

# Les compétences numériques et médiatiques des travailleurs face aux valeurs “NWOW”

Anne-Sophie Collard<sup>1</sup>, Thibault Philippette<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Université de Namur, Centre de Recherche Information, Droit et Société (CRIDS), Namur, Belgique  
{anne-sophie.collard, thibault.philippette}@unamur.be

## 1 Introduction

Depuis plusieurs années, le monde du travail est traversé par des changements liés à de nouvelles manières de travailler basées sur la collaboration et le travail à distance. Cette évolution rencontre certains besoins de la société actuelle, comme la possibilité d'aménager son temps professionnel et son temps privé et familial, ou la nécessité de réduire le temps passé dans les transports couplée à des préoccupations d'ordre écologique [1]. Le renforcement de la collaboration et le soutien au travail à distance cherchent également à rencontrer les enjeux des organisations en termes de rationalisation, d'efficacité, d'innovation et de bien-être des travailleurs [2,3]. Ces changements organisationnels sont notamment inspirés par la vague du “New World of Work”, sorte de configuration technico-organisationnelle portée par Microsoft [4] et diverses entreprises actives dans les secteurs de la technologie, du management et de la formation. On parle aujourd'hui plus largement de “New Ways of Working” (NWOW). Taskin [5] définit les NWOW comme “un ‘mix organisationnel’ de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication et qui participent au projet d'une entreprise collaborative et davantage démocratique dans sa gouvernance.”.

Cette évolution modifie le travail de bureau tant dans les entreprises privées que les institutions publiques. S'y développent de nouvelles pratiques professionnelles s'appuyant sur les outils technologiques omniprésents aujourd'hui dans les environnements de travail (*cloud computing*, agenda partagé, visioconférence, technologies mobiles, etc.). Ces pratiques demandent aux travailleurs de mobiliser des compétences adaptées aux exigences des modes de travail collaboratif nomades et à l'utilisation des outils numériques qui les soutiennent.

La présente communication vise à proposer une réflexion sur les compétences numériques et médiatiques des travailleurs impliqués dans des environnements de travail collaboratif et à distance, au regard des enjeux soulevés par les évolutions que connaissent les organisations. Quelles sont les valeurs soutenues par les projets menés actuellement dans les organisations concernant les nouveaux modes de travail collaboratif et à distance ? Quels enjeux soulèvent-elles au niveau de la littératie numérique et médiatique des travailleurs ?

Pour répondre à ces questions, notre réflexion s'appuie sur les données recueillies lors de la phase exploratoire du projet de recherche LITME@WORK, “Littératie numérique et médiatique dans les environnements de travail collaboratif et à distance”. Considérant ces compétences comme un enjeu majeur des environnements de travail actuels et futurs, ce projet entend proposer un cadre pour identifier les compétences numériques et médiatiques des travailleurs. Financé pour quatre ans par la Politique scientifique fédérale belge, il rassemble quatre équipes universitaires pluridisciplinaires : le Pôle de Recherches sur la Communication et les Médias (PReCOM, Université Saint-Louis - Bruxelles), l'Institut de Recherche pour le Travail et la Société (HIVA, Katholieke Universiteit Leuven), le Groupe de Recherche en Médiation des Savoirs (GReMS, Université catholique de Louvain) et le Centre de Recherche Information, Droit et Société (CRIDS, Université de Namur).

Durant la phase exploratoire, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de huit représentants d'organisations publiques (trois) et privées (cinq). Leurs discours révèlent quatre valeurs qui traversent les évolutions des environnements de travail. A partir des apports de la littérature sur la littératie numérique et médiatique, nous identifierons dans un second temps les aspects relatifs aux compétences qui apparaissent comme des enjeux au regard de ces évolutions.

## 2 Discours des organisations

### 2.1 Approche exploratoire

L'objectif de ces premiers entretiens et de ces premières visites était d'avoir un aperçu des transformations à l'œuvre dans ces organisations, nous permettant de réfléchir aux critères de sélection du corpus d'entreprises pour la partie empirique (phase actuelle du projet). Durant cette phase exploratoire, nous avons rencontré des responsables de projet, des responsables techniques ainsi que des directeurs des Ressources Humaines de différentes organisations. Pour des raisons de confidentialité, nous ne spécifierons pas ici leurs noms ou leurs organisations. Leur sélection s'est faite sur base de critères tels que des différences culturelles et géographiques — i.e. des entreprises implantées en Flandre, en Wallonie et en Région bilingue de Bruxelles-Capitale de Belgique —, des différences d'activités — i.e. administration, industrie, IT et secteur banque/assurance —, ou encore des différences dans le processus de transformation — i.e. vague 1, 2 ou 3 du projet NWOW.

Ces rencontres ont été structurées à l'aide d'une grille d'entretien visant à couvrir les thématiques suivantes :

- Les causes et les objectifs de ces changements organisationnels ;
- La préparation, la planification et l'implémentation de ces changements ;
- Les moyens techniques, logistiques et humains mobilisés pour faire ces transformations ;
- L'évaluation des premiers effets (positifs et négatifs), ainsi que des difficultés rencontrées ;
- Les étapes à venir et les futurs développements envisagés.

### 2.2 Discours des entreprises et premiers constats

Fin de bail, bâtiments vétustes, coûts de fonctionnement trop élevés, problème de mobilité urbaine, nos cas d'études révèlent que l'acquisition d'un nouvel espace ou le réaménagement d'environnements de travail existants est l'élément structurant la politique de transformation organisationnelle. Même si ces changements sont pilotés à un certain niveau hiérarchique de l'organisation, la dynamique d'accompagnement se fait à partir d'équipes constituées de membres du personnel ou *task forces*. Le principe sous-jacent est l'engagement du personnel dans le processus de transformation en cours et la prise en compte des besoins et contraintes de chacun. Les responsables présentent l'avancée de cette transformation en termes de « vagues » (*waves*), en référence aux principes du NWOW. Le mot d'ordre est commun, la « flexibilité », se traduisant par plus de mobilité au sein et en dehors de l'organisation, plus de liberté au niveau du temps de travail ou encore plus d'adaptabilité des avantages en nature et du package salarial. L'accent est mis sur la rationalisation de certains coûts (e.g. le papier), les changements au niveau du bâtiment et l'introduction de nouvelles solutions matérielles et logicielles (e.g. ordinateur portable pour tous) en vue d'améliorer les conditions de travail et l'attractivité de l'entreprise. Toutefois, lorsqu'il s'agit de relever les points à améliorer, le « facteur humain » est généralement cité à la fois comme élément de résistance et comme condition *sine qua non* au succès à long terme du projet.

### 2.3 Dimensions des valeurs

Nous pouvons identifier à ce stade quatre grandes dimensions extraites du discours des meneurs de projet à propos de ces changements organisationnels :

- La transformation des environnements de travail : sans définir de manière très précise en quoi le travail de bureau a changé, tous les représentants rencontrés conviennent qu'il faut adapter les environnements de travail à ces changements. Il y a l'idée de « répondre à un besoin » (des travailleurs ? de l'organisation ? des deux ?) qui se traduit par la reconfiguration des environnements de travail (*silent spaces, overflow spaces, think bubbles, meeting rooms, etc.*), ainsi que par le déploiement d'outils partagés (système de messagerie, VPN ou *cloud*, téléphonie IP, imprimantes *follow-me printing, etc.*).
- L'efficacité et le bien-être : ces changements semblent aussi vouloir résoudre une tension entre l'efficacité au travail et le bien-être des travailleurs. Ainsi entend-on parler de taux d'occupation, de travail par projets, d'engagement... parallèlement à des politiques de mobilité, de télétravail, ou encore à un souci d'équilibre vie privée – vie professionnelle.
- L'auto-gestion et l'empowerment : une troisième dimension récurrente est celle du glissement d'une gestion managériale « par le contrôle » vers une gestion « par objectifs ». Ce discours souligne une plus grande latitude des superviseurs et des équipes dans l'organisation interne menant aux résultats. On constate *a priori* par là

une tendance vers moins de régulation centralisée et plus d'autonomie, ce qui pose des questions sur le rapport à l'autorité et la co-gestion des individus, notamment en période de différends.

- La participation : la contribution des travailleurs au processus de transformation est soulignée à la fois comme une volonté et une nécessité dans la réalisation de ces changements. L'idée de participation n'implique cependant pas que tout le monde contribue, mais bien qu'il y ait le sentiment de pouvoir le faire et que cette participation soit valorisée [6]. La participation suppose toujours certaines relations de pouvoir, et l'inclusion ou l'exclusion à certains niveaux de décision [7].

Ces conceptions de transformation du monde du travail impliquent potentiellement un certain nombre de compétences numériques et médiatiques dans le chef des travailleurs souhaitant agir de manière efficace et autonome tout en ayant un sentiment de bien-être du fait de "pouvoir contribuer".

### 3 Compétences numériques et médiatiques

#### 3.1 Apports de la littératie numérique et médiatique

La littératie numérique et médiatique rassemble les compétences nécessaires aux individus pour communiquer et interagir avec les médias numériques de manière critique et autonome [8]. Ces compétences s'inscrivent dans un processus d'appropriation des outils technologiques [9] au cours duquel les usagers sont amenés à adapter leur comportement et leur environnement aux objectifs qu'ils poursuivent, et ce de manière non stéréotypée [10]. Elles sont induites de l'observation de situations où les individus répondent à un problème, cherchent à atteindre un but en passant à l'action [10,11]. Ils mobilisent alors une combinaison de ressources externes et internes [12,13], en puisant dans leurs connaissances, aptitudes (*skills*) et attitudes [14,15].

La littératie numérique et médiatique n'est pas évidente à circonscrire, beaucoup d'auteurs l'assimilant à des compétences purement techniques —*computer literacy*— ou informationnelles —*information literacy* [16]. Des dimensions traditionnelles comme par exemple l'accès, l'analyse, l'évaluation ou la création de contenus [17,18] rattachent en effet les usages à des compétences fonctionnelles ou critiques des individus [19]. Cependant, d'autres modèles ne conçoivent pas uniquement les aspects techniques ou informationnels, relativement individuels, comme clés de lecture des situations, mais également leur dimension sociale [20], en ce que les individus utilisent ces outils numériques et médiatiques pour s'organiser collectivement ou inversement profitent de l'organisation sociale comme support à leurs usages numériques.

#### 3.2 Compétences et enjeux

Les travailleurs évoluent dans des environnements qui soutiennent davantage le travail en équipe ou entre différentes équipes, en présentiel ou à distance, qui favorise voire encourage leur autonomie, qui leur demande de s'impliquer et d'endosser certaines responsabilités, tout en mettant à leur disposition une série d'outils technologiques censés les aider dans la réalisation de leurs différentes activités et visant l'efficacité. Un premier enjeu est dès lors d'identifier, à travers cette évolution, les différentes compétences numériques et médiatiques requises aujourd'hui par les travailleurs souhaitant évoluer de manière critique et autonome dans ces "nouveaux" environnements, tout en décloisonnant ces compétences dans une taxonomie permettant de comprendre leurs interdépendances. En particulier, dans un cadre collaboratif tel que nous l'observons, les compétences techniques et informationnelles nécessitent d'être couplées aux compétences sociales. Par exemple, il ne s'agit pas seulement d'"organiser l'information" puis de "communiquer l'information", mais aussi "organiser l'information en vue de la communiquer".

Un deuxième enjeu est de comprendre comment cette "virtualité" croissante et les facteurs organisationnels environnants influent sur les compétences techniques, sociales et informationnelles requises par les individus. L'environnement physique du travailleur (la configuration de son espace de travail, la multiplicité des lieux, les outils disponibles, etc.) autant que les choix politiques faits par l'organisation (en termes d'autonomie, de responsabilisation, de participation, etc.) conduisent à prendre en considération des modalités qui n'existaient pas, ou qui étaient moins courantes par le passé. Par exemple, il faut parvenir à conduire des réunions où une partie du personnel est présente physiquement et l'autre en contact à distance ; le travailleur absent physiquement doit penser à gérer sa présence dans l'organisation ; les travailleurs doivent être conscients de l'équipement dont disposent chacun des membres de l'équipe pour assurer une continuité dans leur activité ; etc.

Identifier ces nouvelles compétences conduit par ailleurs à un questionnement plus théorique sur la manière dont elles sont acquises. Un troisième enjeu est dès lors de comprendre si, comme le relèvent certains auteurs, le développement de cette littératie numérique et médiatique passe nécessairement par l'acquisition de compétences "de base", souvent techniques, avant le développement de compétences plus avancées [21] ou au contraire si les "clés" de développement de cette littératie sont variables. Par exemple, la sociabilité d'un individu peut permettre dans certains cas un accompagnement par d'autres personnes en compensation des lacunes techniques éventuelles. Ce troisième enjeu permet également d'étudier s'il y a toujours lieu de cloisonner pratiques professionnelles et pratiques privées ou au contraire si elles s'imprègnent mutuellement de par leurs contextes numériques et médiatiques proches.

Quatrièmement, les dimensions d'*empowerment* et de participation mises en évidence par les entreprises rencontrées conduisent les travailleurs et les équipes dans lesquelles ils évoluent à prendre davantage d'initiatives dans l'organisation de leurs activités. Accorder un intérêt tout particulier aux compétences en "production" ou écriture médiatique [20], souvent moins étudiées dans la littérature, constitue donc un enjeu de cette recherche. Par exemple, le fait de se constituer un réseau de personnes appartenant à différents services et de configurer les moyens de télécommunication disponibles pour pouvoir collaborer efficacement avec ses membres relève d'une certaine compétence en écriture sociale et médiatique.

Un cinquième enjeu, à côté de la diversité des environnements de travail étudiés, est d'identifier les caractéristiques sociologiques (âge, niveau d'éducation, genre, niveau d'expérience technique) pouvant agir sur le développement de ces compétences [22]. En effet, et pour prendre l'exemple de l'âge, l'idée qu'une génération née avec la technologie — les « digital natives » — serait plus encline, voire plus compétente, à s'informer et à communiquer avec des outils numériques que les générations qui doivent l'adopter — les « digital immigrants » — s'est répandue dans la littérature [23], tout autant qu'elle est remise aujourd'hui en question [24].

## 4 Conclusion

La réflexion proposée a permis de pointer cinq enjeux au niveau de la littératie numérique et médiatique au travail, enjeux qui nous semblent importants au regard des valeurs portées par les évolutions que connaissent les organisations impliquées dans des projets NWOW. Il s'agira ensuite, lors de la phase empirique du projet, d'identifier spécifiquement les compétences numériques et médiatiques des travailleurs exerçant dans ces nouveaux environnements de travail, à partir de l'observation de leurs pratiques. Cette approche micro constitue un des trois axes de la recherche LITME@WORK. Il sera mis en perspective, d'une part, avec une étude plus large des idéologies qui traversent ces changements et les compétences soutenues par les organisations (niveau macro) et, d'autre part, avec une étude des modes d'organisation et des structures de travail (niveau meso). Notre réflexion, articulant les valeurs de ces évolutions et les compétences numériques et médiatiques des travailleurs, amène en effet à considérer le croisement de ces trois axes comme un enrichissement pour une compréhension de la littératie numérique et médiatique au travail.

## 5 Références

1. Marzloff, B.: Sans bureau fixe. Transitions du travail, transitions des mobilités. FYP éditions, France (2013)
2. Ashbrook, M., Parsons, D., Seeger, R., Bolling, B., van Uum, E.: The new world of social collaboration. Enabling new ways to work in the enterprise. Microsoft Corporation ("An Enterprise Strategy Program Paper") (2013)
3. Kossek, E., Lautsch, B., Eaton S.: "Good teleworking": under what conditions does teleworking enhance employees' well-being?. In: Amichai-Hamburger, Y. (ed.) Technology and Psychological Well-being, pp. 148–173. Cambridge University Press (2009)
4. Gates, B.: The New World of Work, <https://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.msp> (2005)
5. Taskin, L., Ajzen, M.: Managing sustainable and innovative workplaces New Ways of Working: Towards sustainable organizational performance?. Working paper, Université catholique de Louvain (2015)
6. Jenkins, H., Purushotma, R., Clinton, K., Weigel, M., Robison, A. J.: Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century. White Paper, MacArthur Foundation Report on Digital Media and Learning (2006)

7. Carpentier, N.: The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate? *Communication Management Quarterly* 21, 13–36 (2011)
8. Aufderheide, P, Firestone, C. M.: *Media Literacy: a Report of the National Leadership Conference on Media Literacy. Communications and Society Program, Aspen Institute* (1993)
9. Collard, A.-S., Jacques, J.: Appropriation des réseaux sociaux numériques et compétences médiatiques. *Communication au colloque LUDOVIA#12, Ax-les-Thermes* (2015)
10. Rey, B.: Les compétences à l'école: apprentissage et évaluation. De Boeck, Bruxelles (2006)
11. Bulea, E., Bronckart, J.-P.: La saisie des compétences dans l'interprétation de l'activité de travail. *Bulletin Vals/Asla* 84, 143–171 (2006)
12. Tardif, J.: L'évaluation des compétences: documenter le parcours de développement. Chenelière éducation, Montréal (2006)
13. Scallon, G.: L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences. De Boeck, Bruxelles (2007)
14. Bourg, E. F., Bent, R. J., McHolland, J., Stricker G.: Standards and evaluation in the education and training of professional psychologists: The National Council of Schools of Professional Psychology Mission Bay Conference. *American Psychologist* 44(1), 66–72 (1989)
15. Brandtweiner, R., Donat, E., Kerschbaum, J.: How to become a sophisticated user: a two-dimensional approach to e-literacy. *New Media & Society* 12(5), 813–833 (2010)
16. Bruce, C.S.: Workplace Experiences of Information Literacy. *International Journal of Information Management* 19(1), 33–47 (1999)
17. Livingstone, S.: The changing nature and uses of media literacy. *Media@LSE electronic working papers*, 4. London School of Economics and Political Science, London (2003)
18. Moeller, S., Ammu, J., Lau, J., Carbo, T.: Towards Media and Information Literacy Indicators. Background document of the UNESCO Expert Meeting (Bangkok, Thailand, 4-6 November 2010) (2011)
19. Lin, T.-B., Li, J.-Y., Deng, F., Lee, L.: Understanding New Media Literacy: An Explorative Theoretical Framework. *Journal of Educational Technology & Society* 16(4), 160–170 (2013)
20. Fastrez, P.: Quelles compétences le concept de littératie médiatique englobe-t-il ? Une proposition de définition matricielle. *Recherches en Communication* 33, Les compétences médiatiques des gens ordinaires (1), 35–52 (2010)
21. Van Dijk, J., Van Deursen, A.: *Digital Skills: Unlocking the Information Society*. Palgrave Macmillan, New York (2014)
22. Litt, E.: Measuring users' internet skills: A review of past assessments and a look toward the future. *New Media & Society* 15(4), 612–630 (2013)
23. Prensky, M.: Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon* 9(5), 1–6 (2001)
24. Kerneis, J., Coutant, A., Assogba, H., Stenger, T.: Les natifs numériques profitent-ils de la convergence ? Constats nuancés et pistes de réflexion pour les éducateurs. *Études de communication* 38, 53–68 (2012)