

Les visioconférences épuisent mentalement travailleurs et étudiants

Leur utilisation s'est généralisée dans le travail et l'enseignement avec le confinement dû au Covid, en provoquant fatigue, stress et irritation.

Fabrice Breithaupt

Jamais autant d'employés bureautiques et d'étudiants n'auront conversé ou suivi des cours par vidéoconférence depuis les confinements sanitaires imposés par la pandémie de Covid-19. Et jamais ceux qui pratiquaient déjà ce mode de communication et d'enseignement n'en auront autant fait par la force des choses.

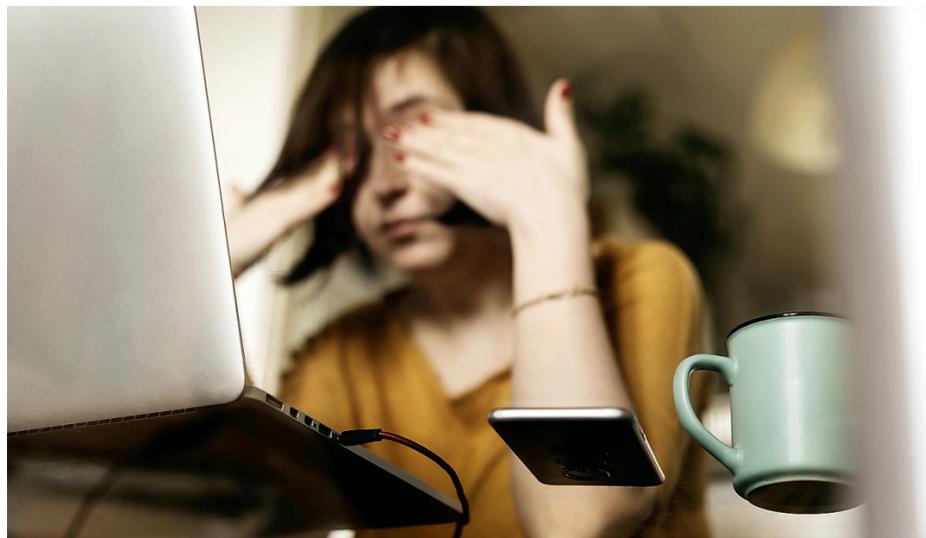
Mais passer plusieurs heures par jour sur Zoom, Skype, Meet et autres Teams n'est pas sans conséquence pour son bien-être.



Joël Billieux
Professeur de psychologie à l'Université de Lausanne

Troubles physiques et psychiques

Selon une étude réalisée en Allemagne en 2020 par l'Institut pour l'emploi et l'employabilité de l'Université de Ludwigshafen, près de 60% des professionnels interrogés déclarent ressentir la «Zoom fatigue» (terme générique désormais utilisé dans plusieurs études scientifiques et articles de presse pour décrire l'épuisement dû à une surutilisation de la vidéoconférence). Près de 78% d'entre eux indiquent la subir quelquefois et près de 15% toujours. Environ 57% disent la ressentir fortement et plus de 7% très fortement. Les effets décrits sont principalement une baisse de la concentration (85,6%), de l'impatience (50%) et de l'irritabilité



La surutilisation de la vidéoconférence peut provoquer des problèmes psychiques, mais aussi physiques, tels que des maux de tête et des troubles visuels. GETTY IMAGES

Conseils contre la «Zoom fatigue»

Joël Billieux est enseignant et chercheur à l'Université de Lausanne, spécialiste des effets des technologies de l'information et de la communication sur la cognition humaine. Stéphane Haefliger est spécialiste en ressources humaines au sein du cabinet Vicario Consulting. Tous deux nous livrent ici leurs conseils pratiques pour réduire l'épuisement psychique et

physique dû à un trop-plein de visioconférences.

Organiser des réunions virtuelles structurées, courtes et participatives.

Éviter d'enchaîner les vidéoconférences les unes derrière les autres et, si possible, **(s')aménager des pauses** entre chacune d'elles.

Désactiver momentanément la caméra pour éviter l'«effet miroir»

et ses conséquences (*lire ci-contre*). En profiter pour **se lever de sa chaise** et effectuer quelques mouvements d'assouplissement. **Éviter de réaliser plusieurs tâches en même temps** lorsqu'on participe déjà à une visioconférence. **Favoriser aussi les autres canaux de communication** pour les réunions de travail, comme le téléphone ou les courriels. **F.B.**

(50%). Sont aussi mentionnés des pertes d'équilibre (34,8%), des maux de tête (29,6%), des douleurs de dos (28%), des troubles visuels (22,8%) ou encore de l'insomnie (13,6%).

Joël Billieux connaît bien le phénomène. Et pour cause, ce professeur de psychologie à l'Université de Lausanne passe lui-même «entre quatre et six heures par jour» à enseigner à ses élèves et à converser avec ses collègues universitaires par écran interposé. «Cela fatigue à la longue de ne communiquer qu'avec ces logiciels», explique l'enseignant et chercheur.

Communication naturelle perturbée

Comment expliquer cette fatigue particulière? Pour celui qui est spécialiste des effets des technologies de l'information et de la communication sur la cognition humaine, la visioconférence perturbe le naturel des échanges à de multiples égards, notamment la communication non verbale. Le langage corporel (posture, gestuelle, expressions faciales) participe à nos interactions sociales en traduisant les émotions autant de celui qui parle que de celui qui écoute, ce qui conditionne à la fois ce que nous souhaitons exprimer

et la façon selon laquelle le message est perçu par son interlocuteur. «Or, lorsque plusieurs participants assistent à une réunion de travail ou à un cours donné en virtuel, chacun apparaît sur l'écran dans une petite case dans laquelle il est réduit à la taille d'un timbre-poste, explique Joël Billieux. Dès lors, on perd une partie non négligeable de la communication verbale. Du coup, le langage corporel étant difficile à interpréter, cela nécessite d'exagérer certains gestes et davantage d'attention pour mieux comprendre ou se faire comprendre. D'où une fatigue cognitive plus importante.»

Par ailleurs, les participants aux vidéoconférences ou aux cours en ligne désactivent fréquemment la caméra et/ou le micro de leur ordinateur, soit par inadvertance, soit volontairement pour n'être ni vus ni entendus par les autres. «Selon mon expérience de la visioconférence en situation de travail ou d'enseignement, 75% environ des participants sont en «mode fantôme»; ils ne sont ni visibles ni audibles. Cela peut donner à celui qui s'exprime l'impression de parler dans le vide et, en ce qui me concerne, cela nuit à ma motivation, or il est connu qu'une moindre motivation a un effet sur la performance», déplore Joël Billieux.

La vidéoconférence perturbe aussi la fluidité et le rythme des échanges, ajoute le scientifique: «Ce mode de communication est dépendant de l'internet. Lorsque la qualité du débit est insuffisante, il peut y avoir des microcoupures. Celles-ci peuvent provoquer un gel des images ou un décalage entre le son et l'image reçus. Les paroles peuvent alors se chevaucher et on interrompt involontairement les autres participants. Ce problème de désynchronie peut engendrer de la fatigue, du stress, de l'irritation ou de la frustration de part et d'autre.»

Les microcoupures peuvent aussi entraîner des «blancs» techniques, c'est-à-dire un silence qui peut être générateur de malaise. Des chercheurs allemands ont montré, dans une étude datant de 2014, qu'un décalage de 1,2 seconde seulement pendant une conversation téléphonique impactait la perception que les interlocuteurs avaient de la personne qui parlait, celle-ci étant considérée comme moins sympathique, moins efficace et moins disciplinée, notamment.

La pression de la caméra

En outre, la caméra fait peser sur les participants aux visioconférences une pression sociale particulière. «C'est ce qu'on appelle l'«effet miroir», explique Joël Billieux. En permanence, on se voit et on sait qu'on est vu. On fait donc davantage attention à sa posture, son comportement et à son accoutrement. Ce faisant, on se concentre

plus sur soi-même que sur les auditeurs. Ce stress et cette déconcentration augmentent la fatigue cognitive.»

Ajoutons que la généralisation de la visioconférence pourrait avoir un autre effet pervers: elle chamboule le regard que les personnes portent sur leur propre physique et sur celui des autres. La caméra étant focalisée sur les visages, elle accentue en effet les défauts physiques. Ce que certains ne supportent plus. Conséquence: les actes de chirurgie et de médecine esthétiques ont augmenté. C'est par exemple le cas en France, comme le relevaient en mars dernier nos confrères de «20 minutes».

De plus, la caméra oblige les participants à ne pas trop bouger afin de ne pas sortir de son champ et de rester dans le cadre. «Or, les facultés cognitives sont facilitées par l'activité motrice», poursuit Joël Billieux. Autrement dit, on pense mieux en bougeant. «Cette limitation des mouvements n'est pas naturelle» et peut entraîner des tensions nerveuses et musculosquelettiques.

Au final, toutes ces raisons cumulées font qu'«une heure de visioconférence est plus fatigante qu'une heure de réunion de travail ou de classe en mode présentiel», estime Joël Billieux. «L'épuisement est d'autant plus important que cette situation dure aujourd'hui depuis plus d'un an, et que cette «Zoom fatigue» cognitive s'ajoute à la fatigue psychique plus générale liée au contexte sanitaire et à ses diverses contraintes», souligne-t-il.

Reste que Joël Billieux reconnaît qu'en raison des circonstances, ces outils sont indispensables: «Si la pandémie était survenue il y a plusieurs années, à un moment où ces technologies n'existaient pas, on n'aurait pu ni travailler ni enseigner à distance.» Autre point positif, ce mode de communication aurait un effet désinhibant: «Certains étudiants qui sont plutôt introvertis lorsqu'ils sont en présentiel dans la salle de cours, osent prendre la parole et poser des questions lorsqu'ils sont devant leur écran lors des cours en ligne», observe l'enseignant et chercheur.

Rater son mariage mais réussir son divorce

L'œil du pro

Vincenzo Ganci
Ganci Partners
Executive
Search



Un jour, l'un de mes mentors m'a dit qu'une entreprise est comme un bus qui voyage vers une destination, en faisant des arrêts. À chaque stop, certains passagers montent et d'autres descendent. La vie d'une entreprise est par na-

ture faite d'entrées et de sorties. Un bon leader doit donc s'assurer d'avoir toujours les bonnes personnes à bord et qu'elles soient assises à la bonne place.

Dans un monde qui évolue toujours plus rapidement, il est essentiel d'avoir la possibilité d'embarquer de nouveaux talents ayant les compétences demandées par le marché et de laisser partir ceux qui n'amènent pas ou plus de valeur ajoutée ou qui souhaitent contribuer à d'autres causes. Contrairement à certaines croyances qui prônent une rotation nulle des ef-

fectifs, la rotation des collaborateurs, si elle ne dépasse pas certaines limites, est un facteur de succès. En effet, cette dynamique de constant changement d'une partie des collaborateurs est bénéfique, voire nécessaire à condition qu'elle ne devienne pas pathologique. Il n'y a pas de taux de fluctuation idéal. Cela dépend de plusieurs facteurs tels que la capacité d'une entreprise à former ses collaborateurs, le degré de maturité d'un secteur d'activité ou encore la culture d'entreprise. Par ailleurs, une fluctuation trop basse n'est pas

un atout non plus mais le potentiel symptôme d'une incapacité à accéder à de nouvelles idées et à s'assurer l'accès aux meilleurs talents.

La fin d'une relation professionnelle fait partie intégrante d'une carrière, au même titre qu'une séparation ou un divorce. Si le changement est aujourd'hui la normalité, c'est la manière avec laquelle la séparation s'effectue qui reste un nœud décisif à ne pas rater.

À moins que vous ne veniez de gagner à l'EuroMillion, il y a de fortes chances que vous ayez une longue vie professionnelle devant

vous. Ce qui signifie qu'à un moment donné, votre chemin va se croiser à nouveau avec de nombreuses personnes avec lesquelles vous avez travaillé précédemment. Il est également très probable que votre nouvel employeur prenne des références auprès du précédent.

Il est donc fondamental de se quitter en bons termes, soigner les relations, montrer de la gratitude pour le chemin parcouru ensemble et laisser un souvenir positif de son passage en entreprise. Il faut également pouvoir expliquer sereinement les raisons de son départ, vo-

lontaire ou décidé par l'entreprise, à tout futur employeur; une tâche assez simple si l'on a bien performé et qu'on a respecté les comportements décrits ci-dessus. Nous nous souvenons d'un candidat qui, après vingt ans de carrière dans une multinationale de renom, ne savait pas expliquer sereinement les raisons de son licenciement, sans que cela devienne émotionnel. Une séparation fait partie d'une carrière. Gérer ce passage, c'est savoir gérer sa carrière.

www.gancipartners.ch