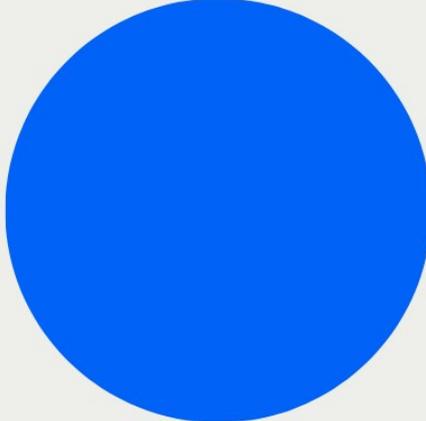
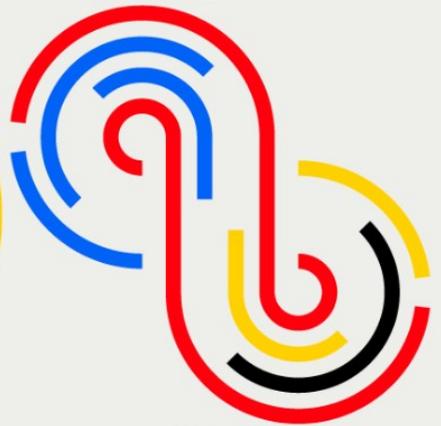
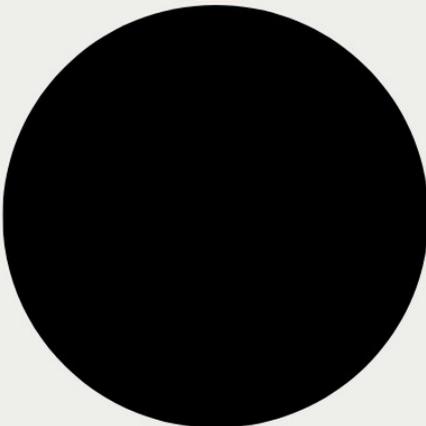
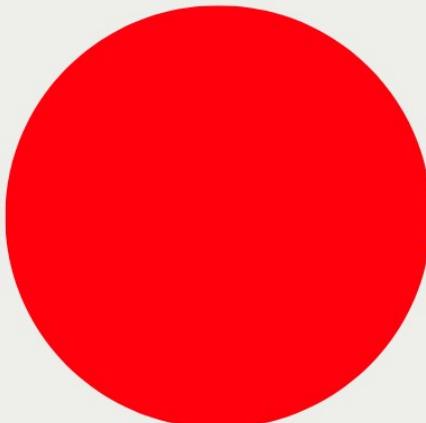




**FORUM POUR L'AVENIR**  
Franco-Allemand  
Deutsch-Französisches  
**ZUKUNFTSWERK**

# DIALOGUER EN LIGNE

Guide pratique de l'animation en ligne



Juin 2024

## À propos de ce guide

Le Forum pour l'avenir franco-allemand a été créé en 2019 pour animer un **dialogue large et approfondi entre les deux pays** sur les grands enjeux d'avenir. Nos événements réunissent des acteurs et actrices aux profils, disciplines et champs d'action variés : représentants des administrations locales ou nationales, personnes élues, acteurs associatifs, chercheuses, citoyens et autres porteurs de la transition écologique et sociale en France et en Allemagne.

Les rencontres franco-allemandes organisées par le Forum adoptent différents formats en fonction de leurs objectifs. Parmi les **sessions en ligne**, on peut notamment distinguer :

- 🗨 les événements ouverts au grand public comme nos « **Cuisines de la transformation** », un format de visioconférences mensuelles permettant d'échanger de manière informelle et décontractée avec un·e spécialiste de nos thèmes de travail à l'heure du déjeuner (15-50 participants)
- 🗨 les « **dialogues entre pairs** », qui rassemblent un petit nombre d'acteurs issus de collectivités pour des échanges concrets et pratiques autour des projets mis en œuvre à l'échelle locale. L'objectif de ce format « sur invitation » est de promouvoir un échange d'expériences sincère et constructif, de favoriser l'apprentissage mutuel et d'encourager la réflexion commune (5-10 participants)
- 🗨 le **Forum**, ou « Chambre de résonance », un processus collaboratif s'étalant sur plusieurs mois qui réunit à plusieurs reprises une cinquantaine d'experts (porteurs de projets locaux, membres de l'administration publique, de la société civile, du monde académique et de l'économie). Ensemble, ils élaborent des recommandations politiques destinées aux gouvernements français et allemand. Répartis en sous-groupes thématiques, les membres du Forum se réunissent en présentiel mais aussi lors de réunions en ligne animées par notre équipe (entre 10 et 15 participants).

Le présent guide s'appuie sur l'expérience du Forum pour l'avenir franco-allemand dans l'animation de ces différents formats d'échanges en ligne. Il a été rédigé par Simon Chignard et Marion Davenas, avec la contribution de Lale Eckardt, Anne-Gaëlle Javelle et l'équipe du Forum.

## Comment utiliser ce guide ?

Ce guide est destiné à tous ceux et celles qui souhaitent organiser et animer des échanges en ligne.

Les **10 bonnes pratiques** sont résumées à la page 6 du guide. Pour chacune d'entre elles, le guide fournit des recommandations de mise en œuvre, ainsi qu'un retour d'expérience du Forum sous la forme de bonnes idées (💡), de points d'attention (👉) et d'observations spécifiques au contexte bilingue (🌐).

Si, comme nous, vous opérez dans un environnement bi- ou multilingue, nous vous invitons à consulter l'encart à partir de la page 33. Il approfondit les enseignements tirés de nos expériences de modération en contexte franco-allemand.

*Remarque générale :* L'équipe du Forum travaille majoritairement avec le logiciel de visioconférence Zoom. Il convient de souligner que les fonctionnalités évoquées dans ce guide sont celles disponibles sur Zoom au moment de la finalisation de ce document, en juin 2024. Il est possible que d'autres plateformes offrent des fonctionnalités différentes, et il est à prévoir que les fonctionnalités de Zoom évoluent rapidement.

# Table des matières

Pour vous aider à naviguer dans cette publication, des renvois, signalés par le symbole ↘, vous indiquent les chapitres traitant du même sujet.

<b>Les bonnes pratiques en 10 points .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Une bonne image, un bon son : se présenter sous son meilleur jour .....</b>	<b>7</b>
A. Une bonne image : l'éclairage et le cadrage .....	7
B. Un bon son : casque, micro, un environnement calme sans écho.....	8
C. Se renommer .....	9
<b>2. Gérer le temps .....</b>	<b>10</b>
A. Commencer à l'heure .....	10
B. Annoncer l'agenda et le timing.....	11
<b>3. Créer une ambiance favorable aux échanges .....</b>	<b>12</b>
A. Donner le ton dès la première minute.....	12
B. « Ice-breaker » et tour de table .....	12
C. Accueillir les retardataires .....	14
D. Créer un espace de discussion sain.....	15
<b>4. Donner du rythme, apporter de la variété .....</b>	<b>16</b>
A. Alternier des séquences variées .....	16
B. Utiliser des images, des vidéos, des archives .....	16
C. Utiliser les émojis .....	17
<b>5. Fournir du contexte à la discussion.....</b>	<b>18</b>
A. Montrer des chiffres, des visuels .....	18
B. Faire des comparaisons .....	19
<b>6. Gérer les prises de parole.....</b>	<b>20</b>
A. Donner et reprendre la parole.....	20
B. Alternier les questions ouvertes et fermées.....	21
C. Gérer les grands bavards.....	21
D. Donner à tous la possibilité de s'exprimer .....	22
<b>7. Se répartir les rôles .....</b>	<b>23</b>
A. Un travail d'équipe : animateur(s), interprètes, soutien technique .....	23
B. Se présenter à l'écran ou dans le <i>chat</i> .....	23
C. Se coordonner en interne pendant l'échange .....	24
D. Savoir qui est le chef d'orchestre .....	24

<b>8. Faire interagir les participants.....</b>	<b>25</b>
A. La prise de parole n'est pas le seul mode d'interaction ! .....	25
B. Le <i>chat</i> : augmenter la discussion, pas la faire dévier.....	25
C. Les sondages.....	26
D. Les salles de discussion .....	27
<b>9. Se préparer aux problèmes techniques .....</b>	<b>29</b>
A. Les problèmes les plus courants .....	29
B. Le rôle du soutien technique pendant la réunion.....	29
C. Préparer un plan B .....	30
<b>10. Savoir conclure .....</b>	<b>31</b>
A. Annoncer la fin de la session et finir à l'heure .....	31
B. Synthétiser les échanges, annoncer les prochaines étapes .....	31
C. Débriefing la session.....	32
<b>Encart : les spécificités du contexte bilingue .....</b>	<b>33</b>
A. Interprétation simultanée : le défi de la technique.....	33
B. Bien travailler avec les interprètes.....	34
C. L'animation des échanges en contexte bilingue .....	35
<b>Annexe : extrait d'un « fil rouge ».....</b>	<b>36</b>

## Les bonnes pratiques en 10 points



1.  
Donner une  
bonne image,  
un bon son

2.  
Gérer  
le temps

3.  
Créer une  
ambiance  
favorable aux  
échanges

4.  
Donner du  
rythme

5.  
Fournir du  
contexte à la  
discussion

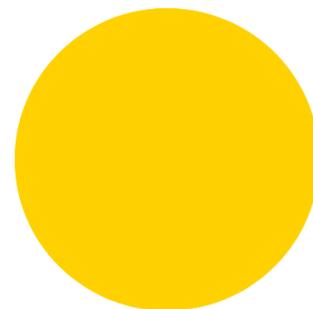
6.  
Gérer les  
prises de  
parole

7.  
Se répartir  
les rôles

8.  
Faire interagir  
les  
participants

9.  
Se préparer  
aux problèmes  
techniques

10.  
Savoir  
conclure



# 1. Une bonne image, un bon son : se présenter sous son meilleur jour

« La première impression est souvent la bonne » : plusieurs études suggèrent qu'il ne faut que quelques minutes pour se forger une opinion sur quelqu'un lors d'une première rencontre en face à face. En ligne, faire une bonne première impression passe tout d'abord par l'image et le son.

## A. Une bonne image : l'éclairage et le cadrage

En tant qu'animateur de la session, vous devez donner l'exemple en ayant l'**image la plus professionnelle** possible. Cela passe par deux éléments principaux : le cadrage et l'éclairage. Un bon cadrage est similaire à celui d'une photo d'identité : ni trop éloigné, ni trop rapproché. Le visage doit être centré au milieu de l'image.

Pour ne pas donner l'impression de regarder ailleurs, **maintenez le contact visuel avec vos interlocuteurs** en regardant vers l'objectif de la caméra. Pour cela, vous pouvez ajuster la position de vos présentations, scripts ou fenêtres de réunion sur votre écran afin qu'ils soient juste au-dessous de l'objectif. Si vous utilisez plusieurs écrans, assurez-vous que votre regard reste proche de l'objectif, quel que soit l'écran que vous consultez.

En arrière-plan, il vaut mieux avoir un **mur de couleur uniforme** et si possible neutre. Il est toujours possible d'utiliser les fonctions des logiciels de visioconférence (remplacer l'arrière-plan par une image), mais dans ce cas on privilégie les fonds les plus simples.

🚫 **Il faut absolument éviter les kakemonos**, ces grands supports avec des logos ou du texte. D'une part ils sont difficilement lisibles à l'écran, d'autre part ils apportent de la confusion à l'image.

💡 **Le cadrage décrit ici correspond à des situations où l'animateur est assis devant son ordinateur** et utilise la caméra interne de cet ordinateur. Certains animateurs préfèrent animer les sessions debout, soit à l'aide de système de type bureau debout (en gardant donc un cadrage rapproché) soit en utilisant une caméra externe et en la positionnant sur un trépied. Cela permet à l'animateur de se reculer et d'utiliser alors pleinement son langage corporel (et notamment "parler avec les mains"). À l'écran, l'image renvoyée ressemble à celle d'un animateur sur un plateau de télévision, et non à un animateur d'une réunion Zoom.

En matière d'éclairage, il faut privilégier si possible **la lumière naturelle**. Attention à ne pas se positionner devant une fenêtre, ce qui vous fera apparaître en contre-jour. En l'absence de lumière naturelle, on veillera à avoir une ou deux sources de lumière qui éclairent le visage, plutôt de biais. Si vous animez régulièrement des réunions en ligne, il peut être intéressant d'investir dans des solutions d'éclairage dédiées.

💡 **Une fois la réunion lancée, il est possible de masquer votre propre image dans Zoom**. Certains animateurs préfèrent ne pas se voir à l'écran, ce qui les aide à rester concentré sur les participants.

## B. Un bon son : casque, micro, un environnement calme sans écho

Le son est aussi important que l'image : on peut par exemple tolérer une image dégradée (si la bande passante est limitée ou qu'un problème technique survient), mais une dégradation de la qualité sonore rend très vite impossible l'échange.

Pour avoir le son de la meilleure qualité possible, il faut d'abord être dans un **environnement calme** et sans écho. Les bruits de fond (par exemple les sons de la rue) peuvent être en partie réduits par les logiciels de visioconférence, mais vous concentrerez mieux en étant dans une pièce vraiment calme. Certaines salles renvoient un écho qui peut être désagréable pour les participants aux échanges en ligne - le recours à un casque peut être une solution.

Pour avoir un bon son, on peut utiliser plusieurs équipements, du plus simple au plus élaboré. Un micro-casque (filaire ou sans-fil) que l'on utilise habituellement avec son smartphone peut être une bonne solution, plus ou moins coûteuse selon le type de casque (à partir de quelques dizaines d'euros, jusqu'à plusieurs centaines).

 **Les casques avec micro de type "gamer" sont parfois utilisés par les animateurs de réunion en ligne.** Leur principal avantage est qu'ils sont en général assez confortables, car pensés pour être utilisés pendant plusieurs heures lors de jeux en ligne. L'inconvénient est qu'ils sont souvent volumineux et qu'ils se voient à l'image. Ce n'est pas forcément l'image que l'on veut renvoyer !

Une autre configuration consiste à utiliser un micro externe posé sur une table. Si vous animez régulièrement des échanges en ligne, il peut être intéressant d'investir dans un tel équipement.

 **Si vous utilisez le même casque Bluetooth pour votre ordinateur et votre téléphone, veillez à déconnecter le casque** de votre téléphone avant de lancer une réunion en ligne, ou utilisez les fonctions de type "ne pas déranger" pour ne pas être interrompu par des appels pendant que vous animez la réunion.

 **Lors de visioconférences avec traduction simultanée, la qualité audio doit être d'autant plus irréprochable.** Une qualité audio suffisante pour une écoute passive ne l'est pas nécessairement pour les interprètes, qui doivent écouter et parler en même temps. Dans ce contexte, on évitera par exemple d'utiliser des casques audios sans fil (↘  Encart : les spécificités du contexte bilingue, p.33).

## C. Se renommer

Dernier élément pour faire bonne impression : se renommer. Toutes les solutions de visioconférence permettent de se renommer facilement. A minima, l'animateur devra indiquer son nom et prénom ainsi que le nom de son organisation et, entre parenthèses, sa fonction d'animateur. Tous les membres d'une même organisation devront se présenter **de la même manière**. On peut aussi utiliser un arrière-plan virtuel qui reprend l'identité graphique de l'organisation, ou (c'est encore mieux) un filtre avec le logo de votre organisation qui se superpose à la vidéo.

 **Par défaut dans Zoom le nom indiqué est celui du compte Zoom**, parfois c'est un nom générique (de type "compte-zoom-1"), parfois c'est le nom d'un collègue qui n'est pas celui que l'on voit à l'image. Il faut donc veiller à se renommer.

## 2. Gérer le temps

**La gestion du temps est souvent ce qui distingue une bonne d'une mauvaise session en ligne. Une réunion qui ne commence pas à l'heure ou qui s'éternise au-delà de l'horaire annoncé ne donne pas une image professionnelle.**

### A. Commencer à l'heure

Il n'est pas rare, pour des événements en présentiel, de laisser quelques minutes d'accueil informel avant de lancer la réunion ou la conférence : on prévoira par exemple un temps d'accueil café à partir de 8h30 alors que la conférence commence à 9h. Cela laisse le temps à chacun d'arriver, de faire connaissance avec les lieux, de saluer des collègues.

Ce rituel n'a pas véritablement d'équivalent en ligne, mais on peut prévoir un temps d'accueil de quelques minutes. **Ce temps d'attente n'est pas un temps mort** : il doit permettre de régler les éventuels problèmes de connexion, d'attendre l'arrivée d'un témoin ou d'un participant et d'échanger quelques politesses pour mettre les gens à l'aise.

 **Pour rendre plus agréable ce temps d'accueil**, on peut mettre une musique d'ambiance et afficher une diapositive d'attente pour souhaiter la bienvenue et indiquer que la session va bientôt commencer. On peut aussi avoir une personne chargée d'accueillir individuellement chaque participant et lui indiquer que la session va bientôt commencer.

 **Dans le contexte bilingue du Forum pour l'avenir**, ces premières minutes sont l'occasion d'expliquer comment fonctionne la traduction simultanée et de faire quelques tests avec les interprètes. Souvent, on incite chaque personne à prononcer quelques phrases (en lui demandant par exemple quelle est la météo chez elle) pour s'assurer que la qualité audio est suffisante pour l'interprétation (↘  Encart : les spécificités du contexte bilingue, p.33).

Une fois la session en ligne lancée, si des participants arrivent en retard, l'animateur peut les saluer et leur souhaiter la bienvenue rapidement sans reprendre son propos depuis le début. Si besoin, un autre membre de l'équipe organisatrice (soutien technique ou deuxième animateur) peut envoyer aux retardataires via le *chat* les informations dont ils auront besoin pour prendre le train en route ou activer la traduction simultanée (↘ Accueillir les retardataires, p.14).

## B. Annoncer l'agenda et le timing

Dès le lancement de la session, l'animateur en reprecise la durée : « *Nous sommes ensemble jusqu'à 15h30* ». De même, il peut présenter, oralement ou à l'aide d'une diapositive, le déroulé de la réunion et le timing. L'essentiel est de **garder ce temps d'information plutôt court**, quitte à redonner les informations au cours de la session. On peut aussi envoyer les principales étapes de la réunion dans le *chat* pour que les participants puissent le garder sous les yeux.

💡 **Pour chaque session de dialogue en ligne, l'équipe du Forum pour l'avenir a préparé un script, appelé « fil rouge »,** qui détaille l'objectif et le temps alloués à chaque séquence de l'échange, les intervenants mobilisés et la répartition de la modération entre les animateurs. Ce document, qui peut être plus ou moins détaillé, n'a pas vocation à être partagé avec les participants, mais sert de référence en interne pour l'équipe. Il permet aussi de préparer les interprètes (↪ Annexe : extrait d'un « fil rouge », p.36)

### 3. Créer une ambiance favorable aux échanges

**Les 5 premières minutes sont cruciales pour créer une atmosphère propice aux échanges. Une session en ligne qui ne commence pas sur de bonnes bases sera ensuite plus difficile à animer. Il est donc essentiel de bien planifier l'introduction.**

#### A. Donner le ton dès la première minute

Quelle ambiance voulez-vous donner à cet échange en ligne : plutôt formelle et sérieuse, plutôt chaleureuse et décontractée ? En fonction du contexte, des objectifs et des intervenants, plusieurs tonalités sont possibles. Mais il revient toujours à l'animateur de **donner le ton**, dès la première minute de la réunion. Cela passe notamment par la manière dont il va s'adresser aux participants et les formules qu'il va utiliser (plus ou moins formelles). Utiliser les prénoms et noms des participants plutôt que leurs titres (*Madame la Directrice de ...*) permet par exemple de rendre l'échange moins formel.

On peut ensuite rappeler – brièvement – les objectifs de la session en ligne et son déroulé (↘ Annoncer l'agenda et le timing, p.11). Brièvement car il ne faut pas que l'animateur fasse un monologue ou une introduction trop longue. Il est essentiel de **donner la parole aux participants dès que possible**, par exemple sous la forme d'un brise-glace (« *ice-breaker* ») et d'un tour de table.

💡 Lors de sessions en ligne, il peut être tentant pour un participant de **laisser sa caméra éteinte** – cela lui permet d'écouter la discussion tout en faisant autre chose ou de s'éclipser discrètement s'il s'ennuie. Dans certains formats de réunions en ligne ou lorsque quelqu'un fait une présentation, ce n'est pas très problématique. Lorsqu'on veut animer un échange vivant et dynamique, c'est plus dommage : pas très agréable de s'adresser à un mur d'écrans noirs. C'est pourquoi les animateurs du Forum demandent aux participants, au début de chaque échange, de bien vouloir laisser leur caméra allumée. Sans forcer personne, on peut expliquer aimablement que cela améliore nettement la qualité des échanges – ce dont tout le monde profitera.

#### B. « Ice-breaker » et tour de table

L'*ice-breaker* est une activité courte qui vise à **briser la glace entre les participants**, a fortiori si ceux-ci ne se connaissent pas avant la réunion. L'équipe du Forum pour l'avenir a testé plusieurs formats d'*ice-breakers*, par exemple sous la forme d'un quiz photo. Lors d'une session sur le thème de l'aménagement de pistes cyclables en France et en Allemagne, des représentants de plusieurs villes françaises et allemandes étaient par exemple invités à retrouver la photo qui avait été prise dans leur ville et à en dire quelques mots aux autres participants.

L'équipe du Forum aime ouvrir ses dialogues en ligne par des quiz ludiques, introduisant le thème de la réunion et les villes participantes, tout en créant une ambiance conviviale.

(Photos : Forum pour l'avenir)



*Ici, dans une réunion sur le développement des pistes cyclables, les participants devaient reconnaître la photo ayant été prise dans leur ville.*

*Ici, dans une réunion entre des représentants des municipalités de Lyon et de Marbourg sur l'efficacité des Chartes d'urbanisme durable, les participants devaient deviner de quel document étaient extraites certaines directives.*

Charte lyonnaise  
ou Lignes  
directrices de  
Marbourg?

Lyoner Charta  
oder  
Marburger  
Leitlinien?

” Pour chaque arbre coupé, le double doit être replanté. Les nouveaux arbres doivent avoir une circonférence minimale de 20 cm. “

” Für jeden gefälltten Baum soll die doppelte Anzahl nachgepflanzt werden mit einem Mindestumfang von 20 cm. “

💡 Cette idée d'*ice-breaker* s'inspire d'une séquence de l'émission **Karambolage**, diffusée sur la chaîne franco-allemande Arte. Cette séquence d'environ une minute invite les téléspectateurs à deviner si les images montrées ont été tournées en France ou en Allemagne, à l'aide d'un indice qu'il faut identifier.

💡 **Le Forum a souvent utilisé une autre méthode** : demander à tous les participants d'éteindre leur caméra, puis les inviter à la rallumer selon leur ville d'origine ou leur fonction. « *Les participants de la ville de XX allument leur caméra* ». Cela permet visuellement de se représenter la diversité des profils de participants, et c'est une activité simple et à portée de tous (a priori, chaque utilisateur de Zoom sait au moins allumer et éteindre sa caméra, ce qui n'est pas toujours le cas pour des fonctions plus avancées comme les réactions avec des émojis ou le lever de main virtuel).

Le tour de table consiste à présenter l'ensemble des participants. C'est **une étape essentielle** des sessions de dialogue en ligne, mais elle comporte certains risques. Selon la taille du groupe – 5 ou 25 personnes – on va l'organiser différemment. Le principal risque est que cette séquence s'étire excessivement dans le temps, créant un effet tunnel. Là encore, les premières minutes sont déterminantes : si le premier participant invité à se présenter fait une réponse longue, il est probable que les autres suivent son exemple. Si 20 personnes se présentent pendant chacune 1'30, cela prendrait 30 minutes du temps de la réunion !

**Comment éviter cet effet tunnel ?** On peut prendre exemple sur l'animateur d'une émission de débat à la télévision : il présente souvent lui-même les intervenants présents sur le plateau, en quelques mots, en les accueillant. « *Nous avons le plaisir d'accueillir Madame S., spécialiste des questions d'urbanisme et professeure à l'université de Montpellier, bienvenue Madame ! À vos côtés Monsieur B., élu à la ville de Lyon en charge de l'aménagement urbain, bonjour Monsieur (...)* ».

Une autre option, valable pour les groupes de plus grande taille, est que l'animateur fasse des présentations groupées. « *Nous accueillons plusieurs représentants de la ville de Siegen, Monsieur X, Madame Y et Monsieur Z, merci à vous* ». Une **bonne préparation** est alors indispensable, pour s'assurer que l'on dispose bien des titres et fonctions exactes des différents intervenants et participants.

💡 Si vous choisissez de présenter vous-même les participants, renseignez-vous en amont sur la **prononciation correcte de leurs noms**. Écorcher un nom peut être perçu comme un manque de respect – bien le prononcer participe à instaurer une atmosphère de confiance et de professionnalisme lors de la réunion.

🌐 Si vous travaillez avec des interprètes, pensez à **leur fournir en amont la liste des participants et leurs postes**. Cela leur permettra de réfléchir à l'avance à la meilleure façon de traduire certains titres et fonctions (↪ Bien travailler avec les interprètes, p.34).

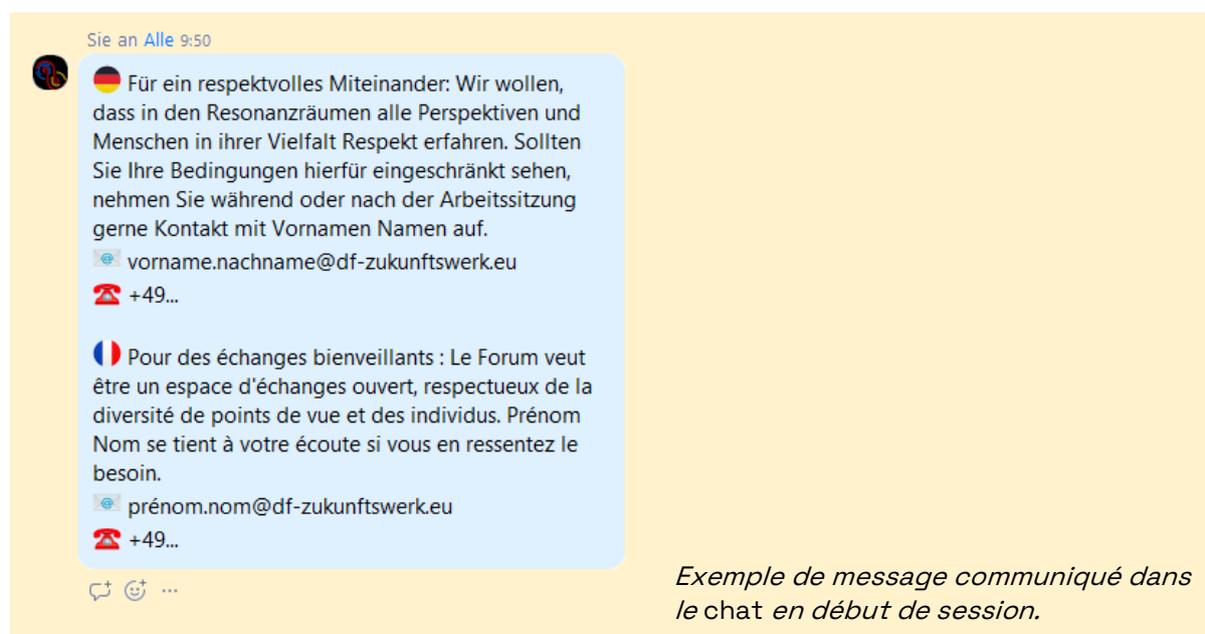
### C. Accueillir les retardataires

Une fois la session lancée, l'animatrice ne doit pas reprendre sa présentation au début ou interrompre son propos pour celui ou celle qui rejoint la réunion avec du retard. Néanmoins, si le nombre de participants est réduit, elle peut lui souhaiter la bienvenue et le présenter très rapidement. Un autre membre de l'équipe peut interagir directement avec les retardataires via le *chat*, pour les accueillir, leur raconter brièvement l'avancement de la discussion ou leur expliquer si besoin comment activer la traduction simultanée.

## D. Créer un espace de discussion sain

Le Forum pour l'avenir a pour ambition de créer des espaces d'échanges constructifs et bienveillants et de **prévenir les comportements inappropriés, dominants ou discriminants**. Cela passe par une attention particulière à ce que tous les participants puissent se sentir bien et avoir l'espace pour s'exprimer et être entendus. Cela passe aussi par une sensibilisation aux discriminations et une réflexion en amont sur la meilleure façon de réagir à des comportements toxiques.

💡 Pour chacun de ses échanges en ligne, le Forum pour l'avenir identifie une personne de son équipe qui sera le **« contact awareness »**. Cette personne veille activement à ce que la parole soit répartie de manière équilibrée entre les participants et s'assure que les échanges se passent sans (micro-)agression. Son nom et son numéro de téléphone sont annoncés via le *chat* au début de la réunion, ce qui permet aux participants de signaler tout comportement ou prise de parole déplacée. L'objectif est de pouvoir intervenir à temps et/ou améliorer les conditions d'échanges pour atteindre des **« safer space »**, les plus dénués possibles de discriminations.



💡 **Pour ne pas présumer du pronom des participants** en fonction de leur nom ou de leur apparence physique, on peut proposer à chacun de faire figurer son pronom « il/elle/iel » à côté de son nom. Cet usage permet aussi aux personnes transgenres ou non binaires d'indiquer comment elles préfèrent être désignées.

Assurer un espace de discussion sain et équilibré passe aussi par le **choix des intervenants** et la répartition de la parole. Pensez à la parité homme-femme et à la diversité des profils avant de sélectionner les personnes que vous invitez à la réunion. Pendant l'échange, il est aussi important de porter attention à ce que la répartition du temps de parole reflète la diversité des participants (↘ Gérer les prises de parole, p.20).

## 4. Donner du rythme, apporter de la variété

Une réunion en ligne peut très vite devenir monotone, et les participants sont souvent exposés à de nombreuses sollicitations extérieures (regarder leurs mails, répondre à un SMS, travailler sur autre chose tout en écoutant la réunion d'une oreille distraite...). Pour prévenir la monotonie, il convient de donner du rythme à la réunion, de lui apporter du relief.

### A. Alterner des séquences variées

Pour insuffler de la dynamique à la réunion, une première approche consiste à **varier les séquences** en utilisant différents modes d'animation. Par exemple, il est possible d'alterner entre des discussions en plénière et des discussions en sous-groupes (↳ Les salles de discussion, p.27), ou encore de faire se succéder des moments de présentation et des moments d'échanges. Cette diversité de formats contribue à maintenir l'attention et l'engagement des participants tout au long de la réunion.

💡 **Faut-il faire des pauses durant les sessions en ligne ?** En pratique, la pause s'impose dès que la réunion dépasse 90 minutes. Pour un participant (et pour les animateurs !), il est très difficile de maintenir son attention de manière continue au-delà. Les pauses sont aussi l'occasion, pour les animateurs, de clore une séquence et d'en ouvrir une nouvelle au retour de la pause. On indiquera clairement, à l'oral mais aussi via le *chat* ou une diapositive, à quelle heure la session reprend.

### B. Utiliser des images, des vidéos, des archives

Une autre manière de donner du rythme et d'apporter de la variété est d'utiliser d'autres **formats multimédias**, par exemple des images ou des courtes vidéos. Bien souvent, de courts extraits de reportages TV, de documentaires ou de débats sont utiles pour cadrer un échange ou lancer une discussion. On peut aussi utiliser des images d'archives. Celles-ci sont très appréciées des participants car elles sont souvent un peu datées, voire décalées. Elles constituent une très bonne entrée en matière pour lancer une discussion.

💡 **Où trouver des images d'archives ?** Pour les archives audiovisuelles en français, le site de l'Institut national audiovisuel ([ina.fr](http://ina.fr)) est une ressource très utile. Arte propose aussi sur son site de très nombreuses vidéos, notamment sur des formats courts et pédagogiques. Le portail européen des archives ([archivesportaleurope.net](http://archivesportaleurope.net)) vous permet d'explorer des archives de plus de 30 pays. Enfin, les grandes agences de presse, comme AP ou l'AFP proposent des vidéos et des images sur leurs sites (il faut parfois payer un droit d'utilisation).

🌐 Dans un contexte bilingue, **l'utilisation de vidéos soulève la question de leur traduction**. Si elles ne sont pas pourvues de sous-titres dans l'autre langue, il est important de prévenir les interprètes suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent visionner la vidéo et se préparer à la traduction simultanée (↘ Bien travailler avec les interprètes, p.34).

### C. Utiliser les émojis

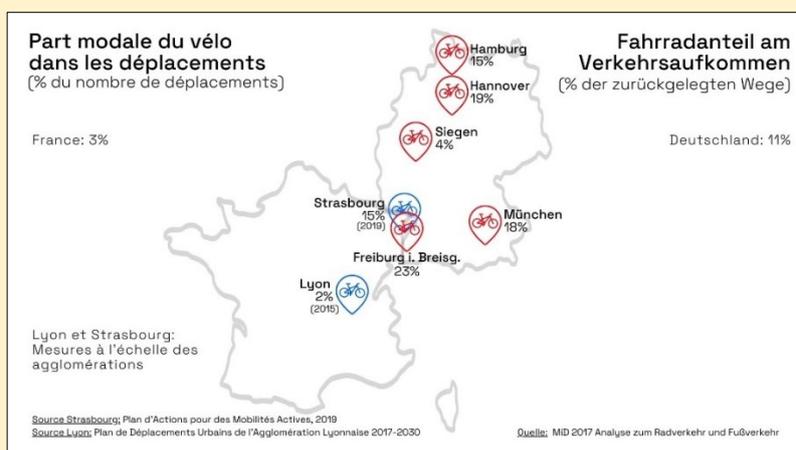
Les émojis sont un **moyen simple et clair** pour permettre aux participants de s'y retrouver dans le contenu proposé. Le Forum pour l'avenir utilise par exemple les émojis drapeaux de la France et de l'Allemagne lors des messages dans les deux langues dans le *chat*.

## 5. Fournir du contexte à la discussion

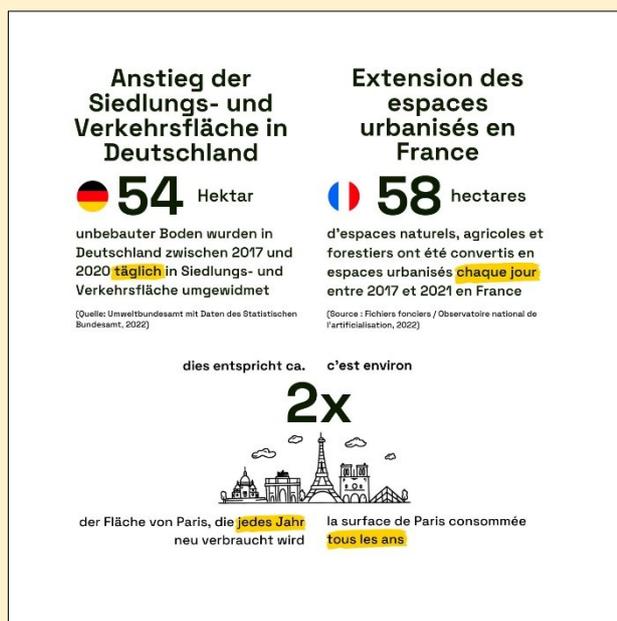
Le Forum pour l'avenir organise des échanges entre des acteurs issus des contextes nationaux allemand et français. Pour faciliter la discussion, il est souvent utile de fournir aux participants des éléments de contexte. Cet apport de contexte peut se faire en début de session, ou au moment où l'on aborde un nouveau thème dans la discussion.

### A. Montrer des chiffres, des visuels

Pour donner du contexte, on peut partager quelques chiffres clés ou des diagrammes ou visuels représentant une situation. Par exemple, dans le cadre d'une session sur les aménagements cyclables, le Forum pour l'avenir avait préparé une diapositive avec les chiffres-clés des villes participantes (part modale du vélo) et les moyennes nationales des deux pays.



*Exemple d'infographie utilisée en introduction d'un dialogue franco-allemand sur le développement des pistes cyclables.*



*Exemple d'infographie utilisée en introduction d'un dialogue franco-allemand sur la sobriété foncière.*

💡 **Où trouver ces données ?** Les sites des instituts statistiques nationaux sont la première source d'information à consulter. Pour la France, l'Insee propose sur son site ([www.insee.fr](http://www.insee.fr)) l'accès à de très nombreuses données statistiques. Pour l'Allemagne, Destatis propose à la fois l'accès à des données ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)), mais aussi des visualisations (sur le site Dashboard Deutschland). Les graphiques de ce site sont téléchargeables et librement réutilisables.

🌐 Les images et visuels sont particulièrement intéressants dans un contexte bilingue. Prévoyez suffisamment de temps pour (faire) **traduire les diapositives présentées** et ne surchargez pas de texte qui devra être doublé dans l'autre langue.

## B. Faire des comparaisons

Les comparaisons permettent aussi de donner du contexte : on peut **comparer la situation dans deux pays** (comme dans l'exemple précédent), mais aussi comparer deux phénomènes pour donner un ordre de grandeur. Par exemple : si l'on veut illustrer le poids économique de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie, on pourra rappeler que son produit intérieur brut (705 milliards d'euros) dépasse celui de la Suisse, la Suède, la Pologne et la Belgique.

## 6. Gérer les prises de parole

Gérer les prises de parole des intervenants est l'une des tâches les plus difficiles de l'animateur (avec la gestion du temps). Mais cela s'apprend ! Il faut à la fois s'assurer que la discussion reste centrée sur le sujet défini, que les intervenants s'expriment sans monopoliser la parole, et enfin que l'ensemble des participants aient la possibilité de réagir s'ils le souhaitent.

💡 **Comment s'entraîner à gérer les prises de parole ?** Bien sûr c'est une compétence qui s'acquiert par l'expérience, en animant plusieurs échanges et tables-rondes. Mais on peut aussi s'inspirer du modèle du journaliste de plateau TV qui anime une émission de débat. L'émission 28 minutes sur Arte ou encore C Ce Soir de France 5 sont de bons exemples à regarder pour voir comment ces journalistes donnent et reprennent la parole.

### A. Donner et reprendre la parole

C'est à l'animatrice de la session de **donner la parole** à chacun des intervenants, mais aussi d'être en mesure de la reprendre quand cela est nécessaire. Lors de la préparation de la session, on peut par exemple déterminer l'ordre et les thèmes de la prise de parole, en indiquant à chacun à quel moment il sera invité à ouvrir son micro. Cela peut faire l'objet d'un briefing avec les intervenants en amont de la réunion en ligne.

Pour des échanges plus spontanés, ou pour des séquences de questions-réponses, on peut demander aux participants d'utiliser la **fonction « lever la main »** dans Zoom. Cette fonction est très utile car elle permet de visualiser immédiatement qui veut prendre la parole, sans interrompre la discussion. Le nombre de mains levées est aussi un bon indicateur d'une discussion vivante : si, à la fin d'une intervention, plusieurs mains se lèvent, alors c'est sans doute le signe que le sujet abordé suscite des réactions.

💡 **Déroger à la chronologie des mains levées.** Quand plusieurs personnes souhaitent réagir, la règle de base veut qu'on donne la parole aux participants dans l'ordre auquel ils se sont signalés. Néanmoins, il est possible de déroger à ce principe si on veut donner la priorité à quelqu'un qui ne se serait pas encore exprimé ou dont on sait qu'il a une perspective intéressante sur le point précédemment mentionné. Dans ce cas, il faut justifier cette décision, demander aux personnes « en attente » de patienter un peu... et surtout ne pas oublier de leur donner la parole a posteriori. « *Monsieur X, j'ai vu que vous vouliez réagir et je vous donne la parole dans un instant, mais j'aimerais d'abord entendre Madame Z sur le sujet. Madame Z, vous avez une expérience intéressante à nous raconter sur ce point...* ».

💡 Au-delà de la main levée qui signifie « j'aimerais dire quelque chose », il existe d'autres gestes que l'on peut utiliser en réunion pour s'exprimer sans interrompre la conversation. Les animateurs du Forum utilisent parfois **le signal des deux index levés en même temps**, pour dire : je souhaite réagir à ce qui vient d'être dit ou je peux répondre à la question qui vient d'être posée. L'animateur peut lui donner la parole en priorité, pour qu'il réagisse directement sur ce qui vient d'être dit. Il est cependant important que ce signal soit utilisé à bon escient, et expliqué en début de réunion.

## B. Alternier les questions ouvertes et fermées

Un « truc » que les journalistes et animateurs de débat utilisent est d'alternier les questions ouvertes et les questions fermées :

- Les **questions ouvertes** commencent souvent par un adverbe ou un pronom (*quoi ? qui ? comment ? quand ? pourquoi ?*) et servent à ouvrir une discussion, à **lancer un échange**. Par définition, les questions ouvertes appellent souvent des réponses plus longues que des questions fermées.
- Les **questions fermées** commencent par un verbe (*êtes-vous d'accord avec... ? pensez-vous que... ?*) et visent à **obtenir une validation**, un accord, une confirmation. Elles permettent souvent d'accélérer le rythme des échanges, voire de reprendre la parole quand le témoignage devient trop long.

👉 **L'erreur la plus courante**, pour une animatrice peu expérimentée, est de ne poser que des questions ouvertes. Or, plus la question est ouverte, plus la réponse sera longue. On aura alors à interrompre un intervenant, ce qui est aussi difficile pour une animatrice débutante. Il peut être utile de se faire, en amont de la discussion, une liste de questions ouvertes et fermées.

## C. Gérer les grands bavards

C'est un grand classique des réunions en ligne : l'intervenant qui ne lâche plus la parole une fois qu'on la lui a donnée. **Les grands bavards font des monologues**, ils sont souvent difficiles à interrompre car ils ne font pas de pause dans leurs propos. En tant qu'animateur, il faut se mettre à la place de la majorité silencieuse (les autres participants) qui souffrent aussi de ces monologues.

Comment gérer les grands bavards ? Cela se joue tout d'abord en amont, **lors du briefing des intervenants**. La manière de répondre à deux ou trois questions, lors de ce briefing, donne souvent des indications utiles : la personne interrogée fait-elle des réponses courtes, précises, argumentées ou au contraire longues, complexes et mal structurées ? L'animatrice pourra alors adapter ses questions (ouvertes - fermées) en fonction de son interlocuteur, sachant que les questions très ouvertes sont à éviter avec un intervenant bavard. Une autre astuce consiste à ne pas commencer une table-ronde par l'intervenant le plus bavard.

Il ne faut pas hésiter à **interrompre un grand bavard**, et c'est le rôle de l'animatrice. Il y a plusieurs manières de le faire. On peut tout d'abord interrompre quelqu'un par une question fermée, en reformulant le propos, par exemple : « *Pardon de vous interrompre, mais si je comprends bien, vous dites que cette solution n'est pas la bonne, c'est bien cela ?* ». On peut aussi recadrer un intervenant qui s'éloigne de la question initiale : « *On parlera de ce point dans la deuxième partie de la discussion, si vous le voulez bien* ». Enfin, on peut reprendre la parole pour la donner à un autre intervenant (« *Sur ce point précis, j'aimerais faire réagir Madame S* ») ou à la salle (« *Je voudrais donner l'opportunité à nos participants de réagir* »).

 **C'est infiniment plus difficile de reprendre la parole que de la donner !** On considère parfois que c'est impoli de couper la parole à quelqu'un. Mais un intervenant qui ne respecte pas les consignes sur les temps de parole, ou qui digresse dans son propos, c'est pénible pour l'ensemble des participants à une réunion. En tant qu'animateur, la majorité silencieuse vous remerciera d'avoir su intervenir.

 **Les longues interventions peuvent être d'autant plus pénibles qu'on les entend par le filtre de la traduction simultanée.** Dans un contexte bilingue, soyez encore plus pro-actif pour reprendre la parole, favoriser des interventions plus courtes et concises et encourager l'interaction plutôt que les monologues.

## D. Donner à tous la possibilité de s'exprimer

À côté des grands bavards, l'animateur doit aussi prendre en compte celles et ceux qui ont plus de difficulté à s'exprimer. Les muets sont souvent des personnes au caractère plus réservé et moins expansif. Là encore, la préparation en amont peut permettre de les repérer, et d'adapter les questions en fonction de leur profil. Il faut absolument **éviter de leur poser des questions trop fermées**, qui appellent des réponses trop courtes (oui / non).

L'animateur doit aussi veiller à **donner l'opportunité** à tous les participants de s'exprimer. Sans leur forcer la main, on peut inviter les silencieux à participer, par exemple en les interpellant de manière groupée : « *Je voudrais maintenant donner la parole à ceux et celles qu'on n'a pas encore entendus. Monsieur S, Madame X, Monsieur V, voulez-vous réagir ?* ». En faisant une interpellation groupée (mais nominative) on évite de les mettre individuellement en difficulté.

## 7. Se répartir les rôles

Dans le présent guide, il a été souvent question du rôle de l'animateur. Mais la réussite d'un dialogue en ligne passe par la mobilisation de différents rôles.

### A. Un travail d'équipe : animateur(s), interprètes, soutien technique

Les différents rôles sont :

1. **l'animateur·ice** : celui ou celle qui prend la parole, qui lance la réunion et **modère les échanges**. Dans le cas du Forum pour l'avenir, chaque session mobilise deux animateurs : l'un s'exprime majoritairement en allemand, l'autre en français (↘ L'animation des échanges, p.35). Ce binôme se répartit les séquences à animer pour assurer une alternance des langues au cours de l'échange. Les deux animateurs peuvent aussi se répartir le type de modération : l'un se concentre sur le contenu, pose des questions, approfondit, paraphrase – l'autre est concentrée sur le déroulé, surveille le temps, lit les messages dans le *chat* et s'assure de la bonne répartition de la parole (↘ Gérer les prises de parole, p.20).
2. **le soutien technique** : il ou elle soutient les animateurs en s'assurant, en coulisse, que **la technique fonctionne**. Il fait les tests audios en amont de la session, partage si besoin les diapositives, envoie les informations importantes dans le *chat*, lance les salles de discussion, les sondages... Il est aussi chargé de fournir une assistance aux participants qui auraient des soucis techniques. Son numéro de téléphone peut être communiqué avec le lien de connexion ou dans le *chat* en début de session, pour qu'il puisse être joint directement.
3. **les interprètes** : ils ou elles assurent la **traduction simultanée de l'échange**. Dans le cadre des sessions de dialogue du Forum pour l'avenir, elles sont toujours deux pour pouvoir s'alterner (↘ Bien travailler avec les interprètes, p.34)

En complément de ces trois rôles principaux, on peut aussi désigner un membre de l'équipe qui sera chargé de **prendre des notes** et de synthétiser les échanges.

### B. Se présenter à l'écran ou dans le *chat*

Il est indispensable que les participants puissent **immédiatement identifier les différentes personnes de l'équipe** et leurs rôles. L'animateur peut se présenter et ensuite présenter les différents membres de son équipe : soutien technique, interprètes, observateurs...

💡 **Communiquer le numéro de téléphone du soutien technique**, dans l'invitation ou dans le *chat*, permet à tout participant de joindre quelqu'un en cas de difficulté technique (problème de connexion, problème d'audio ou de vidéo, difficulté à rejoindre le bon canal de traduction, ...). En pratique, cela permet aussi d'éviter d'interrompre la session en ligne pour régler des problèmes techniques qui ne concernent qu'un ou deux participants.

### C. Se coordonner en interne pendant l'échange

L'équipe doit pouvoir se coordonner pendant la session en ligne, que ce soit pour gérer les imprévus ou ajuster le programme en temps réel. Plusieurs solutions existent pour faciliter cette coordination. Sur Zoom, par exemple, le *chat* offre la possibilité de communiquer en privé avec un autre membre. Les animateurs du Forum utilisent parfois cette fonction, mais elle requiert d'être prudent pour éviter d'envoyer accidentellement le message à l'ensemble des participants !

Il est aussi possible de **créer un *chat* dédié** sur une solution de messagerie extérieure à Zoom, qui permettra de partager facilement et rapidement l'information. Toutefois, il est important de **se limiter aux informations essentielles** au bon déroulé de l'évènement : « converser » par écrit tout en animant l'échange nuit fortement à la concentration (et risque de se voir à l'écran). Certains animateurs préfèrent y renoncer complètement.

### D. Savoir qui est le chef d'orchestre

Enfin, il importe d'être très clair sur qui détient ce qu'on appelle le *final cut*, c'est-à-dire à qui revient **la décision en dernier recours**, par exemple quand il s'agit d'adapter le programme en fonction des imprévus. C'est un rôle de chef d'orchestre qui revient le plus souvent à l'animateur. Les animateurs du Forum, qui travaillent en binôme, se répartissent souvent cette responsabilité selon les séquences de l'échange.

💡 **Il ne peut pas y avoir plusieurs chefs d'orchestre**, au risque de la cacophonie ! En cas d'imprévu, il peut être tentant, pour un supérieur hiérarchique ou pour la personne qui organise la rencontre de reprendre la main et de diriger les débats elle-même. C'est une tentation qu'il faut absolument éviter. Cela ajoute souvent de la confusion, a fortiori dans des situations déjà compliquées.

## 8. Faire interagir les participants

Le Forum pour l'avenir souhaite organiser des échanges en ligne vivants et interactifs, où chaque participant est encouragé à partager son expérience et sa perspective pour contribuer à la réflexion collective. Afin de garantir la participation du plus grand nombre, il est essentiel de mettre en place une stratégie d'engagement efficace.

### A. La prise de parole n'est pas le seul mode d'interaction !

L'animatrice veillera en permanence à favoriser les interactions à l'oral, en relançant les participants, en les invitant à partager leurs expériences ou à réagir aux propos des témoins (↘ Gérer les prises de parole, p.20). Mais la prise de parole n'est pas le seul mode d'interaction. D'autres formes de communication rendues possible par l'utilisation du *chat* ou d'autres outils numériques peuvent également enrichir les échanges et permettre à chacun de s'exprimer selon ses préférences.

### B. Le *chat* : augmenter la discussion, pas la faire dévier

Le *chat* peut être un outil formidable s'il est bien utilisé, c'est-à-dire lorsqu'il permet d'augmenter la discussion. Il offre la possibilité pour les participants de réagir aux propos de l'intervenant ou de partager des ressources complémentaires (des liens vers des initiatives ou des documents cités dans l'échange oral, par exemple).

- 🌐 Dans le cadre des échanges bilingues, les messages dans le *chat* devront être traduits. Pensez à prévoir à l'avance quel membre de l'équipe s'en chargera (↘ Se répartir les rôles, p.23).

À l'inverse, les discussions dans le *chat* peuvent parfois dévier de la discussion en cours, et risquer de détourner l'attention des participants. Il est donc utile qu'une personne puisse retransmettre à l'oral les questions et sujets abordés dans le *chat*. En pratique, il est compliqué pour une animatrice seule de suivre simultanément les discussions à l'oral et celles du *chat*. Dans ce cas, il est utile de désigner un membre de l'équipe qui relayera à l'oral les messages écrits. Les animateurs du Forum pour l'avenir animant le plus souvent en tandem, ils sont mieux à même d'assumer ensemble ce rôle de coordination.

## C. Les sondages

Les sondages sont un autre moyen de **faire réagir les participants**. Ils peuvent être utilisés de différentes manières :

1. Pour **connaître le profil des participants** à la réunion : en introduction d'une réunion qui réunit beaucoup de participants (à partir de 15-20 participants), le sondage peut permettre de connaître rapidement le profil des participants (par exemple qui travaille dans le secteur public ou privé, qui est allemand ou français, etc.),
2. Pour **tester leur niveau de connaissance** : dans la première partie d'une session en ligne, un sondage peut être réalisé pour recueillir l'opinion des participants ou tester leur niveau de connaissance et de maîtrise du sujet de la discussion,
3. Pour **trancher une question** qui fait débat ou recueillir l'opinion majoritaire (par exemple : « *Faut-il, selon vous, créer une obligation réglementaire en matière d'aménagement de voies cyclables pour les collectivités ?* »)
4. Enfin, pour recueillir l'avis des participants et leur **niveau de satisfaction** sur la qualité ou la richesse des échanges à la fin de la session en ligne.

Les sondages présentent de nombreux avantages : ils favorisent l'interaction avec les participants, ils permettent d'alimenter la discussion ou de la réorienter. Mais les sondages ne sont pas des activités spontanées : un **temps de préparation en amont** de la session est nécessaire. Le Forum a testé plusieurs solutions de sondage en ligne pendant les sessions.

💡 **La fonction de sondage dans Zoom** : il faut créer les questions en amont de la session et ensuite les lancer pendant la discussion. On peut créer plusieurs types de questions (réponse simple, réponses à choix multiples, ...). Le principal intérêt de cette solution est son intégration dans Zoom : les participants répondent directement dans Zoom, ils n'ont pas à ouvrir leur navigateur ou utiliser leur téléphone mobile. À noter qu'il est aussi possible de créer des salles de répartition en fonction des réponses à un sondage : très utile pour créer des groupes de niveaux homogènes, par exemple. Le principal inconvénient de cette solution est qu'elle ne gère qu'une langue.

💡 **La solution Mentimeter** : la solution est gratuite jusqu'à 50 participants par mois, payante au-delà. Les possibilités de personnalisation sont beaucoup plus importantes que la fonction sondage dans Zoom : il est possible par exemple de créer des nuages de mots à partir des réactions des participants. La solution propose plusieurs modèles (*template*) d'activités. Dans le cadre d'une session en ligne, on pourra soit partager un lien vers le sondage, soit proposer un QR code, soit indiquer un code à l'écran que les participants devront saisir. Les sondages sont accessibles via un navigateur web ou, plus simplement encore, via un téléphone mobile. Le Forum pour l'avenir a utilisé Mentimeter plutôt que Zoom pour la possibilité de poser les questions en plusieurs langues.

## D. Les salles de discussion

La plupart des solutions de visioconférence permettent de diviser la réunion en différentes sessions distinctes. Zoom les appelle « salles de répartition » (« *break-out rooms* »). C'est un **formidable moyen de faire interagir les participants** dans des groupes plus restreints quand l'assemblée réunie commence à dépasser 12-15 participants environ.

**À quoi servent les salles de répartition ?** Les usages sont multiples. On peut par exemple traiter une grande question sous plusieurs angles, chaque salle étant dédiée à une discussion sous un angle particulier. À l'inverse, on peut faire le choix de poser la même question à l'ensemble des salles, pour confronter les points de vue.

Pour utiliser au mieux cette fonction dans Zoom, il faut bien en maîtriser le fonctionnement, étape par étape :

1. **Constituer les salles** : Zoom permet de choisir le nombre de salles à ouvrir, et va préciser automatiquement le nombre de participants par salle. En pratique, on peut choisir ce nombre en fonction de la taille du groupe de départ (tous les participants) et du groupe cible (les participants présents dans chaque salle) ou encore en fonction du nombre d'animateurs disponibles.
2. **Répartir les participants** : Zoom propose trois modes : attribuer automatiquement (le système décide de manière aléatoire de la répartition des participants), attribuer manuellement (l'hôte de la session répartit les participants un par un) et enfin laisser les participants choisir.
3. **Envoyer les participants dans les salles** : une fois le mode de répartition déterminé, Zoom crée des salles de discussion indépendantes. La salle principale reste ouverte, et l'animateur peut se déplacer d'une salle à l'autre.
4. **Fermer les salles de discussion** : la clôture des salles de discussion est réalisée par l'hôte de la session (l'animatrice). Il est recommandé d'envoyer un message à toutes les salles quelques minutes avant la fermeture des salles de discussion (« *5 minutes pour conclure avant de revenir dans la salle principale* »). Une fois que l'on décide de fermer les salles de discussion, un compte à rebours de 60 secondes s'affiche. Tous les participants qui n'ont pas quitté leur salle de discussion se retrouvent automatiquement dans la salle principale.

💡 **Quel mode de répartition des participants ?** Chaque mode présente des avantages et des inconvénients. Laisser les participants décider de leur salle peut aboutir à un déséquilibre, certaines salles étant très fréquentées et d'autres beaucoup moins. Attribuer les salles manuellement peut être une bonne solution, mais c'est un peu long à faire si le nombre de participants dépasse une vingtaine de personnes. Enfin, la fonction aléatoire (attribuer automatiquement) est la plus rapide, mais elle ne tient aucun compte du profil (ou de la langue) des participants. À noter qu'on peut aussi utiliser le résultat d'un sondage pour créer des salles de répartition. Petit « truc » à connaître : si l'on recrée des salles de discussion après les avoir fermées, les participants seront automatiquement attribués aux mêmes salles avec la fonction aléatoire.

👉 **La fonctionnalité salles de discussion** dans Zoom présente quelques limites ; la traduction simultanée ne fonctionne pas, par exemple. Si la session principale est enregistrée avant la répartition en salle de discussion, il faut relancer l'enregistrement dans la salle de discussion et seul l'hôte de la session peut le faire.

🌐 La traduction simultanée n'étant pas disponible dans les salles de discussion, le Forum utilise parfois cette fonctionnalité pour instaurer un **temps de discussion monolingue** au sein de la réunion bilingue (↘ 🌐 Encart : les spécificités du contexte bilingue, p.33).

## 9. Se préparer aux problèmes techniques

**Les problèmes techniques sont inévitables, surtout quand on ne maîtrise pas totalement l'environnement et l'équipement des participants. Un grand nombre de ces problèmes peuvent être anticipés, mais il faut aussi prévoir un scénario catastrophe.**

### A. Les problèmes les plus courants

Le problème le plus courant reste la **mauvaise qualité audio** des intervenants. Pour anticiper cette situation, il est impératif d'organiser un appel de préparation avec les principaux intervenants. Il est préférable d'effectuer cet appel directement sur la plateforme qui sera utilisée lors de l'évènement et de demander à l'interlocuteur d'utiliser le même matériel (ordinateur, casque audio, connexion Internet) que le jour J. Concrètement, il faut demander aux participants d'utiliser un casque audio pour optimiser la qualité sonore (↳ Un bon son : casque, micro, un environnement calme sans écho, p.7). De plus, si l'intervenant prévoit d'utiliser des diapositives, l'appel de préparation est également l'occasion de discuter de la manière dont il souhaite partager son écran, que ce soit en le faisant lui-même ou en laissant le soutien technique s'en charger.

Le second problème est lié à la **qualité de la connexion Internet** : la retransmission audio et image est dégradée, le propos de l'intervenant devient vite inaudible. On peut conseiller aux intervenants de vérifier la qualité de leur connexion avant la réunion, mais des problèmes ponctuels sont toujours possibles. On pourra alors inviter le participant à éteindre sa caméra.

Le troisième problème est lié à un **manque de maîtrise** des fonctionnalités de Zoom. Tous les participants ne sont pas forcément des utilisateurs avancés de cette solution logicielle. C'est notamment le cas pour la fonction de traduction simultanée, beaucoup utilisée par le Forum. Il faudra donc veiller à présenter le fonctionnement de la traduction dès le lancement de la session (↳ 🌐 Encart : les spécificités du contexte bilingue, p.33).

### B. Le rôle du soutien technique pendant la réunion

Le soutien technique est là pour apporter une assistance individuelle aux participants qui rencontrent des difficultés de connexion ou des problèmes techniques pendant la session en ligne. Son numéro de téléphone est communiqué aux participants dans le *chat* au début de la session, mais il peut également être transmis dans le message de confirmation de la réunion.

Si les difficultés techniques d'un participant sont trop grandes, le soutien technique doit pouvoir, en dernier recours, lui indiquer le **numéro de téléphone de la session Zoom**. Cela lui permettra de rejoindre la réunion par téléphone.

## C. Préparer un plan B

Il faut garder à l'esprit qu'un scénario « catastrophe » n'est pas totalement exclu. Les dysfonctionnements généralisés du réseau Internet ou de la solution de visioconférence sont plutôt rares. Dans de tels cas, il peut ne pas y avoir d'autre option que de mettre fin à la session en ligne.

Plus fréquents sont **les problèmes que peut rencontrer l'animateur** d'une session. Comme les participants, il peut avoir des difficultés de connexion. L'indisponibilité de l'animateur peut considérablement compliquer le déroulement de la session. Il y a deux manières de se prémunir d'un tel scénario. Tout d'abord, il est important d'identifier au sein de l'équipe une personne capable de prendre le relais de l'animateur en cas de besoin. Par précaution, il est conseillé que cette personne ne partage pas la même connexion Internet que l'animateur.

Une autre solution consiste à anticiper en **prévoyant une connexion de secours**, par exemple en utilisant le réseau de téléphonie mobile 5G via le partage de connexion depuis un smartphone. Cette option peut s'avérer utile pour faire face à une défaillance temporaire du réseau Wi-Fi local.

## 10. Savoir conclure

**La fin d'une session en ligne ne s'improvise pas, et il faut préparer les cinq dernières minutes avec la même attention que les cinq premières.**

### A. Annoncer la fin de la session et finir à l'heure

**Finir l'échange à l'heure** est grandement apprécié par les participants, a fortiori quand les agendas sont très chargés et que les réunions, en ligne ou en présentiel, s'enchaînent. Combien de fois avez-vous entendu des participants présenter leurs excuses pour leur retard car leur réunion précédente s'était prolongée ? En fin de session, l'animatrice peut indiquer oralement que la réunion touche à sa fin, par exemple : « *Il nous reste 10 minutes pour conclure cet échange* » ou « *Dans la demi-heure qui nous reste, j'aimerais que nous abordions...* ».

 **Il ne faut pas sous-estimer le temps nécessaire** pour conclure une session en ligne : de la même manière qu'on planifie avec soin les 5 premières minutes de l'échange, on pourra préparer les 5 dernières minutes en précisant l'ensemble des tâches : remercier les participants, annoncer les suites de l'échange ou la prochaine date de réunion. Tout cela prend du temps et il ne faut pas bâcler la fin.

### B. Synthétiser les échanges, annoncer les prochaines étapes

En conclusion d'une session, il est souvent utile de faire une synthèse à chaud des échanges, par exemple en listant trois ou quatre points majeurs issus de la discussion. Ce rôle peut être rempli par l'animateur ou un autre membre de l'équipe.

On peut aussi faire appel à un **« grand témoin »**, comme dans les conférences en présentiel. Ce rôle revient souvent à un expert reconnu du domaine, qui viendra partager son rapport d'étonnement, ou évoquer ce qu'il a particulièrement apprécié dans les échanges. En l'absence d'un grand témoin, il est également possible de demander aux participants eux-mêmes de résumer la discussion en trois mots-clés via une solution telle que Mentimeter (↘ Les sondages, p.26).

On ne conclut jamais une session en ligne avant d'avoir **annoncé les prochaines étapes**, et en précisant notamment si d'autres réunions sont prévues à l'avenir ou si un compte-rendu sera envoyé ultérieurement aux participants. Cette clarté quant à la suite des événements contribue à maintenir l'engagement et l'intérêt des participants.

## C. Débriefer la session

Dans une logique d'amélioration continue, il est utile d'évaluer la session et son déroulement. Cette séance de débriefing peut avoir lieu immédiatement après la session, pour partager les premières impressions au sein de l'équipe. Il est intéressant d'y faire participer un collègue qui n'a pas été directement impliqué dans l'organisation et la gestion de la session.

Ces débriefings « à chaud » sont précieux, mais il faut veiller à ce qu'ils ne durent pas trop longtemps. L'animation d'une session en ligne demande beaucoup d'énergie : il n'est pas productif de demander à des animateurs qui viennent de modérer deux heures de réunion de prolonger le débriefing pendant 45 minutes supplémentaires.

De manière plus concise, on peut encourager les membres de l'équipe à partager trois éléments : leur ressenti global, un aspect qu'ils ont trouvé réussi, et un point à améliorer. Si plusieurs éléments convergent, cela permet d'identifier rapidement et simplement les points forts et les marges de progrès.

## Encart : les spécificités du contexte bilingue

Le Forum pour l'avenir fait le choix d'organiser ses échanges en français et allemand, en permettant à chacun de s'exprimer dans la langue dans laquelle il se sent le mieux. Cela est rendu possible par l'aide précieuse des interprètes. En général, ils sont au nombre de deux pour pouvoir s'alterner. Si cette approche garantit l'authenticité et la richesse linguistique des échanges, elle présente des défis spécifiques pour l'organisation et l'animation des sessions.

### A. Interprétation simultanée : le défi de la technique

Lorsqu'elle est activée, la fonction interprétation sur Zoom permet d'affecter des interprètes à un canal audio distinct pour la langue dans laquelle ils traduisent. Les interprètes reçoivent un lien pour rejoindre leur canal audio. Les participants peuvent alors choisir le canal audio correspondant à l'interprète parlant la langue de leur choix.

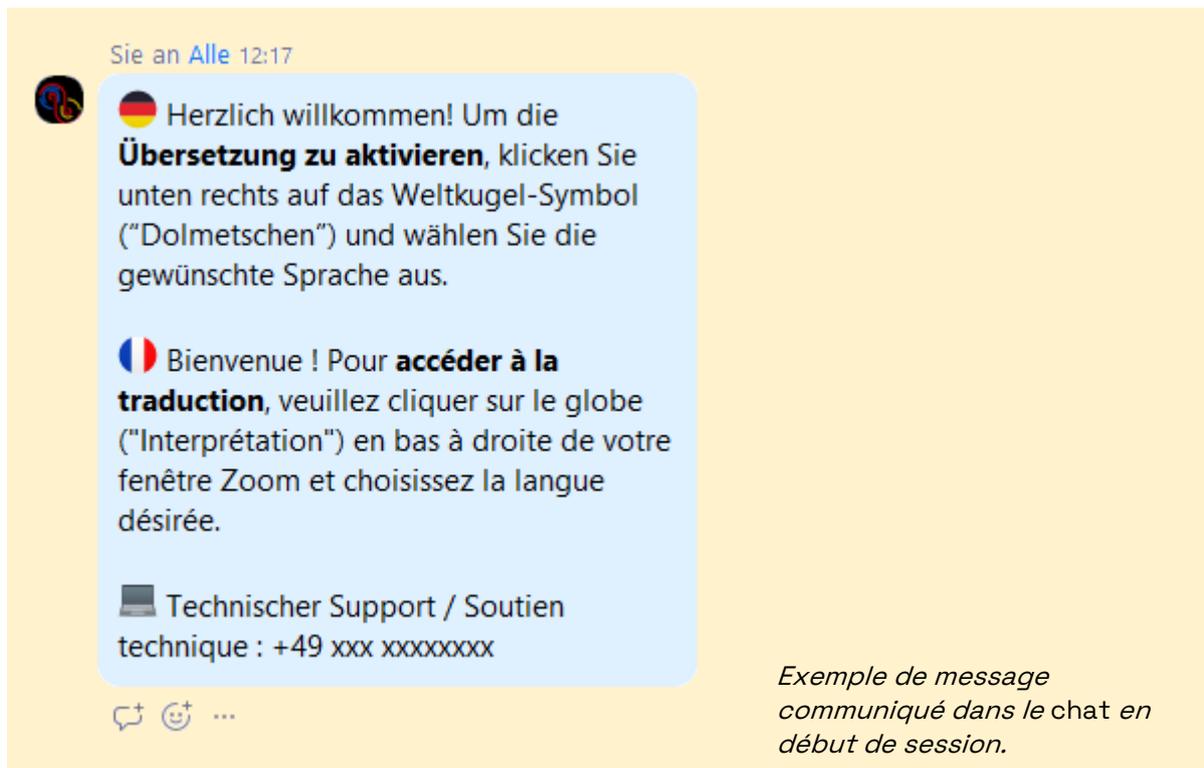
Le travail des interprètes exige qu'une attention particulière soit portée à la technique. La qualité de la retransmission audio est cruciale. Une qualité audio suffisante pour une écoute passive ne l'est pas nécessairement pour les interprètes, qui doivent écouter et parler en même temps. C'est le cas quand le son est trop compressé (plage de fréquences limitées), ou lors de l'utilisation de micro-casques sans fil. Par conséquent, pour assurer le bon travail des interprètes, il est fortement conseillé de demander aux participants des sessions de se munir de casques audio filaires.

Ces consignes techniques doivent être envoyées à tous les participants avant la réunion – par exemple, dans l'e-mail comportant le lien de connexion. Avant le début de la session, il est également impératif de réaliser des tests audios avec les interprètes, les animateurs et les intervenants principaux.

Au début de la session, il est impératif de prendre le temps d'expliquer aux participants comment activer la fonction interprétation. Dans les échanges organisés par le Forum, cela passe par :

- le partage d'une diapositive explicative au début de la session,
- l'envoi des explications dans les deux langues dans le *chat* quand une personne retardataire rejoint la réunion et que la diapositive explicative n'est plus visible,
- des tests audios à l'oral par les animateurs : « *Chers participants germanophones, pouvez-vous lever le pouce si vous entendez bien la traduction vers l'allemand ?* ».

🔔 Sur Zoom, l'**interprétation ne fonctionne pas dans les salles de répartition** (« *break-out sessions* »). La plupart du temps, le Forum utilise donc ces moments en sous-groupes comme un **temps de discussion monolingue**, sans traduction. Cela offre l'avantage de permettre un échange plus fluide entre participants d'un même pays et d'approfondir davantage certains sujets. En quittant les salles de répartition, on revient à la réunion bilingue pour partager les idées et perspectives au niveau franco-allemand.



Sie an Alle 12:17

 Herzlich willkommen! Um die **Übersetzung zu aktivieren**, klicken Sie unten rechts auf das Weltkugel-Symbol ("Dolmetschen") und wählen Sie die gewünschte Sprache aus.

 Bienvenue ! Pour **accéder à la traduction**, veuillez cliquer sur le globe ("Interprétation") en bas à droite de votre fenêtre Zoom et choisissez la langue désirée.

 Technischer Support / Soutien technique : +49 xxx xxxxxxxx

  ...

*Exemple de message communiqué dans le chat en début de session.*

## B. Bien travailler avec les interprètes

Pour bien faire leur travail, les interprètes ont besoin de bien se préparer. Il est primordial de **leur fournir en temps utile toutes les informations** dont ils ont besoin : documentation sur le sujet de l'échange, liste des participants et de leurs postes, programme et déroulé de la session – voire même une liste de mots-clés, acronymes et termes techniques sur lesquels ils devront se pencher au préalable.

🔔 **Si un ou une intervenant-e doit faire une présentation**, il est recommandé de lui demander de fournir ses notes et son support de présentation aux interprètes à l'avance. S'il existe des vidéos accessibles en ligne dans lesquelles il ou elle parle, il est judicieux de les transmettre aux interprètes qui pourront ainsi s'habituer à sa voix, sa cadence et ses éventuels tics de langage.

Dans l'éventualité où les interprètes rencontrent des problèmes au cours de la réunion, il peut être utile de convenir d'un moyen pour qu'ils puissent communiquer avec les animateurs, qui n'écoutent pas nécessairement la traduction. Dans les sessions animées par le Forum, il arrive que les interprètes utilisent la fonction de messagerie privée du *chat* dans Zoom pour informer les animateurs qu'un participant s'exprime trop rapidement ou que la qualité de la retransmission audio fait défaut. Cela permet aux animateurs de prendre les mesures appropriées pour tenter de résoudre le problème.

### C. L'animation des échanges en contexte bilingue

L'une des marques de fabrique des sessions d'échange organisées par le Forum est qu'elles sont toujours animées par un **duo d'animateurs** : l'un s'exprime principalement en allemand, l'autre en français. Ce binôme se répartit les séquences à animer afin d'assurer une alternance des langues tout au long de la réunion.

Afin d'assurer une traduction de qualité, il est essentiel, en début de session, de sensibiliser les participants à la complexité de la tâche des interprètes et à **l'importance de respecter certaines règles** :

- Parler plus lentement que d'habitude
- Éviter les acronymes, les termes trop techniques, les expressions idiomatiques difficiles à traduire
- Laisser un bref délai entre deux interventions pour permettre à l'interprète de terminer sa traduction.

Bien entendu, les animateurs doivent aussi s'y tenir !

Dans un contexte bilingue, il est essentiel que l'animation de la réunion soit particulièrement proactive tout au long de la réunion. Quand les discussions prennent un caractère technique, il peut être utile que **l'animatrice résume ou reformule les points clés des interventions**. De plus, elle peut **solliciter des précisions ou des explications** concernant les termes difficiles à traduire ou les concepts spécifiques à un contexte national qui pourraient être mal compris. Cette démarche, bénéfique pour la bonne traduction, contribue également à rendre plus concrètes et compréhensibles des interventions parfois trop abstraites ou complexes.

On veillera également à ce que **la répartition du temps de parole dans l'une et l'autre des langues** soit équilibrée. Si la discussion se joue pendant une période prolongée entre différents participants allemands, cela signifie que les participants français entendront la même voix (celle de l'interprète) pendant longtemps. Cette situation peut entraîner une perte d'attention de leur part. Maintenir une alternance relative entre les deux langues permet à l'inverse de maintenir l'engagement de tous les participants et garantit un échange fluide entre représentants des deux pays.

## Annexe : extrait d'un « fil rouge »

Heure	Durée / Qui ?	Point de programme	Modération 1 : Hannah 	Modération 2 : Marion 	Technischer Support : <b>Robin</b>
9:00	Übersetzerinnen Hannah, Marion & Robin	letzte Absprachen, Technik-Check	Namen umbenennen : Hannah Ellermann – Zukunftswerk   Forum pour l'avenir		Check: alle gleicher Name bei ZW; ZW-Logo für Hintergrund; Chatbetreuung für Nachzügler:innen  9:55 !!! Aufnahme starten
09:55	Hannah und Marion 	Digitales Ankommen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir individuellement chaque personne</li> <li>• Anzeigenamen ändern, checken ob Kamera und Mikro funktioniert</li> <li>• Übersetzung</li> </ul> (Repérer les participants qui ont besoin d'aide)		<input type="checkbox"/> Slide 1: Willkommen-Slide mit Info zur Dolmetschfunktion  Anzeigenamen der TN ggf. ändern
10:00	<b>Marion</b> 	Übersetzung: Anleitung zur Nutzung und Technik-Check  Aufnahme ansagen &		Expliquer la fonction traduction <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que la traduction vers l'allemand fonctionne ? Lever le pouce</li> <li>• Fonctionne-t-elle la traduction en français ? Lever le pouce</li> </ul> !! Casque audio pour tout le monde  Pour faciliter le travail de nos interprètes, je vous demande à tous de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parler plus lentement qu'à notre habitude</li> <li>• D'éviter les acronymes ou les termes trop techniques</li> <li>• Laisser quelques secondes de pause entre nos interventions, pour laisser aux interprètes, qui sont toujours un peu en décalé, le temps de terminer la traduction</li> </ul>	► Text in Chat poster  <i>FR: Pour accéder à la traduction, veuillez cliquer sur le globe ("Interprétation") en bas à droite de votre fenêtre Zoom et choisissez la langue désirée. Vous pouvez couper l'audio original pour une écoute optimale.</i>  <i>DE: Für die Übersetzung klicken Sie unten rechts auf den Weltkugel-Symbol ("Dolmetschen"), wählen Sie die gewünschte Sprache. Sie können noch die Originalaudio stumm zu schalten</i>

# Mentions légales

**Dialoguer en ligne – Guide pratique de l’animation en ligne**

Juin 2024

## **Contact**

### Berlin

Deutsch-Französisches Zukunftswerk

c/o Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit - Helmholtz-Zentrum Potsdam (RIFS)

Telegrafenberg

14473 Potsdam

Allemagne

Page web : [df-zukunftswerk.eu](http://df-zukunftswerk.eu)

Marion Davenas – collaboratrice scientifique

E-mail: [marion.davenas@df-zukunftswerk.eu](mailto:marion.davenas@df-zukunftswerk.eu)

### Paris

Forum pour l’avenir franco-allemand

c/o France Stratégie

20 avenue de Ségur

75007 Paris

Page web : [forumpourlavenir.eu](http://forumpourlavenir.eu)

Directrice de la publication : Lale Eckhardt

## **Rédaction**

Simon Chignard, Marion Davenas

sous la direction de Anne-Gaëlle Javelle et Lale Eckardt

## **Relecture**

Marie Millot-Courtois

## **Photos de couverture**

Photos de Rolf Schulten et Diva Plavalaguna de Pexels (CC0)

Mis en œuvre par

