxièmement, les objectifs poursuivis (D'Almeida, 2018).

Alors que la communication externe vise les parties prenantes d'une entreprise, c'est-à-dire les individus ou groupes d'individus qui dépendent de l'entreprise pour atteindre leurs propres buts et dont l'entreprise dépend également (actionnaires, clients, fournisseurs, médias), la communication interne concerne les employés d'une entreprise. Elle englobe l'ensemble des actions de communication mises en œuvre à destination des employés. Elle constitue le rapprochement bilatéral entre les différents membres d'une même entreprise, qu'ils aient le même poste, le même statut ou non (dirigeants et salariés, salariés entre eux, dirigeants entre eux). La communication interne représente le dialogue et la transparence d'une organisation avec ses employés (Aboura, 2018).

La communication interne vise plusieurs objectifs : récolter, puis diffuser des informations au sein d'une entreprise pour permettre aux différents acteurs de celle-ci de coopérer et travailler

correctement ensemble. Les salariés ont besoin d'être pleinement informés afin de pouvoir fournir un travail efficace (Aboura, 2018). Il est important d'informer les membres de l'entreprise afin d'expliquer un fait (un projet, un changement, une nouveauté) dans le but de convaincre et faire adhérer.

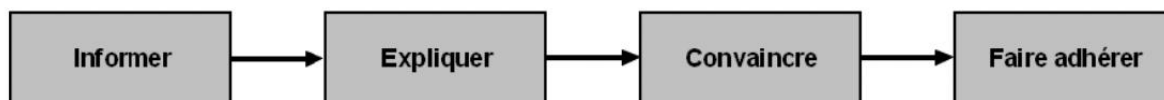


Figure 3 – Le processus de communication (Aboura, 2018)

La communication interne n'a pas pour rôle de satisfaire ou de convaincre un client. Il s'agit de donner l'envie et les moyens à un employé de bien travailler, afin qu'il apprécie son travail et le fasse correctement. Les objectifs de la communication interne sont multiples : être au service du projet de l'entreprise, accompagner le management ainsi que relier et uniformiser (Aboura, 2018).

À présent, il est utile d'analyser les recherches scientifiques qui se rapportent aux concepts clefs de ce travail, à savoir le télétravail, les réunions traditionnelles, les réunions à distance et les réunions hybrides. Pour chaque concept, seront passés en revue, d'une part, les différentes définitions qu'en font les scientifiques et les auteurs et, d'autre part, les différentes théories qui leur sont associées.

2. Concepts et définitions

Dans cette sous-partie, sont présentés les concepts clés de cette recherche : le télétravail, les réunions traditionnelles, les réunions à distance ainsi que, dans une moindre mesure, les réunions hybrides. Pour chaque concept, les différentes définitions déjà existantes sont comparées et synthétisées de manière à obtenir une définition clef, qui sera la référence pour ce travail.

2.1. Télétravail

Le télétravail (« *telecommuting* » ou « *teleworking* », en anglais) est un concept inventé par Jack Nilles, un chercheur américain, dans les années 70 (Devillers, 2003 ; Veyrier, 2015). Il a commencé à être pratiqué dans les années 80.

D'après le Dictionnaire Le Robert, le télétravail peut être défini comme une « activité professionnelle exercée à distance (d'une entreprise), grâce aux outils de télécommunication ». En 1980, l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE) définit le télétravail comme le « travail réalisé par une entité (personne ou groupe) délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunications » (Largier, 2001). Le télétravail est aussi décrit comme une forme de flexibilité qui permet de travailler « à n'importe quel endroit, n'importe quand » (Kurland &

Bailey, 1999). Le télétravail peut aussi être considéré comme un terme générique, qui renvoie à « une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement ou partiellement à distance et via les technologies de l'information et de la communication » (Vayre, 2019). Le télétravail remet en question les fondements spatio-temporels du travail « classique » en introduisant les notions de distance et de nouvelles technologies (Devillers, 2003).

Lorsqu'on en vient à définir le télétravail, deux éléments sont donc souvent pris en compte : la distance géographique et l'utilisation de NTIC, c'est-à-dire les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Largier, 2001). Dans ce travail, le télétravail, ou travail à distance, est considéré comme « le fait d'exercer une profession en dehors des bureaux d'une entreprise, à l'aide d'outils technologiques tels que des ordinateurs ».

Dans un deuxième temps, il est également nécessaire de clarifier la notion de réunion traditionnelle.

2.2. Réunions traditionnelles

Une réunion professionnelle est « une activité commune qui a pour objectif d'avancer, en séance, vers un but commun » (Lahlou, 2007). Mc Lean (2010) définit le genre de la réunion comme « une forme de communication de groupe, qui se déroule à un moment donné, dans un espace temporel limité et qui s'articule autour d'un ordre du jour ». Pour Veyrier (2015), une réunion est « un type de rencontre focalisée qui requiert le maintien d'une coprésence et d'une attention commune, même lorsqu'un membre n'a pas la parole ». Dans ce travail, les réunions sont considérées comme le « fait, pour des personnes, de se réunir dans un but commun et d'interagir dans un espace spatio-temporel limité ».

Une réunion peut se tenir de plusieurs manières : il s'agit soit d'une réunion colocalisée et les participants sont dans un même local, soit d'une réunion à distance et les participants ne sont pas au même endroit, mais ils peuvent échanger des messages de manière synchrone (Lahlou, 2007). Enfin, il existe les réunions hybrides, qui sont un mélange entre une réunion traditionnelle et une réunion à distance.

2.3. Réunions à distance

Une réunion en ligne, aussi appelée réunion à distance ou réunion virtuelle, est « une diffusion vidéo et audio en ligne en direct d'une réunion d'entreprise présentée au sein d'une interface utilisateur spécialisée » (McClintock, 2011). Sox et al. (2017) définissent la réunion à distance comme « une réunion en direct qui utilise les NTIC pour que les participants communiquent entre eux ».

Dans ce travail, sur la base des définitions proposées ci-dessus, le concept de réunion à distance est défini comme suit : « fait, pour des personnes, de se réunir en ligne et d'interagir grâce à des outils technologiques, dans un but commun et dans un espace spatio-temporel limité ».

2.4. Réunions hybrides

Les réunions hybrides se situent entre les réunions traditionnelles et les réunions à distance. Pour Saatçi et al. (2019) ainsi que pour Neumayr et al. (2021), les réunions hybrides consistent en des réunions vidéo et audio auxquelles participent des personnes situées à la fois à proximité et à distance. Ellis et al. (2021) définissent les réunions hybrides comme « des réunions qui permettent aux participants de participer soit en personne, soit virtuellement, à l'aide de plateformes en ligne, telles que Microsoft Teams ou Zoom ». Une réunion hybride peut également être définie comme « un mélange entre une réunion physique et une réunion virtuelle se déroulant généralement simultanément et dont le contenu et les éléments interactifs se chevauchent » (Sox et al., 2014).

Pour ce travail, c'est la définition de Ellis et al. (2021) qui a été sélectionnée : une réunion hybride consiste en « une réunion qui permet aux participants de participer soit en personne soit virtuellement, à l'aide de plateformes en ligne, telles que Microsoft Teams ou Zoom ».

Les quatre concepts clefs de ce mémoire étant clarifiés, il est temps de s'attarder sur les théories que les travaux scientifiques ont déjà pu établir à leur propos.

3. Théories utilisées

Dans cette section, sont présentées les théories scientifiques ayant été établies au sujet des quatre concepts clefs. Pour ce qui est du télétravail, les typologies existantes ainsi que les enjeux et défis qu'il présente sont décrits. Le point suivant concerne les réunions traditionnelles : leurs typologies, leurs caractéristiques ainsi que leur déroulement. Viennent ensuite les travaux scientifiques relatifs au déroulement, aux avantages et aux inconvénients des réunions à distance ainsi que les recherches sur les réunions hybrides. L'objectif est double : constater quelles réponses ces recherches ont déjà apportées à la question de recherche et souligner les limites de celles-ci.

3.1. Télétravail

Dans une section précédente (cf. 2.1. Télétravail), le télétravail a été défini comme « le fait d'exercer une profession en dehors des bureaux d'une entreprise, à l'aide d'outils technologiques tels que des ordinateurs ». La présente rubrique explique comment il peut être classifié, les causes de son émergence rapide ainsi que les défis qu'il engendre qui ont déjà été identifiés.

3.1.1. Typologies

En 2003, Devillers a proposé une typologie du télétravail (cf. tableau 1). D'après elle, il existe différents types de télétravail, qui varient en fonction du lieu de travail (le télétravail à domicile, le télétravail mobile et dans les centres de télétravail), de la durée du télétravail (qu'il soit permanent, alterné ou occasionnel) et du statut du travailleur (avec contrat de travail ou indépendant) (Devillers, 2003). Elle propose donc de différencier à la fois le télétravail à domicile du télétravail mobile, et le télétravail indépendant du télétravail en télécentre.

Lorsqu'on parle de télétravail à domicile, on considère que le travailleur est payé pour effectuer son travail, en partie ou totalement, à son domicile, avec l'aide d'équipements électroniques. Devillers distingue trois types de télétravail à domicile, en fonction du temps de travail effectué à distance des bureaux de l'entreprise : le télétravail est dit « permanent » lorsqu'il représente plus de 90% du temps de travail effectué, le télétravail est dit « alterné » lorsqu'il représente entre 20 et 90% du temps de travail total et, enfin, le télétravail est dit « occasionnel » lorsque le travail à domicile constitue moins de 20% du travail total, le reste étant effectué au bureau (Devillers, 2003).

On parle de télétravail mobile lorsque le travail est effectué à différents endroits temporaires, à l'aide des NTIC, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Devillers, 2003).

Devillers distingue également une troisième catégorie de télétravail qu'elle appelle « télétravail indépendant », c'est-à-dire l'activité des indépendants pour qui le lieu principal de travail est situé au domicile.

Enfin, la quatrième et dernière catégorie est le télétravail effectué dans des télécentres ou des télécottages. Cette pratique consiste, pour les travailleurs d'une entreprise, à effectuer leurs prestations de travail dans des antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises. Les télécentres sont des endroits où sont mis à disposition du public des équipements informatiques de télécommunication. Les télécottages sont des télécentres situés en milieu rural, d'où leur appellation, et étaient très populaires dans les pays scandinaves et au Royaume-Uni dans les années 90 (Moriset, 2010).

Plus récemment, en 2019, Vayre a proposé une autre typologie du télétravail, similaire à celle de Devillers, mais qui s'en différencie sur certains points (cf. tableau 1). Elle classifie, elle aussi, le télétravail en quatre catégories : le télétravail au domicile à temps plein ou permanent, qui est réalisé (quasi) exclusivement au domicile ; le télétravail au domicile en alternance, pendulaire ou à temps partiel, qui est effectué au moins une journée par semaine au domicile ; le télétravail nomade ou mobile, qui implique des déplacements professionnels et une combinaison de différents lieux de travail ainsi que le télétravail dans des tiers-lieux dédiés au télétravail (télécentres, bureaux stellites, espaces de co-working) (Vayre, 2019).

Types de télétravail selon		
Critères	Devillers (2003)	Vayre (2019)
En fonction du LIEU		
Au domicile du travailleur	« À domicile » *¹ = Une partie du temps de travail est effectué à domicile	« Au domicile » * = Une partie du temps de travail est effectué <i>au</i> domicile
À différents endroits	« Mobile » = Une partie du travail est effectué à différents endroits temporaires	« Mobile » ou « Nomade » = Le travail est effectué dans une combinaison de différents lieux de travail et implique des déplacements professionnels
Dans d'autres lieux que le domicile du travailleur	Dans des télécentres ou des télécottages = Une partie du travail est effectuée dans des antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises	Dans des tiers-lieux dédiés au télétravail = Une partie du travail est effectuée dans des lieux dédiés au télétravail Exemples : télécentres, bureaux satellites, espaces de co-working
En fonction du TEMPS		
En fonction du temps de travail effectué à domicile	« Permanent » = Plus de 90% du temps de travail est effectué à domicile	« À temps plein » ou « Permanent » = Le temps de travail est (quasi) exclusivement effectué au domicile

¹ *Deux formulations différentes pour une réalité qui est la même

	« Alterné » = Entre 20 et 90% du temps de travail est effectué à domicile	« En alternance », « Pendulaire » ou « À temps partiel » = Au moins un jour par semaine est effectué au domicile
	« Occasionnel » = Moins de 20% du temps de travail est effectué à domicile	
En fonction du STATUT		
Le travailleur est indépendant	« Indépendant » = Activité des indépendants pour qui le lieu principal de travail est situé au domicile	/

Tableau 1 – Tableau récapitulatif et comparatif des typologies du télétravail proposées par Devillers (2003) et Vayre (2019)

3.1.2. Contexte et évolution

Comme mentionné précédemment, le concept de télétravail est apparu dans les années 70 et a commencé à être appliqué dans les années 80. Dès ses débuts, le développement du télétravail a dû faire face à de nombreux obstacles : l'opposition des syndicats, le coût des technologies nécessaires pour son bon déroulement, les changements brutaux qu'il provoque au sein d'une entreprise, ainsi que la nécessité de garantir la sécurité informatique (Devillers, 2003).

Toutefois, en dépit des difficultés, le télétravail s'est développé de plus en plus, soutenu par différents éléments : le contexte technologique, avec la généralisation d'Internet et la popularisation des NTIC, le contexte économique de la mondialisation, et enfin, le contexte socioculturel. Le souci du bien-être du travailleur et les préoccupations écologiques ont joué un rôle fondamental dans le progrès du télétravail (Devillers, 2003). Le télétravail était alors considéré comme une manière de travailler qui réduisait le stress, augmentait la productivité et améliorait l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Le nombre de personnes qui pratiquent le télétravail a également fortement augmenté suite à la crise de la Covid-19 et à ses conséquences (confinements et quarantaines). Le télétravail serait en train de devenir la nouvelle norme (Saatçi et al., 2021).

3.1.3. Enjeux et défis du télétravail

Selon des études menées au début des années 2000, le télétravail présente plusieurs avantages, parmi lesquels la possibilité de créer un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle

(Harris, 2003), de vivre moins de stress et d'avoir plus de flexibilité et d'autonomie dans le travail (Golden et al., 2006).

D'après Savary (2006), le télétravail tend à améliorer la qualité de vie de ceux qui le pratiquent. Parmi les nombreux avantages de cette méthode de travail, on retrouve la réduction du temps de déplacement, la diminution des interruptions et de meilleures conditions de travail ou encore le fait d'avoir plus de temps à passer en famille.

Malgré le fait que le télétravail ait de nombreux avantages, il est intéressant de se pencher sur la question de ses inconvénients.

3.1.3.1. Technologies/NTIC

Comme mentionné dans la définition du télétravail (cf. 2.1. Télétravail), qui dit travail à distance dit nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Bien que les NTIC présentent des avantages (Govaere, 2002), elles sont également source d'enjeux, notamment quand elles sont utilisées comme outils de télétravail (Savary, 2006). Premièrement, les NTIC ont un coût. Deuxièmement, la qualité de l'équipement peut varier et si elle est mauvaise, cela peut influencer la productivité du travailleur. Enfin, certaines personnes peuvent ne pas maîtriser ces outils et être réticents à l'idée de les utiliser.

3.1.3.2. Gestion : le point de vue des dirigeants

Des études ont été faites sur le télétravail et le leadership, notamment par Eric Brunelle, qui a étudié les pratiques de direction. Il explique que diriger des personnes dans un contexte de télétravail présente des enjeux liés au pouvoir et au contrôle et des défis liés à la communication et aux relations interpersonnelles (Brunelle, 2010). Le dirigeant joue un rôle majeur dans le bon déroulement du télétravail (Brunelle, 2010). Il doit parvenir à motiver et mobiliser ses employés, tout en partageant sa vision de l'organisation et en réussissant à communiquer via les NTIC.

Taskin et Tremblay (2010) distinguent trois types de défis de gestion pour les supérieurs hiérarchiques en situation de télétravail : les défis de contrôle (les difficultés à contrôler le travail des employés, par exemple), les défis de socialisation et de partage des connaissances (la communication et la coordination des équipes peuvent être difficiles, par exemple) et les défis de gestion des carrières (les difficultés d'évaluation du travail, par exemple).

Pour que le télétravail se déroule au mieux, il est important, d'une part, qu'un dirigeant adapte son attitude : les comportements de surveillance très souvent utilisés dans un cadre de travail « normal » doivent devenir des comportements de confiance et de transparence (Malone, 2004). D'autre part, la communication et les relations interpersonnelles se retrouvent au centre de la fonction de dirigeant dans un contexte de télétravail. En effet, à cause du cruel manque de langage non verbal et de la réduction de l'interactivité, les communications électroniques

réduisent considérablement la richesse des messages émis (Avolio et al., 2000). Le dirigeant doit donc porter une attention d'autant plus importante à la communication pour être sûr que les messages soient bien transmis et interprétés (Brunelle, 2010).

La tâche de supervision du dirigeant est également rendue difficile par le télétravail (Savary, 2006). En effet, gérer et vérifier les heures de travail des employés à distance est une tâche compliquée. C'est pourquoi la productivité est généralement basée sur les résultats. Le rôle du superviseur est donc remis en question par le télétravail (Taskin & Tremblay, 2010).

3.1.3.3. Gestion : le point de vue des télétravailleurs

Si le télétravail met à l'épreuve les capacités de gestion du dirigeant, elle met aussi à l'épreuve les compétences des travailleurs.

Tout d'abord, le télétravailleur doit gérer son temps, ce qui peut être un exercice compliqué (Savary, 2006). En effet, d'après une étude du CEFRIO (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations), 9,8 % des travailleurs travaillent plus en télétravail qu'au bureau. Ensuite, il s'agit également de gérer les distractions et la motivation (Savary, 2006).

Un autre élément à gérer, et pas des moindres, est la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. Il peut être difficile, pour les travailleurs à domicile, de trouver un équilibre entre travail et vie familiale. En effet, malgré le confort que peut apporter le travail à domicile, la gestion de la frontière entre vie privée et vie professionnelle peut être une source de difficultés (Dumas & Ruiller, 2014).

Dumas et Ruiller (2014) concluent leur étude sur la gestion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle en disant que « le défi organisationnel du télétravail résiderait donc dans la capacité des entreprises et de leur ligne managériale, à trouver un juste équilibre entre la flexibilité du travail, la sécurité des télétravailleurs, un management soucieux de gérer ces risques et un travail collégial ».

3.1.3.4. Communication

Selon Avolio et al. (2000), le télétravail change complètement les comportements communicationnels et relationnels. Les NTIC réduisent la richesse des messages, notamment à cause de l'absence de non-verbal et de la diminution de l'interactivité entre les personnes (Trevino et al., 1987). Les réunions improvisées et les *small talks* sont rendus presque impossibles par le travail à distance, les réunions à distances sont plus planifiées, structurées et impersonnelles (Brunelle, 2010).

La communication à distance est un réel défi. Parler et écouter sont deux piliers des interactions humaines, et ils peuvent être rendus compliqués par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le succès d'une entreprise en télétravail repose sur sa

capacité à savoir communiquer et créer des interactions entre les différents membres de celle-ci. Ce n'est qu'en apprenant à communiquer correctement que la confiance, la cohésion d'équipe et l'engagement dans les objectifs de l'entreprise seront des éléments acquis (Lord, 2020).

3.1.3.5. Sécurité

La sécurité informatique est certainement le plus gros problème auquel les entreprises adeptes du télétravail sont confrontées (Savary, 2006). Il est essentiel pour une entreprise de protéger ses données confidentielles, car elle n'est jamais à l'abri d'un vol ou de personnes malintentionnées. En effet, lorsqu'une entreprise met en place un système de télétravail, il est essentiel qu'elle mette à disposition de ses travailleurs les documents dont ils ont besoin pour exercer leur fonction, mais il faut prendre des précautions au niveau informatique. D'après Ollivier (2017), il existe des solutions pour éviter le piratage ou la diffusion d'informations secrètes.

3.1.3.6. Productivité

Comme mentionné dans les points précédents, la productivité du travailleur peut être impactée par les conditions de travail. Si elles sont bonnes, la productivité du télétravailleur sera élevée, et inversement. Il existe plusieurs facteurs, en lien avec les conditions de travail, qui peuvent avoir un impact sur la productivité du télétravailleur.

Tout d'abord, les NTIC jouent un rôle important. En effet, comme le rapporte Savary (2006), la lenteur d'un ordinateur ou d'un programme informatique peut considérablement réduire la productivité d'une personne.

Les distractions sont un autre point qui peut influencer sur la productivité. De manière générale, le télétravail est une solution pour les éviter, les télétravailleurs ont tendance à choisir de travailler à domicile pour être plus concentrés. Cependant, durant la crise de la Covid-19, les distractions ont été nombreuses à la maison pour certains télétravailleurs (Martin, 2020). La présence des enfants à la maison à cause de la fermeture des écoles n'a pas rendu la tâche du télétravail impossible, mais l'a fortement compliquée. Lorsque les enfants sont en bas âge, il est nécessaire de s'en occuper et de les occuper. Même lorsqu'ils sont plus âgés et qu'il n'est plus indispensable de les surveiller, il reste tout de même plus compliqué de s'isoler quand la famille au complet est enfermée au domicile.

3.1.3.7. Impact sur la santé du travailleur

Bien qu'il n'y ait pas de relation auto-déclarée entre le télétravail et la santé des travailleurs, certaines études prouvent que le télétravail est associé à de forts sentiments de stress et de pression (Lachapelle & Tanguay, 2018).

D'après Savary (2006), la santé mentale de l'employé est bel et bien impactée par le télétravail. Ce dernier est en effet un facteur de changement quant aux relations humaines, entre les membres d'une même entreprise. La distance modifie la nature des rapports entre collègues, influence la sensation d'éloignement et rend les communications impersonnelles et moins riches.

L'isolement est également un risque du travail à distance (Savary, 2006 ; Lachapelle & Tanguay, 2018). Des études évoquées par Nilles (1982) montrent que les télétravailleurs se plaignent souvent d'être isolés. Le télétravailleur est en effet coupé de tout contact social avec ses collègues et il est donc nécessaire de prévoir des périodes de retour dans l'entreprise pour, par exemple, des réunions d'équipe. L'isolement professionnel développerait le sentiment de solitude, l'irritabilité, l'inquiétude et la culpabilité (Holdsworth & Mann, 2003). Les télétravailleurs seraient plus enclins à développer des symptômes de stress ou liés à la santé physique que les employés au bureau (Holdsworth & Mann, 2003).

Henke et al. (2015) expliquent que « les effets bénéfiques du télétravail sur la santé suivent une relation en U inversé, ce qui signifie que la pratique modérée du télétravail offrirait le maximum de bénéfice pour la santé, comparativement à une très faible ou à une très forte intensité de télétravail ». Il faut donc, lorsque l'on évalue l'impact du télétravail sur la santé, prendre en compte la proportion de celui-ci dans la vie du travailleur.

Le télétravail a de nombreux avantages, mais comme vu précédemment, il engendre également de nombreux défis. La question qui se pose à présent est de savoir si les enjeux du télétravail sont également valables pour les réunions à distance. Il serait intéressant de s'y attarder afin de découvrir si ces réunions d'entreprise engendrent les mêmes défis, ou si elles en engendrent d'autres. Si tel est le cas, quels sont-ils ?

Les sections suivantes sont dédiées aux réunions, en commençant par le passage en revue de ce que dit la littérature scientifique à propos des réunions traditionnelles, des réunions en ligne et, enfin, des réunions hybrides.

3.2. Réunions traditionnelles

Dans la partie « Concepts et définitions », les réunions traditionnelles ont été définies comme suit : « fait, pour des personnes, de se réunir dans un but commun et d'interagir dans un espace spatio-temporel limité ». Il est à présent temps d'en découvrir plus sur ces réunions au travers de leur typologie, leurs caractéristiques et fonctions, leurs rôles et leur déroulement.

3.2.1. Typologie des réunions

Dans une précédente section (cf. 3.1.1. Typologies), différentes typologies ont été présentées pour le télétravail. Il est utile de présenter ici une typologie pour les réunions traditionnelles. Lahlou (2007) cite Abric (1996) qui divise les réunions en 5 catégories différentes : les réunions

créatives, les réunions d'information descendante, les réunions d'information ascendante (ou interviews de groupe), les réunions-discussions et les réunions de résolution de problèmes. Les quatre derniers types sont des réunions centrées sur la tâche. En fonction de l'ordre du jour, une réunion de travail peut mélanger différents types de réunions.

3.2.2. Caractéristiques et fonctions

La notion de réunion a été présentée plus tôt dans ce travail comme un « regroupement de personnes dans un but commun ». Les principes et fonctions de la réunion font l'objet de cette rubrique.

D'après Bargiela-Chiappini et Harris, (1997) cités par Handford (2007), les principes de base des réunions sont les suivants : elles sont axées sur des objectifs et des tâches, elles impliquent une prise de décision, elles impliquent un travail de coopération entre le groupe et le président, et il existe une hiérarchie au sein de la réunion elle-même. Néanmoins, dans sa thèse, Handford (2007) stipule tout de même que la divagation est caractéristique du genre de la réunion. En effet, des discours qui ne sont pas axés sur les objectifs et les tâches prennent parfois le pas sur ceux qui le sont. Divaguer et jongler entre les sujets formels et informels est très fréquent lors d'une réunion.

Les réunions remplissent plusieurs fonctions : des fonctions stratégiques et des fonctions sociales, rituelles et créatives (Thunus, 2020). Les fonctions stratégiques ont une visée instrumentale pour atteindre des objectifs définis (trouver une solution à un problème, par exemple). Lors d'une réunion, on crée et/ou maintient un lien social avec les membres de l'entreprise, c'est la fonction sociale. Une réunion est également un espace d'observation et d'apprentissage, lors de laquelle on peut observer des habitudes d'échange entre les participants. C'est ce que Thunus (2020) appelle la fonction rituelle. Enfin, la fonction créative peut être explicite (trouver un nouveau moyen pour régler un problème, par exemple) ou implicite (trouver des idées lorsque la réunion « déborde », par exemple).

3.2.3. Rôles

Lors d'une réunion traditionnelle, certains rôles sont attribués à certains participants. Cette répartition peut être explicite ou implicite.

Tout d'abord, il y a le président de la réunion. Son rôle est très important et ses fonctions sont nombreuses. Parmi ses tâches, on retrouve : la préparation de la réunion, la rédaction de l'ordre du jour, la gestion des procédures administratives, la gestion du bon déroulement de la réunion, l'ouverture et la fermeture de la réunion (De Cock, 2021).

Ensuite, lors d'une réunion, il y a également un secrétaire. Son rôle est de préparer la réunion et l'ordre du jour avec le président. Il est aussi chargé de rédiger le compte rendu ou les minutes du meeting et de prendre note des participants (De Cock, 2021).

Lors d'une réunion traditionnelle, on retrouve en général également un gardien du temps et un modérateur, qui s'occupe de la gestion du tour de parole (Brabant, 2021).

Dans les rôles secondaires, il y a l'hôte de la réunion, c'est-à-dire la personne qui reçoit la réunion et qui s'occupe de la logistique et de l'accès physique des personnes. Son rôle est limité. Il est souvent remercié en début de réunion (Lahlou, 2007). On peut également parler du rôle du technicien, qui est présent dans les réunions instrumentées et qui s'occupe des outils informatiques (vidéoprojecteur ou réseaux, par exemple) (Lahlou, 2007).

3.2.4. Déroulement

Une réunion traditionnelle se déroule en général en plusieurs phases (cf. tableau 2).

Les étapes de la réunions	
Étape -2	Préparation de la réunion
Étape -1	Discussions informelles (avant)
Étape 1	Ouverture de la réunion
Étape 2	Phase principale (discussion des points de l'agenda)
Étape 3	Fermeture par le président
Étape 4	Discussions informelles (après)

Tableau 2 – Les étapes de la réunion (François, 2020)

Les réunions traditionnelles sont en général très organisées et régies par plusieurs principes de base (rôles attitrés, déroulement).

3.3. Réunions à distance

Les réunions à distance ont été définies précédemment (cf. 2.3. Réunions à distance) comme le « fait, pour des personnes, de se réunir en ligne et d'interagir grâce à des outils de technologies, dans un but commun et dans un espace spatio-temporel limité ». À présent, il est temps de passer en revue les différentes théories concernant les interactions, les interfaces, les avantages et inconvénients des réunions à distance ainsi que les caractéristiques des plateformes de visioconférence.

3.3.1. Interactions

Dans la grande majorité des cas, une réunion à distance implique une diversification des environnements matériels de communication à distance et une diversification des types d'interactions (Veyrier, 2015), c'est-à-dire que les moyens de télécommunication utilisés par

les différents participants ne sont pas les mêmes (ordinateurs différents, connexions internet différentes) et les types d'interactions sont multiples (orales, écrites, non verbales).

La communication et les interactions entre les participants d'une même réunion en ligne peuvent se faire de plusieurs manières. En effet, une réunion à distance est la plupart du temps fortement orale, c'est-à-dire que les participants communiquent oralement entre eux, à l'aide d'un micro personnel, que ce soit celui d'un ordinateur ou d'un autre appareil électronique (écouteurs avec fil, écouteurs sans fil, casque, micro externe). À cette communication orale, qui constitue la majeure partie de la communication de réunion, s'ajoute, dans la majorité des cas, une communication écrite. De fait, la plupart des plateformes de visioconférence sont équipées de dispositifs de communication écrite, comme un *chat*, par exemple. La réunion à distance est donc, en général, un mélange entre communication orale et communication écrite (Veyrier, 2015). On peut également noter que, lorsque l'usage de la caméra par les participants est d'application, la communication non verbale s'ajoute aux deux types de communications mentionnés précédemment. La communication non verbale lors d'une réunion en ligne reste fortement limitée et passe surtout par le regard, les mimiques faciales et, dans certains cas, par la posture et quelques gestes.

3.3.2. Interface

En 2015, Veyrier a proposé un schéma de l'interface d'une réunion à distance (webconférence). Il se présente comme suit :



Figure 4 – Schéma de l'interface d'une réunion à distance (Veyrier, 2015)

Le schéma est divisé en trois sections principales : la zone de partage, la liste des participants et le *chat*. L'interface de la réunion en ligne diffère en fonction du rôle d'un participant dans la réunion. Un modérateur a plus de possibilités d'actions qu'un simple participant. Il peut, en effet, ouvrir et fermer la réunion, gérer la présence des participants et partager son écran.

La zone de partage représente l'espace qu'occupe l'un des participants en partageant son écran. En effet, la plupart du temps il est d'usage d'utiliser des supports visuels lors d'une réunion. Un des protagonistes de la réunion peut alors partager son écran pour que les autres participants puissent en profiter.

Il y a également une liste des participants. Sur le schéma de Veyrier (2015), on distingue plusieurs éléments qui fournissent diverses informations. Il y a le nom de chaque participant, mais également leur statut de connexion. On peut voir également leur activité vocale, c'est-à-dire si leur micro est allumé ou non et s'ils sont actifs ou non. À droite, on observe ce que Veyrier appelle le « mode de connexion » (audio, Web).

Les participants peuvent participer à la réunion de manière active et interagir avec les autres membres de la réunion de deux manières : à l'oral ou à l'écrit. Ils peuvent soit prendre la parole à l'aide de leur micro, soit utiliser le *chat*. Il est possible d'envoyer des messages à l'ensemble des participants et d'envoyer des messages privés aux membres.

Le *chat* n'est pas le principal mode d'interaction d'une réunion à distance, mais il est tout de même utilisé de manière régulière dans certains contextes et pour des objectifs précis. Dans ses recherches, Veyrier (2015) observe que le *chat* est un moyen d'interagir avec les participants tout en maintenant l'ordre et la progressivité de la réunion. En effet, grâce au *chat* il est possible de diffuser des informations à l'ensemble des participants sans toutefois couper la parole à la personne qui est en train de s'exprimer oralement. Il est donc possible d'introduire des thèmes, de poser des questions ou de faire des apartés humoristiques sans pour autant perturber le bon déroulement de la réunion. C'est ce que l'on appelle la dimension subordonnée du *chat* (Veyrier, 2015). Le *chat* permet aussi de gérer la coprésence et le statut de participation, puisqu'il informe les autres participants de sa propre (in)disponibilité (déconnexion temporaire ou déconnexion définitive). Au *chat* collectif s'ajoute également les chats personnels entre certains membres de la réunion, qui permettent des échanges privés en parallèle de la réunion (Veyrier, 2015).

3.3.3. Avantages

Les réunions à distance ont, comme beaucoup d'autres choses, à la fois des avantages et des inconvénients. Sam (2022) identifie trois avantages principaux. Le premier est le budget alloué aux déplacements. En effet, les entreprises font des économies spectaculaires lorsqu'elles ne doivent pas payer les frais de déplacements, parfois à l'international, à leurs employés. Ensuite, elle stipule que les réunions en ligne ont un taux de productivité plus élevé que les réunions classiques. Enfin, il est facile pour les participants à des réunions à distance de planifier leur travail en fonction de leurs réunions. La fonction « enregistrement » est également un plus (Sam, 2022).

3.3.4. Inconvénients

En ce qui concerne les désavantages des réunions à distance, Sam (2022) en énonce trois également. Premièrement, il n'y a pas de lien qui se crée entre les différents membres de la réunion. Il est en effet difficile de créer une dynamique de groupe et un esprit d'équipe lorsque les participants de la réunion ne sont pas réunis au même endroit. Deuxièmement, il est nécessaire d'avoir des TIC très performantes. Une très bonne qualité du réseau internet et de bons appareils électroniques sont essentiels si on veut éviter les interruptions à cause d'un problème technique. Troisièmement, les problèmes de santé sont le dernier inconvénient des réunions à distance cité par Sam (2022). Des études montrent en effet que les personnes suivant des réunions à distance peuvent souffrir de douleurs au dos, aux articulations et aux yeux. La santé mentale des travailleurs peut aussi être affectée par ce genre de pratique.

3.3.5. Plateformes

Les plateformes de vidéoconférence sont indispensables pour qu'une réunion à distance puisse avoir lieu. Il existe de nombreuses plateformes, qui ont toutes leurs spécificités. Sam (2022) a étudié les plateformes de vidéoconférence et a élaboré une liste de huit critères auxquels une entreprise doit faire attention au moment de choisir la plateforme de vidéoconférence qu'elle souhaite utiliser.

3.3.5.1. Prix

Certaines plateformes de vidéoconférence sont disponibles gratuitement, mais les fonctions accessibles sont souvent limitées. C'est pourquoi il est important pour une entreprise qui souhaite profiter de toutes les fonctions d'une plateforme de se renseigner sur les tarifs et sur les options proposées.

3.3.5.2. Qualité

Il est essentiel pour une réunion d'entreprise de prendre en compte la qualité de la plateforme. Que ce soit au niveau du son ou de la vidéo, la haute résolution permet au travailleur d'être mieux concentré durant une plus longue période et donc d'assurer ainsi sa productivité.

3.3.5.3. Partage d'écran

Voir les visages lors d'une réunion à distance est un élément non négligeable pour le bon déroulement de la réunion, mais le partage d'un visuel également. L'option de partager son écran fait donc partie intégrante du bon déroulement d'une réunion à distance, que ce soit pour montrer tout ce qui se passe sur l'écran ou seulement partager des *slides*.

3.3.5.4. Facilité d'utilisation

Il est primordial pour une plateforme d'être intuitive et facile d'utilisation. En effet, les employés d'une société ne veulent pas perdre leur temps avec un programme compliqué à comprendre et à manipuler.

3.3.5.5. Enregistrements

Il est possible avec certaines plateformes d'enregistrer des réunions afin de les conserver pour les archives de la société. Si une entreprise veut garder des enregistrements pour quelque raison que ce soit, il est important pour elle de sélectionner une plateforme qui lui permettra de réaliser une telle tâche.

3.3.5.6. Messagerie instantanée/Chat

Comme le précise Veyrier (2015), le *chat* fait partie intégrante d'une réunion à distance. Avant de choisir une plateforme, il est important pour une entreprise de vérifier qu'elle possède bel et bien une messagerie instantanée.

3.3.5.7. Temps

Certaines plateformes imposent des limites de temps (généralement dans les versions gratuites). Pour ne pas avoir de mauvaise surprise, c'est un élément à prendre en compte lors du choix de la plateforme.

3.3.5.8. Fonction de vidéo

Toutes les plateformes de vidéoconférence ne sont pas équipées d'une option « caméra ». C'est un élément auquel il faut faire attention au moment de sélectionner une plateforme.

3.4. Réunions hybrides

Pour comprendre le concept de réunion hybride, Ellis et al. (2021) proposent une définition intéressante : une réunion hybride consiste en « une réunion qui permet aux participants de participer soit en personne dans un lieu commun soit virtuellement, à l'aide de plateformes en ligne, telles que Microsoft Teams ou Zoom ».

Les réunions hybrides sont devenues omniprésentes dans le monde globalisé, grâce aux progrès des technologies et logiciels de vidéoconférence (Saatçi et al., 2019), mais elles n'en restent pas moins un sujet controversé. En effet, si elles sont bien organisées, les réunions hybrides peuvent combiner les avantages des réunions en ligne avec les avantages des réunions à distance. Elles peuvent donc être d'autant plus efficaces et productives. Cependant, si elles ne sont pas bien organisées, elles peuvent provoquer l'effet inverse (Ellis et al., 2021).

3.4.1. Avantages

Le principal avantage d'une réunion hybride est le fait que si une personne, pour quelque raison que ce soit, n'est pas disponible à l'endroit physique d'une réunion au moment où celle-ci a lieu, elle peut tout de même y participer. Un autre avantage est la réduction des déplacements, qui constitue un plus aussi bien au niveau économique (réduction des coûts de déplacements) qu'au niveau écologique (réduction de l'empreinte écologique). Le fait de ne pas devoir se déplacer pour les personnes qui participent à la réunion en ligne représente également un gain de temps parfois considérable lorsque cela permet d'éviter un long voyage.

3.4.2. Inconvénients

D'après Saatçi et al. (2019), malgré les avantages qu'elles confèrent, les réunions hybrides ne sont pas optimales. Le bon déroulement d'une réunion hybride peut en effet s'avérer être un réel challenge, et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il y a les problèmes liés aux TIC. Les problèmes techniques sont fréquents et peuvent entraver le bon déroulement d'une réunion hybride. Tout comme pour les réunions s'effectuant totalement en distanciel, il peut également facilement y avoir une grande différence entre les technologies utilisées par les différents participants. Cela peut poser des problèmes, notamment de timing (réunion retardée ou installation compliquée) (Saatçi et al., 2019). La basse qualité des équipements de réunions hybrides (caméras ou micros, par exemple) peut entraîner des incompréhensions et mener au mauvais déroulement de la réunion (Saatçi et al., 2019 ; Ellis et al., 2021).

Ensuite, les réunions hybrides peuvent créer des fossés entre les participants en ligne et les participants virtuels. Suivre et comprendre la discussion peut également se révéler être compliqué pour les personnes en ligne si plusieurs personnes parlent en même temps, ou s'il y a des bruits parasites ou des bavardages (Ellis et al. 2019). Identifier la personne qui a la parole peut être un challenge également si le matériel de réunion utilisé n'est pas optimal ou n'est pas utilisé à bon escient. Il peut aussi s'avérer compliqué pour les participants en ligne de prendre la parole. Les participants en présentiel peuvent ne pas notifier leur demande de prise de parole (orale ou non) ou ne pas entendre correctement. Ces éléments peuvent mener à un sentiment d'isolement ou d'ignorance pour les participants en ligne. Cela peut provoquer de la frustration, une baisse de l'envie de participer activement à la réunion (Ellis et al., 2021) ainsi qu'une baisse de la concentration (Saatçi et al., 2019). Il est donc difficile de créer une bonne dynamique de groupe dans une réunion hybride (Saatçi et al. 2019).

4. Conclusion

Cette partie concernant l'état de l'art a permis de présenter différents travaux scientifiques ayant pour objet le domaine de recherche de ce mémoire, à savoir la communication interne d'entreprise, ainsi que les concepts clefs utilisés dans le cadre de cette recherche : le télétravail, les réunions traditionnelles, les réunions à distance et les réunions hybrides.

Ces différentes notions ont été définies et expliquées à l'aide des écrits scientifiques déjà existants et les théories liées aux typologies du télétravail, aux réunions traditionnelles, aux réunions à distance et aux réunions hybrides ont été présentées.

Le moment est venu de passer à la deuxième partie de ce mémoire, consacrée à la méthodologie utilisée pour mener la recherche.

Partie II : Méthodologie

Pour répondre à la question de recherche, la première étape consiste à récolter des données. Pour ce faire, la méthodologie a suivi trois étapes : l'élaboration et la passation d'un questionnaire en ligne, l'enregistrement et l'analyse de réunions internes d'entreprise en ligne, et enfin, les interviews d'individus qui pratiquent les réunions à distance. Ces trois éléments ont permis de récolter des données de deux types : des données quantitatives (via le questionnaire en ligne) et des données qualitatives (grâce aux réunions enregistrées et aux rencontres individuelles).

1. Questionnaire en ligne

Afin de récolter des données quantitatives, un questionnaire a été élaboré grâce à l'outil en ligne Google Form (cf. annexe 1).

1.1. Préparation du questionnaire

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour préparer ce questionnaire : se renseigner sur le sujet et fixer des objectifs, choisir le mode de collecte et sélectionner l'échantillon de personnes qui allaient répondre au questionnaire, en fonction des objectifs de celui-ci.

Dans le but de rédiger un questionnaire qui soit cohérent, riche et sensé, l'inspiration pour la formulation des questions est venue de diverses sources : des articles scientifiques, des expériences personnelles et des expériences de proches. Des témoignages rapportés par des membres de l'entourage ainsi que des discussions enrichissantes et des débats ont été sources de réflexions et ont inspiré certaines questions du formulaire.

Suite à ces recherches, il a également fallu fixer des objectifs, de manière à élaborer un questionnaire qui pourrait répondre à ces attentes. Les objectifs étaient les suivants : connaître l'avis des personnes concernées par le télétravail, faire état de leur opinion sur des questions relatives aux réunions à distance et aux réunions hybrides et les questionner sur les défis qu'elles ont rencontrés en participant à ces types de réunions.

Après cette première étape de documentation, il a fallu déterminer le mode de collecte. En effet, il existe plusieurs manières de récolter des données et des expériences, en fonction des objectifs et des critères sélectionnés. Par exemple, il y a les questionnaires en version papier, les interviews téléphoniques, les sondages en rue ou même les sondages à domicile. Pour ce mémoire, la méthode qui a été choisie est le questionnaire en ligne. Elle a été adoptée parce que c'est la technique qui paraissait la plus adaptée au contexte de la recherche. En effet, c'est un outil facile à utiliser et à diffuser et qui ne demande pas d'impressions volumineuses, contrairement à un questionnaire en version papier, par exemple.

La plateforme qui a été choisie pour confectionner le formulaire est le logiciel Google Form. C'est un outil de la suite Web Google. Ce format offre plusieurs avantages. Tout d'abord, il est facile d'utilisation et très intuitif. Ensuite, il est aisé d'y apporter des modifications et il est très simple de diffuser le questionnaire (avec un lien ou par e-mail). Enfin, Google Form est un outil totalement gratuit qui fournit des résultats clairs, des statistiques de réponses et qui garantit l'anonymat des réponses recueillies.

Une fois le mode de collecte déterminé, il a été nécessaire de faire un choix sur l'échantillon des personnes auprès desquelles diffuser le questionnaire. Le mémoire étant basé sur l'utilisation des NTIC, il semblait intéressant de comparer l'utilisation qu'en font non seulement les nouvelles générations, mais également les personnes plus âgées. C'est pour cela qu'aucune restriction d'âge n'a été imposée à ce questionnaire. Il était ouvert à toute personne en âge de travailler, qui a participé ou participe toujours à des réunions en ligne dans un cadre professionnel. Pour que les résultats soient pertinents, le minimum de réponses à obtenir était 50. Afin que les résultats soient représentatifs, l'objectif fixé était d'atteindre 100 réponses. À la clôture du questionnaire, 259 formulaires complétés ont été récoltés. C'est bien plus qu'escompté et d'autant plus représentatif.

1.2. Élaboration du questionnaire

Après les phases de recherche et d'élaboration des critères, vient l'étape de rédaction du questionnaire.

1.2.1. Rédaction des questions

Tout d'abord, il a fallu rédiger les questions du formulaire. Pour les rédiger, plusieurs critères ont été définis au préalable : les thèmes, les types de questions et la formulation.

Les questions sont triées en 5 catégories, en fonction de leur thème : les questions générales, les questions sur le télétravail, les questions sur les réunions à distance, les questions sur les réunions hybrides ainsi que les questions de conclusion.

Parallèlement aux différents thèmes, plusieurs types de questions sont posés dans le formulaire : des questions fermées, des questions à choix multiples, des questions à échelle d'attitude (Likert) et des questions ouvertes. Pour rendre la tâche plus facile aux répondants, l'accent est mis sur les questions fermées et les questions à choix multiples (cf. tableau 3). La plupart du temps, il s'agit de cocher une ou plusieurs case(s) pour répondre à une question (choisir entre « Oui » et « Non », sélectionner une ou plusieurs réponse(s)). Il y a également quelques questions à échelle, c'est-à-dire des questions qui permettent de mesurer l'intensité des opinions des répondants. À la fin du questionnaire, se trouvent quelques questions ouvertes, facultatives.

		Thèmes				
		Général	Télétravail	Réunions à distance	Réunions hybrides	Conclusion
Types	Questions fermées	1	4	33	1	0
	QCM à réponse unique	7	3	7	1	2
	QCM à réponses multiples	0	0	7	1	0
	Questions à échelle	0	1	1	0	0
	Questions ouvertes	1	0		0	3
	Total	73 questions				

Tableau 3 – Répartition des questions en fonction de leur thème et de leur type

Comme mentionné ci-dessus, et comme le prouve le tableau récapitulatif (cf. tableau 3), la majorité des questions de l'enquête sont des questions fermées et des questions à choix multiples, pour faciliter la tâche des répondants.

À de nombreuses reprises, le répondant est amené à répondre par « Oui » ou « Non ». C'est alors une question fermée. Les avantages de ce type de questions sont qu'il est facile et rapide d'y répondre, que les réponses obtenues sont claires et qu'il est difficile de mal interpréter la question. Un exemple de ce type de questions est la question 18 :

« Avant la crise de la Covid-19, aviez-vous déjà eu recours au télétravail ?

- Oui
- Non »

Le questionnaire propose également des questions à choix multiples, de deux types différents : les questions à choix multiples à réponse unique et les questions à choix multiples à réponses multiples. Dans le premier cas, le répondant doit choisir une seule réponse parmi une série de réponses proposées et, dans le second cas, il peut choisir une ou plusieurs réponses parmi une série de réponses proposées. Dans les deux cas, il y a toujours une case « Autre » qui peut être sélectionnée, afin de laisser l'occasion aux répondants d'ajouter une possibilité s'ils l'estiment nécessaire. Les points positifs de ce genre de questions sont nombreux : la rapidité et la facilité à répondre, la clarté des informations récoltées et la richesse de l'information.

La question 22 est un exemple de question à choix multiples à réponse unique :

« À quelle fréquence avez-vous des réunions d'entreprise en PRÉSENTIEL lorsque vous êtes sur votre lieu de travail ?

- Plusieurs fois par jour
- Une fois par jour
- Moins de 5x par semaine
- 1x par semaine ou moins »

Une question à choix multiples à réponses multiples est la question 21 :

« Quelle(s) plateforme(s) de visio-conférence utilisez-vous ?

- Zoom
- Microsoft Teams
- Skype
- Slack
- Autre (précisez) »

Les questions à échelle constituent un autre type de questions utilisé dans l'enquête. Il s'agit de demander aux répondants d'attribuer une note d'appréciation à un certain nombre de propositions. Il existe plusieurs types d'échelles, mais seule l'une d'entre elles est utilisée dans ce questionnaire, celle de Likert, qui évalue l'intensité de l'approbation de la personne répondant au questionnaire.

Un exemple de question du type « échelle de Likert » est la question 17 :

« Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : j'estime que le télétravail a eu un impact positif sur mon équilibre vie privée – vie professionnelle :

- Pas du tout d'accord
- Pas vraiment d'accord
- Pas d'avis
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord »

Enfin, le questionnaire compte quelques questions ouvertes. Afin de ne pas démotiver les gens, il est important que le formulaire ne soit pas trop chronophage. C'est pourquoi le nombre de questions ouvertes est limité. De plus, l'enquête étant déjà assez longue (plus de 70 questions), il a été décidé que les questions ouvertes seraient toutes facultatives.

La question 4 est une question ouverte :

« Nom de l'entreprise au sein de laquelle vous travaillez (facultatif) »

Toutes les questions, bien que portant sur des thèmes différents et étant de natures différentes, répondent aux mêmes critères.

En effet, afin de simplifier la vie des répondants et de rendre le questionnaire accessible à tous, les questions sont formulées dans un style direct et simple. Les phrases sont courtes et structurées de manière à privilégier une écriture allégée. Le jargon technique est proscrit, tout comme les négations. Pour que le questionnaire soit neutre et égalitaire, l'utilisation de l'écriture inclusive est d'application.

Pour toucher un maximum de personnes, le questionnaire est rédigé en français, mais également en anglais, les deux versions étant accessibles à tous.

1.2.2. Rédaction de l'introduction

Si la qualité des questions est essentielle pour qu'un formulaire soit de qualité, la qualité de l'introduction l'est tout autant.

Lorsqu'on clique sur le lien pour ouvrir le questionnaire, on arrive sur une page d'introduction. L'introduction est concise afin d'encourager le potentiel répondant à poursuivre.

Les objectifs de l'introduction sont multiples. Tout d'abord, il s'agit de présenter l'enquête, c'est-à-dire d'expliquer le contexte de l'enquête et ses objectifs. Ensuite, il faut préciser le public visé, à savoir les personnes qui ont recours aux réunions à distance dans le cadre de leur travail. Ce passage est indispensable afin d'éviter que les personnes non concernées n'aillent plus loin. L'introduction mentionne également le temps nécessaire pour compléter le formulaire et indique que l'anonymat sera gardé. De manière à motiver les gens à répondre, il est précisé qu'il est possible de laisser son adresse électronique en fin de questionnaire afin de recevoir les résultats. Cela permet de rendre la situation « *win-win* ». Enfin, il est suggéré aux répondants de diffuser le questionnaire autour d'eux.

1.3. Phase de test

Après avoir rédigé et listé les questions, le formulaire en ligne a été testé avant d'être partagé. Afin de vérifier qu'il n'y avait pas d'erreurs dans le questionnaire, trois personnes l'ont testé. Il fallait s'assurer du bon fonctionnement du questionnaire, de la fluidité des questions, de leur clarté et de l'exactitude de l'orthographe. Il était également important de chronométrer la durée du test afin de s'assurer que celui-ci n'était pas trop long et afin de pouvoir mentionner dans l'introduction le temps de réponse nécessaire, pour en avertir les répondants. Le temps de réponse obtenu était de moins de 10 minutes, ce qui est un temps optimal pour répondre à une enquête en ligne.

1.4. Diffusion du questionnaire et récolte des données

Après la phase de préparation, la phase de rédaction des questions et la phase de test vient la phase de diffusion. L'objectif de cette étape est de partager le questionnaire, et ce, en utilisant différentes méthodes.

Premièrement, un mail a été envoyé à des connaissances, amis, collègues et proches. Il leur était demandé de répondre au questionnaire et, dans la mesure du possible, de le partager à leur tour auprès de leurs connaissances. Deuxièmement, le lien vers le questionnaire, accompagné d'un bref texte explicatif, a été publié sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. Le choix de ces deux plateformes n'est pas anodin. Le réseau LinkedIn est un réseau social professionnel, c'est-à-dire que la grande majorité des membres de cette communauté sont dans la vie active. Le public cible de l'enquête étant les adultes pratiquant les réunions à distance, ce réseau était à privilégier. La décision de diffuser le questionnaire sur la plateforme Facebook vient du fait que c'est un réseau beaucoup utilisé par les personnes en âge de travailler.

Après une phase de documentation qui s'est étendue de mars à décembre 2021, les questions du formulaire ont été rédigées dans le courant des mois de janvier et février 2022. La phase de test a eu lieu le lundi 14 février 2022 et, à la suite des bons résultats, le questionnaire a pu être lancé le mercredi 16 février 2022. Dès le début du lancement, les réponses se sont accumulées rapidement. En effet, la barre des 100 réponses a été dépassée le vendredi 18 février 2022, soit moins de 48h après le début de la diffusion.

Le questionnaire est resté en ligne deux mois, du 16 février 2022 au 16 avril 2022. Durant ce laps de temps, 259 questionnaires ont été complétés.

1.5. Analyse des résultats

L'outil Google Form propose une fonctionnalité qui permet de transférer les données récoltées dans un fichier Excel. Il suffit de cliquer sur le bouton « Afficher les réponses dans Sheets » et ensuite de télécharger le document. Ainsi, deux documents Excel ont été créés automatiquement : l'un sur base du questionnaire francophone, l'autre sur base du questionnaire anglophone.

Dans les documents obtenus, chaque colonne correspond à une question, et chaque ligne reprend les réponses de l'un des participants (cf. figure 5).

1	C	D	E	G	H	I	J
	Vous êtes	Tranche d'âge	Vous travaillez	Taille de l'entreprise	Secteur de l'entreprise	Département	Gérez-vous une entreprise
72	Un homme	30-39	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Construction/Travaux publics	Ingénierie/Technique	Non
73	Une femme	30-39	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Non
74	Une femme	30-39	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Non
75	Une femme	40-49	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Non
76	Un homme	40-49	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Secteur public	Ressources humaines	Non
77	Un homme	30-39	En Wallonie	Micro-entreprise (de 1 à 9 personnes)	Secteur public	Management/Direction	Oui
78	Un homme	30-39	En Flandres	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Informatique/Télécommunication	Vente	Oui
79	Un homme	40-49	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Non
80	Une femme	50-59	À Bruxelles	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Secteur public	Administration/Comptabilité/Finance	Oui
81	Une femme	40-49	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Ressources humaines	Ressources humaines	Non
82	Une femme	40-49	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Informatique/Télécommunication	Informatique	Non
83	Une femme	50-59	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Assurance/Banque/Finance	Ressources humaines	Non
84	Un homme	60 ans ou plus	À Bruxelles	Micro-entreprise (de 1 à 9 personnes)	Ressources humaines	Management/Direction	Oui
85	Une femme	50-59	En Wallonie	Moyenne entreprise (de 50 à 249 personnes)	Immobilier	Management/Direction	Oui
86	Une femme	30-39	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Secteur public	Administration/Comptabilité/Finance	Non
87	Une femme	30-39	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Construction/Travaux publics	Ingénierie/Technique	Non
88	Un homme	30-39	En Wallonie	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Secteur public	Service juridique	Oui
89	Une femme	50-59	À Bruxelles	Petite entreprise (de 10 à 49 personnes)	Soins de santé	Service juridique	Non
90	Un homme	40-49	À Bruxelles	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Éducation/Formation	Ingénierie/Technique	Oui
91	Un homme	40-49	À Bruxelles	Micro-entreprise (de 1 à 9 personnes)	Informatique/Télécommunication	Informatique	Non
92	Un homme	50-59	En Wallonie	Moyenne entreprise (de 50 à 249 personnes)	Informatique/Télécommunication	Informatique	Non
93	Une femme	40-49	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Non
94	Une femme	50-59	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Ressources humaines	Ressources humaines	Non
95	Une femme	20-29	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Non
96	Une femme	40-49	En Wallonie	Micro-entreprise (de 1 à 9 personnes)	Assurance/Banque/Finance	Administration/Comptabilité/Finance	Non
97	Un homme	30-39	France	Grande entreprise (à partir de 250 personnes)	Agroalimentaire	Recherche & Développement	Oui
98	Un homme	50-59	En Wallonie	Micro-entreprise (de 1 à 9 personnes)	Construction/Travaux publics	Non-applicable	Non

Figure 5 – Récolte des données de l'enquête

Le contenu des questions et leur ordre étant exactement les mêmes dans les deux langues, il suffit, pour rassembler les deux questionnaires, de copier les réponses du questionnaire anglophone et de les coller à la suite des réponses francophones dans le fichier francophone. Il faut traduire les différentes réponses de l'anglais au français, le comptage des réponses étant plus facile dans une seule langue. Dans Excel, le remplacement d'un texte par un autre est aisé grâce à la fonctionnalité « Rechercher et remplacer ».

Par exemple, pour la question 1 :

« Vous êtes

- Un homme
- Une femme
- Autre. »

« You are

- A man
- A woman
- Autre. »

Il faut sélectionner toute la colonne correspondant à la question 1, cliquer sur « Accueil », puis « Rechercher et sélectionner », « Remplacer », taper le texte à remplacer (« A man », par exemple) dans la première zone, et le texte qui le remplace (« Un homme », dans ce cas-ci) dans la deuxième zone, puis cliquer sur « Remplacer tout ». Toutes les occurrences de « A man » sont ainsi remplacées d'un seul coup par « Un homme ».

L'utilisation de la fonction Excel « NB.SI » permet également de gagner beaucoup de temps au niveau du comptage des réponses à chaque question. En effet, le comptage est aisé pour les questions fermées et les questions à choix multiples à réponse unique.

Pour la question 2, par exemple, les répondants devaient choisir l'une des réponses proposées.

« *Tranche d'âge.*

- *Moins de 20 ans*
- *20-29*
- *30-39*
- *40-49*
- *50-59*
- *60 ans ou plus ».*

Afin de connaître le nombre de personnes ayant répondu « *Moins de 20 ans* », la formule est la suivante : =NB.SI(*cellules sélectionnées*;« *Moins de 20 ans* »).

L'analyse des réponses est plus compliquée lorsque les répondants peuvent sélectionner plusieurs réponses parmi celles proposées dans les questionnaires, et/ou ajouter une autre réponse que celles proposées grâce à la case à remplir « *Autre* ». Dans ce cas, il faut regarder chaque réponse une à une afin de vérifier si un répondant a coché plusieurs réponses ou a ajouté une réponse personnelle dans la rubrique « *Autre* ».

Comme mentionné précédemment, 259 questionnaires ont été récoltés. Lors de l'analyse des données, un formulaire rempli a posé question. En effet, ce dernier était truffé de réponses absurdes et peu sérieuses. De ce fait, il a été décidé de le supprimer de la liste des réponses afin qu'il ne fausse pas les résultats. L'analyse des 258 autres questionnaires n'a pas montré d'autres incongruités de ce type. Pour autant, il est impossible de confirmer l'exactitude de chaque réponse, l'enquête étant basée sur la bonne foi et l'honnêteté des répondants.

Dans le questionnaire, les répondants avaient la possibilité de laisser leur adresse électronique s'ils souhaitaient être tenus au courant des résultats de l'enquête. Parmi les 258 répondants, 79 personnes (soit 30 %) en ont émis le souhait. Après l'analyse des données, les personnes intéressées ont donc reçu une synthèse des résultats obtenus et des différentes pistes proposées pour les aider à améliorer la qualité de leurs réunions d'entreprise en ligne.

2. Réunions enregistrées

En vue de compléter les données quantitatives récoltées par le biais de l'enquête en ligne, il a été décidé de récolter des données qualitatives, et ce, de deux manières : premièrement, en enregistrant des réunions internes d'entreprise en ligne et deuxièmement, en réalisant des interviews individuelles.

2.1. Démarche

Récolter des données qualitatives n'a pas été une tâche facile, particulièrement pour les réunions à enregistrer. En effet, de nombreuses entreprises et employés n'ont pas accepté de se prêter à un tel exercice et ont refusé les enregistrements de leurs réunions, pour des raisons de

confidentialité. Ceci a été demandé personnellement à une quinzaine de connaissances proches avant même la diffusion du questionnaire en ligne et toutes les personnes contactées ont refusé.

C'est pourquoi une question relative à la possibilité d'enregistrer des réunions à distance a été glissée dans le questionnaire mentionné ci-dessus (cf. 1. Questionnaire en ligne). À la fin de celui-ci, les répondants qui le désiraient pouvaient inscrire leur adresse e-mail s'ils acceptaient qu'une de leur réunion à distance soit enregistrée dans le cadre de la recherche.

La question était formulée comme suit :

« Pour la suite de mon travail, seriez-vous d'accord que j'assiste à une ou plusieurs réunion(s) à distance de votre entreprise afin d'analyser les défis, enjeux, difficultés ainsi que le langage verbal et non verbal ? Il va de soi que les données récoltées et les informations partagées lors de la/des réunion(s) ne seront pas en accès public et seront uniquement accessibles aux lecteurs officiels du mémoire dans un espace sécurisé par un mot de passe. »

Les répondants avaient le choix entre « Oui » et « Non ». Il était demandé à ceux qui répondaient « Oui » de laisser leur adresse électronique ou leur numéro de téléphone, afin qu'ils puissent être contactés.

Grâce à cette méthode, sur les 258 réponses récoltées, 16 personnes ont accepté d'être contactées. Les personnes ayant laissé leur adresse e-mail ont reçu un e-mail au mois d'avril 2022. Seules quelques personnes parmi les personnes recontactées ont finalement répondu positivement à la demande, les autres n'étant pas autorisées à le faire par leur employeur ou n'ayant pas réagi à cette requête.

Pour enregistrer les réunions, deux solutions existent. Soit la réunion peut se dérouler à huis-clos, sans la présence d'une personne extérieure à l'entreprise, et être enregistrée par l'un des participants, soit la réunion peut se dérouler en présence d'une personne extérieure à l'entreprise qui enregistre elle-même la réunion. Par souci de facilité, c'est la deuxième méthode qui a été sélectionnée. En effet, il a été jugé que la présence discrète et silencieuse (caméra éteinte, micro coupé) d'une personne extérieure ne dérangerait en rien le déroulement de la réunion et qu'il serait plus facile pour les employés de ne pas avoir à s'occuper de l'enregistrement.

Les réunions ont été enregistrées au format MP4 et éditées dans le logiciel iMovie.

2.2. Objectifs

Les réunions enregistrées servent à récolter des données qualitatives.

En effet, l'échantillon de personnes directement concernées est bien plus restreint, mais les données sont plus concrètes et précises. L'angle d'approche est différent également. L'objectif

est, pour cette partie spécifique, d'une part de confirmer ou d'infirmer des hypothèses personnelles et, d'autre part, de mettre en pratique les résultats de l'enquête et de les vérifier.

2.3. Réunions

Trois réunions internes d'entreprise ont été enregistrées dans le cadre de ce mémoire.

La première s'est déroulée au sein d'une entreprise de nourriture pour chiens. Il y avait trois participants, à savoir deux stagiaires en communication et leur maître de stage.

La deuxième réunion s'est tenue au sein d'une multinationale spécialisée dans les vitrages. Les deux participants étaient un designer et le chef des études mécaniques.

Enfin, la troisième réunion a eu lieu au sein d'une entreprise de logiciels informatiques. Six personnes d'une même équipe ont participé à cette réunion : le chef d'équipe et cinq développeurs IT.

3. Interviews individuelles

Pour récolter des données plus précises et des éléments concrets, il a été convenu de prévoir des rencontres individuelles avec des collaborateurs de différentes entreprises pour leur poser des questions.

3.1. Démarche

Les personnes interviewées ont été contactées par courriel, afin de confirmer leur participation et de convenir d'une date pour l'interview.

Les trois interviews ont été enregistrées au format MP3 et ont ensuite été retranscrites sur ordinateur (cf. annexes 2 à 4).

3.2. Objectifs

L'objectif des interviews individuelles, tout comme pour les réunions enregistrées, est de récolter des données qualitatives.

Il s'agit de confirmer ou infirmer des hypothèses personnelles, mais également d'analyser plus finement les résultats de l'enquête afin d'avoir des réponses plus détaillées à propos de certains sujets. Le but est de collecter et recenser des expériences personnelles détaillées au sujet des réunions internes à distance. L'accent est donc davantage mis sur le ressenti personnel des interviewés, contrairement aux réunions enregistrées.

3.3. Profils

Trois personnes ont été sélectionnées pour répondre à des questions sur la problématique des réunions à distance. Voici leurs profils.

Premièrement, il y a Monsieur V, âgé de 24 ans (cf. annexe 2). Il a obtenu son diplôme en comptabilité à l'EPHEC en 2019. Cette année-là, il a commencé à travailler en tant que comptable dans une grande entreprise. Deux ans plus tard, en septembre 2021, il a décidé de changer de travail et est devenu auditeur dans une grande multinationale. Il pratique régulièrement les réunions à distance et son profil est intéressant car il a rejoint une société et a dû intégrer une nouvelle équipe en période de Covid-19, et donc partiellement à distance.

Deuxièmement, il y a Monsieur B (cf. annexe 3). Âgé de 49 ans, il est titulaire d'un graduat (bachelier) en automation-régulation et d'un autre en marketing. Après avoir travaillé durant quelques années au département support d'une boîte de solutions digitales, Monsieur B travaille maintenant comme technico-commercial dans une société de vente de produits et services informatiques. Il fait des réunions en ligne hebdomadairement avec son équipe et est très satisfait de cette pratique.

Enfin, il y a Madame P (cf. annexe 4). Après avoir obtenu un master en gestion financière et avoir travaillé quelques années dans le secteur privé, Madame P, âgée de 52 ans, travaille comme contrôleur fiscale dans le secteur public depuis plus de 25 ans. Elle pratique les réunions en ligne et explique comment le télétravail impacte négativement son quotidien professionnel.

La méthodologie ayant été présentée, il est à présent temps de passer à la partie pratique, dans laquelle les données récoltées seront analysées et discutées.

Partie III : Résultats et discussions

Dans cette troisième partie, les données récoltées seront à la fois analysées et comparées. Les résultats obtenus feront l'objet d'une discussion critique et permettront d'esquisser des solutions en vue d'améliorer la communication professionnelle lors des réunions à distance.

1. Résultats

Dans cette partie, les données récoltées grâce au questionnaire en ligne, aux réunions enregistrées et aux interviews seront analysées, l'objectif étant de trouver des réponses à la question de recherche : « *Quels sont les défis que les entreprises doivent relever pour que leur communication soit efficace lors d'une réunion interne à distance ?* »

Tout d'abord, le profil général des 258 personnes ayant répondu au questionnaire en ligne sera décrit. Ensuite, les résultats de la partie du questionnaire concernant le télétravail seront présentés. Après cela, les résultats obtenus à propos des réunions à distance seront analysés. L'objectif est de repérer les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées lors d'une réunion interne en ligne. Les résultats de l'enquête seront croisés avec les résultats de l'étude des réunions enregistrées et avec les informations récoltées lors des entretiens avec les trois travailleurs présentés dans la partie méthodologie.

1.1. Présentation du panel

Dans un premier temps, une description du public interrogé est proposée. Le but est de dresser le profil général du panel, car l'objectif de ce mémoire est d'avoir une vision globale des réunions à distance en tant qu'outil de communication interne, quels que soient le sexe, l'origine ou l'âge des travailleurs.

Le questionnaire a été partagé en ligne dès le mois de février 2022, et en deux mois, 258 réponses utilisables ont été récoltées. Le profil général du panel est décrit selon les critères suivants : le sexe, l'âge, le lieu de travail, la taille de l'entreprise, le secteur de l'entreprise, le département dans lequel les participants travaillent et la gestion ou non d'une équipe.

1.1.1. Sexe et âge

Sur les 258 répondants, 105 (41 %) sont des hommes et 153 (59 %) sont des femmes. Aucun participant à l'enquête n'a moins de 20 ans. Ils sont 35 (14 %) à avoir entre 20 et 29 ans, 42 (16 %) ont entre 30 et 39 ans, 86 (33 %) entre 40 et 49 ans, 84 (32 %) entre 50 et 59 et enfin, 11 (5 %) ont 60 ans ou plus.

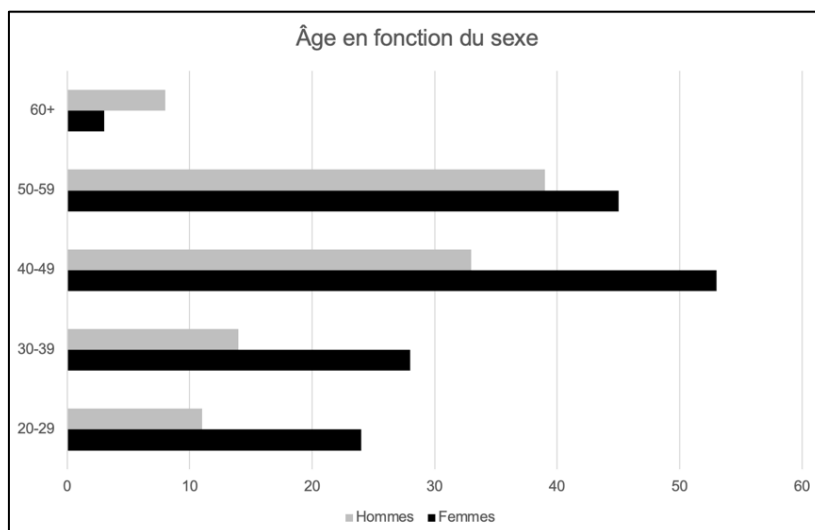


Figure 6 – Âge des répondants en fonction du sexe

Les profils hommes et femmes semblent bien répartis. Il est également intéressant de noter que la plupart des répondants ont plus de 40 ans et travaillent donc depuis de nombreuses années.

1.1.2. Lieu de travail

Une grande majorité des répondants travaille à Bruxelles ou en Wallonie. En effet, ils sont 108 (41 %) à travailler dans la capitale belge et 104 (40 %) en Wallonie. On voit également que 18 participants (7 %) travaillent en France et 13 (6 %) en Flandre. Une minorité (6 %) travaille en dehors de la Belgique : 4 personnes au Royaume-Uni, 3 personnes en Allemagne et 2 aux Pays-Bas ainsi qu'au Luxembourg. On note également 4 réponses hors Europe, à savoir à Dubaï et Hong Kong, en Afrique du Sud et en Inde. L'échantillon est donc majoritairement belge francophone, réparti entre Bruxelles et la Wallonie.

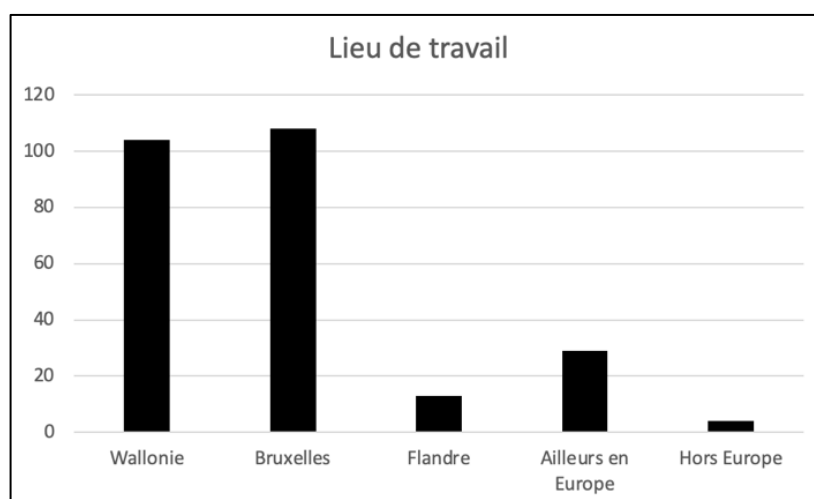


Figure 7 – Lieu de travail des répondants

1.1.3. Taille de l'entreprise

La taille des entreprises dans lesquelles les répondants sont employés est très variable, mais on remarque cependant qu'une grande majorité (64 %) travaille dans une grande entreprise (250 employés ou plus). Ils sont 12 % à travailler pour des moyennes entreprises (entre 50 et 249 employés) et 14 % pour des petites entreprises (entre 10 et 49 employés). Enfin, 9 % travaillent pour une microentreprise (entre 1 et 9 employés). La plupart des répondants travaillent donc dans une grande entreprise.

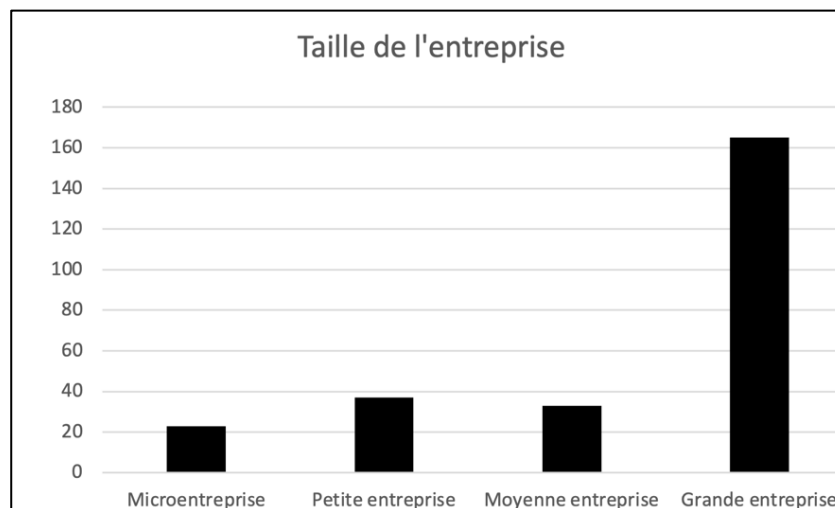


Figure 8 – Taille de l'entreprise

1.1.4. Secteur de l'entreprise

Bien que les secteurs dans lesquels travaillent les répondants soient très divers, quatre secteurs se démarquent : le secteur industriel, le secteur de l'informatique et des télécommunications, le secteur financier et le secteur public. En effet, 58 personnes (22 %) travaillent dans le secteur industriel (machines et équipements industriels, agroalimentaire, chimie, construction, mode et textiles, autres industries), 41 (16 %) dans l'informatique et les télécommunications, 40 (15 %) dans le secteur financier (banques et assurances notamment) et 35 (13 %) exercent une fonction dans le secteur public. On retrouve également 16 personnes (6 %) dans les ressources humaines, 12 (5 %) personnes dans le secteur de l'éducation et 12 autres (5 %) travaillent dans des ASBL. Il y a aussi 6 personnes qui travaillent dans la distribution et le commerce ainsi que 6 autres (2 %) dans le secteur de la santé. D'autres secteurs sont représentés par 5 personnes ou moins (moins de 2 % du panel) : le secteur des énergies et des ressources naturelles, l'HORECA et le tourisme, l'immobilier, les médias et la communication, les transports et la logistique ainsi que les associations européennes.

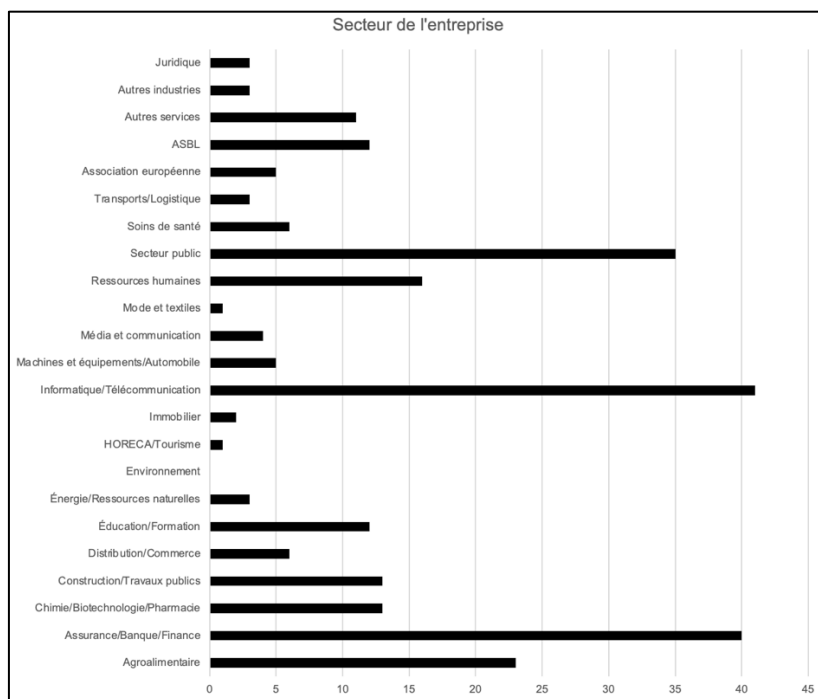


Figure 9 – Secteur de l'entreprise

1.1.5. Département

En ce qui concerne les départements, deux sortent du lot, à savoir le département RH et le département administration, comptabilité et finance, qui représentent respectivement 15 % et 12 % des réponses. Ensuite, on retrouve les départements vente, IT et R&D, qui représentent entre 8 et 10 % des réponses. De plus, on observe qu'un certain nombre de personnes travaillent dans les départements de l'ingénierie, du management, du marketing ou de la communication, du secrétariat ou des services juridiques. Ces départements représentent moins de 8 % des réponses. L'enseignement, les transports ainsi que la production et la logistique représentent moins de 2% du panel.

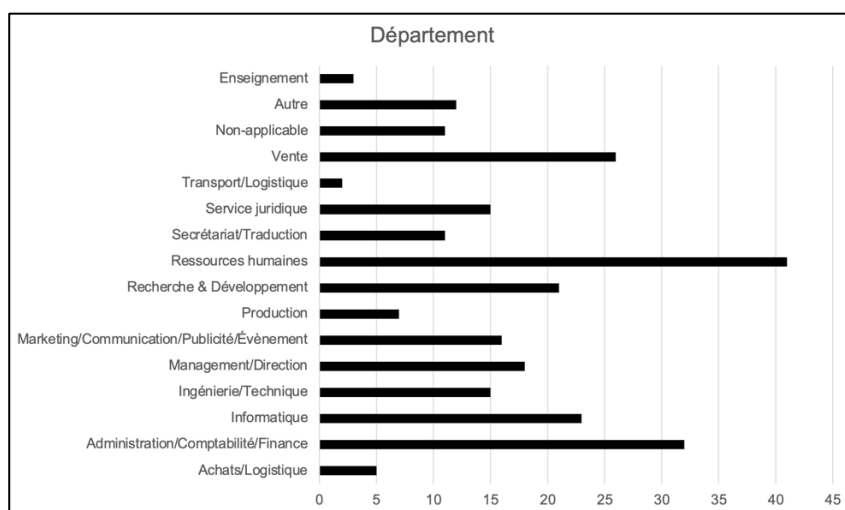


Figure 10 - Département

1.1.6. Management

La dernière question posée dans le questionnaire concernant le profil des répondants est la suivante : « *Gérez-vous une équipe ?* ». Ils sont 82 (32 %) à avoir répondu « *Oui* » contre 176 (68 %) à avoir répondu « *Non* ». Parmi les 82 personnes qui gèrent une équipe, 25 sont en charge d'une équipe de moins de 5 personnes, 28 d'une équipe qui compte entre 5 et 10 personnes et 29 d'une équipe de plus de 10 personnes.

1.1.7. Conclusion

Le panel est très diversifié et est composé de travailleurs de tous horizons : des hommes et des femmes, certains plus jeunes, d'autres moins jeunes, en Belgique et ailleurs. On note quand même que ce sont majoritairement des personnes de plus de 40 ans qui travaillent en Belgique. Tous les types d'entreprises sont également représentés : des microentreprises, des petites, des moyennes et des grandes entreprises, tous secteurs confondus. Les travailleurs sont affectés à différents départements.

Le profil général du panel étant dressé, la question du télétravail et de ses modalités doit à présent être posée.

1.2. Télétravail

Dans cette rubrique, les résultats obtenus au sujet du télétravail sont analysés sous trois aspects : la fréquence, le ressenti des télétravailleurs et l'impact du télétravail sur les télétravailleurs.

1.2.1. Fréquence

Sur les 258 personnes composant le panel, 154 personnes (60 %) avaient déjà télétravaillé avant la crise de la Covid-19, tandis que 104 personnes (40 %) ne l'avaient jamais fait. Sur les 154 personnes ayant déjà télétravaillé avant la crise, 106 (69 %) font partie d'une grande entreprise. En ce qui concerne la régularité du télétravail avant la crise de la Covid-19, sur 154 personnes, 75 (49 %) disent qu'elles le pratiquaient moins d'une fois par mois, en cas de force majeure ou d'imprévu, 75 autres (49 %) disent qu'elles le pratiquaient une ou plusieurs fois par semaine et seulement 4 (2 %) disent qu'elles le pratiquaient tous les jours. On retient donc que le télétravail n'était pas une norme avant la crise. Il était surtout pratiqué au sein des grandes entreprises, et à une fréquence peu élevée.

Durant la crise de la Covid-19, le télétravail a été rendu obligatoire, ce qui explique la forte augmentation du nombre de personnes l'ayant pratiqué. Sur les 258 répondants, 256 personnes (99 %) ont affirmé avoir fait du télétravail à ce moment-là², contre 154 (60 %) avant la crise.

Il est intéressant de regarder si les personnes composant le panel étaient préparées à télétravailler et étaient à l'aise avec les NTIC.

1.2.2. Perceptions liées au télétravail

Dans le panel, 55 % des répondants estimaient être préparés au télétravail, c'est-à-dire qu'ils se sentaient prêts ou qu'ils avaient été formés, par exemple. Le pourcentage de personnes travaillant dans des grandes, moyennes et petites entreprises qui se sentaient préparées à télétravailler oscille entre 54 et 55 % du nombre total des répondants dans ce genre d'entreprises. Dans les microentreprises, à savoir celles de moins de 10 personnes, ils étaient 15 répondants sur 23 à se sentir prêts, ce qui représente 65 % d'entre eux. Dans les grandes, moyennes et petites entreprises, les opinions sont donc partagées (quasiment moitié/moitié) et dans les microentreprises, les employés semblent se sentir mieux préparés.

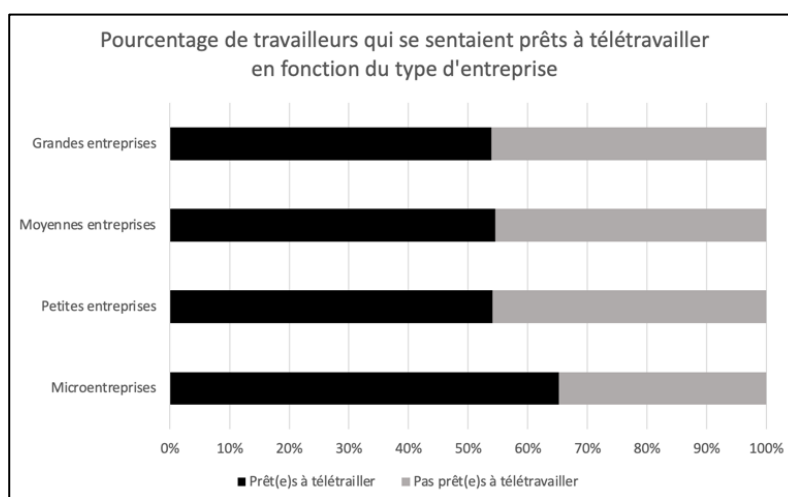


Figure 11 – Pourcentage de travailleurs qui se sentaient prêts à télétravailler en fonction du type d'entreprise

Pour ce qui est des nouvelles technologies de l'information et de la communication, 89 % des répondants disent qu'ils se sentaient à l'aise avec celles-ci, contre 11 % qui disent ne pas pouvoir tout à fait les maîtriser. Si on analyse ces résultats en fonction de l'âge des répondants, on observe que les personnes les plus à l'aise sont les personnes de moins de 30 ans (97 %), ainsi que les personnes de 60 ans et plus (100 %). Pour les autres (30-59 ans), le taux de personnes à l'aise avec les NTIC varie entre 84 et 87 %.

² Les 2 personnes ayant répondu « Non » sont des personnes qui travaillent dans le secteur de la santé et dans le secteur de la construction.

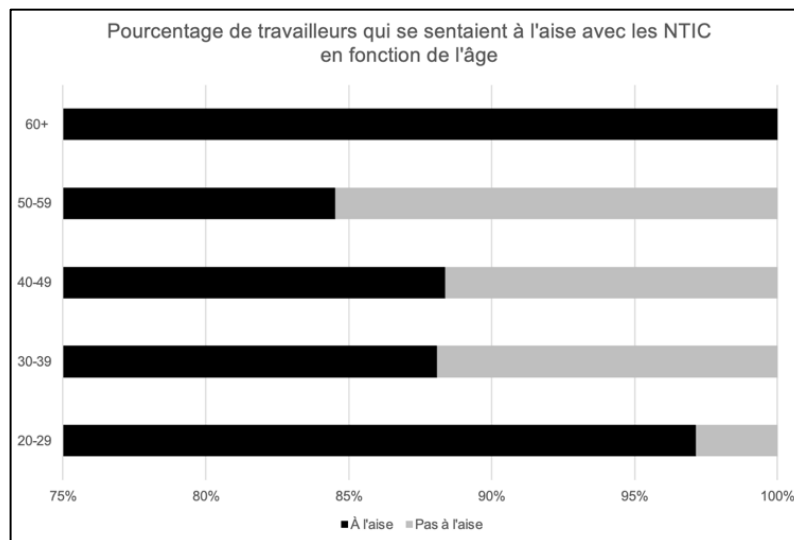


Figure 12 – Pourcentage de travailleurs qui se sentaient à l'aise avec les NTIC en fonction de l'âge

Lorsqu'on demande aux répondants s'ils estiment que leur âge a un impact sur leur efficacité à télétravailler, 171 (66 %) affirment que leur âge n'a pas d'impact, 72 (28 %) déclarent que leur âge a un impact positif et 15 (5 %) estiment leur âge a un impact négatif.

On observe que plus les répondants sont jeunes, plus ils sont nombreux à estimer que leur âge a un impact positif sur leur efficacité à télétravailler (69 % pour les moins de 30 ans, contre 13 % pour les 50-59 ans). Qu'importe l'âge, ils sont peu nombreux à estimer que leur âge soit un facteur qui les empêche de télétravailler efficacement.

1.2.3. Impact du télétravail sur les télétravailleurs

Enfin, l'impact du télétravail sur les télétravailleurs a été analysé. De manière générale, il semble que le télétravail ait un impact positif. Les télétravailleurs apprécient particulièrement la réduction des temps de déplacements (94 %) et la flexibilité (87 %) que leur offre le télétravail. Ils sont aussi une majorité à affirmer que leur équilibre vie privée-vie professionnelle (65 %) et leur qualité de vie (69 %) sont meilleurs lorsqu'ils télétravaillent. Au niveau professionnel, ils sont nombreux à se sentir plus autonomes (71 %), et à estimer être plus concentrés (62 %) et plus productifs (64 %) en télétravail. Malgré ces nombreux aspects positifs, on remarque que le télétravail a tout de même des effets négatifs sur la vie sociale, la santé mentale ainsi que la santé physique.

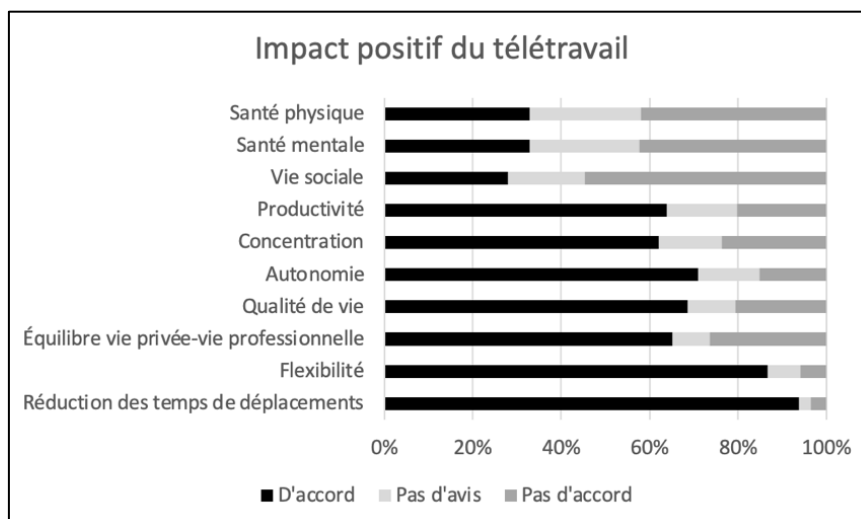


Figure 13 – Impact positif du télétravail

1.3. Réunions à distance

Ce point présente les résultats relatifs aux réunions à distance, en commençant par les plateformes de réunion en ligne. En effet, il s'agit, dans cette première partie, de décrypter les plateformes populaires, d'analyser leurs interfaces et de discuter de leurs avantages et inconvénients. Dans la deuxième partie, arrive le sujet central de la recherche : les enjeux des réunions à distance. Les résultats obtenus grâce aux trois méthodes de récolte de données seront analysés afin de mettre en évidence les principaux défis auxquels doivent faire face les entreprises lors de réunions internes en ligne.

Avant de commencer à discuter des résultats, il faut savoir que le critère de base de participation à l'enquête était d'avoir participé à une réunion interne en ligne. On observe que seulement 50 % des répondants avaient déjà assisté à ce genre de réunion avant la crise de la Covid-19, contre 100 % des répondants pendant ou après la crise. La crise sanitaire et le télétravail obligatoire ont donc fortement influencé les pratiques de communication interne des entreprises et les ont poussées à avoir recours aux réunions à distance.

1.3.1. Plateformes

Les plateformes de visioconférence constituent un outil indispensable à toute réunion à distance. Il en existe beaucoup mais, au sein du panel, une plateforme se démarque véritablement des autres : Microsoft Teams. En effet, sur les 258 répondants, ils sont 224 (87 %) à utiliser Microsoft Teams. Parmi ces personnes, 97 (37 %) affirment que c'est la seule plateforme qu'ils utilisent et 127 disent en faire usage en combinaison avec d'autres applications de visioconférence.

La popularité de Microsoft Teams peut être justifiée par plusieurs arguments, d'après les personnes interviewées. Tout d'abord, d'après Monsieur V et Monsieur B, le principal avantage de cette plateforme est le fait qu'elle fasse partie de la suite Office 365 (cf. annexes 2 et 3). Cela

signifie que l'application est reliée à d'autres outils Microsoft comme Microsoft Outlook (e-mail, agenda, entre autres) ou encore OneDrive (stockage en ligne), ce qui facilite l'organisation. Ces deux interviewés apprécient également la possibilité de partager du contenu et de chatter durant la réunion.

On remarque que l'application Zoom est également très en vogue, puisque sur les 258 participants, 102 personnes (39 %) disent y avoir recours. Cependant, contrairement à Microsoft Teams qui est très populaire comme plateforme unique, on remarque que Zoom n'est utilisée que par 12 personnes (4 %) comme seule plateforme. Les autres affirment utiliser Zoom et d'autres plateformes. La combinaison Microsoft Teams et Zoom est très populaire, puisque 92 personnes (36 %) font usage des deux plateformes.

La troisième plateforme la plus utilisée est Skype, avec 63 utilisateurs (24 %). Seulement 2 personnes utilisent uniquement Skype, et toutes les autres l'utilisent en parallèle avec Microsoft Teams et/ou Zoom. Il semble que l'application Skype soit populaire chez les plus de 40 ans. En effet, Skype existe depuis 2003, contrairement à Microsoft Teams, qui n'a été lancée qu'en 2016. Monsieur V, 24 ans, explique que ses collègues qui travaillent depuis de nombreuses années ont tendance à préférer utiliser Skype, par habitude (cf. annexe 2). C'est le cas également de Madame P, 52 ans, qui dit qu'elle était plus à l'aise avec la plateforme Skype (cf. annexe 4).

D'autres applications de visioconférence ont également été citées par les répondants (entre autres Google Meet, GoToMeeting, Webex, Kudo), mais pas de manière représentative. De manière générale, ces applications sont utilisées en complément d'autres plateformes comme Microsoft Teams, Zoom ou Skype.

Les réunions enregistrées se sont déroulées sur 2 plateformes différentes : Google Meet et Microsoft Teams. Il semble intéressant de comparer les interfaces de ces différentes applications de vidéoconférence et de les comparer avec le schéma proposé par Veyrier en 2015.



Figure 14 – Schéma de l'interface d'une réunion à distance (Veyrier, 2015)

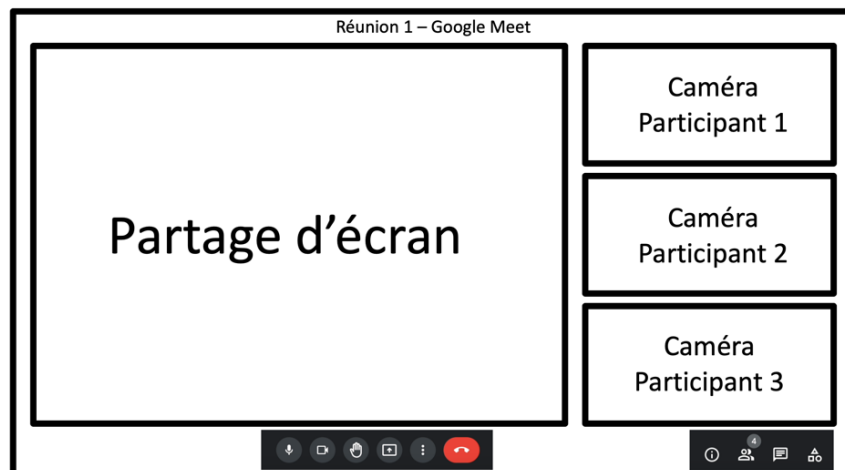


Figure 15 – Schéma de l'interface de Google Meet (Réunion 1)

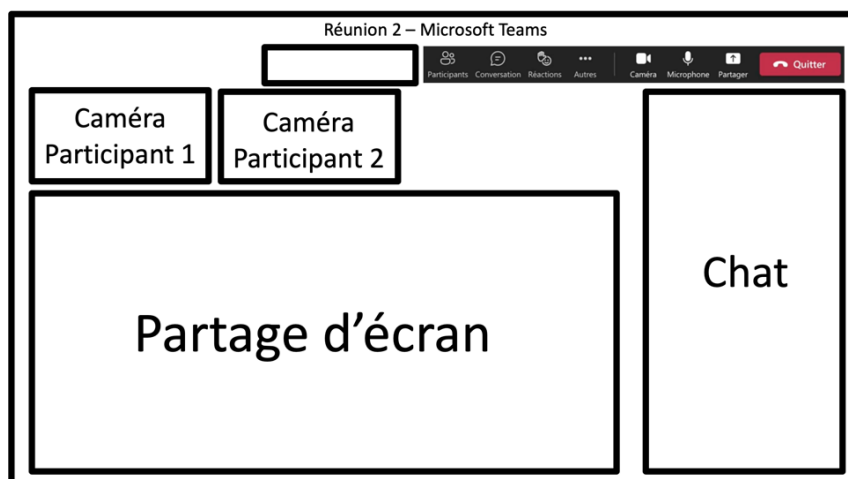


Figure 16 – Schéma de l'interface de Microsoft Teams (Réunion 2)

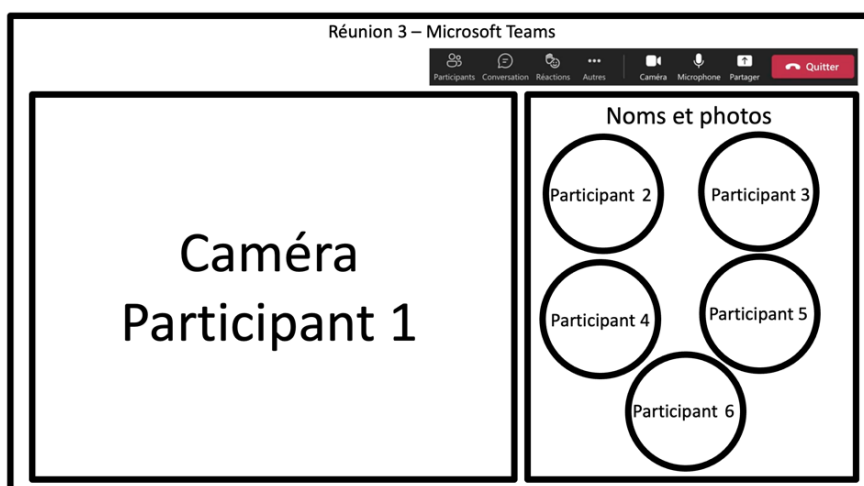


Figure 17 – Schéma de l'interface de Microsoft Teams (Réunion 3)

On peut observer plusieurs points communs entre le schéma de Veyrier (2015) (cf. figure 14) et les schémas des plateformes Google Meet (cf. figure 15) et Microsoft Teams (cf. figures 16 et 17). Par exemple, il est possible de *chatter* ainsi que d'avoir accès à la liste des participants. Cependant, contrairement à ce que sous-entend le schéma de Veyrier (2015), les plateformes utilisées lors des réunions enregistrées ne permettent pas d'afficher simultanément le *chat* et la liste des participants car ce sont deux fonctions différentes qui ne peuvent pas apparaître côte à côte.

On remarque également sur les schémas que le partage d'écran est une fonction accessible et fréquemment utilisée. Cependant, l'écran partagé par l'un des participants n'est retransmis chez un autre participant que sur une partie réduite de son écran. C'est un élément qui a toute son importance et qui est explicité dans la section suivante, relative aux enjeux des réunions à distance.

1.3.2. Enjeux

Cette rubrique fait état des défis auxquels les entreprises sont confrontées suite à la généralisation des réunions à distance. Pour ce faire, les données récoltées par le biais de l'enquête en ligne, des réunions internes d'entreprise enregistrées et des interviews sont analysées. Les enjeux auxquels les entreprises doivent faire face sont triés en plusieurs catégories : les enjeux liés à l'organisation, ceux liés aux NTIC, ceux liés à la communication, ceux liés à la concentration et enfin, ceux liés à la santé.

Le point suivant est dédié à l'organisation des réunions à distance.

1.3.2.1. Enjeux liés à l'organisation

Selon les répondants, les réunions en distanciel ont tendance à être plus nombreuses que les réunions en présentiel. En effet, alors que seuls 34 % des répondants disent avoir plusieurs réunions par jour en présentiel, ils sont 48 % à en avoir plusieurs par jour lorsqu'ils sont en distanciel. En outre, alors qu'ils étaient 34 % à en avoir seulement une fois par semaine ou moins en présentiel, ils ne sont plus que 22 % quand ils sont en distanciel. On observe donc que le nombre de réunions augmente considérablement lorsque les travailleurs exercent leur fonction à distance.

Au niveau des horaires, il semble que la ponctualité soit plus de mise lors des réunions en distanciel. En effet, 86 % des réunions en distanciel commencent à l'heure contre 66 % pour les réunions en présentiel, d'après le panel. Il s'avère donc que seulement 14 % des réunions en distanciel commencent en retard, contre 34 % en présentiel.

L'ordre du jour semble ne pas toujours être communiqué à l'avance : 51 % des personnes interrogées affirment que c'est le cas pour une réunion en présentiel et on observe une

augmentation minimale pour les réunions en distanciel, puisqu'ils sont 53 % à affirmer la même chose.

Les résultats de l'enquête en ligne rapportent que 55 % des répondants adaptent le format de leurs réunions lorsqu'elles se passent à distance. De manière générale, les réunions en ligne sont plus courtes, mais également plus fréquentes.

Les supports utilisés sont également différents : les tableaux blancs et les tableaux de conférence laissent place très souvent au partage d'écran. Bien que très pratique par la diversité des formats qu'elle permet de partager (par exemple le partage du bureau, d'un document, d'une présentation de type PowerPoint, d'une vidéo, d'un sondage interactif), la fonction partage d'écran a tout de même ses défauts. En effet, outre les bugs techniques dont ont fait part les interviewés, il semble que la taille du partage d'écran soit également un problème. En effet, comme mentionné dans l'analyse des interfaces (cf. 3.1. Plateformes), l'écran partagé d'un participant n'apparaît que sur une petite partie de l'écran des autres participants. La taille réduite de la retransmission peut occasionner des gênes au niveau de la vue. Sur les enregistrements de réunions, on observe que les participants ont tendance à plisser les yeux et rapprocher leur visage de leur écran lors d'un partage d'écran³. Un autre problème occasionné par cette pratique est le temps de mise en place. En effet, le partage d'écran peut prendre un certain temps à charger, ce qui provoque une perte de temps parfois significative. Les problèmes liés au partage d'écran sont fréquents : dans la deuxième réunion d'entreprise enregistrée, le participant qui s'apprêtait à partager le sien a prévenu l'autre participant qu'il pourrait y avoir un problème technique⁴.

Ces résultats montrent donc que l'organisation d'une réunion interne est perturbée lorsque celle-ci se déroule en ligne. On retient notamment que le format change (les réunions sont généralement plus courtes mais plus nombreuses) et que les supports visuels sont différents et ont tendance à poser problème au niveau de la lisibilité.

Le point suivant démontre que les outils de télécommunication sont aussi sources de défis pour les entreprises.

1.3.2.2. Enjeux liés aux NTIC

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont indispensables au déroulement d'une réunion en ligne. Toutefois, ces outils peuvent être sources de problèmes pour les travailleurs.

³ Cf. extrait n°1 – partage d'écran 1 : <https://cutt.ly/pGPzn95>

⁴ Cf. extrait n°2 – partage d'écran 2 : <https://cutt.ly/3GPlkiH>

Problèmes techniques

Si on reprend le schéma de la communication de Shannon & Weaver (1948) présenté dans l'état de l'art (cf. 1.1. Communication), on peut identifier le canal d'une réunion à distance comme étant la plateforme de visioconférence, qui fonctionne bien sûr grâce à Internet. S'il y a un problème au niveau de ce canal, le message ne pourra pas être transmis correctement.

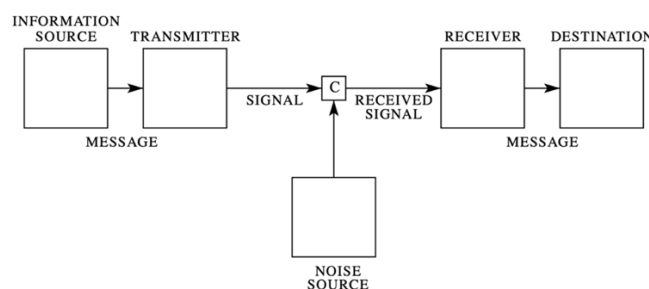


Figure 18 – Schéma d'un système général de communication (Shannon, 1948)

On observe que les problèmes techniques sont courants lors des réunions en ligne. Seule une minorité des répondants (9 %) dit ne jamais avoir été confrontée à un problème technique. Les trois interviewés affirment que les problèmes techniques constituent l'une des principales difficultés des réunions en ligne.

Les problèmes techniques propres aux réunions à distance sont de plusieurs natures. Tout d'abord, il y a les problèmes de son. En effet, les réunions peuvent être perturbées par une mauvaise qualité de son, que ce soit à cause du micro de l'orateur ou du haut-parleur du récepteur. Ces problèmes sont courants puisque 65 % des répondants affirment avoir déjà dû faire face à un problème de ce genre.

Un autre problème, encore plus récurrent puisque près de 4 répondants sur 5 affirment en avoir été victimes, est le problème de la connexion internet. Une mauvaise qualité de réseau peut vite engendrer des problèmes de fluidité dans les échanges, voire les empêcher complètement.

D'après les répondants, la qualité de l'image (caméra des autres intervenants, écran partagé) est également un problème fréquent et ils sont 56 % à en avoir fait les frais.

Ils sont aussi 43 % à avoir déjà rencontré un problème avec la plateforme de vidéoconférence.

Par exemple, dans l'enregistrement de la réunion 1, on remarque que l'un des participants a des difficultés à rejoindre la réunion⁵. En effet, par défaut, la plateforme Google Meet est liée à un compte Google. Dans l'extrait, le participant essaie de se connecter sans savoir que c'est avec son compte privé qu'il essaie de rejoindre la réunion. Après un certain temps à tenter de

⁵ Cf. extrait n°3 – connexion : <https://cutt.ly/qGPzWEs>

résoudre le problème, il comprend qu'il doit changer de compte et sélectionner son adresse électronique professionnelle.

Sur les 258 répondants, près de la moitié (122 personnes, soit 47 %) affirme avoir déjà dû stopper ou reporter une réunion à cause d'un problème technique.

L'usage de la caméra lors d'une réunion à distance peut également être un problème de taille pour les entreprises. C'est ce qui est décrypté dans le point suivant.

Caméra

La caméra dans les réunions en ligne est un sujet de discorde au sein des entreprises. En effet, son usage varie et peut être source de tensions. Utilisation ou non de la caméra, cadrage, choix de l'arrière-plan et de l'habillement : les avis divergent.

Pour ce qui est de l'usage de la caméra, les avis sont partagés : la moitié du panel affirme la mettre automatiquement lors d'un appel, alors que l'autre moitié affirme que ce n'est pas toujours le cas. Ils sont par contre 74 % à affirmer que leurs collègues n'allument pas spécialement leur *webcam*. Le fait qu'un collègue ne mette pas sa caméra dérange 38 % du panel, et 60 % pensent que l'usage de la caméra est indispensable au bon déroulement d'une réunion à distance.

Seulement 18 personnes sur les 258 (7 %) ayant répondu au questionnaire affirment que leur entreprise impose l'usage de la caméra lors d'une réunion interne en ligne. Cependant, ils sont 73 (28 %) à penser qu'une politique qui mentionne l'obligation d'allumer sa *webcam* lors d'une réunion serait une bonne chose pour améliorer la qualité des réunions internes d'entreprise en ligne.

L'analyse des trois réunions enregistrées amène à la conclusion que l'usage de la caméra est un facteur positif lors d'une réunion à distance. En effet, dans les deux premières réunions, où tout le monde avait allumé sa *webcam*, on observe que les participants utilisent le langage non verbal pour communiquer avec leurs collègues en ligne⁶⁷. Par exemple, ils hochent la tête afin de marquer leur accord ou leur compréhension. Lors de la troisième réunion, dans laquelle seul 1 participant sur 6 avait une *webcam*, la réunion a commencé par une discussion d'équipe sur le fait qu'il serait temps d'investir dans des *webcams* afin de rendre les réunions plus humaines⁸.

D'après les interviewés, l'usage de la caméra lors d'une réunion en ligne est une bonne chose. Monsieur V affirme que le fait de voir le visage de ses collègues rend la réunion plus chaleureuse et insiste sur l'importance du langage non verbal (cf. annexe 2). Madame P, elle,

⁶ Cf. extrait n°4 – non verbal 1 : <https://cutt.ly/SGPlfgO>

⁷ Cf. extrait n°5 – non verbal 2 : <https://cutt.ly/IGPlaAW>

⁸ Cf. extrait n°6 – caméra : <https://cutt.ly/XGPlroe>

pense que c'est un élément qui rend la réunion plus humaine et explique que cela force les gens à être plus attentifs (cf. annexe 4).

Lorsqu'un télétravailleur allume sa caméra, l'utilisation qu'il en fait peut varier. D'après le sondage, ils sont 111 à garder leur arrière-plan tel qu'il est, 49 à flouter leur arrière-plan et 83 à mettre un faux arrière-plan (comme le logo de leur entreprise ou un faux bureau). Ils sont également 15 à affirmer que cela dépend du type de réunion. Une seule personne dit ne jamais allumer sa caméra.

Les raisons pour lesquelles certains télétravailleurs décident de changer leur arrière-plan sont de plusieurs ordres. Pour la majorité d'entre eux, le fait que leurs collègues puissent voir leur intérieur est considéré comme intrusif. Certains disent également changer leur arrière-plan car il pourrait y avoir du passage. Ils sont également plusieurs à dire qu'ils modifient leur arrière-plan car leur espace de travail n'est pas en ordre. Pour beaucoup d'entre eux, le fait de changer leur arrière-plan est un moyen de paraître plus professionnel.

Sur les 258 participants, 152 (59 %) ont tendance à s'habiller de manière plus décontractée lors d'une réunion en ligne.

Quant au cadrage et à l'angle de la caméra, près des trois quarts des participants (186 personnes, soit 72 %) estiment que le cadrage et l'angle de la caméra sont importants lors d'une réunion à distance. En effet, c'est ce qui leur permet de détecter (ou non) le langage non verbal de leurs confrères. D'ailleurs, ils sont 156 sur 258 (60 %) à dire que le fait que le langage non verbal soit difficilement perceptible lors d'une réunion en ligne est dérangeant.

Si l'usage de la caméra lors d'une réunion à distance fait débat, l'usage du microphone également. C'est ce qui est analysé dans le point suivant.

Microphone

Il s'avère que 65 % des télétravailleurs interrogés affirment couper systématiquement leur micro lorsqu'ils ne parlent pas. Pourtant, dans la majorité des entreprises, cette pratique n'est ni obligatoire, ni recommandée. Seulement 4 % des personnes interviewées affirment que c'est obligatoire dans leur entreprise et 42 % affirment que c'est recommandé.

Le micro est une source de problèmes dans une réunion en ligne. En effet, seulement 40 % des répondants affirment n'avoir jamais été confrontés à un problème de micro. Ils sont 168 sur 258 (65 %) à avoir connu un problème de micro qui ne fonctionne pas et 140 (54 %) à avoir vécu une situation où le micro de quelqu'un était source de bruits parasites. Un autre problème fréquent est le fait de parler tout en ayant oublié que son micro est éteint, ou inversement, de parler en pensant qu'il est éteint alors qu'il ne l'est pas. L'effet Larsen, c'est-à-dire le fait d'entendre un bourdonnement ou le son de sa propre voix, est également un problème soulevé dans l'enquête.

Dans les réunions enregistrées, les participants laissent leur micro allumé en permanence, même lorsqu'ils ne prenaient pas la parole. Dans la réunion 1, l'un des participants était dans un *open space*. De ce fait, les autres participants entendaient des personnes extérieures à la réunion parler et des bruits⁹. Ceci dit, les bruits parasites n'ont engendré que des gênes mineures, puisqu'ils n'ont pas empêché le bon déroulement de la réunion.

1.3.2.3. Enjeux liés à la communication

La communication dans une réunion en ligne semble être un problème majeur. En effet, sur les 258 répondants, 151 (58 %) disent avoir déjà eu des problèmes à comprendre ce qu'un interlocuteur disait lors d'une réunion de ce type. Sur ces 151 personnes, elles sont 100 à affirmer que cela leur arrive plus souvent qu'en présentiel.

Pour 122 personnes sur les 258 ayant répondu au formulaire, les réunions à distance ont un impact négatif sur l'efficacité de la communication. Cela représente près de 50 % des répondants. Ils sont 110 (43 %) à dire que la qualité de la compréhension est amoindrie par le mode distanciel d'une réunion. Pour 100 personnes (39 %), le temps nécessaire pour régler une problématique est plus long en ligne qu'en présentiel.

Si la compréhension peut poser problème, il semble que la prise de parole également. Lors d'une réunion en ligne, l'organisation du tour de parole est en effet bouleversée et 45 % du panel estime que le mode distanciel a un effet négatif sur le tour de parole. De plus, 31 % du panel trouve qu'il est plus compliqué de s'exprimer dans une réunion en ligne. Cela peut être dû à la gestion du tour de parole, qui semble ne pas être un élément clairement expliqué dans toutes les entreprises.

Seuls 34 % des répondants affirment qu'il y a une règle spécifique aux réunions en ligne concernant le tour de parole au sein de leur entreprise. Pour les autres, les pratiques se sont mises en place naturellement.

Dans la majorité des cas, tous les participants à la réunion peuvent prendre la parole quand ils le souhaitent. Seuls 66 répondants (25 %) affirment qu'il y a un modérateur qui donne la parole. Dans les trois réunions enregistrées, la prise de parole était libre. Cela n'a pas posé de réel problème hormis le fait que certaines personnes parlaient parfois en même temps¹⁰.

D'après les trois personnes interviewées, il est plus difficile de prendre la parole en ligne qu'en présentiel, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Monsieur V explique que l'absence (ou la diminution) de langage non verbal est un problème car il n'est pas possible (ou du moins plus

⁹ Cf. extrait n°7 – bruits parasites : <https://cutt.ly/rGPze4p>

¹⁰ Cf. extrait n°8 – voix : <https://cutt.ly/cGPzj7g>

compliqué) de voir si quelqu'un d'autre souhaite prendre la parole (cf. annexe 2). Selon Madame P, parler durant une réunion en ligne est difficile car certaines personnes ont tendance à monopoliser la parole et il est beaucoup plus compliqué de les en empêcher que lorsque la réunion se déroule en présentiel (cf. annexe 4).

1.3.2.4. Enjeux liés à la concentration

Dans le questionnaire, plusieurs questions ont été posées aux répondants afin de découvrir si leur concentration est affectée lors d'une réunion à distance.

Tout d'abord, pour faire un état des lieux, il leur a été demandé s'ils ont, chez eux, une pièce dédiée à leurs appels professionnels. Il s'avère que 54 % d'entre eux en ont une, alors que 46 % n'en ont pas. Un tiers des personnes qui n'ont pas de bureau chez eux estiment que cela impacte négativement leur efficacité au travail.

La moitié des personnes ayant répondu au formulaire affirment qu'elles sont plus vite distraites lors d'une réunion à distance que lors d'une réunion en présentiel. Les sources de distraction sont multiples : elles peuvent provenir d'autres personnes dans le foyer (conjoint, colocataires ou enfants, par exemple), ou de la présence d'animaux. Une autre source de distraction soulevée est le téléphone portable. Enfin, les répondants sont nombreux à avouer faire du *multitasking* pendant leurs réunions à distance. Ils gèrent leurs e-mails, chattent avec des collègues ou travaillent sur d'autres tâches en parallèle de la réunion. Le manque d'interaction et les caméras éteintes sont également des éléments qui perturbent la concentration des répondants. Certains affirment aussi qu'il est difficile pour eux de rester concentré sur un écran durant un laps de temps long.

Pendant une réunion en distanciel, 86 % des gens affirment travailler sur autre chose lorsqu'une discussion ne les concerne pas directement. Cela correspond à une augmentation de 55 % par rapport aux réunions en présentiel. De plus, 70 % des télétravailleurs affirment chatter avec des collègues en parallèle d'une réunion en distanciel. Ces pourcentages sont très élevés, ce qui prouve que les réunions en ligne ont un réel impact sur l'attention des travailleurs.

Le format en ligne des réunions a également un impact sur la participation. En effet, bien que 140 personnes (54 %) affirment que ce n'est pas le cas, 99 personnes (38 %) avouent que leur participation est impactée négativement et qu'elles sont moins actives lors d'une réunion en ligne que lors d'une réunion traditionnelle. Elles ont en effet tendance à moins prendre la parole et moins répondre aux questions. Seulement 8 % des répondants affirment être plus actifs lors d'une réunion en ligne.

L'attention et la concentration des travailleurs sont donc bel et bien affectées par le mode distanciel d'une réunion. La section suivante prouve que les réunions à distance ont également un impact négatif sur leur santé.

1.3.2.5. Enjeux liés à la santé

Quel est l'impact des réunions à distance sur la santé des télétravailleurs ?

Les résultats de l'enquête en ligne tendent à indiquer que le stress n'est pas un problème majeur lors d'une réunion à distance. En effet, ils ne sont que 40 sur 258 (16 %) à affirmer en ressentir pendant une réunion en ligne. Seulement 28 d'entre eux (11 %) disent être plus stressés que pendant une réunion en présentiel. Madame P explique que pour elle, les réunions en ligne sont un facteur de stress, et ce, pour deux raisons principales : elle a peur de l'image qu'elle peut renvoyer en ligne et elle est stressée par les possibles problèmes techniques (cf. annexe 4).

La fatigue semble être un problème de taille. Quasiment la moitié des répondants affirment être plus fatigués après une réunion en distanciel qu'après une réunion en présentiel.

Monsieur V affirme que sa santé physique est également affectée par les réunions en ligne. En effet, il a l'impression d'être beaucoup moins en mouvement durant des journées de travail à domicile : *« Lorsqu'on a des réunions en distanciel, on reste toute la journée assis, que ce soit pour travailler seul ou pour les réunions en équipe. Lorsqu'on est en présentiel, certes on travaille assis devant notre ordinateur, mais pour les réunions on se lève, on se dirige vers la salle de réunion, etc., ce qui encourage plus le mouvement et le changement de position. J'ai tendance à avoir mal au dos et à la nuque et les réunions en distanciel ont donc un léger impact négatif sur ma santé physique »* (cf. annexe 2).

Les résultats de l'enquête concernant le télétravail et les réunions à distance ont été présentés. À présent, le moment est venu de faire le point sur les résultats en lien avec les réunions hybrides.

1.4. Réunions hybrides

Les réunions hybrides ne font pas l'objet principal de ce travail. Cependant, quelques questions ont été posées aux répondants pour avoir un aperçu de leur vécu et il semble intéressant de détailler rapidement les résultats de celles-ci afin de les mettre en lien avec les résultats obtenus pour les réunions en ligne et de les comparer avec les recherches présentées dans l'état de l'art.

Sur les 258 répondants, 212 (82 %) ont déjà assisté à une réunion hybride.

Parmi ces 212 personnes, seulement 55 (26 %) estiment que c'était une expérience plutôt positive. Ils sont 66 (31 %) à ne pas avoir d'avis sur la question. Pour 91 personnes (43 %), c'était une expérience plutôt négative. Parmi les raisons pour lesquelles les participants n'ont pas apprécié leur participation à une réunion hybride, on retrouve les problèmes techniques, la difficulté à prendre la parole et la diminution de la participation. Certains des répondants ont également mentionné le manque de matériel adéquat et les difficultés pour modérer et organiser

une telle réunion. Un autre problème récurrent est le fossé qui se crée entre les personnes en ligne et les personnes en présentiel. En effet, les personnes à distance ont tendance à se sentir isolées et exclues de la discussion. Ces résultats recueillis sont en conformité avec les travaux de Saatçi et al. (2019), présentés dans l'état de l'art (cf. 3.4.2. Inconvénients).

Les réunions hybrides présentent donc des enjeux similaires à ceux des réunions à distance, mais également de nouveaux défis, spécifiques aux réunions hybrides.

1.5. Bilan

Dans les points précédents, des éléments de réponse à la question initiale de recherche « *Quels sont les défis que les entreprises doivent relever pour que leur communication soit efficace lors d'une réunion interne à distance ?* » ont été apportés.

Après l'analyse et la comparaison des données récoltées, il est évident que les entreprises doivent faire face à de nombreux défis pour que leur communication interne soit efficace lors de réunions à distance.

Les défis sont de plusieurs types.

Il y a tout d'abord les changements en termes d'organisation, qui peuvent perturber les réunions : le format de celles-ci peut être modifié, la préparation est différente, les supports ne sont pas les mêmes et apportent leur propre lot de difficultés à surmonter.

Ensuite, il y a les enjeux liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication : les problèmes techniques (problèmes de son, de micro (bugs, bruits parasites), de qualité d'image, de connexion internet) ou encore les ennuis posés par la caméra.

On retiendra également les problèmes liés à la communication (mauvaise compréhension, difficultés à prendre la parole), à la concentration ainsi qu'à la santé.

Les principaux problèmes relatifs aux réunions hybrides ont brièvement été abordés.

2. Discussions

Cette section mentionne des pistes de solutions pour aider les entreprises à surmonter les défis que présentent les réunions internes en ligne mais également les limites de ce mémoire et les nouvelles questions de recherche qui pourraient être explorées à l'avenir.

2.1. Pistes de solutions

Tout au long de cette partie consacrée aux résultats, il était question de répondre à la question de recherche initiale en décryptant les différents problèmes posés par les réunions à distance. À

présent, une série de conseils et de solutions pour remédier à ces problèmes et améliorer l'efficacité des réunions internes d'entreprise vont être proposés. Cette section n'a pas pour objectif de révolutionner les modalités des réunions en ligne, mais suggère une liste non-exhaustive de « trucs et astuces » qui pourraient rendre la communication d'entreprise plus fluide lors d'une réunion en distanciel.

Tout comme dans partie précédente, les enjeux sont divisés en différentes sections : les enjeux liés à l'organisation, aux NTIC, à la communication, à la concentration et à la santé.

2.1.1. Enjeux liés à l'organisation

L'organisation d'une réunion à distance est très importante, car en télétravail, chaque travailleur gère son organisation à sa façon. Si on veut qu'une réunion soit efficace et qu'elle ne soit une perte de temps pour personne, il y a plusieurs règles à respecter.

Tout d'abord, il faut programmer la réunion à l'avance. Il est en effet beaucoup plus compliqué d'improviser des réunions à distance que des réunions en présentiel.

Aussi, il est conseillé d'envoyer à l'avance un ordre du jour complet afin que tout le monde puisse être au courant de l'objet de la réunion. Le fait de partager des informations avant la réunion permet d'enclencher le processus créatif et de rendre les réunions plus efficaces car les participants peuvent déjà réfléchir aux différents points abordés.

Il ne faut pas non plus hésiter à utiliser des supports visuels pour garder l'attention des participants, tout en veillant à ce qu'ils soient bien lisibles sur un écran réduit.

2.1.2. Enjeux liés aux NTIC

Pour régler les problèmes liés aux NTIC, il existe plusieurs solutions.

Pour éviter les problèmes de son, de qualité d'image et les bugs, il faut investir dans du matériel de qualité (ordinateur, micro, *webcam*, casque audio, connexion internet). C'est un élément dont il faut tenir compte, car cela aide à fluidifier les échanges et éviter les pertes de temps causées par des problèmes techniques. Par exemple, Monsieur V et Monsieur B expliquent que leurs entreprises respectives ont offert à chacun de leurs employés un casque audio équipé d'un micro, afin que la qualité soit meilleure (cf. annexes 2 et 3). Aussi, Monsieur V bénéficie d'un abonnement 4G illimité, afin de pouvoir résoudre un éventuel problème de connexion Wi-Fi (cf. annexe 2).

Afin que les employés soient plus à l'aise avec la/les plateforme(s) de visioconférence utilisée(s) et qu'ils puissent en faire bon usage, il est conseillé d'organiser des formations et des séances de coaching. Cela évitera les pertes de temps et les questionnements au moment de la réunion.

L'usage de la caméra est un plus et il est même bon de l'imposer. Cela met tout le monde sur un pied d'égalité, renforce le côté humain, permet la détection du langage non verbal et améliore la concentration.

Dans les réunions avec un grand nombre de participants, il vaut mieux demander de couper systématiquement son micro quand on n'a pas la parole pour réduire les bruits parasites.

2.1.3. Enjeux liés à la communication

Pour éviter les incompréhensions et les quiproquos, il faut insister sur l'importance de l'articulation, afin que tout le monde puisse bien comprendre ce qui est dit par chacun des participants. Il est important également de demander aux personnes qui assistent à la réunion d'être dans un endroit calme, dans la mesure du possible.

Au niveau de la prise de parole, il faut établir des règles au préalable. Par exemple, on peut désigner un modérateur, c'est-à-dire une personne qui donne la parole à ceux qui désirent s'exprimer, ou prédéfinir un temps pour les questions et les interventions.

2.1.4. Enjeux liés à concentration

Le fait d'imposer l'utilisation de la caméra permet de rendre la réunion en ligne plus humaine, de décrypter une partie du langage non verbal et de vérifier que les gens sont attentifs. Si les employés estiment que c'est trop intrusif, ils peuvent modifier leur arrière-plan en le floutant ou en mettant un faux fond.

Puisqu'il est souvent plus compliqué de se concentrer en ligne, il faut essayer autant que possible de limiter la durée des réunions. S'il s'agit d'une grosse réunion, faire des pauses est indispensable.

Il faut également insister sur l'importance d'éloigner les sources de distractions (par exemple le téléphone). Afin de ne pas « perdre » les participants, on peut rendre les réunions plus interactives (par exemple en posant des questions). Cela permet aussi d'éviter le *multitasking*.

2.1.5. Enjeux liés à la santé

Les problèmes de santé des employés causés par les réunions à distance ne sont pas à négliger. En effet, un employé qui va bien est un employé qui travaille bien. Il faut prendre soin de la santé mentale et physique des travailleurs.

Pour la santé mentale, voici deux astuces. Premièrement, il est important de bien former les collaborateurs. En effet, Madame P a fait part de ses angoisses lorsqu'elle s'apprête à participer à une réunion à distance (cf. annexe 4). Préparer ses travailleurs (coachings, formations) est

une bonne solution pour réduire le niveau de stress. Les formations peuvent à la fois faire gagner du temps et être bénéfiques pour le mental des employés. Aussi, il faut s'assurer que les travailleurs vont bien. Pour ce faire, les managers peuvent mettre en place des entretiens individuels réguliers lors desquels les télétravailleurs peuvent faire part de leurs angoisses et de leurs soucis. Il est aussi possible d'organiser des appels strictement informels, lors desquels l'équipe ne parlerait pas de travail, pour remplacer les *small talks* en présentiel.

En ce qui concerne la santé physique, il est important de recommander aux employés de ne pas négliger le mouvement. Il faut proposer des moments de pause durant lesquels ils peuvent se dégourdir les jambes et leur conseiller de pratiquer une activité physique régulière. Aussi, investir dans un bureau assis-debout est une bonne alternative, afin de ne pas rester collé à sa chaise toute la journée.

2.1.6. Conclusion

Au-delà de tous ces conseils qui peuvent améliorer le déroulement d'une réunion à distance, il semble essentiel de mentionner qu'il reste important de se rencontrer en face à face. Que ce soit pour des réunions ou des *team buildings*, il est primordial que les contacts entre collègues ne se fassent pas à 100 % en distanciel. Se voir en vrai, cela fait du bien au moral : c'est non seulement l'occasion de créer un esprit d'équipe mais également de nouer des liens au-delà du professionnel, via les *small talks*, par exemple. Monsieur V, qui a rejoint une nouvelle entreprise durant la crise de la Covid-19, témoigne de l'importance des activités de *team building* non virtuelles pour faciliter son intégration (cf. annexe 2).

De plus, il semblerait que les réunions en ligne ne soient pas fort appréciées dans leur ensemble. En effet, quand il a été demandé au panel quel type de réunions il préférerait, seules 42 personnes (16 %) ont répondu qu'elles préféreraient les réunions en ligne contre 121 (47 %) qui ont affirmé préférer les réunions en présentiel. Le reste, à savoir 95 personnes (37 %), a dit ne pas avoir de préférence.

2.2. Limites et futures questions de recherches

Ce travail a pour objectif de présenter et analyser les défis auxquels les entreprises sont confrontées lors de réunions internes d'entreprise en ligne, de manière globale. Il présente plusieurs limites.

Premièrement, il faut relativiser l'échantillon des répondants. En effet, l'élément central sur lequel est basé ce mémoire est une enquête en ligne. Bien que de nombreuses réponses aient été récoltées par le biais du formulaire et que le nombre de réactions obtenues est très satisfaisant, les 258 réponses ne représentent qu'une infime partie des millions de travailleurs qui ont eu à pratiquer les réunions à distance des suites de la crise de la Covid-19. Les répondants sont principalement belges, une grande partie d'entre eux sont francophones. Il pourrait être intéressant, dans de prochaines recherches, de réaliser une étude similaire dans d'autres pays et

sur d'autres continents ou auprès de personnes n'ayant pas le français comme langue maternelle, afin de comparer les résultats.

Deuxièmement, il y a différents types de réunions. En effet, dans cette enquête, les réunions internes d'entreprise ont été privilégiées, mais dans leur globalité : réunions créatives, réunions d'information, réunions-discussions ou réunions de résolution de problèmes (Abric, 1996). Cependant, il est important de ne pas perdre de vue que les défis auxquels les entreprises doivent faire face lors d'une réunion à distance peuvent varier en fonction du type de réunion. Aussi, les enjeux rencontrés peuvent dépendre du nombre de participants à la réunion. Par exemple, les trois réunions enregistrées étaient des réunions en petit comité (de 2 à 6 participants). L'analyse et les observations auraient pu être différentes s'il s'agissait de réunions avec plus de participants. Il faut donc garder en tête que les résultats de ces recherches sont d'ordre général, et qu'ils peuvent s'appliquer, ou pas, à tous les genres de réunions. De futures recherches pourraient s'intéresser à des types de réunions en particulier, en fonction des objectifs de celles-ci, mais également en fonction du nombre de participants, par exemple.

Ce travail avait pour objet principal d'analyse la communication interne d'entreprise via les réunions à distance. De futurs travaux pourraient être faits sur les réunions externes, c'est-à-dire les réunions d'une entreprise avec ses partenaires.

Le cas des réunions hybrides a également été mentionné, mais il pourrait être pertinent de les étudier plus en profondeur.

Les pistes de solutions présentées à la fin du travail ne sont pas des obligations et ne régleront pas tous les problèmes des réunions en ligne. Cependant, certaines astuces sont faciles à mettre en place et peuvent significativement améliorer l'efficacité des réunions à distance des entreprises. Pour rappel, il faut accorder beaucoup d'importance à l'organisation des réunions (planification, ordre du jour, supports visuels) et à la formation et au coaching des employés. Il est aussi essentiel d'investir dans du matériel de qualité et de discuter ou imposer des règles quant à l'utilisation de la caméra et du micro ainsi que quant à la prise de parole. Éloigner les sources de distraction et pratiquer une activité physique sont également des bonnes pratiques à mettre en place.

Conclusion

Depuis le début de la crise de la Covid-19 en mars 2020, le télétravail s'est généralisé, entraînant une nette augmentation des réunions en ligne. Aussi utiles soient-elles, les réunions à distance bouleversent la communication interne des entreprises et mettent celles-ci au défi. Or, il existe encore peu de travaux consacrés à cette nouvelle réalité et à ses conséquences sur la communication interne des entreprises. C'est pour ces raisons que nous avons décidé d'en faire l'objet de ce mémoire.

Tout au long de ce travail, nous avons tenté de répondre à la question de recherche suivante : *« Quels sont les défis que les entreprises doivent relever pour que leur communication soit efficace lors d'une réunion interne à distance ? »*. Dans chacune des parties qui le composent, nous avons apporté des éléments de réponse à notre problématique.

Dans la première partie, la partie théorique, nous avons découvert les écrits scientifiques déjà existants au sujet de différents concepts en lien avec les réunions internes d'entreprise à distance. Nous avons analysé le télétravail, les réunions traditionnelles, les réunions en ligne et, plus brièvement, les réunions hybrides.

La seconde partie était consacrée à la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. Tout d'abord, il y a eu l'enquête en ligne, à laquelle un grand nombre de personnes (258) ont répondu. L'objectif de ce formulaire en ligne était de récolter de nombreuses données, afin de déceler les enjeux principaux auxquels les télétravailleurs doivent faire face lors d'une réunion en ligne d'entreprise. Ensuite, nous avons analysé trois réunions internes d'entreprise en ligne afin d'obtenir des données plus concrètes et d'infirmer ou confirmer les résultats de l'enquête. Enfin, nous avons récolté les témoignages de trois télétravailleurs dans le but d'approfondir les résultats obtenus grâce aux deux premières méthodes.

La troisième partie était la partie pratique, dans laquelle les résultats sont présentés et interprétés. Il s'agissait d'analyser les données obtenues via les trois méthodes de recherches, de les comparer entre elles et de les confronter aux recherches scientifiques présentées dans la partie théorique. Ces recherches ont permis de répondre à la question initiale et d'établir une liste des enjeux que présentent les réunions en ligne pour les entreprises. Dans la section « Discussions » de la partie pratique, des pistes de solutions ont été présentées pour aider les entreprises à surmonter les défis des réunions à distance, et les limites de ce mémoire ont été établies.

Nous avons analysé les réunions internes à distance sous de multiples aspects : leur déroulement, leurs points forts et les difficultés de tous ordres qu'elles soulèvent.

Il ressort de cette recherche que les réunions internes en ligne sont considérées par les participants comme un outil de travail très utile, voire indispensable dans certains contextes (comme celui de la crise sanitaire, par exemple) pour permettre aux entreprises de continuer à

communiquer en interne, même à distance. Parmi les avantages les plus symboliques, sont retenues la flexibilité et la diminution des temps de déplacements. Les enjeux principaux des réunions à distance sont liés à l'organisation, aux problèmes techniques et aux défis de communication. On peut également mentionner l'impact négatif des réunions à distance sur la santé mentale et physique des travailleurs ainsi que leur impact sur la concentration.

Concernant l'organisation, les répondants affirment que les réunions en ligne sont généralement plus courtes mais plus nombreuses et que l'ordre du jour n'est pas toujours communiqué à l'avance. Les tableaux traditionnels laissent place au partage d'écran, à qui on reproche sa taille réduite et son temps de chargement.

Les problèmes techniques sont très fréquents, puisque 91 % des répondants à l'enquête affirment y avoir déjà été confrontés. On peut notamment citer les problèmes de son, d'image et de connexion internet. L'usage ou non de la caméra fait débat, mais cela reste un élément important pour décrypter le langage non verbal, rendre les réunions plus humaines et pour que les participants soient plus attentifs.

Quant à la communication, elle est impactée par le mode distanciel d'une réunion : la qualité de la compréhension est diminuée et la prise de parole est plus difficile en ligne qu'en présentiel. Les travailleurs disent également être moins attentifs et plus vite distraits lors d'une réunion en ligne. Enfin, le stress et le manque de mouvement sont des éléments qui, selon les personnes interrogées, peuvent avoir un impact négatif sur la santé des employés.

Néanmoins, des solutions existent pour améliorer le déroulement des réunions en ligne. Dans les pistes de solutions, nous avons notamment souligné l'importance d'organiser correctement les réunions et d'investir dans des outils technologiques de qualité. Former et coacher les employés est également un élément essentiel, pour qu'ils soient à la fois plus à l'aise et plus efficaces au travail. Il faut également décider des règles qui concernent l'usage de la caméra et du micro, ainsi que des règles de prise de parole. Aussi, éloigner les sources de distraction et ne pas négliger le mouvement sont deux conseils très importants.

Même s'il existe des solutions pour remédier aux défis que les réunions en ligne représentent pour les entreprises, nous attirons l'attention sur le fait qu'il faut soigner le contact humain. En effet, il reste essentiel pour des collègues de se voir en face à face afin de créer un esprit d'équipe. Les *small talks* en début de réunion et les activités de *team building* sont propices à des échanges chaleureux qui permettent de créer des liens.

En conclusion, il y a encore trop peu de travaux existants sur les réunions à distance et il reste indubitablement beaucoup à découvrir à leur sujet. Notre travail contribue modestement à une meilleure connaissance des défis engendrés par les réunions en ligne, même s'il existe des limites inhérentes à notre travail, notamment l'échantillon des répondants à l'enquête (258 personnes, principalement belges francophones) et le fait qu'il englobe tous les types de réunions internes, quels que soient le sujet et le nombre de participants.

Il serait intéressant et utile de se pencher sur les pratiques hors Belgique afin de vérifier si les défis se déclinent de la même façon ailleurs. Pourquoi ne pas également s'intéresser aux réunions externes, ou se concentrer sur un type de réunion en particulier, afin de comparer les défis engendrés par chaque type de réunions. De nombreuses recherches peuvent encore être effectuées à propos des enjeux des réunions à distance et il est primordial de s'y atteler dans les plus brefs délais étant donné l'importance croissante accordée aux réunions en ligne et l'intérêt qu'elles suscitent auprès des personnes qui les pratiquent.

Références

1. Travaux scientifiques

Aboura, R. (2018). *La communication interne, vecteur de réussite du projet d'entreprise. Étude comparative « Seror, dennouni »*. North African Review of Economics and Management, vol. 5, n°01. Université de Tlemcen.

Abric, J.-C. (1996). « *Les représentations sociales : aspects théoriques* ». Pratiques sociales et représentations, pp. 11-35.

Avolio, B. et al. (2000). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. Leadership Quarterly, vol. 11, n°4, pp. 615-668.

Bargiela-Chiappini, F. & Harris, S. (1997). *Managing Language: The Discourse of Corporate Meetings*.

Brabant, S. (2021). *Meetings*. Oral business communication techniques in English – Part 2 – Tutorials (LMULT2425). Université catholique de Louvain.

Brunelle, E. (2010). *Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction*. Management international / Gestión Internacional / International Management, 14 (4), pp. 23–35.

D'Almeida, N., Libaert, Th. (2018). *La communication interne des entreprises*. Dunod. 8e éd.

De Cock, S. (2021). *Business meetings: roles and discursive practices*. Oral business communication techniques in English – Part 2 (LMULT2425). Université catholique de Louvain.

Devlillers, M. (2003). *Le télétravail : dossier de synthèse documentaire*. Rapport de recherche. Institut de l'Information Scientifique et Technique (INIST-CNRS).

Dumas, M. & Ruiller, C. (2014). *Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?* Management & Avenir, 2014/8 n°74, pp. 71-95.

Ellis, R. et al. (2021). *The application of Human Factors at Hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity*. British Journal of Oral & Maxillofacial Surgery.

François, T. (2020). *Introduction à la communication d'entreprise*. Communication orale dans l'entreprise (LROM2660). Université catholique de Louvain.

François, T. (2020). *La réunion en entreprise*. Communication orale dans l'entreprise (LROM2660). Université catholique de Louvain.

Golden, T. et al. (2006). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?* Journal of Applied Psychology, vol. 91, n° 6, pp. 1340-1350.

Govaere, V. (2002). *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). 1. Les NTIC : définitions et mode d'emploi.* Rapport de recherche. Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS).

Handford, M. J. (2007). *The genre of the business meeting: a corpus- based study.* Doctoral dissertation, University of Nottingham.

Harris, L. (2003). *Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas.* Personnel review, 32(4), pp. 422–437.

Henke, R. et al. (2015). *The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health.* American journal of health promotion.

Holdsworth, L. & Mann, S. (2003). *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health.* New Technology, Work and Employment, vol. 18, Issue 3, pp. 196-211.

Kurland, N. & Bailey, D. (1999). *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work.* Journal of Organizational Behavior, vol. 23, n°4, pp. 383-400.

Lachappelle, U. & Tanguay G. (2018). *Impact potentiel du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec.* Rapport de projet.

Lahlou, S. (2007). *L'activité de réunion à distance.* Réseaux, 2007/5 n° 144, pp. 59-101.

Largier, A. (2001). *Le télétravail : trois projets pour un même objet.* Réseaux, 2001/2 n°106, pp. 201-229.

Lord, I. (2020). *Les 12 clefs de l'influence durable en télétravail.*

McClintock, A. (2011). *Practical Considerations for Virtual Meetings in Australia.* Keeping Good Companies, vol. 63, pp. 68-69.

Mc Lean (2010). *Business Communication for Success.* California Open Educational Resources Council. San Francisco.

Malone, O. (2004). *101 Leadership Actions for Creating & Managing Virtual Teams.*

Martin, M. (2020). *Les enjeux de la mise en place du télétravail suite à la crise du covid-19 pour les entreprises du secteur secondaire situées en milieu rural.* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.

Merlet, J. & Poussing, N. (2020). *Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude de données d'enquête*. Revue d'économie industrielle, 2020/3 n°171, pp. 89-138.

Moriset, B. (2010). *Développer l'économie numérique dans les territoires ruraux français : une ère nouvelle pour les télécentres ?* Communication distante, organisation de la production et économie cognitive dans les territoires périphériques : État des lieux et enjeux de développement. Université Jean-Moulin – Lyon 3.

Nilles, J. (1982). *Teleworking: working closer to home*. Technology Review, pp. 297-301.

Neumayr, T. et al. (2021). *What was Hybrid? A Systematic Review of Hybrid Collaboration and Meetings Research*.

Ollivier, D. (2017). *Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail*. Études, 2017/12 Décembre, pp. 33-46.

Saatçi, B. et al. (2019). *(Re)Configuring Hybrid Meetings: Moving from User-Centered Design to Meeting-Centered Design*.

Sam, R. (2022). *Effective Virtual Platforms for Online Meetings*. Holy Cross College (Autonomous) Nagercoil.

Savary, A. (2006). *Contribution à l'analyse du changement de la qualité de vie des télétravailleurs à domicile et en particulier de l'influence des techniques de dépannage à distance*. Mémoire, Université du Québec à Montréal.

Shannon, C. (1948). *A Mathematical Theory of Communication*. The Bell System Technical Journal, vol. 27, pp. 379–423, 623–656.

Sox, C. et al. (2014). *Virtual and Hybrid Meetings for Generation X: Using the Delphi Method to Determine Best Practices, Opportunities, and Barriers*. Journal of Convention & Event Tourism, vol 15, pp. 150-169.

Sox, C. et al. (2017). *Virtual and hybrid meetings: a mixed research synthesis of 2002-2012 research*. Journal of Hospitality & Tourism Research, vol. 41, No. 8, pp. 945–984.

Taskin, L. & Tremblay D.-G. (2010). *Comment gérer des télétravailleurs ?* Gestion, 2010/1, vol. 35, pp. 88-96.

Thunus, S. (2020). *Midi de l'éthique « Présentiel-distanciel : quels enjeux éthiques ? »*. Université catholique de Louvain.

Trevino, K. et al. (1987). *Media symbolism, media richness and media choice in organization: A symbolic interactionist perspective*. Communication Research, vol. 14, n°5, pp. 553-575.

Vayre, E. (2019). *Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social*. Le travail humain, 2019/1, vol. 82, pp. 1-39.

Veyrier, C.-A. (2015). *Multiactivité et multimodalité dans les réunions à distance. Usages du chat et de la messagerie instantanée*. Réseaux. 2015/6 n° 194, pp. 11-37.

2. Autres

Audureau, W. & Vaudano, M. (2020). *Coronavirus : du premier cas détecté de Covid-10 au déconfinement, la chronologie d'une crise mondiale*. Publié le 12 mai 2020, mis à jour le 2 février 2021, récupéré le 2 mai 2022 sur https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/05/12/coronavirus-de-la-chauve-souris-au-deconfinement-la-chronologie-de-la-pandemie_6039448_4355770.html.

Fogli, A. & Ryckmans, G. (2020). *Le 17 mars la Belgique se préparait à entrer en confinement : que retenir de ce mois qui a déjà marqué l'histoire de notre pays ?* Publié le 17 avril 2020, récupéré le 2 mai 2022 sur <https://www.rtbef.be/article/le-17-mars-la-belgique-se-preparait-a-entrer-en-confinement-que-retenir-de-ce-mois-qui-a-deja-marque-lhistoire-de-notre-pays-10483498>.

Statbel (2020). *Un salarié sur cinq a travaillé à domicile en 2019*. Publié le 27 mars 2020, récupéré le 2 mai 2022 sur <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/un-salarie-sur-cinq-travaille-domicile-en-2019#:~:text=En%202019%2C%2018%2C9%25,effectu%C3%A9%20au%20domicile%20du%20travailleur>.