



**HAL**  
open science

**Impact de la webconférence sur les représentations,  
transformations et pratiques professionnelles Cas 1:  
Savoir faire déguster à distance Cas 2: Pratiques  
nouvelles pour des commerciaux**

Christine Coutant, Claude Caillet

► **To cite this version:**

Christine Coutant, Claude Caillet. Impact de la webconférence sur les représentations, transformations et pratiques professionnelles Cas 1: Savoir faire déguster à distance Cas 2: Pratiques nouvelles pour des commerciaux. Biennale Internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles - Édition 2021, Sep 2021, Paris, France. hal-03483970

**HAL Id: hal-03483970**

**<https://hal.science/hal-03483970>**

Submitted on 16 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Identifiant : n°2021186

## **Impact de la webconférence sur les représentations, transformations et pratiques professionnelles**

### **Cas 1: Savoir faire déguster à distance**

### **Cas 2 : Pratiques nouvelles pour des commerciaux**

*Auteurs* Christine Coutant et Claude Caillet

#### **Résumé**

Comment des formations sur la formation à distance, sur la réunion à distance et sur l'usage de la webconférence modifient-elles la perception et l'action professionnelle ?

L'objectif de cette contribution est de nous appuyer sur deux formations pour explorer d'une part les premières « transformations » constatées dans l'espace protégé de la formation et, d'autre part la transformation des activités et des sujets à travers leur activité professionnelle quelques mois après la formation.

*mots-clés* : distance - transformation - confinement - expérience – formation

#### **Summary**

How does training on distance learning, on remote meeting and on the use of web conferencing change professional perception and action?

The objective of this contribution is to rely on two training courses to explore on the one hand the first "transformations" observed in the protected area of the training and, on the other hand, the transformation of activities and subjects through their activity. professional a few months after the training.

*key words* : distance - transformation - containment - experience – training

## Introduction

Nous sommes conseils sur la formation à distance depuis 20 ans. Nous analysons son évolution et ses transformations. La pause générale des déplacements et des contacts physiques depuis mars 2020 a accru les demandes de formation sur toutes les questions liées à la distance. Bon nombre d'acteurs ont dû transformer leurs façons de travailler et d'apprendre. C'est dans ce contexte que nous avons pu mettre en place de nouvelles pratiques notamment dans le cadre du sensoriel et de la vente. Ces pratiques influencent les activités et la construction des sujets lors de ces activités.

En l'occurrence, nous avons travaillé avec un client sur une formation de formateur relative à des questions olfactives et gustatives (Chocolat, café, thé). Comment faire découvrir des sensations à distance ? Comment former à distance sur ce qui ne se voit pas et ne s'entend pas (ou presque) ? Comment adapter les méthodes de découverte des sens des formateurs pour qu'à distance ils réussissent ce qu'ils ont l'habitude de faire en présentiel ?

Pour une autre formation nous avons monté un dispositif à distance modifiant les pratiques de vente. Il s'agissait, pour des stagiaires pour lesquels le « bugne à bugne » était la seule modalité de vente, de les amener à modifier leurs pratiques et à repenser la vente dans un environnement où le présentiel n'était plus possible. Le dispositif a généré une transformation des activités mais également de la vision du métier chez bon nombre des stagiaires.

L'objectif de cet article n'est pas de décrire ces 2 dispositifs mais de nous appuyer sur ces expériences pour explorer d'une part les premières « transformations » constatées dans l'espace protégé de la formation. Et, d'autre part la transformation des activités et des sujets à travers leur activité professionnelle quelques mois après la formation.

### *La méthode :*

Il s'agit d'une communication d'expériences. Elle s'appuiera sur des témoignages, des bilans des formations et sur des éléments subjectifs et explicatifs des formateurs et ingénieurs pédagogiques. Des entretiens semi-directifs post-formation ont alimenté le recueil de données. Nous analyserons les effets de la distance dans ces deux exemples. Comment les formateurs, comment les commerciaux ont-ils évolué dans leurs pratiques ? comment et en quoi ont-ils modifié leur vision de leur métier ? Quelles transformations simultanées ces mécanismes ont-ils générées ?

Comment des formations sur la formation à distance, sur la réunion à distance et sur l'usage de la webconférence modifient-elles la perception et l'action professionnelle ? Avec la pratique quelles transformations en résultent ?

Les deux formations ciblées abordent deux problématiques distinctes. La première vise à amener des formateurs à traiter à distance de questions sensorielles (goûts, odeurs, aspect). La seconde questionne la façon pour un commercial de vendre à travers une webconférence.

Pour chacune de ces formations, l'étude réalisée auprès des stagiaires montre :

- 1- D'une part une modification dans la perception de la distance, des webconférences et des possibilités professionnelles que ces usages engendrent.
- 1- Et, d'autre part, une modification, post formation, des compétences, de l'organisation de travail et des attentes des professionnels dans les réunions à distance.

Dans une première partie, nous nous appuyons sur les retours des formateurs et des bilans de formation pour décrire succinctement les deux dispositifs objets de cette contribution et pour explorer les premières transformations constatées dans l'espace protégé de la formation. Puis, dans une seconde partie, nous analyserons la transformation des activités et des sujets à travers leur activité professionnelle à l'aide des entretiens réalisés avec les stagiaires sept mois après la formation.

## **Partie 1 : Premières transformations dans le cadre de la formation**

### **Deux formations...**

Avec le confinement, bon nombre d'acteurs ont dû transformer leurs façons de travailler et d'apprendre. C'est dans ce contexte que nous avons pu intervenir comme formateur et conseil sur la distance dans le cadre de deux domaines très différents le sensoriel et la vente.

### **...qui questionnent les pratiques à distance...**

Dans les deux cas de formation, les stagiaires étaient très sceptiques (voir plus) sur les possibilités de travailler à distance.

Dans le domaine sensoriel, une dizaine de stagiaires a participé à la formation. Deux types de profils étaient présents : des formateurs sur les produits café, chocolat et thé et des formateurs sur les machines. Au cours de la formation, il s'agissait de les amener à construire un dispositif à distance cohérent avec le besoin de leurs clients (cafetiers, restaurateurs). En bref, il fallait répondre aux questions : comment bien utiliser et faire fonctionner les machines à café ? Comment reconnaître et apprécier les différents cafés, thés ou chocolats ? Comment monter en compétences leurs clients sur ces deux thèmes ?

Une grande partie de la formation a porté sur les questions sensorielles. A l'origine, ces formateurs travaillaient en présentiel soit directement chez les restaurateurs et les cafés soit dans le centre de formation de la société. Les principes de la formation présentielle étaient de montrer, sentir, goûter et de reproduire l'action. Nous avons donc accompagné le groupe sur la question suivante : comment à distance recréer cette ambiance sensitive tout en utilisant comme outil de rencontre une classe virtuelle.

Les stagiaires ont mené différentes réflexions : tout d'abord sur des vidéos présentant les produits, les techniques, la géographie, l'histoire ainsi que des retours d'expériences sur le café.

Le protocole de dégustation du café a été séquencé. Les différentes étapes ont été matérialisées. Il s'agissait ensuite de réintroduire l'interaction et de l'organiser dans le cadre d'une classe virtuelle. C'est pourquoi il a été retenu d'envoyer aux futurs apprenants des échantillons accompagnés du protocole de préparation (échantillons de différents types de café, mode de préparation, température pour chauffer l'eau, temps de pause, façon de remuer ...). Ensuite en classe virtuelle, chaque stagiaire a pu analyser les résultats de sa préparation (travail du nez avec le formateur, retour sur la vue et le goût : regard sur la mousse, sur l'odeur...). Les stagiaires ont donc pu tester ce dispositif dans le cadre de la formation.

Certains ont même eu l'occasion, ultérieurement, d'animer avec succès à distance une formation avec des étudiants regroupés dans un centre de formation. Cette formule a permis de maintenir des mécanismes d'interaction et de contrôle de la réalisation du thé.

La formation à la vente, quant à elle, portait plus spécifiquement sur l'**appropriation dans un cadre professionnel de l'outil de webconférence**. Elle concernait une quarantaine de personnes tout profil confondu (managers, commerciaux sédentaires, commerciaux terrain, acheteurs, gestionnaires) d'une PME de distribution de matériels et services numériques.

Cette appropriation nécessite du temps. Si, dans un cadre privé l'outil de webconférence, est souvent très utilisé, le passage d'une pratique privée à une pratique professionnelle ne va pas de soi. La formation comprenait donc plusieurs webconférences thématiques. Au cours de ces webconférences, les stagiaires ont pu vivre et expérimenter les fonctionnalités de la webconférence, les différents types de réunion possibles pour, à la fin du parcours, travailler à l'établissement d'un cadre organisationnel et communicationnel pour la vente en webconférence.

Le principe de ces deux formations est celui de la formation professionnalisante. Il comprend l'apprentissage de savoirs théoriques ainsi que des savoir-faire professionnels. Le développement de savoirs professionnels s'est appuyé sur des modalités de mise en action à travers des mises en situation ainsi que des moments d'analyse d'évaluation de la pratique.

### **En quoi la formation a bougé la façon de penser ? Comment a-t-elle ouvert de nouveaux espaces d'intervention pour ces professionnels ?**

Ces deux formations ont été organisées sur plusieurs semaines. Petit à petit, les stagiaires se sont appropriés les outils de la webconférence. Ils ont testé leur dispositif et fait évoluer, pour certains, leur conception de la distance, de la webconférence et de son usage dans un cadre professionnel.

Au démarrage des formations, nous avons relevé quelques verbatims des stagiaires sur le fait de travailler à distance via une webconférence :

C'est « une perte de contact », un « manque de chaleur humaine », « on ne pas ressentir l'autre », « on ne peut pas voir, grâce au « non verbal » les réticences du client ». « Prendre la parole en web-conférence, c'est plus compliqué ». D'ailleurs « les clients ne veulent pas ».

Les web-conférences demandent une bonne organisation : trouver « un endroit au calme », un bon équipement « souvent cela ne fonctionne pas ». Cela change les modes de travail et nécessite un apprentissage souvent perçu comme une perte de temps alors que ce dernier est compté pour tous ces professionnels.

« Il faut apprendre à animer un groupe » ou un client à distance. Cela paraît complexe et parfois rédhibitoire : « maintenir l'attention de tous », susciter l'émotion, gérer ses doutes sur « l'attention des participants ».

« Il est nécessaire de maîtriser les outils et de palier grâce à un plan B » tout problème technique (bande passante, équipement, sécurité des données) provenant de l'émetteur ou du receveur.

Dans le cadre des webconférences, « il est impossible de manipuler les produits physiques, de goûter » sentir et de vérifier.

Nous citons ici quelques limites identifiées par les stagiaires dans l'usage des outils de webconférence pour l'exercice de leur métier. C'est à partir de ces représentations que nous avons démarré la formation.

Avec la répétition des exercices et des séances synchrones de formation en webconférence ce qui semblait peu envisageable a pu être imaginé autrement... le doute sur l'impossibilité de travailler à distance à travers une webconférence s'est installé.

Nous avons constaté lors des premières séances d'expérimentation de la webconférence (aussi bien chez les formateurs que chez les commerciaux) que les animateurs se positionnent en tant qu'orateur unique. Le powerpoint est le support sur lequel les stagiaires s'appuient. Il rassure et donne le rythme. Mais en contrepartie il devient rapidement l'élément central de la réunion/formation et les stagiaires ont tendance à oublier le reste (auditoire, les communications écrites, les collègues présents ou les autres fonctionnalités). **Progressivement** grâce à la pratique et aux échanges lors des formations, l'outil de webconférence n'est plus totalement perçu comme un cadre destiné exclusivement à la transmission. Pour les stagiaires, et ceci dans les 2 formations, l'interaction devient une nécessité. Un des stagiaires relève en fin de formation que « l'un des points forts de la webconférence c'est que chacun est obligé de s'écouter, d'attendre que l'autre ait fini son propos pour argumenter. » Ce temps supplémentaire dans l'échange favorise la réflexion et l'avancée sur les questions traitées.

Un autre point est la prise de conscience de l'importance de la scénarisation de la formation/réunion à distance. Il faut créer un canevas pour la webconférence. Cette dernière demande un effort de prise en main. Il est absolument nécessaire d'apprendre à jongler entre les fonctionnalités et acquérir par la pratique une habitude et une aisance. A cet effort s'associe la prise de conscience que ce qui va se jouer dans la réunion/formation à distance doit être préalablement préparé. Pour tous les stagiaires il est devenu évident que **ce type d'activité à distance ne s'improvise pas. « Cela doit être préparé »**.

Le troisième point porte sur la collaboration. Souvent, les commerciaux comme les formateurs animent et travaillent seuls lors de leurs réunions/formations. Pour certains, l'outil peut susciter des besoins. La webconférence nécessite un effort lors de sa prise en main et parfois des interventions complémentaires. Elle offre des opportunités de travailler avec les autres collègues. Elle peut aussi faciliter des synergies, par exemple pour certaines réunions elle permet d'inviter des collègues ou des experts très facilement.

Enfin, les stagiaires de ces deux formations ont réfléchi et formalisé un cadre pour mettre en place de façon plus efficace et plus sécurisée leur propre réunion/formation. Pour les formateurs ce cadre a été conçu dans le scénario pédagogique. Pour les vendeurs, chaque groupe a élaboré un cadre d'action pour la prospection commerciale en webconférence.

Ces 2 formations ont donc permis d'avancer avec le groupe sur les représentations de la distance et de définir un cadre pour l'action.

Nous avons sollicité les stagiaires plusieurs mois après la formation afin de faire un point sur les changements qui ont pu s'opérer dans leur pratique. Malheureusement, les stagiaires formateurs des restaurants/café n'ont pas eu la possibilité de travailler et mettre en place leurs dispositifs du fait des restrictions d'activités liées au confinement. En revanche, les commerciaux ont maintenu leur activité pendant cette période. Nous nous focaliserons donc,

dans la seconde partie de cette contribution, sur les retours des commerciaux qui ont participé à cette étude.

## **Partie II Transformation des activités constatée par les sujets à travers leur activité professionnelle**

La formation a débuté à la fin du premier confinement. Ce dernier ne devait qu'une petite rupture dans la vie économique mais la situation sanitaire a changé la donne et le confinement s'est étiré dans le temps. Le travail à distance s'est installé durablement et dans ce cadre l'utilisation de la webconférence pour travailler et, a fortiori commercer, est devenue une nécessité ;« une obligation ». Notre contribution se situe dans cette « période obligée ».

Notre étude expérientielle prend appui sur 8 entretiens semi-directifs menés en webconférence 7 mois après la formation. Nous avons défini un panel avec 4 commerciaux terrain, 1 support avant-vente, 1 manager, 1 gestionnaire/ achat et 1 personne du marketing. Chaque entretien a duré entre 40 minutes et une heure.

Notre questionnaire est le suivant : la formation a -t-elle eu un impact sur les pratiques professionnelles ? les perceptions liées à la distance et les compétences métier se sont-elles véritablement modifiées en 7 mois ? Existe-t-il de nouveaux schémas de fonctionnement dans les métiers de la vente pour nos stagiaires ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons articulé nos entretiens autour de quatre grands thèmes que nous présentons ici avec quelques exemples de questions posées.

Thème 1 : L'organisation du travail à distance

Exemple de questions : Comment vous organisez-vous aujourd'hui pour travailler à distance ? Avez-vous pris de nouvelles habitudes de travail ? Pouvez-vous nous décrire une journée type ? Pouvez-vous citer des modifications dans votre façon de travailler ?

Thème 2 : la webconférence atout et/ou contrainte dans le travail ?

Exemple de questions : Avez-vous intégré la webconférence dans votre quotidien ? Comment organisez-vous aujourd'hui vos rendez-vous commerciaux ? vos réunions ? Avez-vous des pratiques nouvelles ? Quelles sont les limites de l'outil ?

Thème 3 : Projection sur l'avenir

Exemple de questions : Comment envisagez-vous l'après confinement ? Pensez-vous conserver l'usage de la webconférence ? Pensez-vous conserver ces modalités de travail à distance ?

Thème 4 : Visions et perceptions nouvelles de l'activité, du métier

Exemple de questions : Que vous a apporté la formation ? A-t-elle modifié la vision de votre métier ? Le fait de travailler à distance a-t-il (eu) un impact sur votre efficacité ?

Dans le cadre de cette contribution nous nous intéressons plus spécifiquement à cinq volets de cette enquête que sont les effets sémiotiques sur la pratique, les modifications du sentiment d'efficacité, les indices de modification du métier, les modifications de l'organisation interne et les projections sur l'avenir.

### **Les effets sémiotiques sur la pratique**

Nos 8 interlocuteurs indiquent que « grosso modo tout le monde dans la société anime des webconférences aujourd'hui ». Il existe seulement une petite minorité d'acteurs sédentaires qui « freinent des deux pieds », évitent les réunions à distance via la webconférence et préfèrent encore le téléphone. « Mais globalement tout le monde s'y est mis ». En plus les personnes en télétravail affichent tous l'incrustation d'une image des bureaux physiques de l'entreprise. La webconférence s'est institutionnalisée et l'image de fond participe à l'identification de la société et « met en avant le professionnalisme de ses collaborateurs ».

Nos interlocuteurs insistent sur l'importance d'activer la vidéo en webconférence, et ceci pour des raisons diverses : convivialité, esprit d'équipe, créer du lien, besoin de se voir... C'est pourquoi, désormais, lorsque les clients, voire certains collègues, se réfugient derrière l'anonymat d'une webcam éteinte, cela génère de la frustration et de l'inconfort pour les animateurs.

« En gros j'aurais jamais pensé dire ça, mais peut être qu'effectivement, ça remplace le contact humain qu'on peut avoir avec ceux qui jouent le jeu de la visioconférence avec la caméra »

« Très souvent les gens ne sont pas très friands de montrer leur petite bouille par la caméra. Ça me gêne dans la relation parce que je perds cette complicité » (que j'ai en présentiel)

« la grosse difficulté c'est le fait de pas voir de visu certaines personnes; les gens qui ne mettent pas leur caméra, je trouve que c'est un peu impersonnel. On ne sait pas s'ils écoutent, s'ils travaillent. On n'a pas le choix mais c'est une difficulté. Il faut seulement se fier à l'écoute auditive, sur laquelle en fonction de ce qu'on ressent on peut réduire ou modifier le discours. »

Plusieurs interlocuteurs nous indiquent avoir appris à écouter différemment. « En webconférence, il faut avoir une écoute différente du client. C'est une autre manière de fonctionner ». « Ça n'a rien à voir avec le téléphone ». Par le biais de la webconférence, le commercial s'enrichi à travers le développement de sa capacité à écouter.

« Il faut avoir une écoute différente pour ce que dit le client. Vraiment avoir l'oreille tendue même si le son est bon. On guette que la personne parle on reste vraiment à l'affût de ce que dit l'autre. C'est une autre manière de fonctionner, c'est une autre manière d'écouter le client ou d'écouter l'autre. »

Ces propos tenus par nos interlocuteurs vont à l'encontre des thèses les plus courantes sur la webconférence. Ces dernières insistent le plus souvent sur les notions de perte d'informations avec ce média. Les commerciaux nous expliquent tout simplement que petit à petit d'autres sens se développent, d'autres capacités s'installent qui compensent ce déficit d'information perçu et vécu lors des premières webconférences.

A travers leurs pratiques, nos interlocuteurs ont identifié les outils les plus adaptés à leurs communications et à leurs réunions à distance. La webconférence fait aujourd'hui partie intégrante de leur boîte à outils. Toutefois, si elle est, privilégiée par rapport aux autres outils, l'utilisateur en connaît les limites. Il sait à quel moment dans la relation, tel ou tel outil fera l'affaire. Cela renforce sa confiance en l'outil et le sentiment d'efficacité qui lui est désormais rattaché.

« C'est sûr, c'est aussi plus sympa de voir un visage que de faire un mail ou de prendre le téléphone. Mais des fois, il y a besoin de prendre le téléphone ... parce que parfois on a besoin d'un côté complètement impersonnel... »



## Les modifications du sentiment d'efficacité

« C'est une perte de contact », un « manque de chaleur humaine », « on ne pas ressentir l'autre », « on ne peut pas voir, grâce au « non verbal » les réticences du client », « les clients ne veulent pas »...

A l'entame de la formation les réticences chez les commerciaux sont nombreuses. Elles font souvent référence à la notion de perte de temps et surtout de perte en efficacité. Les webconférences sont perçues comme étant une mesure transitoire. La réalité de la vente se tient dans les rendez-vous physiques exclusivement : « rien ne vaut le bugne à bugne ».

Sept mois après la formation et après une pratique intensive, nos interlocuteurs mettent en avant leur expertise

« Aujourd'hui on a potentiellement la possibilité de faire plus de rendez-vous qui sont bien préparés et en même temps bien menés ».

« Les gens ne savent pas ou n'ont pas compris l'intérêt de le faire par webconférence. La webconférence élargit le champ d'action des gens dès lors qu'ils ont l'habitude de l'utiliser. »

« C'est beaucoup plus facile de parler quand on est en webconf que quand on est en présentiel. »

« Au début ça (la préparation de la réunion) me prenait beaucoup de temps maintenant beaucoup moins car j'ai l'habitude. »

En webconférence « je me contrains et je limite volontairement le nombre de sujets ou de nouveautés que j'aborde. Parce que si je parle de trop de choses le client, il va retenir, je sais pas 20 ou 30 pourcent de ce que je vais lui dire. Donc le fait de faire de la web conf nous oblige à nous concentrer sur notre message c'est plus efficace pour nous et même pour le client. »

« moi je maîtrisais pas du tout et j'ai appris beaucoup de choses. C'est vrai que maintenant c'est beaucoup plus fluide et plus simple. Cela va au-delà du fait d'animer. C'est surtout pour préparer en amont les réunions, la démarche commerciale basique. Etonnamment c'est une démarche différente (du présentiel) mais qui est intéressante pour justement aller à l'essentiel, par rapport au temps de chacun et de vraiment maîtriser le discours à distance »

Un de nos interlocuteurs nous relate une expérience réussie avec un fournisseur avec qui le partenariat était difficile. Lors de son échange téléphonique avec le fournisseur, il lui propose « ce qui serait bien c'est de faire un petit un petit call sur Teams pour que les personnes se présentent ça permet de mettre un visage, d'apprendre à appréhender la personne » ... et il conclut « depuis, ça se passe beaucoup mieux » ...et il ajoute : « c'est ce que m'a fait remarquer leur boss en disant bah en fait c'est pas mal votre approche parce que du coup ça dynamise aussi en interne mon équipe ».

Tous nos interlocuteurs mettent en avant un nombre important d'expériences réussies. Ces expériences ont comme conséquence première d'avoir fait émerger chez eux un réel sentiment de fierté : fierté d'avoir développé de nouvelles compétences (que ce soit en termes d'animation de réunion ou de gestion des rendez-vous), fierté de concevoir leur métier un peu différemment.

## **Un intérêt accru pour l'usage des webconférence pour le métier de commercial**

Les descriptions des expériences révèlent des changements générationnels et culturels du métier de commercial. Les pratiques évoluent avec des nouveaux entrants, avec les nouvelles habitudes des clients et avec la nécessité d'apprendre individuellement « à travailler autrement ». La webconférence apparaît comme une réponse possible, pertinente pour faire face à ces modifications.

### *Les acteurs du métier*

Les jeunes commerciaux auraient plus de difficultés avec les pratiques téléphoniques. Plus habitués aux messages courts écrits et peu habitués aux codes de la communication par téléphone, ces jeunes alternants sont réticents pour utiliser le téléphone dans leurs pratiques commerciales. La webconférence et ses outils de communication associés seraient mieux adaptés à leur mode communicationnel.

« Pour les jeunes (en alternance) heureusement qu'ils ont Teams ici, parce que le téléphone ... les jeunes, ils n'aiment pas appeler ... c'est vraiment difficile pour eux de téléphoner. A force de leur dire de prendre le téléphone ils appellent mais c'est pas évident...ces générations là il va falloir les convertir au dialogue plus qu'au message »... « Maintenant les anciens (les trentenaires) qui étaient plutôt téléphone, eux, ils envoient la visio alors qu'avant ils avaient peur de la visio. Ils n'avaient pas peur du téléphone. Mais maintenant pouf c'est Teams et en avant. »

### *Les clients*

La réunion à distance est aussi une façon de répondre rapidement aux clients qui ont eux aussi transformés leurs pratiques avec le confinement. En fonction des produits ou services distribués, les commerciaux indiquent que leurs clients (anciens ou nouveaux) utilisent bien souvent la webconférence. Et, avec l'usage courant des outils de communication synchrones à distance, ils deviennent plus exigeants pour obtenir un RDV rapidement.

« Ce qui a été intéressant c'est sur des nouveaux clients. J'ai pu tout de suite prendre un rendez-vous en visio. Et tout de suite on a pu échanger. En présentiel ça se fait pas en 24h, le temps d'organiser la tournée dans cette région là ... on peut mettre parfois plus de 15 jours ou un mois avant de se rencontrer physiquement. Alors que là avec un nouveau client on a pris contact et hop dès le lendemain ou voire même dans la journée on peut avoir le rendez-vous avec lui en visio tout de suite. Ça c'est intéressant sur les nouveaux comptes je dirais. Sur les comptes récurrents cela a permis de garder le contact...La visio a remplacé le contact physique... ca reste pour moi comme en présentiel. Si on ne s'était pas vu, le client n'aurait pas pensé à me parler de tel projet. »

### *Les pratiques individuelles*

La webconférence ou la réunion à distance, que ce soit en interne ou en externe, a permis d'élargir le champ des contacts et d'engager des mécanismes collaboratifs. Ce phénomène est une nouveauté pour les commerciaux en formation.

Parmi ces pratiques individuelles que les personnes interrogées décrivent en émergence ou en mouvement on peut citer : la vente additionnelle croisée, la coopération entre collègues, la

co-écriture de document ou bien encore les présentations complémentaires ou même les interventions courtes d'experts.

« Avant, je faisais mes web conf de mon côté...Maintenant on essaie de faire du cross selling: essayer de vendre les autres spécialités de la société à nos clients. Donc j'invite de plus en plus mes collègues à participer à ma conférence. »

« en ce qui me concerne ça a été bénéfique au quotidien plutôt que de faire un mail à rallonge avec une synthèse à un fournisseur pour envoyer les points d'amélioration. Ces points d'amélioration bien sûr il faut les acter, les noter et puis avancer dessus. Mais au moins lorsqu'on a la personne en face to face, on a une trame de travail, on la partage avec l'écran partagé et on a des réponses quasi immédiates. La personne prend la main et vous mêlez les réponses en simultané donc c'est un gain de temps je dirais énorme et c'est aussi sympa à faire ». « C'est plutôt une co écriture entre 2 personnes ça va rarement au-delà. Après ça devient compliqué »... « ...après on fait la trame finale et on diffuse à tout le monde et c'est fait et c'est un gain de temps énorme pour tout le monde quoi enfin surtout pour moi »

Enfin, certains commerciaux qui avaient « l'habitude de fonctionner en solitaire » n'hésitent plus à présent à faire appel à un collègue pour intervenir en tant que soutien et assurer le bon déroulement de la webconférence.

« Quand on fait un plein écran sur la présentation on n'a plus le retour visuel sur les participants. C'est pour ça que j'invite spontanément Hyacinthe par exemple chez moi et on s'est entendu que si jamais il y a un qui lève la main, il me prévient »

### **Les modifications dans l'organisation interne**

L'organisation des réunions à distance est devenue une pratique routinière pour chacun. Cette pratique individuelle désormais généralisée modifie en retour l'organisation interne. Précédemment, les réunions se déroulaient physiquement sur site. Les collaborateurs éloignés étaient conviés mensuellement. Aujourd'hui, de façon systématique, elles sont ouvertes à tous sur des durées plus réduites avec un format mixte présentiel /distantiel.

« Vraiment cette barrière de dire voilà bon bah moi je ne suis pas au bureau, tombe. Je le fais chez moi. Ça pose plus aucun problème et donc effectivement les commerciaux qui vivent en province participent sans aucun problème ».

« parfois le vendredi on essaie de se faire une petite visio, juste entre nous, pour voir un peu comment se sont passées les choses. Même si on communique par téléphone plusieurs fois par jour, grâce à ça on garde plus le lien. Parce qu'eux à Paris se voient 2 fois par semaine mais moi pas du tout. Ça c'est quelque chose qu'avant on n'aurait jamais fait. »

### **Les projections sur l'avenir**

Nos interlocuteurs soulignent que l'usage de la webconférence et la pratique des réunions à distance devrait se poursuivre. La question est pour eux, « de savoir où placer le curseur ». Il va falloir trouver le juste dosage entre les RDV physiques et à distance à l'issue du confinement.

« Le RDV physique ça donne une certaine liberté. Ça permet de respirer. Quand on est confiné, on a pas l'impression de respirer, on a l'impression d'être comme des petits poissons rouges dans un bocal à tourner en rond »

« je pense qu'il y aura une combinaison des 2 honnêtement parce que on a des grands secteurs. ça veut pas dire forcément que si avant j'allais 2 fois dans l'année voir un client je n'irai plus. ça veut dire que j'irai encore mais qu'entre les 2 visites il y aura peut-être une webconf . Mais pour moi la webconf ça restera toujours un outil que je préfère au téléphone. Je pense qu'aujourd'hui, 3 jours par semaine sur le terrain peut être que ça va se limiter et que parfois ce sera une journée web conf à la place »

« je pense que la visio restera maintenant. On a tous pris des habitudes et on voit les avantages que parfois ça peut avoir. Enfin, pour moi, parfois de temps en temps je continuerai la vidéo ça y'a pas de débat là-dessus. Mais j'ai quand même hâte de retrouver mon rythme d'avant. »

« je pense que ça va perdurer parce qu'on a pris des habitudes maintenant ça nous fait vraiment gagner en temps, en efficacité »

« il y a des clients avec qui on essaie de démarrer une activité commerciale. Certains disent j'aimerais quand même bien que vous veniez voir mes locaux. Voilà on va voir comment on a implanté, comment ça fonctionne. Là on le fait. Mais pour des clients avec qui on a déjà des habitudes, c'est fait à distance. C'est un très gros changement qui devrait perdurer. »

## Pour conclure

Dans les deux cas de formation, les stagiaires étaient très réservés sur les possibilités et l'intérêt de travailler à distance. Leurs pratiques quotidiennes s'appuyaient sur une relation de face à face physique. Le travail à distance leur a été imposé par la situation sanitaire et le confinement. Mais ce qui s'est avéré être une contrainte au départ est devenu une réelle opportunité pour chacun des acteurs des deux métiers concernés. S'ils voulaient poursuivre leur activité et rester efficace, chacun se devait de réfléchir à la façon de modifier ses pratiques pour les adapter à la distance. C'est donc dans cet environnement plutôt favorable que se sont déroulées les formations.

Ainsi, dans un contexte de distance forcée les pratiques se sont modifiées, les visions des métiers ont changé, des protocoles nouveaux ont été créés, les préjugés se sont en partie estompés, les acteurs ont appris à penser autrement. Ceci, grâce à la formation et aux expériences multiples réalisées post formation.

L'outil de webconférence occupe désormais sa place dans le quotidien des stagiaires, et de leur entreprise, sa pratique génère des contacts supplémentaires, et de nouvelles façons pérennes de travailler. Il s'agit à présent de roder ces mécanismes pour qu'un réel équilibre soit trouvé entre présentiel et distantiel. C'est le nouveau challenge des commerciaux notamment s'ils veulent conserver ou améliorer encore leur efficacité.

## Bibliographie

- Bolduc, S., Petit, M., Meyer, F., Bédard, D., & Challah, R. (2020). Se former à l'usage des dispositifs de téléprésence, visioconférence et webconférence en enseignement supérieur. *Médiations Et médiatisations*, (3), 39-58. <https://doi.org/10.52358/mm.vi3.113>
- Daguet H., (2015). La médiation numérique et ses effets sur la médiation humaine : Le cas de classes virtuelles synchrones dans un dispositif de formation en ligne. *Distances et Médiations des Savoirs*, CNED-Centre national d'enseignement à distance. <https://journals.openedition.org/dms/1180ff.fhah-02182525>
- Ferone G., Lavenka A., (2015). La classe virtuelle, quels effets sur la pratique de l'enseignant ? *Distances et médiations des savoirs*, <https://journals.openedition.org/dms/1047>
- Lessard, J. et Boudreault, A. (2021). L'apprentissage expérientiel en contexte de pandémie : transition vers la vidéoconférence. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 18(1), 305. <https://doi.org/10.18162/ritpu-2021-v18n1-26>
- Meyer F., Lameul G., Bolduc S. (2020). Téléprésence, visioconférence ou webconférence : enseignement et apprentissage synchrone et distant. *Médiations Et médiatisations*, (3), 3-6. <https://doi.org/10.52358/mm.vi3.138>
- Michelot, F., Poellhuber, B., Bérubé, B. et Béland, S. (2021). Retour d'expérience sur l'évaluation d'une formation des enseignants à la FAD dans le cadre de la crise de la COVID-19. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 18(1), 21-31. <https://doi.org/10.18162/ritpu-2021-v18n1-04>
- Plateau, J.F.(2020). Pourquoi a-t-on aimé ou non la formation à distance durant le confinement sanitaire ? *Colloque international Pédagogie universitaire numérique : quelles perspectives à l'ère des usages multiformes des réseaux sociaux pour apprendre ?* fhah-03127789f
- Verquin Savarieau B., Daguet H. (2020). La classe virtuelle synchrone à l'université, un levier de transformation de la professionnalité enseignante? *Médiations Et médiatisations*, (3), 21-38. <https://doi.org/10.52358/mm.vi3.109>