10/04/2020

Article sur le télétravail dans les Établissements d'enseignement supérieur

Le 16 mars 2020, pour faire face à la grave crise du coronavirus, les salariés des entreprises n'apportant pas de services essentiels à la gestion de la pandémie ou ne pouvant être faits à distance, ont été priés de se mettre en télétravail.
Pour les étudiants, la période de téléenseignement a démarré concomitamment.

Cet article traite plus particulièrement des conséquences pour les établissements d'enseignement supérieur réunis au sein de l'AGERA et de la communauté Elence (Santé et Performance).

Pour mettre en place ce télétravail, quel était le niveau de préparation des Ecoles, en termes d'outils (ordinateur, VPN, logiciels spécifiques, capacité du réseau), de cours en ligne, mais aussi de e-management puisque le management à distance appelle une organisation très différente et induit la possibilité de risques psycho sociaux.

D'autre part, il apparaît que le télétravail massif est une expérience intéressante qui invite à la créativité. Les équipes ont travaillé d'arrache-pied, pour continuer à proposer une offre de formation de qualité.

Nous avons souhaité nous appuyer sur la richesse de nos réseaux, pour mettre en lumière des témoignages d'enseignants-chercheurs, de personnels administratifs, révélant des nouvelles pratiques mais aussi des difficultés.

Cet article est rédigé pendant la quatrième semaine de confinement, les enseignants et équipes support disent avoir déjà beaucoup fait évoluer leurs pratiques et être plus à l'aise dans la gestion des outils à distance. Les témoignages seront sans doute différents dans quelques semaines…

En complément, nous vous proposons un certain nombre de références, outils, articles, réalisés par des experts de la question (ANACT, INRS, AMUE….).

Ils vous permettront, nous l'espérons, de prendre un peu de recul dans cette période complexe et inédite.

Ils, elles témoignent….

Nadine Dubruc, Enseignant-Chercheur à Mines St Etienne

Expérience de travail en mode confiné…
Après une quatorzaine suite à un voyage à Venise, je reprends la semaine de la prise de conscience d'une nécessité d'un confinement. Mais je vois bien chez les collègues différentes façons d'appréhender l'épidémie du Covid19. Certains n'y croient pas, d'autres dramatisent… tout une palette de réactions… Mais le vendredi nous prenons nos affaires avec l'idée de télétravailler deux semaines…
Et nous voilà au 18ème jour de confinement avec une perspective de poursuite pour encore quelques semaines….
Alors quels sont les éléments qui m'ont permis d'assurer la continuité de services pour l'enseignement, la recherche et autres projets ?

Tout d'abord, je dois dire que la communication institutionnelle par la direction est primordiale. Dès le 04/02, des mails du secrétaire général informent sur l'évolution du corona virus et les déplacements des élèves et des personnels. Puis à partir de la déclaration du Président de la République, Pascal Ray, le directeur a pris la relève et a institué des mails quasi journaliers au départ pour accompagner la fermeture de l'établissement. Ces mails informatifs et bienveillants sont cadrants et rassurants. Ils rappellent le sens de la mission de l'Ecole et motivent pour assurer la continuité.

Cependant, travailler à distance ne peut se faire que si nous ne nous retrouvons pas seul à le faire… Ainsi garder des contacts avec les collègues est essentiel. Pour ma part, cela s'est fait de différentes façons : en réalisant les réunions par Skype, Sigbluebottom, Zoom, Hangout… et en instituant d'autres moments informels, juste pour tchater avec Skype ou avec Whatsapp. Un collègue a lancé un journal du confinement envoyé chaque jour … Le maintien du lien entre collègues ne peut pas passer que par des mails…

Pour la continuité pédagogique, la direction de la Formation et les Enseignants-chercheurs ont tout fait afin que la deuxième semaine du confinement se déroule selon les plannings prévus à l'emploi du temps. L'outil Zoom a été choisi. Des formations (temps d'essai, webinaires, séminaire avec un spécialiste des sciences de l'éducation…) se sont déployées ; une réunion de fin de semaine de partage d'expériences est proposée depuis 15 jours.

A signaler une initiative particulière du Comité de suivi de la QVT, soutenue par la DRH : la création d'un fil de discussion avec un espace café et autres salles virtuelles : cuisine, ludothèque, salle de sports, espaces verts et balcons et un bureau où sont déposés conseils et partages d'expérience sur le travail à distance. Au 03/04, 189 inscrits visitent le café virtuel plus ou moins régulièrement.

Pour la suite, j'aspire à moins de pression, moins de temps de gestion de la crise, et plus de temps de réflexion sereins et apaisés…

Christine Rosati, Enseignante à l'ECAM Lyon

Organisation des cours:
J'enregistre mes cours sur vidéos que j'envoie aux élèves (via YouTube). Comme cela ils ne sont pas tributaires de la qualité de ma liaison internet. Le temps du cours est réservé aux exercices, corrections et questions et à l'écoute de la vidéo pour ceux qui ne l'ont pas fait avant (partage d'écran, communication orale) sur un outil Talk utilisé à l'ECAM.
Certains de mes collègues qui ont un gros débit internet peuvent faire leur cours en live sur YouTube. Pour moi, ce n'est pas possible, le partage d'écran étant trop gourmand sur cet "outil"

Animation de projet en équipes d'élèves.
C'est le plus difficile à organiser car ils sont à distance, donc un travail d'équipe est compliqué.
- Je viens d'organiser une séance d'initiation à Scrum « méthode agile » avec 10 équipes de 5-6 élèves. On a vu l'essentiel mais impossible de faire les 3 sprints (run) qu'on réalise habituellement en présentiel ; on a pu en faire un et c'était bien.
- Animation projet d'élèves en entreprise virtuelle. J'ai donc ajouté la contrainte "à distance". J'ai utilisé Google drive pour la dépose de documents et les étudiants connaissent beaucoup d'outils pour gérer la planification de leur projet.

Utilisation de logiciel.
Beaucoup d'élèves ont pu télécharger les logiciels nécessaires à leur cours. Grosse difficulté pour ceux qui ont des Mac. Il y a ou pas des solutions individuelles.
Me concernant, mon logiciel ERP est hébergé à l'ECAM. La DSI (Direction des Systèmes d'Information) cherche des solutions pour permettre aux étudiants de l'utiliser à distance. Je vais tester la semaine prochaine.

La DSI: est essentielle au fonctionnement des outils sur notre intranet. On en avait déjà (dépose de documents, informations, calendriers etc) mais elle en a ajouté le jour du départ en confinement et les a améliorés les premiers jours de test.
Gros rush sur l'intranet vers 8h et 13h30 (début des cours) équivalent à embouteillage au péage le jour des départs de vacances.
Amélioration des performances mise en place par la DSI et décalage cette semaine des horaires de cours pour certaines filières.

On teste.

Laurence Vitali, Directrice pédagogique à l'IGS RH

Nous avons été saisis comme tous, par le caractère impératif du passage au numérique en devant créer sans y avoir été vraiment formés et encore moins habitués.

Nous avons demandé à nos intervenants de modifier leurs pratiques pédagogiques afin de les convertir en pratiques compatibles avec les classes virtuelles…

La classe virtuelle demande de capter l'attention des étudiants autrement que par le regard sans écran interposé, d'être très clair dans ses consignes, de faire des pauses souvent, car en aucun cas, on ne peut imaginer de passer 4 heures de suite en classe virtuelle comme on le ferait – moyennant une pause – en présentiel…

Notre rôle à nous les pédago, est aussi de rassurer les intervenants par rapport à la prise en mains de l'outil, de les conseiller de prévoir un plan B de travail à distance pour les étudiants avec un rendu un peu plus tard dans la séance si l'intervenant ne parvient pas à diffuser sa présentation (plan catastrophe), de les rassurer sur leur capacité à tenir à distance entre 20 et 30 étudiants.
Nous les prévenons que leurs exigences pédagogiques doivent être revues un peu à la baisse, l'essentiel étant que des enseignements soient transmis et mis en pratique en équipe, toujours à distance.

Quant aux étudiants, la classe virtuelle a constitué une solution qui convient bien à certains d'entre eux en termes d'anonymat relatif… tout en restant souple !

Concernant le travail à distance, les personnes comme moi qui étaient déjà en télétravail 2 x/mois, ont eu logiquement plus de facilités d'organisation, outre le fait qu'en ce qui me concerne, j'avais déjà un ordinateur portable et un téléphone portable professionnel.
C'est bien sûr une discipline à se donner que de rester rivé sur son ordinateur !

Il est aussi utile de se poser des objectifs et savoir s'arrêter quand on sent que l'attention diminue. C'est quand même un moyen de gagner du temps en transport…

Une expérience plutôt positive.. à condition qu'elle ne dure pas trop ☺

Olivier Bachelard, Professeur à emlyon business school

Comme toutes les organisations, notre école a dû faire face à la pandémie. De la même manière qu'un exercice incendie permet de préparer les équipes à l'éventualité d'un tel évènement afin d'anticiper, d'être réactif et professionnel le jour J, un exercice de grande ampleur pour le PCA (plan de continuité de l'activité) Covid19 a été conduit le vendredi 6 mars 2020. Le retour d'expérience a permis de bien préparer les équipes et les étudiants avant le confinement.
Je souhaite féliciter les pilotes de cette opération, car derrière la fluidité de cet exercice, se cache une rigueur de conception et de mise en œuvre remarquable. J'ai bien entendu participé à cet exercice ayant une session de cours ce jour-là. Sur LinkedIn j'ai ajouté un commentaire au post de notre directeur grande école relatant cet exercice *« La réactivité d'un collectif de travail est indispensable pour anticiper. C'est aussi le signe d'une qualité d'organisation et de pilotage »* car c'est le fond de ma pensée : toute démarche de prévention consiste à anticiper le risque, ce qui a été fait.
Cette anticipation illustre parfaitement la baseline de notre école : early makers.

A titre personnel, je ne me sens pas du tout confiné, isolé, enfermé et ce pour plusieurs raisons.

- La pratique des cours à distance n'est pas un problème. Il est vrai que notre école étant multi-campus, la digitalisation des processus comme des outils est une réalité depuis plusieurs années. Pour débuter un cours, rien de plus simple, il suffit d'aller sur la plateforme de cours, de cliquer sur le lien zoom et le cours démarre les étudiants se connectant à l'heure du cours. Inutile de présenter cet outil, très fonctionnel, qui permet bien l'interactivité, le partage de documents, le chat et même le tableau blanc. A titre personnel, je demande aux élèves d'avoir leur caméra allumée car le non verbal est précieux pour l'échange et le suivi en temps réel de l'activité de ces derniers, cela permet même une certaine proximité, chacun étant dans son « chez lui ».
  Par contre, si la DSI de notre école a bien résolu la question du débit entrant et sortant, le principal problème, concerne la qualité de l'internet au domicile des étudiants, (tous n'ont pas une qualité et un débit de connexion internet) et c'est une véritable question d'équité.
- En ce qui concerne le suivi des étudiants, le distanciel ne pose pas de difficultés que ce soit grâce à la messagerie, le téléphone ou la visioconférence. Le problème provient des suspensions de stage pour cause de coronavirus.
- Les réunions de travail avec les collègues sont elles aussi conduites à distance, là aussi zoom est un bon outil. Je me pose simplement la question de la sécurité des connexions.
  J'essaye d'être vigilant sur la charge de travail car les premiers jours j'enchainais de nombreux échanges à distance, sans pause et je percevais le soir une fatigue plus intense qu'en présentiel. Il y a un effet d'apprentissage et j'ai donc progressivement alterné des phases de distanciel et des phases de travail déconnecté dans la journée, en particulier d'écriture.

- L’écriture, c’est dans mon cas la dimension la plus bénéfique de cette période. Tous les temps de trajet et le stress économisés me permettent de me concentrer sur la rédaction de mon prochain ouvrage.
  La prise de recul par rapport à cette pandémie incite à la réflexion et permet de mieux questionner ce que l’on pensait comme inflexible (le ralentissement choisi de l’économie et ses conséquences, un recul de la lourdeur bureaucratique de nombreuses organisations).
  Cela permet de s’interroger également sur les comportements humains et leurs régulations, autant de phénomènes auxquels les managers sont confrontés : citons par exemple la bêtise de gens qui ne respectent pas les règles (comme le confinement), les comportements malfaisants, préjudiciables, voir pervers des escrocs en particulier sur internet, l’angoisse de certaines personnes mais aussi le développement de l’engagement, de l’agilité de nombreux salariés, de la solidarité.

Damien Richard, Enseignant-chercheur à l'INSEEC Grande Ecole

Le campus de Lyon est fermé depuis le 16 mars pour cause de Corona Virus. Ce semestre, j'enseigne des cours tels que l'Ethique des affaires , Leadership & transformation ou « Team Management » à des étudiants de 2ème et 3ème année de la grande école.

Dès le 19 mars, j'ai fait mon premier cours en ligne, via l'outil de visio-conférence Starleaf. Cela nous a fait du bien, de nous retrouver et maintenir le lien entre nous et entre eux via une espèce de classe virtuelle improvisée
Pendant ce cours, s'adressant à deux groupes de 39 et 27 étudiants j'ai essayé de retrouver le chemin d'apprendre de façon pragmatique, en commençant par leur demander comment ils allaient, s'ils étaient en bonne santé, si leurs proches l'étaient également… Et puis j'ai vérifié dans quelle mesure ils étaient engagés dans leurs travaux d'équipes, les difficultés qu'ils rencontraient - ou pas - à travailler à distance. Personnellement, je me sens comme Michel Serres avec cette génération dite Y ou Z, je les trouve malins, avec une capacité de résilience hors du commun et une maitrise innée des nouvelles technologies digitales qu'ils connaissent sur le bout des doigts.
Covid19 ou pas, tous mes cours reposent sur trois convictions en matière de pédagogie :

1) J'ai fait mienne la formule de Benjamin Franklin, "***Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends***." D'où le fait que je privilégie une pédagogie de l'action où l'étudiant-e-s est acteur/trice de ses apprentissages qui se font souvent en petits groupes tant le Team Working est important aujourd'hui.
2) Je défends le pari du "***Tous Capables !"*** car les « Grandes écoles » procèdent à une sélection lors d'un concours et ont fait le pari de les conduire jusqu'au diplôme Grande École mais aussi et surtout on met tout en œuvre pour les accompagner dans la construction d'un projet personnel et professionnel qui fait sens et dans lequel ils peuvent s'épanouir. Confucius disait "***Choisis un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie***."
3) Je suis un partisan de la "**Pédagogie Blanche**", il s'agit de challenger et de responsabiliser et pas de punir ni de faire peur inutilement. L'objectif pour moi est que chaque étudiant s'engage dans ses apprentissages individuellement et surtout en équipe, à la fois solidaire et performante !

Finalement, cette crise sanitaire peut être considérée comme un défi qui met à l'épreuve mes croyances et convictions.
En guise d'évaluation de mes cours, j'avais prévu une classe inversée. Les étudiants ont préparé un travail de recherche en équipes de 4 ou 5 qui consiste à me présenter le fruit de leurs investigations à partir d'un cas réel sous forme d'une présentation de type Duarte. Il s'agit de les faire travailler en équipe, qu'ils « pratiquent la théorie » vue en cours mais aussi qu'ils la critiquent, qu'ils se l'approprient en la confrontant au réel des discours et des pratiques qui existent dans les entreprises, les associations, les collectivités… (certains sont en alternance, tous ont déjà fait des stages et connaissent le monde de l'entreprise). J'ai été littéralement bluffé par la qualité des travaux présentés par les étudiants qui est pour moi bien meilleure que d'habitude alors que je n'ai mis aucune pression supplémentaire…
Voici ici un exemple d'une présentation réalisé par une équipe sur Michelin.
J'ai l'impression qu'ils ont continué à tisser des liens via les outils de communication en ligne et qu'ils ont pu avoir accès au terrain, dans cette période compliquée, en faisant des entretiens via Skype, Zoom

Ils se sont engagés dans leurs projets, en mobilisant les ressources qui sont mises à leur disposition : la plateforme de elearning INSEEC « Campus online », mais aussi leur réseau personnel et professionnel, leurs compétences, le soutien du corps enseignant.

Qu'est-ce qui s'est joué pour que j'ai cette impression de **résilience pédagogique** face à ces circonstances extraordinaires ?

1) Je suis resté en lien avec mes collègues via la réactivation d'un groupe WhatsApp et des échanges quotidiens via Skype ou mail. Bref, je ne suis pas seul, face à la difficulté du télétravail qui a tendance à isoler.
2) Mon institution avait une connaissance et expérience du elearning (existence et usage quotidien du Campus online par les étudiants et les professeurs), donc on ne partait pas de zéro.
3) Les étudiants ont apporté leur bonne humeur, leur gentillesse, leur humour, la tolérance pour les aléas techniques. Ils ont fait preuve de compréhension pour les hésitations et les erreurs de leur professeur qui se retrouvait, plus que jamais en situation d'apprenant !
4) J'ai apporté mon envie d'échanger, de partager mes connaissances, de continuer à créer un cadre sécurisé pour confronter les idées, les points de vue et mon goût de la découverte et de l'expérimentation, sans oublier ma bonne humeur et mon enthousiasme ☺ !
5) Chacun, étudiant, professeur, mais aussi personnel administratif, support informatique a su faire preuve de souplesse et a apporté sa disponibilité, même en dehors des heures de cours ou de bureau pour aider celui qui le lui demande.

Malgré la distance, j'ai l'impression que cette crise sanitaire m'a permis de mieux rencontrer les étudiants dans des dimensions plus personnelles et peut-être plus profondes. J'ai trouvé ma classe à distance plus collaborative, plus dans le lien, dans l'écoute, dans la bienveillance, dans l'autonomie et finalement dans la réussite… au pluriel !

Merci, bravo, take care !
Et n'hésitez pas à partager vos réactions à ce témoignage.

Outils, références bibliographiques :

- *Deux articles publiés par des étudiantes en Master 2 Psychologie du Travail et des Organisations (PTO) à l'Université Lyon 2 - promotion 2019-2020 :*

Le déploiement du télétravail dans le contexte de crise sanitaire par Emma Amaury (M2 PTO)

Le e-management et les TIC à l'épreuve de la crise sanitaire : entre distance et confiance par Audrey Steigerwald (M2 PARC-TCTR),

- *Ressources de l'ANACT* (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail):

https://www.youtube.com/watch?v=VjA4uHC4SVc&utm_source=emailremerciementtalk1&utm_medium=top&utm_campaign=email

Transition numérique, promesses et menaces pour l'expérience travailleur

Télétravail en période de confinement- 5 dimensions pour bien s'organiser

https://www.anact.fr/node/11432 (1à questions sur ... le télétravail)

Coronavirus, repérer les activités teletravaillables

https://www.anact.fr/themes/teletravail

- *Ressources de l'INRS* (Institut National de Recherche en Santé)
  Télétravail, situation exceptionnelle

- *AMUE (L'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur ou de recherche)*
  Télétravail, retour d'expériences et de bonnes pratiques

- *Collectif « La rainette turquoise »,* partage des pratiques et des interrogations liées au télétravail total ou partiel.
  Afin de favoriser ce partage d'expérience, le collectif propose une enquête *(répondre dès que possible)* qui se décompose en trois parties, selon que vous **télétravaillez vous-même**, **managez à distance** ou **dirigez une entreprise**.
  Les résultats seront communiqués par la suite.

- Le Monde.fr : 10 astuces pour teletravailler dans la joie et l'harmonie

- Pour les abonnés à NewsTank *Higher Ed&Research* (accès sur abonnement)

    - Cours à distance, télétravail, edtechs : les établissements s'organisent face au Covid-19, 25 mars
    - « Le télétravail massif invite à la créativité » (Christine Szalajski, DRH d'Excelia Group), le 27 mars
    - Webforce3 : des outils numériques proposés gratuitement aux écoles et start-up de l'éducation, le 3 avril