

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?

Résumé du projet LITME@WORK

Les technologies numériques ont pris une place centrale dans le quotidien des employés de bureau. Ce que certains appellent de «nouvelles méthodes de travail» ou encore les «nouveaux mondes du travail» (NWOW) sont progressivement apparus grâce aux évolutions conjointes des technologies, des organisations et de la société en général. Parmi ces évolutions, le recours croissant à des formes de travail à distance soulève de nombreuses questions : comment les organisations s'adaptent-elles pour accompagner cette tendance ? Quelles sont les conséquences du travail à distance sur les façons de travailler, individuellement et en équipe ? Quelles sont les compétences que les travailleurs doivent maîtriser dans ces nouveaux environnements de travail ? Et quel est l'impact des discours qui accompagnent ces évolutions sur les pratiques et les subjectivités des employés ? Ce document de travail présente les résultats de LITME@WORK, un projet de recherche ayant étudié ces changements sous l'angle de la littératie médiatique numérique (LMN), nécessaire aux employés de bureau étant amenés de plus en plus à mobiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour collaborer à distance.

Plus précisément, LITME@WORK propose comme principaux résultats de recherche :

- une analyse intégrée des différentes composantes de la littératie médiatique numérique impliquée dans le travail collaboratif à distance, en s'intéressant à la fois aux structures organisationnelles des entreprises, au fonctionnement des équipes et au point de vue des employés ;
- une analyse approfondie de la façon dont les organisations définissent et comprennent ce qu'être un «travailleur compétent» signifie à l'ère des technologies de l'information et de la communication ;
- une description actualisée de l'évolution des compétences, des pratiques, des cultures et des structures organisationnelles en jeu dans le travail de bureau, avec un intérêt particulier pour le travail en équipe et le travail à distance ;
- une définition des compétences de la littératie médiatique numérique impliquées dans le travail collaboratif à distance, pouvant servir de ressource pour les acteurs de terrain et les décideurs politiques souhaitant les comprendre, soutenir leur développement et les évaluer.

Ce document de travail est le résultat d'un projet de recherche de quatre ans (2015-2019) financé par le Service public de programmation de la Politique scientifique fédérale belge (BELSPO - <<http://www.belspo.be/>>) et son programme Brain-be (contrat n° BR/143/A5/LITME@WORK). Les résultats complets de ce projet de recherche sont présentés dans le livre «Digital Media Literacy in Teamwork and Distance Work: Competences, Discourse and Organizational Design» (Presses Universitaires de Namur, 2019). Une version électronique de ce livre est disponible en libre accès aux adresses suivantes : https://www.belspo.be/belspo/brain-be/themes_5_Social_en.stm#LITMEWORK et www.litmeatwork.be.

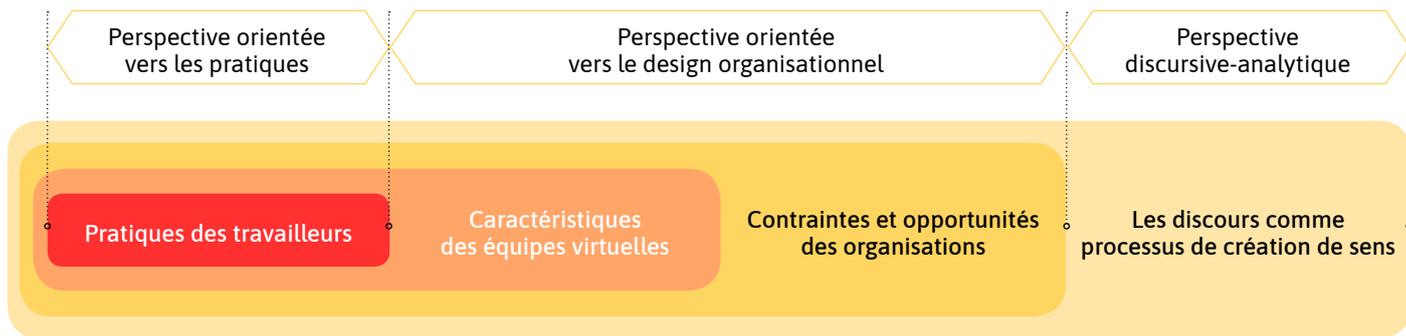
Contexte et questions de recherche

Les processus et les services sont de plus en plus digitalisés, ce qui a eu pour effet de diminuer le recours aux supports papier et de modifier les façons de travailler. Cette numérisation des organisations implique une large diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC). Elle permet également la mise en œuvre du travail à distance (p.ex. le télétravail). Les projets dits NWOW (*New Ways of Working*) impliquent souvent la mise en place de nouveaux environnements de travail plus flexibles, avec moins de postes de travail et l'absence de bureaux attribués. Ces changements impliquent le développement du travail mobile à l'intérieur des espaces de travail mais aussi à l'extérieur, dans les espaces de *coworking*, par exemple, ou à domicile. La collaboration à distance est devenue de plus en plus courante, mais elle soulève des questions sur l'évolution des infrastructures mises en place par les organisations, l'évolution des modes d'organisation du travail des individus et des équipes, la relation complexe entre activité professionnelle et vie privée, et les nouvelles compétences que les travailleurs doivent développer. Ces transformations traversent tous les secteurs et sont visibles tant dans les organisations publiques que privées.

L'évolution du monde du travail exige un nouvel éventail de compétences techniques, sociales et communicationnelles. Ces compétences ont été au centre du projet LITME@WORK, qui a étudié les compétences médiatiques numériques (CMN) pour le travail collaboratif et le travail à distance sous trois angles différents mais complémentaires :

- une perspective orientée vers les pratiques, axée sur la relation entre l'utilisation des médias numériques et les

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?



Les différentes perspectives du projet LITME@WORK.

compétences nécessaires pour soutenir les nouvelles pratiques de travail des employés ;

- une perspective orientée vers le design organisationnel, axée sur la relation entre l'organisation du travail, la conception de l'environnement de travail et les conditions structurelles de l'utilisation des compétences médiatiques numériques et de l'apprentissage ;
- une perspective discursive-analytique, axée sur les processus de création de sens sur lesquels s'appuient les em-

ployés de bureau lorsqu'ils conceptualisent le travail et les compétences médiatiques numériques dans les organisations mettant en oeuvre de nouvelles façons de travailler.

Le projet LITME@WORK a étudié dix organisations belges qui ont pris des mesures pour améliorer le travail collaboratif à distance avec le soutien des TIC. Les cas sélectionnés représentent une variété de contextes de travail qui peuvent être distingués sur base de critères tels que la distinction public/privé, le secteur d'activité (par ex. informatique, santé, transport, assurances) et la taille de l'organisation.

Résultats principaux

Une matrice pour identifier les activités professionnelles collaboratives et leurs dimensions nécessitant des compétences médiatiques numériques

Aires	Activités	Dimensions					
		Tâches	Temps	Espace/Distance	Information	Technologie	Humains
Tâches interdépendantes							
	Répartir collectivement les tâches interdépendantes (travail de coordination)						
	Mettre collectivement en œuvre l'interdépendance des tâches (travail de coopération)						
Réunions des membres de l'équipe							
	Organiser les réunions d'équipe (travail de coordination)						
	Se réunir en équipe (travail de coopération)						
Communication à distance							
	Aménager les modes de communication (travail de coordination)						
	Communiquer avec ses collaborateurs (travail de coopération)						
Espaces d'information							
	Organiser les espaces partagés d'informations (travail de coordination)						
	Partager de l'information dans des espaces dédiés (travail de coopération)						
Production de documents							
	Orchestrer la rédaction collective d'un document (travail de coordination)						
	Produire collectivement un document (travail de coopération)						

Un outil de définition des compétences médiatiques numériques sous forme de matrice

Le travail collaboratif soutenu par les TIC (qu'il soit réalisé en face à face ou à distance) peut être réparti en cinq grandes aires d'activités : les tâches interdépendantes, les réunions d'équipe, la communication à distance entre les membres de l'équipe, les espaces d'information partagés et la production collective de

documents. Chacun de ces domaines d'activité implique à la fois des compétences de coordination (amener les travailleurs à préparer le travail collectif en fixant des règles, en concevant des procédures et en configurant des outils de collaboration) et des compétences de coopération (soutenir les travailleurs

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?

dans des situations concrètes de travail collaboratif, ce qui implique souvent une adaptation des règles, procédures et outils). Par exemple, dans l'aire d'activités concernant les "réunions d'équipe", les travailleurs doivent développer des compétences médiatiques numériques liées à la fois à l'activité d'organisation des réunions (p.ex. consulter les agendas partagés des membres de l'équipe pour sélectionner un moment approprié) et à la participation active aux réunions d'équipe (p.ex. prendre en compte le tour de parole des membres d'équipes participant à la réunion via un outil de vidéoconférence). Le développement de ces deux aspects complémentaires des compétences collaboratives est essentiel pour soutenir un travail d'équipe à distance adaptatif et sur le long terme.

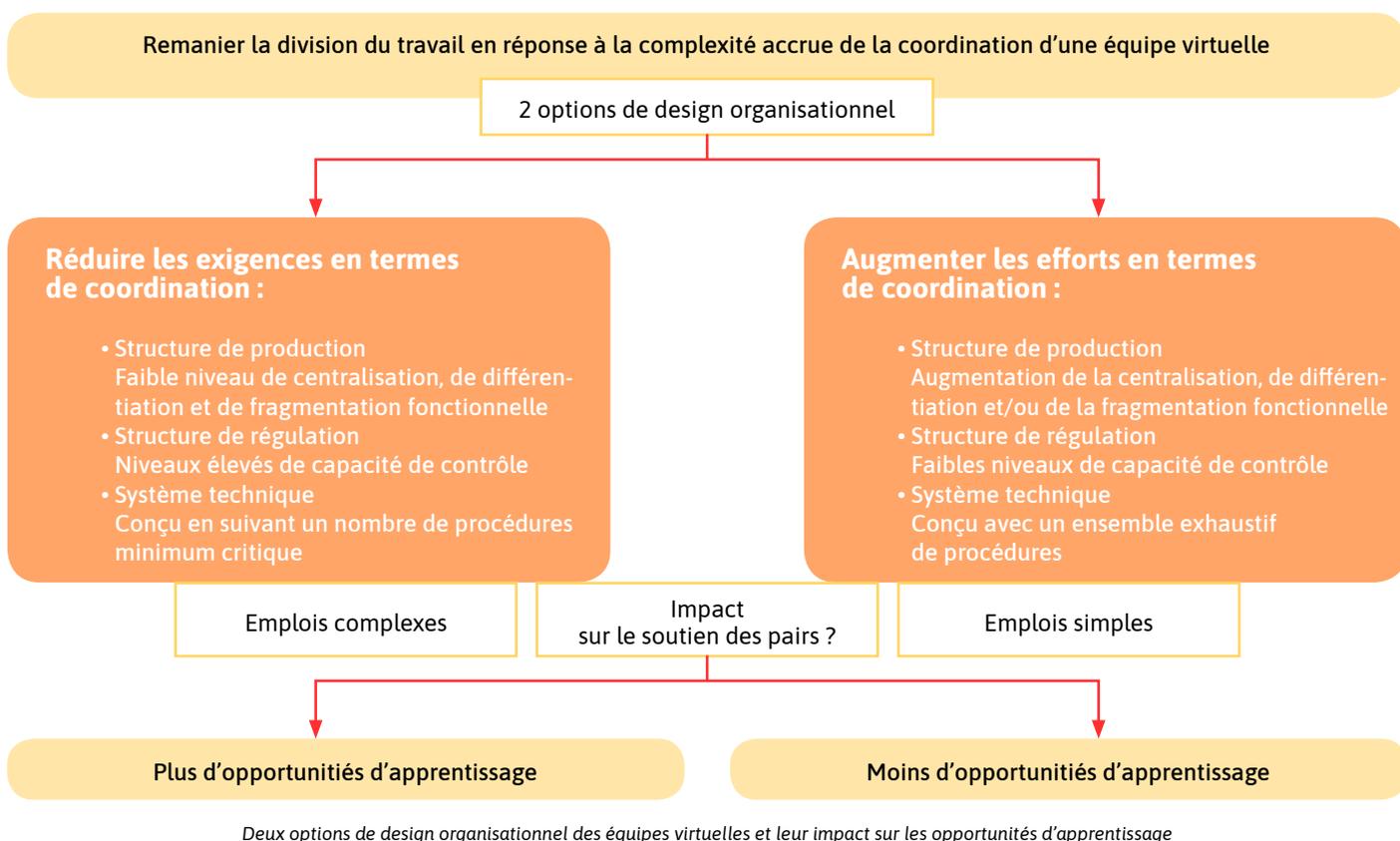
Les collaborateurs compétents sont capables d'imaginer comment chacune de ces activités implique différents éléments liés aux tâches, au temps, à l'espace, à l'information, aux technologies et aux personnes. Ils sont par conséquent davantage utilisés pour faire face aux situations nouvelles et complexes liées au travail d'équipe à distance soutenu par les technologies. Ce processus s'appuie sur la réflexivité des travailleurs, ce qui im-

plique leur capacité à se représenter des situations de collaboration distantes dans lesquelles ils sont engagés et d'adopter une conduite appropriée, qu'elle soit procédurière ou créative.

En envisageant les interconnexions entre les six dimensions au sein de chaque activité collaborative présentée dans la matrice, les collaborateurs développent des pratiques pertinentes permettant de résoudre des situations problématiques induites par la collaboration à distance. La complexité relative de leur compréhension des situations de collaboration et des comportements qui y sont associés fait partie intégrante des compétences médiatiques numériques.

Dans les situations de travail collaboratif à distance, les compétences médiatiques numériques ne concernent pas seulement le point de vue et les actions de chaque travailleur pris isolément, mais sont basées sur la capacité d'une équipe à partager une compréhension commune d'une variété de situations problématiques et à prendre des actions collectives compétentes et concertées pour les résoudre.

Comprendre la division du travail au sein des équipes et entre elles pour identifier les opportunités d'apprentissage.



Les opportunités de développer les compétences médiatiques numériques sont liées à la division du travail des équipes distantes, aussi appelées équipes virtuelles. Pour optimiser les possibilités d'apprentissage, il est conseillé aux organisations (I) d'intégrer les tâches de manière à créer des

ensembles de tâches stimulantes et (II) d'amener la capacité de contrôle des membres de l'équipe à un niveau leur permettant de résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent et d'organiser leur propre travail. Enfin, nous recommandons de prêter attention aux processus de support et de feedback,

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?

que les membres d'équipe apprécient généralement, et de les considérer comme source possible d'apprentissage.

De plus, la coordination du travail collaboratif dans les environnements virtuels est plus complexe que la collaboration en co-présence. La division du travail d'une équipe détermine les besoins de coordination et les possibilités d'y répondre. Les organisations devraient envisager de redéfinir délibérément la division du travail d'une équipe lorsqu'elles introduisent le travail en équipe virtuelle pour faire face à cette complexité supplémentaire de coordination.

Selon l'enquête menée auprès des employés des organisations participant à l'étude, le partage des connaissances a diminué à mesure que les membres de l'équipe ont commencé à télétravailler. Cela est probablement dû aux conversations spontanées qui sont plus rares lorsque les équipes sont dispersées géographiquement. En effet, dans une telle configuration, les membres de l'équipe ne peuvent engager que des conversations délibérées, ce qui pourrait agir comme une barrière limitant le partage des connaissances. Pour atténuer ou même contrer cet effet, nous avons identifié trois interventions possibles que les responsables d'équipe peuvent mettre en œuvre. Premièrement, ils pourraient encourager les communications virtuelles entre les membres de l'équipe, ce qui semble être une bonne alternative aux conversations en face à face lorsqu'elles sont utilisées avec modération. Deuxièmement, ils pourraient favoriser la confiance entre les membres de l'équipe, par exemple en fixant des objectifs d'équipe plutôt que des objectifs individuels, ce qui permet le développement des compétences. Enfin, les responsables pourraient s'assurer que tous les membres d'une équipe bénéficient de possibilités de télétravailler de façon équitable, de trop grandes différences entre les collaborateurs pouvant donner lieu à un sentiment d'injustice.

La transformation des significations du travail de bureau dans les cultures NWOW

Les résultats de l'analyse critique du discours (28 entretiens avec 29 personnes) indiquent que l'introduction des NWOW et d'autres dispositifs similaires dans les organisations publiques et privées a un impact sur la compréhension que les individus ont d'eux-mêmes, de leurs collègues et de leur travail.

La nature exacte de cet impact dépend des logiques interprétatives sur lesquelles s'appuient les employé·e·s pour donner sens aux NWOW. Notre analyse permet d'identifier sept logiques : (1) une logique néolibérale qui met l'accent sur le management par résultats et le management de soi; (2) une logique humanisante qui valorise le bien-être au travail; (3) une logique expressive/consultative qui souligne l'importance d'écouter et de consulter les employé·e·s lors de la transition vers et l'évaluation des NWOW; (4) une logique participative au niveau de l'équipe, qui valorise la prise de décision collective à l'échelle de l'équipe; (5) une logique

pseudo-participative qui critique les décisions autocratiques dans la transition vers une culture NWOW; (6) une logique d'autorité qui valorise le leadership par l'exemple et accepte un certain degré de décision unilatérale; et (7) une logique de service public de qualité selon laquelle le travail de bureau doit se concevoir comme un service de qualité rendu à des "citoyen·ne·s" plutôt qu'à des "client·e·s".

Tant dans les organisations publiques que privées, on observe des interprétations variables quant aux effets positifs et négatifs des NWOW. Alors que certaines personnes reproduisent "simplement" le discours NWOW célébratoire, d'autres adoptent une position plus nuancée et critique, même si elles s'opposent rarement aux principes centraux des NWOW. Beaucoup d'informatrices et d'informatrices pointent les effets pervers réels et/ou potentiels des programmes NWOW sur le bien-être physique, psychologique et/ou social. Certain·e·s demandent une approche plus réaliste et pragmatique des NWOW. Nos informateurs et informatrices interrogent également la place des valeurs de consultation et de participation dans la transition vers les NWOW. Certain·e·s acceptent un style de leadership plus "autoritaire" dans certaines circonstances mais d'autres expriment un manque d'enthousiasme à l'égard des stratégies de management "pseudo-participatives" qui font peu de cas de ces valeurs censées être centrales dans les NWOW. Dans l'ensemble, toutefois, peu de critiques véritablement oppositionnelles sont exprimées. La plupart du temps, nos informateurs et informatrices soutiennent ou à tout le moins acceptent l'implémentation d'un programme NWOW. Lorsque des effets pervers sont pointés, ils sont perçus comme évitables, ne remettant pas en question les principes et objectifs des NWOW.

La rareté des critiques vraiment oppositionnelles peut s'expliquer du fait que le discours NWOW s'articule autour d'un ensemble de valeurs ayant des connotations positives très fortes ("autonomie", "confiance", etc.). La promotion des NWOW met également en avant toute une série d'effets positifs des NWOW sur le bien-être des employé·e·s. Tout cela rend difficile la remise en question du discours NWOW célébratoire. Une autre raison derrière le succès de ce discours est l'opposition entre une "ancienne" et une "nouvelle" culture que l'on retrouve dans les propos de nombreuses personnes. Le "nouveau" travail de bureau est perçu comme une incarnation de valeurs "joyeuses" et de "compétences" telles que l'autonomie, la confiance ou la flexibilité. A l'inverse, dans l'"ancien" monde, l'individu est perçu comme un gratte-papier qui n'a pas d'autre choix que de s'adapter aux contraintes administratives ou bureaucratiques - ou quitter l'organisation. Cette opposition manichéenne entre deux types d'employé·e·s peut conduire les managers à sous-estimer les inquiétudes et difficultés qui se manifestent dans l'implémentation des NWOW dans les organisations publiques et privées.

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?

Lorsqu'elles sont invitées à parler des compétences requises dans le travail de bureau d'aujourd'hui, les personnes que nous avons rencontrées utilisent la notion de compétence d'une manière très générale, assimilant ces "compétences" à une série de valeurs abstraites plutôt qu'en les considérant comme des aptitudes pratiques ou des normes professionnelles, par exemple. Dans les propos de nos informateurs et informatrices, la notion de compétence est donc floue : elle peut désigner un savoir-faire technologique, une disposition à apprendre ou encore le fait d'être humble, flexible ou capable de s'adapter aux situations. L'interprétation de ces "compétences" varie en fonction de la logique interprétative mobilisée. Par exemple, les personnes qui s'appuient sur une logique humanisante tendent à conceptualiser les "compétences" NWOW en termes de compétences "douces" ou "sociales" comme "l'ouverture" et "la gentillesse". Cependant, nous n'avons pas observé de luttes explicites quant à la signification des "compétences" dans nos entretiens, ce qui est une indication supplémentaire du caractère hégémonique du discours NWOW célébratoire. Même si les "compétences NWOW" sont floues, personne ne veut être vu·e comme incompetent·e. De ce point de vue, elles contribuent à légitimer les transformations NWOW du travail de bureau.

Sept recommandations pour développer les compétences médiatiques numériques de collaboration à distance

Pour encourager le développement des compétences médiatiques numériques de collaboration au travail, les perspectives suivantes peuvent être tirées des résultats du projet LITME@WORK :

1. Considérer les compétences comme la capacité à mettre en oeuvre des pratiques concrètes et non des valeurs abstraites

Le fait que de nombreux managers et/ou employés parlent de compétences en termes abstraits plutôt qu'en termes concrets peut prêter à confusion sur le sens exact de termes tels qu'"autonomie", "flexibilité", "sociabilité" ou "agilité". L'utilisation abusive de ces termes peut conduire à des contradictions dans les descriptions de poste et leurs exigences, car elle entrave une description objective de ce qu'un poste implique. Cela peut également entraîner un partage contradictoire des responsabilités entre l'employé et l'organisation. Nous suggérons donc que les responsables des ressources humaines travaillent avec des définitions claires des compétences qui permettent de mesurer et d'évaluer les capacités et les pratiques concrètes. La matrice présentée ci-dessus fournit une base solide pour développer une telle compréhension des compétences.

2. Utiliser la matrice des compétences de manière réflexive

La matrice des compétences permet une compréhension précise des compétences médiatiques numériques de collaboration à distance. Nous encourageons les managers et les décideurs à utiliser cette matrice comme une carte plutôt que

comme une recette. Il s'agit d'un outil de diagnostic qui peut aider la mise en place de formations ou de procédés d'évaluation. Cela implique que les travailleurs, les équipes et la direction créent leurs propres configurations et adaptent la matrice à leurs contextes et objectifs de travail spécifiques. Cette adaptation devrait éviter trois écueils :

- une approche réductionniste qui supposerait que, dans chaque situation, chaque travailleur ou équipe devrait pouvoir exécuter toutes les activités énumérées dans la matrice et intégrer les six dimensions dans la façon dont ils définissent la situation de travail concernée.
- une approche ne tenant pas compte du contexte organisationnel et qui adopterait la matrice sans tenir compte des situations de travail et des objectifs spécifiques des travailleurs. L'adéquation des activités et des dimensions concernées devrait être évaluée au cas par cas.
- une approche compartimentée qui considérerait chaque cellule de la matrice comme déconnectée des autres. Les compétences sont par nature intégratives et reposent sur des liens entre de multiples activités et dimensions.

Enfin, cette matrice peut principalement servir d'outil aux praticiens et aux collaborateurs pour accroître leur réflexivité à l'égard des situations de travail collaboratif à distance impliquant l'usage des TIC. La création de cette réflexivité partagée est un facteur-clé dans le processus de développement des compétences médiatiques numériques au travail.

3. (Ré)envisager la conception de l'équipe en tant que facteur stratégique pour les organisations

Afin de soutenir l'apprentissage au sein d'équipes virtuelles et de favoriser un environnement de travail efficace, significatif et stimulant, il est essentiel d'évaluer les tâches des membres de l'équipe de manière explicite et critique. Nos résultats montrent une grande variation dans les possibilités d'apprentissage et les risques psycho-sociaux pour les travailleurs impliqués dans les équipes virtuelles. Cette variation est liée à la façon dont les tâches des équipes virtuelles sont conçues et aux possibilités qu'elles offrent de faire face aux exigences accrues de coordination associées à la collaboration à distance. En raison de la division du travail entre et au sein des équipes et de l'utilisation des TIC pour collaborer à distance, le risque de perturbations dans le flux de travail augmente. Parallèlement, les moyens pour résoudre ces problèmes diminuent. Cela signifie que la coordination du travail des équipes virtuelles devient à la fois plus importante et plus complexe.

De plus, notre étude montre que la technologie utilisée pour permettre la collaboration à distance n'est pas par défaut favorable au travail collaboratif et peut même ajouter de la complexité à la coordination du travail. Les systèmes techniques sont en effet sujets aux erreurs techniques et peuvent entraver plutôt qu'améliorer la coordination d'une équipe. Il est apparu

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?

important de discuter des outils à utiliser lors de la mise en place d'une équipe et des rôles (accès, propriété, fonction) relatifs à l'utilisation de ces outils. Il est illusoire de penser que la mise en place d'outils techniques créera automatiquement un esprit d'équipe et soutiendra le travail collaboratif.

En résumé, il est nécessaire de prendre le temps d'évaluer de façon critique qui fait quoi dans l'équipe, qui doit collaborer quand, avec qui et quels outils techniques peuvent soutenir cette collaboration. Une faible division du travail et une autonomie suffisante des membres de l'équipe sont les éléments les plus propices pour aider les membres de l'équipe à faire face à la complexité et aux exigences accrues en matière de coordination, ce qui favorise les possibilités d'apprentissage.

4. Reconnaître la valeur du travail d'articulation dans l'embauche et le développement de la carrière des collaborateurs

Dans nos résultats, nous avons distingué deux types de travail collaboratif : le travail de production (travailler ensemble vers la production de biens ou de services) et le travail d'articulation (établir les conditions du travail collectif de production en structurant ensemble les tâches, les acteurs et les ressources impliquées), qui comprend lui-même le travail de coordination et le travail d'articulation ad hoc. Le travail de coordination est consacré à la conception (ou à la refonte) de mécanismes de coordination (généralement avant le début du travail de production) qui établissent des règles et des procédures stables pour le travail de production collectif (et les concrétisent à travers l'utilisation d'une ou plusieurs technologies). Le travail d'articulation ad hoc consiste à adapter les procédures en contexte, au fur et à mesure que le travail se déroule, pour le remettre "sur les rails".

Le travail d'articulation est une partie importante du travail collaboratif mais n'est pas nécessairement reconnu comme tel. Nous avons noté que, même si les responsables d'équipe continuent de jouer un rôle important de coordination, on s'attend de plus en plus à ce que le travail d'articulation soit également effectué par les membres de l'équipe, particulièrement dans sa forme ad hoc, de manière implicite ou explicite. Une conséquence de la relative invisibilité du travail d'articulation est que la valeur des compétences nécessaires pour effectuer ce travail est rarement reconnue. Par conséquent, nous soutenons qu'il est important de tenir compte du travail d'articulation pour toutes les stratégies et pratiques de GRH, des descriptions de poste aux processus d'embauche, en passant par les initiatives de développement de carrière.

5. Centrer le rôle du responsable d'équipe sur la mise en place d'une vision partagée du travail collaboratif à distance et sur le soutien du travail d'articulation

Notre recherche suggère que le travail collaboratif à distance entraîne une responsabilité du responsable d'équipe dans :

A - la mise en place de conditions nécessaires à l'instauration d'une compréhension commune du travail collaboratif entre les membres de l'équipe.

Les employés peuvent avoir différentes manières de se représenter ce que signifie le travail d'équipe. Des logiques différentes et même contradictoires peuvent coexister au sein d'une équipe, créant des malentendus sur ce que signifie collaborer. Nous suggérons donc que les responsables encouragent les membres de l'équipe à discuter et à négocier une vision commune du travail collaboratif au sein de leur équipe.

B - le soutien du travail d'articulation parmi les collaborateurs distants.

La responsabilité d'une collaboration efficace s'est transformée en un phénomène distribué, où les membres de l'équipe ont gagné en autonomie et participent aussi à la définition de leur cadre de travail. Le contrôle n'a pas disparu, il a plutôt changé la façon dont les membres de l'équipe travaillent ensemble, la confiance devenant un élément-clé dans l'attribution des tâches, le feedback aux collègues, la conscience collective, etc. Le rôle des responsables d'équipe est donc de soutenir la coordination, d'assurer la cohérence au sein de l'équipe (par exemple en termes d'organisation du télétravail), d'identifier les problèmes (par exemple les problèmes de déconnexion et de conciliation travail/vie privée) et de favoriser la recherche collective de solutions.

C - l'adoption et l'implémentation des TIC au sein de l'équipe.

Les managers doivent être en mesure d'évaluer l'utilité des outils par rapport à l'équipe et au fonctionnement organisationnel en général, en évaluant l'impact humain de l'adoption d'un outil particulier. Il faut garder à l'esprit que les individus peuvent s'approprier un outil de différentes manières en fonction de leurs compétences spécifiques, de leur background professionnel et de leurs préférences. La technologie et ses usages exigent une réflexion explicite et devraient être reconnues comme un facteur problématique potentiel plutôt que comme une solution automatique et non remise en cause.

6. Repenser les initiatives de formation et d'évaluation au-delà des pratiques individuelles, des compétences opérationnelles et des outils exclusivement numériques

Contrairement au mythe du "digital native", les compétences médiatiques numériques identifiées dans la matrice ne sont pas automatiquement maîtrisées par les jeunes générations. Les jeunes ne sont pas nécessairement plus compétents que leurs aînés lorsqu'il s'agit de collaboration soutenue par les outils numériques. Le développement des compétences médiatiques numériques à des fins de collaboration ne devrait pas être considéré comme une question de génération, mais comme une question de formation et/ou d'éducation spécifique, qui n'est pas nécessairement prévue par le système d'enseignement aujourd'hui, même si elle concerne un grand

Comment développer les compétences médiatiques numériques pour encourager des pratiques de travail collaboratif à distance efficaces, stimulantes et porteuses de sens pour les travailleurs ?

nombre de personnes. Nos résultats donnent un aperçu de la façon dont une telle formation devrait être conçue :

- Les initiatives de formation et d'évaluation ne devraient pas être conçues uniquement en fonction des individus, mais aussi en fonction des collectifs dans leur ensemble. Les équipes devraient pouvoir démontrer leur capacité à comprendre les situations et à organiser le travail d'équipe collectivement. Bien qu'il soit important de former les dirigeants et les managers, il faut aussi accorder cette attention aux membres de l'équipe.
- Elles devraient être basées sur une définition des compétences médiatiques numériques en tant que performances observables. En ce sens, les compétences médiatiques numériques diffèrent des "soft skills", définies comme des valeurs, un état d'esprit ou des traits de personnalité.
- Les compétences médiatiques numériques collaboratives ne devraient pas être réduites à des aptitudes opérationnelles, ni à de simples aptitudes techniques. Les compétences ne sont qu'un aspect des ressources mobilisées lorsque l'on est compétent, et les compétences techniques ne sont qu'une partie de ces compétences. Il est donc nécessaire de développer des programmes de formation solidement ancrés dans des activités et des pratiques qui incluent des outils (numériques et non numériques) mais qui ne se réduisent pas à cette dimension.
- Nous recommandons de constituer les équipes avant de sélectionner les outils, plutôt que de choisir les outils en premier lieu et de structurer et former les équipes ensuite.
- Les programmes de formation devraient établir un équilibre entre l'intégration des procédures organisationnelles (p. ex., calendriers des réunions, protocoles de partage de fichiers, etc.) et l'encouragement de formes d'inventivité dans l'élaboration de pratiques de collaboration, qui pourraient mener à l'innovation organisationnelle.
- Les formateurs devraient être prudents lorsqu'ils identifient et recommandent des "bonnes pratiques" envisagées comme des lignes directrices générales qui pourraient être automatiquement appliquées à toutes les situations. Comme toutes les pratiques sont situées et contextuelles, une telle approche pourrait donner lieu à une représentation trop simplifiée des pratiques et des compétences médiatiques numériques de collaboration. Nous recommandons que les initiatives de formation et d'évaluation mettent l'accent sur les pratiques réflexives qui permettent de définir adéquatement une vision de situations particulières. Cela permet davantage aux apprenants d'identifier des conduites pertinentes à adopter face à des situations problématiques spécifiques.



Intégrer le développement des compétences médiatiques numériques dans un discours plus équilibré sur le changement organisationnel

Les discours idéalistes à propos des NWOW projettent une image très positive des objectifs et des conséquences du travail collaboratif et du travail à distance. De cette manière, ils passent sous silence les critiques et les inquiétudes couramment exprimées par les employés et les managers. Cependant, ces critiques et ces inquiétudes font partie intégrante de la manière dont les gens donnent un sens à leur travail. Les ignorer pourrait susciter un mécontentement préjudiciable au sein des organisations. Nous recommandons donc que les responsables et les décideurs qui cherchent à promouvoir les compétences médiatiques numériques élaborent un discours plus équilibré sur le changement organisationnel.

Dans un discours plus équilibré, les critiques et les inquiétudes concernant les effets pervers des NWOW sont explicitement reconnues. Cette reconnaissance des critiques et des inquiétudes ne doit pas seulement se refléter dans la rhétorique de la DRH et du management, mais aussi dans la mise en œuvre effective du changement organisationnel. Si la direction persiste dans son discours idéalisé à propos des NWOW sans prendre au sérieux les critiques et les inquiétudes, il y a de fortes chances qu'elle soit accusée de tenir un discours stéréotypé et pseudo-participatif.

Il existe aussi un risque organisationnel qui découle d'un décalage entre les idéaux de la direction et les réalités du travail quotidien. D'un point de vue managérial, il est important de ne pas considérer les micro-résistances à des principes particuliers des NWOW comme une question de mauvaise volonté et/ou de résistance aux NWOW dans leur ensemble. Très souvent, ces résistances reposent sur des façons de penser qui permettent aux gens de donner un sens à leur travail. Dans les milieux où la critique circule, il est important de permettre le débat, la problématisation des pratiques NWOW, ainsi qu'une diversité de points de vue. La critique doit être prise au sérieux. Dans le cas contraire, la direction et les décideurs risquent d'entrer en conflit avec les idéaux de participation qui sont censés faire partie intégrante des politiques NWOW.

Membres du projet LITME@WORK

Anne-Sophie Collard : Professor, Université de Namur, Research Center in Information, Law and Society (CRIDS) member of the Namur Digital Institute (NaDI). **Sabri Derinöz** : Researcher, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM). **Marie Dufasne** : Associate Professor, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM). **Pierre Fastrez** : Senior Research Associate, Fund for Scientific Research - FNRS, and Professor, Université catholique de Louvain, Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS). **Irina Nikolova** : Assistant Professor, Open University of the Netherlands, Faculty of Management, Science & Technology. **Jerry Jacques** : Postdoctoral Researcher, Université de Namur, Research Center in Information, Law and Society (CRIDS) member of the Namur Digital Institute (NaDI). **Valèria Ligurgo** : Doctoral Fellow, Université catholique de Louvain, Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS). **Geoffroy Patriarche** : Professor, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM). **Thibault Philippette** : Assistant Professor, Université catholique de Louvain, Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS). **Monique Ramioul** : Assistant Professor, KU Leuven, HIVA Research Institute for Work and Society. **Arne Vanderstukken** : Senior Researcher, KU Leuven, HIVA Research Institute for Work and Society. **Yennef Vereycken** : PhD Student, KU Leuven, HIVA Research Institute for Work and Society. **Jan Zienkowski** : Senior Researcher, Université Saint-Louis - Bruxelles, Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCoM).