



# Compétences numériques et médiatiques dans le travail collaboratif et à distance

---

WORKSHOP  
28 FEVRIER 2018  
8.30-14.00  
USL-B, LOCAL P61  
43 BOULEVARD DU JARDIN  
BOTANIQUE



**LITME@WORK**

**ACCUEIL****8:30 - 9:00**

CAFÉ ET EXPOSITION DES POSTERS

**ALLOCUTION D'OUVERTURE****09:00 - 9:15**ANNE-SOPHIE COLLARD, COORDINATRICE LITME@WORK,  
UNAMUR**ATELIER 1****9:15 - 10:15**"VERS UNE DÉFINITION DES COMPÉTENCES MÉDIATIQUES ET  
NUMÉRIQUES RELATIVES À LA COLLABORATION À DISTANCE AU  
TRAVAIL" - WP4 (UCL ET UNAMUR)**ATELIER 2****10:15 - 11:15**"L'ORGANISATION DU TRAVAIL, LA CONCEPTION DU LIEU DE  
TRAVAIL, ET LES CONDITIONS GÉNÉRALES POUR  
L'APPRENTISSAGE ET L'USAGE DES COMPÉTENCES" - WP3  
(KU LEUVEN)**PAUSE CAFÉ****11:15 - 11:45****ATELIER 3****11:45 - 12:45**"LA SIGNIFICATION DES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL :  
PRATIQUES DISCURSIVES ET RELATIONS SOCIALES DANS UN  
ENVIRONNEMENT DIGITALISÉ" - WP2 (USL-B)**CONCLUSION****12:45 - 13:00****LUNCH****13:00 - 14:00**

### **Vers une définition des compétences médiatiques et numériques relatives à la collaboration à distance au travail**

Valèria Ligurgo, Thibault Philippette, Pierre Fastrez  
Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (UCL)

Jerry Jacques, Anne-Sophie Collard  
Centre de Recherche Information Droit et Société (UNamur)

L'ère du numérique a favorisé la diffusion et l'utilisation massive d'outils informatiques destinés à soutenir les activités quotidiennes des travailleurs. Dans ce contexte particulier, nous nous intéressons aux activités leur permettant d'accomplir des tâches collaboratives à distance, en travaillant avec leurs collègues depuis leur domicile ou depuis un lieu différent du bureau principal. Plus spécifiquement, notre recherche a pour objectif de définir les compétences médiatiques et numériques nécessaires aux travailleurs qui collaborent grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), lorsqu'ils se trouvent à distance les uns des autres.

A l'opposé des démarches qui définissent les types de compétences et les "bonnes pratiques" à transmettre a priori, notre approche vise à comprendre, à partir de nos observations de terrain et du point de vue des travailleurs, la diversité des pratiques et des situations rencontrées dans le cadre de la collaboration à distance. En outre, elle vise à identifier les paramètres qui permettent d'assurer le bon déroulement de la performance collective de travail.

Pour définir ces compétences, nous avons réalisé 60 entretiens auprès de responsables et de membres d'équipe appartenant à 10 organisations belges du secteur public ou privé. Ces organisations ont récemment introduit des changements dans leurs méthodes de travail en incluant le télétravail ainsi que des modes de collaboration à distance soutenus par les TIC. Ces entretiens ont été élaborés grâce à l'identification de 11 catégories d'activités (p. ex., organiser une réunion, rédiger collectivement un document) et de 8 dimensions (p. ex., la gestion du temps, la conscience mutuelle des activités de chacun) décrites dans la littérature scientifique sur le travail collaboratif assisté par ordinateur. Dans un second temps, nous avons réalisé des observations ethnographiques dans ces différentes institutions pour compléter nos données.

L'objectif de notre intervention est de partager nos premières analyses des pratiques des travailleurs focalisées sur la variété des situations auxquelles ils font face et la manière dont ils y répondent. Ces premières analyses nous permettent de : (1) lister les situations-problèmes typiques de la collaboration à distance (et d'adapter notre liste de départ le cas échéant), (2) décrire les différentes conceptions que nos informants ont des mêmes situations (en fonction des dimensions de l'activité prises en compte), (3) décrire les réponses qu'ils apportent à ces situations (en fonction de l'articulation de différentes dimensions de l'activité) et (4) hiérarchiser les conceptions et les réponses pour en inférer des niveaux de compétence. L'articulation de ces éléments nous permettra de définir les compétences médiatiques et numériques dans le contexte du travail collaboratif à distance.

## **ATELIER 1 - QUESTIONS POUR LES PARTICIPANTS**

Les activités et dimensions (qui seront présentées en détails le jour du workshop) sur lesquelles nous nous centrons vous parlent-elles ? Y voyez-vous des catégories manquantes, inutiles, à fusionner ou à dissocier ?

Comment nos catégories de travail s'articulent-elles aux modèles que vous connaissez/utilisez ?

Dans quels cadres pourriez-vous faire usage de nos résultats, et comment ? (p. ex., évaluation RH, politique de formation, outils d'auto-évaluation)

### **L'organisation du travail, la conception du lieu de travail, et les conditions générales pour l'apprentissage et l'usage des compétences**

Monique Ramioul, Yennef Vereycken  
HIVA (KU Leuven)

Les nouveaux modes de travail demandent de nouvelles compétences de la part des employés et des équipes. Mais quelles sont les circonstances qui permettent aux employés d'acquérir ces nouvelles compétences ? La groupe de recherche 'Travail, Organisation et Dialogue Sociale' du HIVA (KULeuven), examine le rôle joué par l'organisation du travail dans l'acquisition des nouvelles compétences liées au travail collaboratif en distance.

L'introduction du travail virtuel en équipe signifie une augmentation de la complexité. Pour pouvoir gérer cette complexité, une organisation peut changer la façon dont elle organise ses équipes de manières différentes. D'un côté, on pourrait choisir d'appliquer plus de contrôle avec le but de minimaliser la complexité. De l'autre côté, on pourrait argumenter que le contrôle additionnel ne fait qu'augmenter cette complexité. Dans ce cas là, on pourrait également opter pour donner plus d'autonomie aux membres de l'équipe pour que ceux-ci puissent résoudre leurs problèmes eux-mêmes. Les choix que l'on fait concernant l'organisation du travail ont à leur tour des conséquences pour les possibilités d'apprentissage des membres de l'équipe.

Les possibilités d'apprentissage sont optimisées quand l'équipe est confrontée avec des problèmes qu'elle peut résoudre de façon indépendante. Dans ce cas-là, il y a une possibilité d'apprendre. Pour faciliter cette possibilité, les équipes doivent être organisées d'une telle façon que leurs membres ont de l'autonomie pour faire face à ces défis. Un élément additionnel qui pourrait influencer les possibilités d'apprentissage est le niveau d'appui social que les membres de l'équipe et les managers ressentent. Les choix faits dans l'organisation du travail peuvent aboutir dans un environnement de travail marqué par des exigences concernant les règles spécifiques, les possibilités de régler les choses. A leur tour, ces exigences ont un impact significatif sur les possibilités d'apprentissage.

Nos deux questions de recherche : (1) Est-ce que les organisations qui introduisent le travail collaboratif virtuel changent leur organisation de travail ? De quelle manière ? (2) Est-ce que les équipes sont organisées d'une façon qui permet aux membres de disposer des règles exigées, de la possibilité du réglage même et de l'appui social, ainsi que d'une augmentation des possibilités d'apprentissage ?

Avec le but d'examiner ces questions, on a collecté des données qualitatives et quantitatives dans dix organisations. D'abord on a lancé un questionnaire à tous les employés qui travaillaient dans des équipes virtuelles dans ces entreprises. Ce questionnaire a été envoyé deux fois avec un intervalle de six mois. Ainsi on a pu mesurer s'il y a des différences en termes de possibilités d'apprentissage entre équipes qui sont organisées différemment. Dans la seconde séquence, on a fait des entretiens avec des team leaders et membres d'équipe de 20 équipes virtuelles (2 par entreprise). En plus, on a analysé des documents de l'entreprise et parlé aux HR managers responsable de l'introduction du travail virtuel. A la base de ces données on a pu esquisser une image de l'impact de l'introduction du travail collaboratif et virtuel sur le fonctionnement de l'équipe et les possibilités d'apprentissage des membres.

## ATELIER 2 - QUESTIONS POUR LES PARTICIPANTS

Est-ce que l'introduction du travail virtuel a rendu le travail en équipe plus difficile ? Et pourquoi (pas)?

Est-ce que l'organisation (ou l'équipe même) a adapté la façon de travailler en équipe suivant l'introduction du travail collaboratif virtuel?

Est-ce que vous pensez que le travail collaboratif virtuel a augmenté ou diminué les exigences de règles, les possibilités de régler et l'appui social?

### **La signification des nouveaux modes de travail : pratiques discursives et relations sociales dans un environnement digitalisé**

Jan Zienkowski, Marie Dufrasne, Sabri Derinöz et Geoffroy Patriarche  
Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (USL-B)

Dans le cadre du projet LITME@WORK, le PReCoM s'intéresse à la manière dont les acteurs travaillant dans des organisations privées et publiques donnent sens aux changements liés à la digitalisation et à la réorganisation spatiale de leur environnement professionnel. Plus spécifiquement, le PReCoM s'intéresse aux changements organisationnels et à la façon dont les employés de bureau conceptualisent ceux-ci en termes d'identité, de discours et de relations sociales qui accompagnent ce genre de changements. Le monde du travail est marqué par des transformations au niveau de la distinction entre vie privée et vie professionnelle. Tant le lieu de travail que les relations entre travailleurs, clients et employeurs évoluent sous l'influence de la digitalisation et des discours qui l'accompagnent. Même l'image de soi des employés est affectée par ces changements qui transforment leur réalité quotidienne. La définition de la réalité a un impact important sur le comportement des individus. C'est pour cette raison que nous effectuons une analyse de discours : il s'agit de comprendre la manière dont on donne sens, à travers le discours, à la digitalisation et aux transformations des lieux et des pratiques de travail. Notre étude est guidée par trois questions de recherche: (1) comment est-ce qu'on construit l'identité de " l'employé compétent " dans un contexte de digitalisation et de changement organisationnel, tant dans le secteur privé que dans le secteur public ; (2) quels sont les discours (managériaux, technologiques, économiques...) qu'on utilise quand on parle des nouvelles façons de travailler ; et (3) dans quelle mesure est-ce que les pratiques discursives liées aux nouvelles formes de travail (re)produisent ou contestent le discours sur les nouveaux modes de travail dans les organisations privées et publiques.

Pour que l'on puisse répondre à ces questions, l'équipe du PReCoM réalise une analyse qualitative de deux corpus: des documents fournis par les organisations qui ont participé à l'étude, et des entretiens avec des personnes (n=29) occupant des fonctions diverses dans ces organisations (par exemple des responsables IT, des NWOW managers, des chefs d'équipe, des membres d'équipe, des représentants syndicaux, etc.). Le PReCoM se focalise surtout sur la manière dont, dans ces documents et entretiens, on parle des valeurs, des identités et des compétences liées à ces nouvelles formes de travail, et du contexte général dans lequel celles-ci peuvent faire sens.

Sur base des premières analyses, nous pouvons déjà évoquer quelques résultats préliminaires. Premièrement, l'usage répandu d'une terminologie telle que 'flexibilité', 'mobilité' ou 'un changement dans la culture de l'organisation' par des personnes qui occupent des fonctions très différentes n'entraîne pas que ces concepts soient compris de la même façon par tout le monde. Par exemple, le sens que les représentants syndicaux donnent à un concept tel que 'autonomie' est souvent différent de celui que les change managers donnent à ce même concept. En même temps, un discours critique n'implique pas nécessairement qu'il y ait une forte résistance à la réorganisation des pratiques et des lieux de travail. Et quand il y a de la résistance contre le discours ou la politique du management, cette résistance prend souvent la forme de micro-pratiques plutôt qu'un refus général d'aller de l'avant avec les nouvelles manières de travailler.

## ATELIER 3 - QUESTIONS POUR LES PARTICIPANTS

Est-ce la digitalisation du travail de bureau a un impact sur la manière dont vos collègues expérimentent leur identité ? Si oui, de quel genre d'impact s'agit-il ?

S'il y a des voix critiques vis-à-vis de la transition vers de nouvelles façons de travailler, quels sont les discours et les arguments sur lesquels elles s'appuient ?

Qui a le plus à gagner avec l'introduction des nouvelles façons de travailler et pourquoi ?