



LOUVAIN
RESEARCH INSTITUTE
IN MANAGEMENT
AND ORGANIZATIONS

WORKING PAPER

2022/10

**La reconfiguration des liens
sociaux nécessaires au partage de
connaissances en contexte de
travail hybride**

Cloé Jullien
Laurent Taskin,
Louvain Research Institute in
Management and Organizations

Louvain Research Institute in Management and Organizations

Working Paper Series

Editor: Prof. Valérie Swaen
(president-lourim@uclouvain.be)

La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride

Cloé Jullien

Laurent Taskin, Louvain Research Institute in Management and Organizations

Résumé

La généralisation du télétravail à domicile pour les fonctions pouvant s'y prêter durant la crise sanitaire a soutenu le développement de ce que l'on dénomme aujourd'hui le « travail hybride » et qui alterne présence et coprésence au sein des équipes de travail—i.e. une présence médiée par les technologies de l'information et de la communication. Parmi les risques associés à la pratique du travail hybride se trouve souvent citée la qualité des liens sociaux et la capacité de collaborer. Cet article définit ce qu'est le travail hybride, au regard de la littérature existante en sciences de gestion et des notions proches (t.q. travail pendulaire ou distribué) et présente les résultats d'une étude de cas réalisée au sein du site belge d'une entreprise industrielle. La collaboration est abordée sous l'angle du partage des connaissances et 16 travailleurs, issus de 4 équipes de travail réputées collaborer différemment, ont été interrogés sur les conditions de la collaboration en contexte hybride, par le biais d'entretiens semi-directifs. Bien que le travail hybride ait un effet négatif sur les liens sociaux nécessaires à la collaboration, les travailleurs interrogés montrent qu'ils ont re-régulé leurs interactions afin de préserver un partage de connaissances minimum et de qualité.

Mots clés

Travail hybride, télétravail, collaboration, liens sociaux, partage de connaissances, Management Humain

Corresponding author :

Prof. Laurent Taskin

Louvain Louvain Research Institute in Management and Organizations / Campus de LLN

Université catholique de Louvain

Place des Doyens 1

B-1348 Louvain-la-Neuve, BELGIUM

Email : Laurent.taskin@uclouvain.be

The papers in the WP series have undergone only limited review and may be updated, corrected or withdrawn without changing numbering. Please contact the corresponding author directly for any comments or questions regarding the paper.

President-lourim@uclouvain.be, LouRIM, UCL, 1 Place des Doyens, B-1348 Louvain-la-Neuve, BELGIUM

<https://uclouvain.be/en/research-institutes/lourim>

La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride

Cloé Jullien et Laurent Taskin

Résumé

La généralisation du télétravail à domicile pour les fonctions pouvant s'y prêter durant la crise sanitaire a soutenu le développement de ce que l'on dénomme aujourd'hui le « travail hybride » et qui alterne présence et coprésence au sein des équipes de travail—i.e. une présence médiée par les technologies de l'information et de la communication. Parmi les risques associés à la pratique du travail hybride se trouve souvent citée la qualité des liens sociaux et la capacité de collaborer. Cet article définit ce qu'est le travail hybride, au regard de la littérature existante en sciences de gestion et des notions proches (t.q. travail pendulaire ou distribué) et présente les résultats d'une étude de cas réalisée au sein du site belge d'une entreprise industrielle. La collaboration est abordée sous l'angle du partage des connaissances et 16 travailleurs, issus de 4 équipes de travail réputées collaborer différemment, ont été interrogés sur les conditions de la collaboration en contexte hybride, par le biais d'entretiens semi-directifs. Bien que le travail hybride ait un effet négatif sur les liens sociaux nécessaires à la collaboration, les travailleurs interrogés montrent qu'ils ont re-régulé leurs interactions afin de préserver un partage de connaissances minimum et de qualité.

Mots clés

Travail hybride, télétravail, collaboration, liens sociaux, partage de connaissances, Management Humain

Introduction

L'après-pandémie semble se caractériser par la mise en œuvre pérenne d'un mode d'organisation du travail qui combine présence et coprésence, flexibilité individuelle et organisationnelle, bien-être et performance : le travail hybride. Pourtant, dans la recherche en gestion des ressources humaines, le « travail hybride » reste peu et mal défini, si l'on en juge par les proximités qu'il entretient avec des concepts proches (flexwork, travail pendulaire, distribution des espaces de travail, etc.). Plus encore, il semble porter en lui les mêmes « tares » que ces autres modes d'organisation du travail dont il est proche, à commencer par la mise en tension des liens sociaux pourtant nécessaires à la collaboration—et un temps exclusivement imaginés pouvant prendre place et corps dans la contiguïté physique.

Cette recherche exploratoire interroge la reconfiguration des liens sociaux en situation de travail hybride. Après avoir défini ce qu'est le travail hybride—au regard de notions proches et mieux établies, et en considérant la collaboration comme un processus de partage des connaissances dans lequel les liens sociaux jouent un rôle déterminant, nous avons questionné les membres de quatre équipes différentes, amenés à collaborer en mode hybride, sur leurs pratiques et leur vécu. Seize entretiens semi-directifs soutiennent nos observations qui confirment le rôle essentiel de la présence dans l'entretien et le développement des liens sociaux nécessaires au partage des connaissances, mais qui montrent également comment les salariés s'adaptent à un mode d'organisation neuf, plus distancié. Finalement, notre recherche interroge la capacité de la conceptualisation des liens sociaux et du partage des connaissances à rendre l'épaisseur humaine nécessaire à l'existence de communautés de travail. La question de la collaboration en GRH est ainsi finalement mise en perspective avec le Management Humain, offrant une posture critique et morale à l'étude de ces phénomènes sociaux en entreprise.

L'article se structure comme suit. Une première section, théorique, caractérise le travail hybride et le partage des connaissances en sciences de gestion et en GRH. Elle permet de formuler la question de recherche qui justifie à son tour les choix méthodologiques opérés. Les résultats sont présentés, suivant en cela l'arbre thématique élaboré, avant que les contributions de cette recherche exploratoire ne soient discutées et mises en perspectives.

1. Travail hybride et autres formes de travail à distance

À l'aube de la sortie de la pandémie mondiale de Coronavirus, un nouveau modèle dit 'hybride' tend à s'implémenter dans les organisations (Frimousse & Peretti, 2021). Il permettrait d'alterner la présence physique au bureau et le télétravail à domicile, en facilitant la réalisation des tâches là où elles font sens tout en limitant les conséquences néfastes liées au télétravail intensifié (Taskin, 2021a). Encore relativement peu mentionné dans la littérature scientifique, le travail hybride fut mentionné en 2005 par Halford. Aujourd'hui, le travail dit « hybride » semble avoir remplacé le télétravail dans les modes d'organisation du travail des entreprises et dans les publications scientifiques en gestion. En quoi le travail hybride se différencie-t-il du télétravail et de concepts proches t.q. le travail pendulaire ou les espaces de travail distribués qui, comme l'idée d'hybridité, véhiculent un mouvement et un combinaison d'espaces de travail différents ?

1.1. Le télétravail à domicile

« *Le télétravail désigne l'exercice, tout ou en partie à distance, d'une activité professionnelle au moyen des TIC¹* » (Taskin, 2021a, p.14). Il peut couvrir différentes réalités, il est donc difficile d'évaluer son exacte étendue (Tremblay & Thomsin, 2012). Néanmoins, trois conditions caractérisent l'exercice du télétravail : la distance physique, l'emploi des TIC (Taskin, 2003 ; Breton, 1994) et la fréquence de l'arrangement, c'est-à-dire du temps télétravaillé (Taskin, 2006). Le télétravail est reconnu pour ses nombreux avantages, tels que la diminution du temps passé dans les transports, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée ou encore l'augmentation de la concentration (Dumas & Ruiller, 2014). Cependant il possède également certaines limites, notamment l'isolement social et l'affaiblissement des frontières entre vie professionnelle et vie privée (Tremblay & Thomsin, 2012). (cf. Annexe 1).

Avant la crise sanitaire, la pratique recommandée par les chercheurs était d'un à deux jours de télétravail de manière hebdomadaire. Cette fréquence relativement restreinte permettrait de souligner les avantages et modérer les inconvénients qui y sont associés. La récente crise sanitaire a bouleversé ces pratiques et a entraîné une organisation à distance dépassant les 90% du temps de travail, ce qui a alors ébranlé l'équilibre permis grâce à une fréquence contrôlée (Taskin, 2021a).

1.2. Le travail pendulaire

En 2001, Rey s'interroge déjà sur l'évolution du travail à domicile en parallèle du développement des TIC. Selon lui, cette évolution « *conduit de nombreux travailleurs qui souhaitent exercer à domicile à revendiquer une présence alternée entre l'entreprise à laquelle ils appartiennent et leur domicile, appelé "travail pendulaire"* » (Rey, 2001, p.187). Ce concept souligne donc l'alternance entre le travail dans les bureaux de l'entreprise et le travail à domicile. Cependant, dans la littérature, la spécificité de cette notion tient au mouvement (pendulaire) des travailleurs actifs vers un pays étranger pour y effectuer leur activité professionnelle. L'emphasis est mise sur la distance entre deux lieux. En effet, les termes « migrants pendulaires » et « cadres pendulaires internationaux » reviennent régulièrement et font référence aux travailleurs alternant travail dans le pays principal et travail à l'étranger (Beelen et al., 2009 ; Wodociag et al., 2019).

1.3. Les espaces de travail distribués

Le concept d'« espaces de travail distribué » a vu le jour au milieu des années 2010. Il signifie pour le travailleur de pouvoir allier plusieurs lieux de travail, notamment en combinant le lieu de résidence, le lieu de travail où se situe l'employeur et tout autre tiers lieu (eg. gares, bus, hôtels, etc.) afin d'assurer le travail requis (Hislop & Axtell, 2009 ; Taskin & Dietrich, 2020). Plusieurs traits sont caractéristiques de ce concept (Rober & Kim, 2009) : (1) plusieurs lieux de travail, (2) avec utilisation des TIC pour les communications et interactions et (3) les travailleurs peuvent provenir de différentes parties d'une même organisation ou d'organisations différentes.

Les espaces de travail distribués se distinguent du travail pendulaire par le nombre de lieux dans l'exercice du travail. Effectivement, le travail pendulaire fait davantage référence à un mouvement (pendulaire) entre deux lieux alors que les espaces de travail distribués avancent l'idée d'être dans plusieurs lieux différents, sans ce mouvement pendulaire.

1.4. Le flexwork

¹ Technologies de l'information et de la communication

Le concept de flexwork, aussi appelé « travail flexible », a vu le jour dans les années 1980 et désigne principalement l'association du télétravail à domicile et/ou mobile et la mise en place d'espaces de travail flexibles (Ajzen & Taskin, 2021 ; Taskin et al., 2019). Ce mode d'organisation combine la flexibilité dans le temps et l'espace, avec des horaires flottants pour les travailleurs utilisant de manière flexible les espaces de travail. « *Flexwork thus combines flexible space and time allowing employees to theoretically work "anywhere, anytime" and assumes an extensive use of information and communication technologies (ICT)* » (Ajzen & Taskin, 2021, p.2). Le concept du flexwork se différencie des deux modes d'organisation présentés précédemment par l'accent qui est mis sur l'importance de la flexibilité, tant spatiale que temporelle.

1.5.Définir le travail hybride

Dans la littérature scientifique, l'article de Halford (2005) « *Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management* » peut être considéré comme le point de départ à la compréhension de ce phénomène. Halford (2005) affirme qu'il n'y avait pas d'analyse sur cette forme particulière de re-spatialisation avant sa recherche et soutient que « *being employed to work both at home and also in an organisational setting, using ICTs to maintain workloads and relationships across both domestic and organisational spaces raises new questions that lead beyond the sum of existing debates about teleworking and virtual organization* » (Halford,2005, p.20). Le travail hybride est alors qualifié comme un mode d'organisation de travail alliant travail à la domicile et travail dans un cadre institutionnel, tout en utilisant les TIC.

Halford (2005) continue en expliquant que l'évolution des TIC permet la reconfiguration spatiale de l'espace de travail traditionnel en termes d'activité, de gestion et d'organisation. En effet, elle met en avant une transition de l'espace de travail organisationnel fixe vers la relocalisation du travail dans l'espace domestique ainsi que la dislocation du travail dans le cyberspace. Cependant, elle ajoute que « *hybrid workspaces are not simply relocated or dislocated, but multiply located* » (Halford, 2005, p.22). Cela signifie qu'il n'est plus seulement question de la relocation du travail vers le domicile, comme mentionné précédemment, ni même vers le cyberspace, mais que le travail est effectivement localisé dans tous ces espaces. Cette spécificité semble se rapprocher du concept d'espaces de travail distribués qui allient également plusieurs lieux de travail répartis dans l'espace. Dans la littérature « grise », l'hybridité renvoie au fait que le bureau ne soit plus considéré comme le lieu de travail principal. Les locaux de l'entreprise deviennent alors un espace équipé accueillant des travailleurs dispersés (Rabha, 2021 ; Haul, 2021). C'est principalement sur cette caractéristique que le travail hybride se différencie des autres modes d'organisation présentés précédemment. Effectivement, il n'était fait mention nulle part de considérer le bureau comme lieu de travail secondaire.

Le travail hybride peut, dès lors, être défini comme « *un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout tiers lieu) tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités* ».

Les concepts de travail hybride et d'espaces de travail distribués apparaissent proches (cf. Tableau 1) : ils supposent la combinaison de plusieurs espaces de travail et l'utilisation des TIC. Halford (2005) elle-même associe ces deux concepts qu'elle utilise comme des synonymes. La

principale distinction tiendrait de l'accent mis, dans le travail hybride, sur l'association du lieu à l'activité, le travail étant structuré autour de cette activité.

	Travail pendulaire	Espaces de travail distribués	Flexwork	Travail hybride
Définition	Désigne le mouvement pendulaire du travailleur d'un lieu vers un autre pour y effectuer son activité professionnelle. (Beelen et al., 2009 ; Wodociag et al., 2019 ; Rey, 2001)	Désigne le fait de combiner plusieurs lieux de travail (domicile, bureaux, tiers lieux) afin d'assurer le travail requis tout en utilisant les TIC pour communiquer et interagir avec des collaborateurs provenant de différentes parties d'une même organisation ou de diverses organisations. (Hislop & Axtell, 2009 ; Rober & Kim, 2009)	Désigne la combinaison d'espaces de travail flexibles au niveau de l'espace et du temps, permettant au travailleur d'effectuer le travail requis suivant des horaires flottants à leur domicile mais également de manière mobile. (Taskin et al., 2019 ; Ajzen & Taskin, 2021).	Désigne un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout tiers lieu) tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités. (Halford, 2005 ; Rabha, 2021 ; Kaul, 2021)
Concepts clés	- Distance entre deux lieux de travail - Mouvement du travailleur d'un lieu à l'autre	- Lieux de travail multiples - Utilisation des TIC	- Flexibilité spatiale et temporelle	- Combinaisons des lieux - Utilisation des TIC
Focus	Mouvement entre les lieux	Lieux	Flexibilité pour le travailleur	Activités de travail

Tableau 1 – Travail hybride et autres formes de travail combinant lieux et distance

Certains avantages du travail hybride sont identiques à ceux du télétravail, tels que l'augmentation de la productivité et de l'engagement (Rabha, 2021). Selon Halford (2005), le modèle hybride offre également une situation win-win, en combinant la présence sur site qui permet le maintien des interactions en face-à-face et le télétravail qui crée un espace d'intimité. Cependant, le travail hybride comporte aussi quelques limites. En effet, les liens sociaux sont plus difficiles à créer, la charge mentale est plus lourde et les interactions non planifiées se raréfient (Miller, 2021 ; Dixon, 2020). De plus, des enjeux liés à l'importance de la présence sont soulignés (Taskin, 2021a). De nouveaux enjeux organisationnels émergent dès lors, notamment en matière de collaboration au travail.

2. Conceptualiser la collaboration comme dynamique de partage des connaissances

Patel et al. (2012) affirment que, malgré l'utilisation fréquente du concept de 'collaboration' dans le langage courant, ils constatent un réel manque de compréhension claire de ce terme. En effet, les définitions sont souvent dépendantes d'un contexte particulier. Néanmoins, ils ont pu dégager des thèmes communs autour des différentes définitions dans la littérature pour préciser que la collaboration « *implique deux ou plusieurs personnes engagées dans une interaction les unes avec les autres, dans un seul épisode ou une série d'épisodes, en travaillant vers des objectifs communs* » (Patel et al., 2012, cité dans Li et al., 2018, p.230). La collaboration étant une notion relativement peu opérationnalisable, c'est davantage le partage de connaissances qui

va être développé. Effectivement, d'après Suto & Patitad (2015), « *la collaboration est avant tout un processus de communication mettant l'accent sur les fonctionnalités du transfert des connaissances* » (cité dans Li et al., 2018, p.230). De plus, la collaboration peut être assimilée à un état d'esprit et « *cette façon de penser génère la permanence dans la notion de partage* » (Coutant & Caillet, 2015, p.3). La collaboration n'est donc possible que sur base d'un partage de connaissances permanent.

2.1. Le partage de connaissances

Le point d'entrée pour comprendre le partage de connaissances peut être la *knowledge-based view of the firm* (KBV). En effet, elle est intéressante à investiguer dans la mesure où elle met en avant l'importance pour l'entreprise d'utiliser efficacement ses connaissances, qui sont les ressources les plus importantes d'un point de vue stratégique. Effectivement, celles-ci permettent de rationaliser les autres ressources tangibles de manière efficace et efficiente, améliorant ainsi la performance globale de l'entreprise et augmentant sa capacité d'innovation (Blome et al., 2014 ; Grant, 1996 ; Hörisch et al., 2015). La gestion de ces connaissances devient dès lors un enjeu important pour la GRH. D'après Greiner et al. (2007, p.4), « *knowledge management includes all the activities that utilize knowledge to accomplish the organizational objectives in order to face the environmental challenges and stay competitive in the market place* ». La gestion des connaissances permet l'amélioration de l'efficacité organisationnelle afin d'aider les travailleurs à gérer au mieux leurs connaissances (Schombacher et al., 2016). Selon Hung & Wang (2020, p.2), « *knowledge could be the ability to assign meaning to information, and it is always about action and experiences which is used to some end* ».

Lorsque l'on s'intéresse aux connaissances, plusieurs catégorisations sont possibles. Certains auteurs différencient les connaissances individuelles, pouvant être considérées comme un attribut humain de celui qui les identifie, les interprète et les internalise, et les connaissances organisationnelles qui font partie de la structure de l'organisation (Dulipovici & Baskerville, 2007). D'autres auteurs distinguent les connaissances explicites, visibles pouvant être codifiées, documentées et stockées indépendamment, des connaissances tacites, davantage implicites, personnelles et beaucoup plus difficiles à formaliser (Joia & Lemos, 2010 ; Trong Tuan, 2012 ; Rehman et al., 2015). La collaboration implique, dès lors, dans cette perspective, d'être à même de partager les connaissances entre collaborateurs et, en particulier, les connaissances tacites liées à l'expérience.

Le partage des connaissances peut être défini par des interactions interpersonnelles qui impliquent la communication et la réception de connaissances venant d'autres personnes. L'idée sous-jacente est que les interactions humaines sont les principales sources de partage de connaissances (Argote & Ingram, 2000 ; Sergeeva & Andreeva, 2016). Ce partage contribue à l'application des connaissances, à l'innovation, à promouvoir les meilleures pratiques, à réduire les efforts d'apprentissage redondants et, in fine, à atteindre et maintenir l'avantage concurrentiel d'une organisation (Trong Tuan, 2012 ; Wang et al., 2014 ; Lu et al., 2006). Plusieurs leviers ont été identifiés par Cabrera & Cabrera (2005). Ils ont ciblé des leviers comportementaux de nature socio-psychologique, tels que les liens sociaux, le langage commun ou encore la confiance. D'autres leviers sont constitués de pratiques de GRH, notamment la conception des espaces de travail, le recrutement et la sélection ou la communication. Dans le cadre du travail hybride, le lien social semble particulièrement mis en cause dans la littérature et serait à même, si c'était avéré, d'altérer la capacité de collaboration.

2.2. Le lien social

La littérature sur le travail hybride étant jusqu'à présent relativement peu développée, il n'est pas surprenant de ne trouver aucune étude analysant le partage de connaissances en contexte de travail hybride. Cependant, le télétravail a été abordé précédemment ainsi que d'autres modes d'organisation, notamment les espaces distribués. L'analyse de trois études (Taskin & Bridoux, 2010 ; Koppman & Gupta, 2014 ; Wan et al., 2015) a permis de mettre en avant, explicitement ou implicitement comment les relations sociales, les interactions, les expériences partagées, les connexions et le réseau social ont un impact sur le partage de connaissances. Il est donc attendu que le travail hybride, en mettant les travailleurs et les collectifs de travail à distance, impacte négativement le lien social qui est pourtant déterminant pour le partage de connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005). Après une mise en perspective du partage des connaissances et du travail hybride au niveau de leur définition et des leviers qui leurs sont attachés (cf. Annexe 2), c'est bien le lien social, levier au partage de connaissances, que le travail hybride altère.

L'enjeu du partage de connaissances dans le contexte de travail hybride est donc la reconfiguration des liens sociaux, entendus comme « *the ties or connections among network members* » (Cabrera & Cabrera, 2005, p.722). Les liens sociaux peuvent être caractérisés comme forts, par des interactions et de la proximité entre les différentes personnes menant à des connaissances accessibles, précises et bénéfiques (Mansour et al., 2014) ou bien faibles, caractérisés par de la distance dans la relation et des interactions peu fréquentes (Granovetter, 1973). Le lien social est un levier fondamental au partage de connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005) que la pratique du travail hybride viendrait questionner, en menaçant les conditions de la préservation de la présence, de la cohésion d'équipe et de la collaboration (Taskin, 2021a ; Van Caloen, 2021 ; Miller, 2021 ; Dixon, 2020 ; Kaul, 2021). Dès lors, il importe de **comprendre comment les liens sociaux se reconfigurent en contexte de travail hybride ?** Pour ce faire, nous avons étudié des équipes étant amenées à collaborer et dont les membres ont été confrontés au travail hybride.

3. Méthodologie

Afin de répondre à notre question de recherche—de nature compréhensive—nous avons réalisé une étude de cas enchâssés au sein de l'entreprise Industry (un pseudonyme). Ce type d'étude de cas permet de s'intéresser à une organisation et plusieurs unités d'analyses (Yin, 2003, cité dans Musca, 2006). Les unités d'analyse correspondent aux différentes équipes sélectionnées au sein d'Industry, acteur mondial de l'industrie du verre dont le siège européen se situe en Belgique. Un entretien exploratoire, mené avec la HR Manager et un HR Business Partner, a facilité le choix des équipes en déterminant plusieurs critères de sélection : (1) faire partie de la même division, (2) considérer la collaboration comme essentielle et (3) être diversifiées (organisation différente, la collaboration réputée bonne ou moins bonne, etc). Quatre équipes ont donc été sélectionnées (cf. Tableau 2).

	Caractéristiques
Équipe 1	- Organisation hybride déjà en place avant la crise sanitaire - Réseau virtuel très développé et communication indirecte habituelle - Très bonne collaboration - Importance de la collaboration qui est primordiale au fonctionnement de l'équipe
Équipe 2	- Organisation traditionnelle avant la crise sanitaire - Nouvelle organisation de travail mise en place - Très bonne collaboration - Importance de la collaboration due aux nombreux échanges et aux agendas communs de l'équipe
Équipe 3	- Équipe mixte : mangement à l'étranger, consultants externes, etc. - Beaucoup de changements suite à la crise sanitaire - Problèmes de collaboration - Importance de la collaboration due à la dispersion géographique des membres de l'équipe et des différentes cultures présentes en son sein
Équipe 4	- Organisation traditionnelle, stable qui a connu peu de changements avant la crise sanitaire - Équipe homogène : très peu de diversité dans les profils des membres - Problèmes de collaboration : les échanges directs étaient majoritairement favorisés avant la crise - Importance de la collaboration due à la nature des tâches, l'organisation a donc été perturbée suite à la crise sanitaire

Tableau 2 - Présentation des équipes sélectionnées

Seize personnes, réparties dans les quatre équipes présentées ci-dessus, ont été interrogées (cf. Tableau 3) par le biais d'entretiens semi-directifs réalisés à distance via l'outil Teams entre le 18 et le 28 février 2022. Les personnes interrogées, au moment des entretiens, étaient présentes sur le site un à deux jours par semaine, et télétravaillaient le reste du temps. Les questions portaient sur le travail personnel et les activités de l'équipe, la caractérisation de la collaboration au sein de l'équipe, la pratique du travail hybride et ses enjeux vécus, le lien entre travail hybride et collaboration. Ils ont été intégralement retranscrits.

Pseudonyme	Niveau hiérarchique	Équipe	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Richard	Top Management	1	18/02/2022	60min
Jean	Manager	1	23/02/2022	30min
Vincent	Manager	1	18/02/2022	40min
Frédéric	Employé	1	25/02/2022	40min
Martin	Top Management	2	22/02/2022	50min
Patrick	Employé	2	24/02/2022	40min
Alexandra	Top Management	2	22/02/2022	40min
Catherine	Employé	2	28/02/2022	40min
Sophie	Employé	2	21/02/2022	30min
Roger	Top Management	3	18/02/2022	50min
Claude	Employé	3	23/02/2022	30min
Laurent	Employé	3	22/02/2022	20min
Virginie	Employé	3	24/02/2022	40min
Anna	Manager	4	18/02/2022	30min
Simone	Employé	4	18/02/2022	30min
Pierre	Employé	4	25/02/2022	35min

Tableau 3 - Présentation des personnes interrogées

En parallèle des entretiens, une étude des documents internes a également été menée. Celle-ci a permis de rendre compte des politiques en matière de télétravail et des pratiques concernant le partage de connaissances. En matière de télétravail, celui-ci était déjà possible au sein

d'Industry depuis 2013 à raison d'un jour par semaine. Suite aux confinements imposés par la crise sanitaire, le télétravail à 100% a été rendu obligatoire pour tous les employés. La politique de télétravail en vigueur au moment où les entretiens ont été réalisés permet de télétravailler jusqu'à 50% du temps de travail sur le mois, c'est-à-dire qu'un quota de 10 jours de télétravail est disponible. Selon la HR Project Manager, la présence sur le site est dépendante de la présence de l'équipe, des activités à réaliser, des besoins du business, des impératifs des autres départements, etc. Un parallèle est donc possible entre l'appropriation de cette nouvelle politique par les travailleurs et le contexte de travail hybride développé. Pour ce qui est du *Knowledge Management*, il n'y a actuellement pas de politique générale de partage de connaissances qui s'applique à toute l'entreprise. La gestion des connaissances se fait au niveau de chaque département, qui dispose de ses propres méthodes variant en fonction des besoins. Afin de collaborer, des outils généraux et transversaux fournis par la suite Microsoft Office sont mis à disposition des travailleurs tels que Outlook, Teams, SharePoint, mais également la possibilité de travailler simultanément sur des documents partagés. Dans le cadre de cette recherche, il est plus aisé d'abordé la 'collaboration' et non 'le partage de connaissances' pour les personnes interrogées, c'est donc de collaboration qu'il sera question par la suite.

Afin de donner sens à nos données, nous avons procédé à une analyse qualitative thématique. Dans ce cas, un travail d'écriture est essentiel, celui-ci se faisant aux trois niveaux identifiés par Paillé & Mucchielli (2021) et représentés dans l'arbre thématique (c. Figure 1).

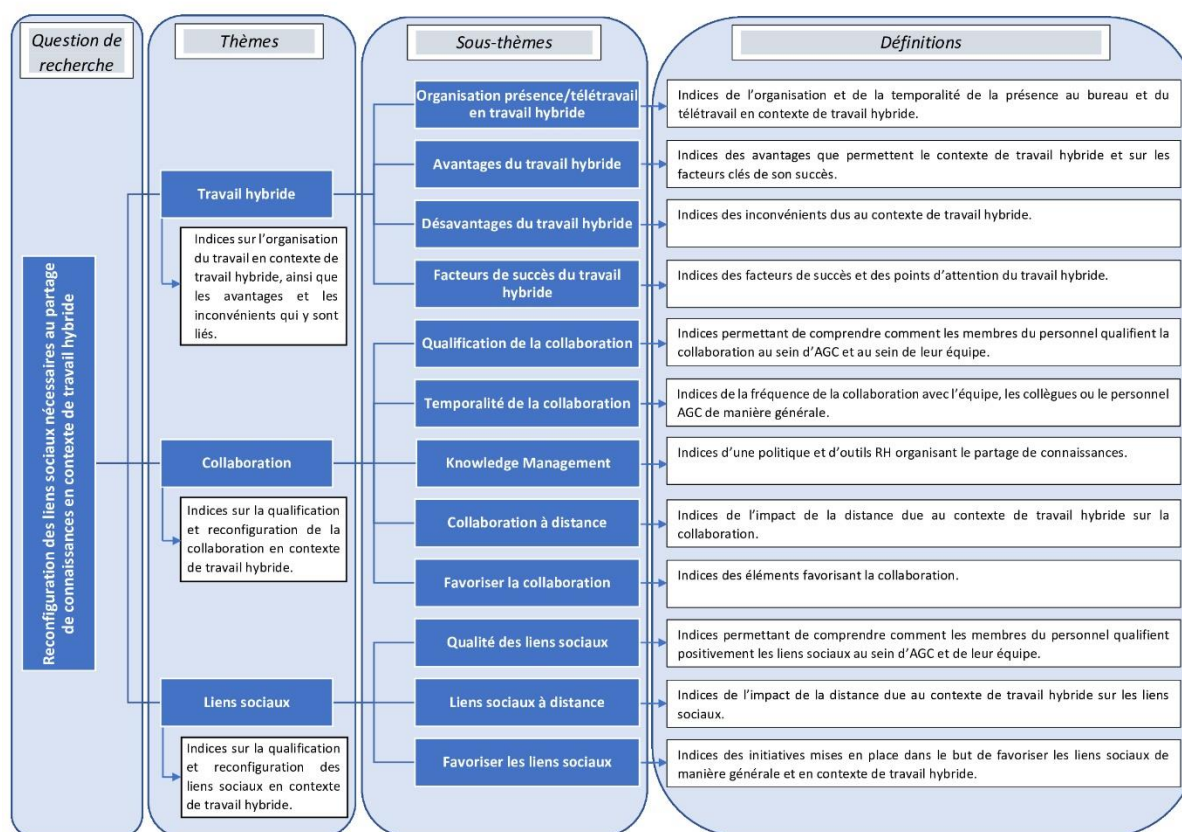


Figure 1 - Arbre thématique

4. Résultats

Cette section suit la logique de l'arbre thématique et présente les résultats obtenus sur base des trois thèmes principaux de ce mémoire : le travail hybride, la collaboration (comprenant le partage de connaissances) et le lien social. Ensuite, la reconfiguration par équipe est abordée.

4.1. Le travail hybride

Au sein d'Industry, une nouvelle politique de télétravail, entrée en vigueur en 2021, permet de télétravailler jusqu'à 50% du temps de travail sur le mois. On retrouve donc ce qui caractérise principalement le travail hybride, c'est-à-dire l'alternance entre la présence physique et le télétravail. Les propos récoltés sur base des travailleurs interrogés confirment l'implémentation de cette nouvelle politique et l'alternance qu'elle implique.

Au niveau de la temporalité du travail hybride, c'est le 50% du temps sur site et 50% du temps en télétravail qui semble être préconisé. Taskin (2021a) explique que la logique d'organisation est désormais différente et que la réflexion ne tourne plus autour des jours durant lesquels télétravailler, mais le focus se fait davantage sur les activités nécessitant la présence des équipes sur le lieu de travail. Sur base des entretiens, nous remarquons en effet que le raisonnement est basé sur les jours où la présence est bénéfique.

*« Il faut que **la présence physique apporte un plus.** » (Martin)*

Comme l'avait mentionné Halford (2005), les tâches sont scindées en deux flux : les tâches à effectuer en télétravail et celles à exécuter au bureau. La planification de la présence se fait sur base de l'équipe, sur base des besoins du business ou bien un mix des deux.

*« On s'est dit on **prend un jour commun.** Ça, c'est le jour qu'on essaie d'être là pour ce sentiment d'équipe. Et puis le 2e jour, s'il y a, parce que si on a toute la journée des Teams à faire, ça ne sert à rien de venir s'asseoir ici dans une salle, autant le faire à la maison. Mais le **2e jour est, je dirais plus orienté vers le business** aussi, vers le besoin du business et on prend des jours plus ou moins fixes pour qu'il y ait toujours quelqu'un sur le plateau. » (Patrick)*

Le contexte de travail hybride détient de nombreux avantages mis en évidence par les travailleurs et rejoignant la théorie à ce sujet, entre autres un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction du temps de transport et la situation « win-win » que permet l'intervalle entre présence sur le site et télétravail en combinant les interactions en face à face et les moments d'intimité.

*« Je trouve que ça permet d'**avoir du temps pour vous, au niveau perso et de gagner du temps au niveau transport.** Moi, quand je suis chez moi, je n'éteints pas le PC avant 19h30, 20h. Mais ça ne veut pas dire que je suis devant mon PC de 9h à 20h, je peux prendre une pause à 16h00 d'une heure, aller faire une course, ou à midi. Et je sais que si je le fais, c'est que je fais des heures sup après 18H (...) ça permet une certaine **flexibilité** (...) et ça augmente l'**efficacité.** » (Frédéric)*

Cependant, des désavantages sont aussi à déplorer et confirment la théorie : la socialisation rendue plus difficile, la diminution des échanges et le fait que l'expérience de télétravail est dépendante de l'environnement de travail. Enfin, un dernier désavantage, qui n'a pas encore été mentionné dans la littérature, est la problématique de la dispersion de la présence et du temps perdu une fois sur le site : certains travailleurs vont être amenés à ne plus se croiser et lors des rencontres, ils ont tendance à discuter davantage.

« Moi je viens tous les lundis et tous les jeudis et si des collègues viennent tous les mardis et mercredis, **on pourrait ne jamais se croiser** sauf si par hasard moi je viens un mardi parce que j'ai une réunion ce jour-là et on pourrait se voir une fois par an si jamais je venais juste un mardi par an. » (Catherine)

« Quand je viens sur site, comme je ne vois pas les gens beaucoup, **je suis souvent en train de discuter, papoter, on discute boulot**, mais je n'ai pas le temps de faire mes tâches de fond. » (Frédéric)

Plusieurs facteurs de succès du contexte de travail hybride doivent être pris en compte : la confiance, la flexibilité, le lieu de travail agréable et vivant pour accueillir les travailleurs, la présence et les moments de partage réfléchis pour qu'une structure accompagne la stratégie poursuivie.

4.2. La collaboration

Quand on interroge les collaborateurs au sujet de la collaboration, c'est la collaboration avec les collègues ainsi qu'au sein de l'organisation qui est visée. De manière générale, les collaborateurs qualifient la collaboration au sein de l'organisation et de leur équipe positivement, seuls des problèmes de communication sont à relever.

Au niveau de la temporalité de la collaboration, il semblerait que les réunions Teams soit l'outil de collaboration et de communication entre les membres de l'organisation, et que des réunions hebdomadaires en équipe prennent place.

« Depuis 6 mois, on continue à **avoir énormément de réunions Teams**. » (Catherine)

« J'ai **un weekly team meeting**. (...) Le but c'est vraiment moi, je présente les grands messages de nouveau de façon transversale, mais le but est aussi que chacun puisse venir avec les 2/3 informations de la semaine qu'il souhaite partager avec ses pairs. » (Richard)

En ce qui concerne le *Knowledge Management*, l'absence de politique en la matière a pu être constatée. Les propos recueillis à ce sujet tournent alors davantage autour d'outils et de pratiques.

« Ils ont des **SharePoints**, ils ont des **disques partagés**, ils ont des **Teams**. » (Richard)

Cependant, il est tout de même possible de souligner la volonté d'instaurer une réelle structure en matière de KM afin que celle-ci soit en adéquation avec le contexte de travail qui se met en place.

« We'll have to adapt only based on new organization inside the automotive business unit in Europe (...) **we need to organize ourselves differently because we are not able to make a chat face to face and to show it through informal documents** or something like in the corridor. So we need to create a new structure. » (Roger)

Pour ce qui est de l'impact de la distance sur la collaboration, un premier groupe de travailleurs affirme que les activités peuvent être performées sans problème à distance, notamment grâce à l'utilisation de l'outil Teams et l'efficacité n'est pas impactée. Cependant, d'autres propos soulignent l'importance de la présence pour (1) la collaboration avec les clients d'abord, le partage d'informations n'étant pas le même à distance, et (2) dans la collaboration avec les collègues ensuite, pour mener à bien certaines tâches de création ou génération d'idées, pour percevoir le langage non verbal et les sentiments et pour conserver une collaboration non prévue et plus spontanée.

(1) « C'est toujours bien d'aller voir le client sur site puisque **tu peux tirer plus d'informations de ce client** et même tu peux, en regardant ses réactions, tu peux juger et te projeter en disant voilà, c'est un client qui

veut travailler avec nous, on a une chance de gagner quelque chose chez ce client. Alors que des fois, **avec un Conference Call, tu n'arrives pas à voir cette information.** » (Frédéric)

(2) « Au niveau des **sujets collaboratifs**, parfois on a besoin d'**être dans une salle** pour pouvoir être vraiment créatif (...) Je n'ai pas encore trouvé un outil collaboratif suffisamment efficace qui pourrait remplacer les réunions dans une salle en présentiel. » (Vincent)

Enfin, des éléments ayant trait à l'amélioration de la collaboration à distance peuvent être soulignés : l'importance du travail d'équipe, la multiplication des contacts formels et informels avec les collaborateurs et certaines initiatives plus stratégiques pour permettre une collaboration plus efficace.

« Pour qu'une collaboration soit bénéfique, il faut qu'on arrive avec un objectif en vue (...) **il faut une direction, un résultat défini en avance.** » (Vincent)

Cet extrait met en avant une initiative stratégique qui permettrait d'améliorer la collaboration à distance.

4.3. Le lien social

De manière générale, les liens sociaux au sein de l'équipe et de l'organisation dans son entièreté ont été qualifiés positivement, les travailleurs soulignent notamment la bonne entente, la convivialité, et l'esprit d'équipe.

Si l'on analyse l'impact de la distance sur ceux-ci, plusieurs indices permettent d'identifier des conséquences négatives menant à une réduction des liens (1), une perte des échanges informels (2), une formalisation des relations (3), une diminution du soutien moral (4), un sentiment d'isolement social (5) et une perte de la spontanéité (6)

(1) « Le télétravail fait qu'on a **réduit fortement les liens à leur minimum**, donc c'est à dire que c'est limité aux gens avec qui on avait vraiment une affinité et ceux avec qui on travaille. Les autres, on a moins de contact du coup, puisqu'on ne se voit plus, on ne se croise plus. » (Anna)

(2) « It's for sure affecting a lot. There has been **lots of change**, and like I said, the **casual conversation**, some popping up ideas, it's something that is getting difficult to get in recent days. » (Claude)

(3) « **Je pense que les relations sont un peu plus formelles** aussi qu'avant parce qu'on est obligés de fixer les réunions, c'est plus difficile d'aller voir quelqu'un pour lui poser une simple question. Il y a aussi cet obstacle de se dire que si on veut envoyer un message Teams, est-ce que je vais déranger la personne ou est-ce qu'elle va me répondre ? Donc voilà, ça devient plus formel et puis pendant les réunions, on a plus tendance à parler du boulot que de choses à côté, chose qu'on faisait peut-être ne serait-ce qu'en marchant du bureau jusque dans la salle de réunion où on échange aussi sur différents sujets que ce soit du boulot ou perso. Et ça évidemment maintenant ça vient un peu à être réduit quoi. » (Catherine)

(4) « Avant s'il y avait risque qu'on mette un client à l'arrêt, tout le monde sur le plateau pouvait le savoir, l'apprendre assez rapidement. Et donc même s'il n'y avait que la même équipe évidemment qui travaillait dessus pour éviter ça, ils pouvaient quand même aussi avoir au moins le support moral des autres qui étaient au courant. **Maintenant, si ça risque d'arriver, tout le monde n'est plus au courant, on ne le sait plus. Et donc il n'y a plus ce soutien moral qu'on aurait pu avoir avant.** » (Catherine)

(5) « Il y a eu une personne quand même dans mon équipe qui a **souffert énormément du distanciel** donc je ne dis pas que tout le monde a eu facile. Mais c'est une personne qui est seule sur sa start-up aujourd'hui. » (Richard)

(6) « C'est **beaucoup moins facile d'avoir ce dynamisme et cette spontanéité** en fait qu'on avait lorsqu'on était tout le temps en contact. » (Jean)

Les propos recueillis permettant de rendre compte des différentes conséquences de la distance sur les liens sociaux rejoignent en effet la théorie à ce sujet : la création de liens est plus difficile, la charge mentale en télétravail est plus lourde et il y a moins d'interactions non planifiées (Miller, 2021 ; Dixon, 2020). Seul le lien entre le télétravail et l'isolement social que celui-ci peut engendrer (Taskin, 2021b) n'a pas pu être démontré en contexte de travail hybride. En effet, seulement un répondant mentionne connaître un membre ayant souffert du distanciel. Cependant, celui-ci se trouvait dans une situation visiblement spécifique, car étant seul dans sa start-up.

De nombreuses initiatives étaient mises en place avant la crise sanitaire pour favoriser et renforcer les liens sociaux au niveau de l'équipe et de l'organisation. Cependant, ces activités communes ont été réduites au minimum pour respecter les règles sanitaires. Il semblerait que maintenant que le contexte hybride se mette en place, les initiatives se développent petit à petit, avec tout de même deux points d'attention.

*« Pour justement **renouer, renforcer le lien social**, ça ne va pas être via Teams. »* (Alexandra)

*« **Ça requiert quand même un certain formalisme**, on va organiser des pauses café tous ensemble parce que sinon, on ne se voit pas. Alors qu'avant c'était des choses qui se faisaient de manière aléatoire et ça suffisait quoi. »* (Catherine)

Ces points d'attention ont donc trait à l'organisation des activités via Teams, qui ne sont pas suffisantes pour renouer les liens sociaux et la mise en place des futures initiatives, qui requièrent un certain formalisme non présent avant.

4.4. La reconfiguration par équipe

❖ Équipe 1 : Équipe où l'organisation hybride est déjà en place

L'équipe 1 avait été choisie pour l'importance de sa collaboration, qui était primordiale au fonctionnement de l'équipe. En effet, le travail de type hybride étant déjà en place avant la crise sanitaire, le réseau virtuel était développé afin de communiquer et de collaborer. En théorie, le travail hybride tel qu'il se met en place aujourd'hui ne devait pas modifier fondamentalement ni les liens sociaux, ni la collaboration puisque les deux contextes d'avant et après crise sanitaire sont relativement similaires pour cette équipe.

« Pour moi, le COVID n'a pas du tout changé ma façon de travailler, de me comporter avec les gens, les liens que j'entretiens avec eux. C'était assez dur pendant le COVID, parce qu'on ne voyait pas beaucoup de monde. Mais on a essayé de maintenir les liens sociaux par la communication orale et non pas par notre présence physique. Je pense que maintenant ça va aller mieux. » (Vincent)

Suite de l'analyse des propos des travailleurs composant cette équipe, il est démontré que le travail hybride n'affecte ni les liens sociaux, ni la collaboration.

❖ Équipe 2 : Équipe traditionnelle ayant mis en place une nouvelle organisation de travail

La deuxième équipe avait été sélectionnée pour l'importance accordée à la collaboration due aux nombreux échanges et aux agendas communs de l'équipe. Cette équipe fonctionnait de manière relativement traditionnelle avant la crise sanitaire, elle a cependant connu une réorganisation pendant cette période. L'hypothèse émise quant à cette équipe tendait davantage vers des difficultés quant au maintien des liens sociaux et de la collaboration suite à l'implémentation du contexte de travail hybride. Cette hypothèse n'a pas été démontrée, les travailleurs étant positifs quant à l'avenir de ces deux variables.

« En travail hybride, maintenant, on n'a pas eu le choix en fait, on a dû s'adapter avec les moyens du bord, donc on a tâtonné un petit peu au départ, on a dû faire du fine tuning pour trouver la bonne méthode, la bonne technique, mais je pense que cette fois c'est mis en place et c'est acquis pour beaucoup. » (Sophie)

« Je pense que le modèle hybride ça va recréer les liens. » (Catherine)

Il semblerait donc que, parallèlement à la réorganisation de l'équipe et l'implémentation du contexte de travail hybride, les travailleurs aient reconfiguré leurs liens sociaux et leur collaboration dans ce sens.

❖ Équipe 3 : Équipe mixte ayant connu beaucoup de changements

La troisième équipe se caractérisait par l'importance de la collaboration entre les membres de l'équipe suite à leur dispersion géographique et aux différentes cultures présentes en son sein. Cette équipe était réputée avoir certains problèmes de collaboration, notamment dus aux nombreux changements liés à la crise sanitaire. Il était alors plus difficile d'émettre une hypothèse quant à l'impact de l'implémentation du travail hybride. L'analyse des propos a permis de rendre compte d'un impact relativement faible du contexte de travail hybride sur les liens sociaux et la collaboration. En effet, les travailleurs travaillant de manière dispersée, les échanges se font de toute façon à distance.

« Et bien non parce que mes collègues, ils ne sont pas là. Donc moi, dans mon cas à moi, mes collègues sont à l'étranger. Donc pour moi, le travail hybride ça ne va rien changer pour la collaboration. » (Laurent)

C'est donc davantage l'organisation à distance découlant des changements organisationnels au sein de l'équipe, c'est-à-dire une délocalisation des membres de l'équipe, plutôt que l'implémentation du contexte de travail hybride, qui a joué un rôle dans la reconfiguration des liens et de la collaboration.

❖ Équipe 4 : Équipe traditionnelle ayant connu peu de changements

Cette dernière équipe avait été choisie pour l'importance de la collaboration due à la nature des tâches. Effectivement, elle fonctionnait de manière traditionnelle, informelle avec des échanges en face-à-face. L'hypothèse sous-jacente était que des problèmes de collaboration allaient apparaître suite à la crise et à l'implémentation du contexte de travail hybride, les échanges directs ne pouvant être aussi systématiques que précédemment. Il semblerait que cette hypothèse doive être rejetée, les travailleurs étant positifs quant au contexte se mettant en place.

« Non, rien. On aurait pu croire que ça allait impacter parce qu'on fonctionnait en travaillant sur un bench avec mes collègues, on aurait pu croire qu'il y aurait pu avoir un repli sur soi, mais rien. » (Simone)

Les collaborateurs composant cette équipe ont donc réussi à reconfigurer leurs liens sociaux et leur collaboration et ainsi bénéficier des avantages du contexte de travail hybride.

5. Discussion

Notre question de recherche posait la question suivante : *« Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ? »* Dans cette section, nous revenons sur les principales contributions et implications de notre étude exploratoire, tant pour la recherche en GRH que pour la pratique.

5.1. Contributions

Il était attendu que le travail hybride, en mettant les travailleurs et les collectifs de travail à distance, impacte négativement le lien social. Sur base des propos récoltés, plusieurs

conséquences négatives de la distance sur les liens sociaux ont en effet été soulignées, telles qu'une réduction des liens, une perte des échanges informels et une formalisation des relations.

Les liens sociaux étant essentiels à la collaboration et au partage de connaissances, il était attendu que si le premier est impacté par la distance, les deux autres le soient aussi. La majorité des propos recueillis tendent vers le soutien d'un impact négatif de la distance sur la collaboration. En effet, l'importance de la présence est soulignée pour la collaboration avec les clients et les collègues, pour mener à bien certaines tâches de création, pour percevoir le langage non verbal et les sentiments et pour conserver une collaboration non prévue.

Le contexte de travail hybride est important dans le cadre de cette recherche car il est potentiellement à l'origine de la reconfiguration des liens sociaux et de la collaboration. Le contexte hybride qui est en train de se mettre en place est très bien perçu par les travailleurs, qui y voient de nombreux avantages et qui entrevoient de nombreuses possibilités.

Pour conclure, le choix des équipes permettait à priori de les distinguer au niveau de leurs caractéristiques. Il était attendu que la reconfiguration des liens sociaux et de la collaboration soit alors différente pour chacune d'entre elles, suivant leurs spécificités. Pour les équipes plus traditionnelles, il semblerait qu'elles se soient en effet reconfigurées différemment suivant leurs caractéristiques, mais que cette reconfiguration tende vers l'intégration du contexte de travail hybride. Pour les deux autres, le contexte particulier dans lequel elles évoluent justifie que l'impact soit faible, la collaboration et les liens sociaux à distance était déjà en partie reconfigurés suite à un contexte autre que celui lié à l'implémentation du travail hybride.

Au vu des résultats présentés ci-dessus, comment expliquer l'impact perçu de la distance sur les liens sociaux et la collaboration si le contexte de travail hybride est bien accueilli et que l'analyse par équipe ne déplore aucun impact significatif ?

C'est davantage la période liée aux confinements imposés par la crise sanitaire qui a été néfaste à ce sujet. Néanmoins, à la sortie de cette période de bouleversements, il semble que les travailleurs aient reconfiguré leur organisation, leur travail et leurs collaborations en se basant sur les liens sociaux qui étaient très présents et positifs avant l'arrivée de la COVID-19, et que cette reconfiguration tende vers l'intégration du travail hybride. Le contexte de travail hybride est donc bien accueilli et semble parti pour s'ancrer.

5.2.Implications managériales

Au niveau des liens sociaux, les travailleurs attendent que les initiatives en place reprennent. En effet, celles-ci ont été réduites au minimum pour respecter les règles sanitaires. Le contexte hybride se mettant en place, les travailleurs attendent le retour des initiatives afin de ressouder les liens qui ont été impactés pendant la crise. Il faut néanmoins prendre en compte deux points d'attention : organiser des activités via Teams n'est pas suffisant pour renouer les liens sociaux et la mise en place des futures initiatives requiert un certain formalisme, qui n'était pas présent avant. Ces deux remarques doivent donc être étudiées lors de l'implémentation de toute activité.

Pour ce qui est du partage de connaissances, il est à noter que, dans le cas d'Industry, aucune politique à ce sujet n'est rédigée. La gestion de la connaissance se fait donc au travers de pratiques qui divergent entre les départements. Comme le soulignent plusieurs travailleurs, une réelle structure à ce sujet doit être réfléchie en adéquation avec le contexte de travail qui se met en place, cette structure devrait être uniformisée et accessible à tous. En outre, il est important

de rappeler que la connaissance en virtuel n'est pas aussi aisément capturée qu'en présence physique. Sa gestion est alors d'autant plus importante.

En ce qui concerne la collaboration, des éléments permettant l'amélioration de la collaboration à distance ont été soulignés. Ceux-ci tournent autour de l'importance du contact, qui semble donc essentiel au maintien de la collaboration, notamment en multipliant les contacts formels et informels avec les collaborateurs, en impliquant les collaborateurs, en insistant sur le travail en équipe et en maintenant des initiatives telles que les communications directes faites par le Top Management vers les travailleurs.

5.3.Limites et perspectives

Notre étude exploratoire comporte certaines limites. D'abord, la méthode la plus appropriée pour comprendre le phénomène de collaboration aurait été l'observation directe. Cette méthode de collecte de données permet d'être au plus proche des situations dans lesquelles se révèlent les pratiques sociales, ce qui engage alors davantage de précision dans la restitution de celles-ci (Arborio & Fournier, 2021). Le 'job shadowing', c'est-à-dire 'l'observation au poste de travail', aurait permis de se faire une idée précise de l'expérience du travailleur à son poste de travail et d'observer les concepts étudiés en action (Makovec, 2020). Cependant, dans le cadre de cette recherche, une telle pratique n'était pas faisable compte tenu du lieu de travail des travailleurs qui, quand ils sont en télétravail, sont dans un espace privé, ce qui rend complexe leur observation. Ensuite, les entretiens menés sont relativement courts—la durée moyenne est de 38 minutes. Ceci peut s'expliquer par le contexte dans lequel évolue actuellement Industry, qui traverse trois crises simultanées : la pandémie, la pénurie de matières premières et l'augmentation du prix de l'énergie. Les conditions étant difficiles, les collaborateurs ont donc peu de temps à accorder à d'autres initiatives que leurs tâches quotidiennes.

Enfin, notre recherche met en lumière l'instrumentalisation à laquelle peut mener le travail hybride et les modèles de *knowledge management*. Malgré les avantages associés au travail hybride, des enjeux avaient également été soulignés dans la théorie et ont été confirmés par l'analyse empirique : création de liens plus difficile, charge mentale en télétravail plus lourde, moins d'interactions non planifiées (Miller, 2021 ; Dixon, 2020), importance de la présence (Taskin, 2021a). Ces points d'attention mettent en évidence un éloignement des travailleurs des collectifs de travail, un rapport au travail moins fréquent, des liens devenant davantage instrumentaux, froids. Le travail hybride peut donc avoir de réelles conséquences sur les liens sociaux en accentuant le sentiment des travailleurs de constituer des « ressources » pour l'organisation et justifiant les comportements observés : sentiment d'isolement, d'éloignement et d'instrumentalisation. Face à ce constat, d'autres perspectives sont à considérer, comme celle du Management Humain qui n'est pas exclusivement basé sur la mesure et la réduction des personnes à des indicateurs, des compétences, des connaissances, des contrats, des heures de travail, etc. (Taskin & Dietrich, 2020).

Dans cette perspective, les individus sont considérés comme des personnes humaines, des êtres réflexifs qui sont gérés de manière humaine. Le Management Humain a pour objet le travail réel, entendu le travail objectif (production de quelque chose ayant une valeur), subjectif (expérience de vie unique) et collectif (expérience collective de collaboration et d'identification). Sa finalité est la reconnaissance. Cette reconnaissance est liée aux trois expériences de travail (objectif, subjectif et collectif), elle est attachée à l'engagement ainsi qu'aux résultats du travail et elle est existentielle. Le Management Humain joue donc un rôle crucial dans la ré-humanisation du travail (Taskin & Dietrich, 2020). Dans une perspective

humaniste, Taskin & Van Bunnan (2015) invitent donc à considérer la connaissance et son détenteur comme une seule entité, produisant et possédant la connaissance, disposée ou non à partager son expertise. Le Tableau 4 met en perspective les éléments caractéristiques de la collaboration dans une perspective GRH avec les éléments clés de la collaboration dans une perspective humaniste, de type Management Humain.

	Collaboration dans une perspective GRH	Collaboration dans une perspective MH
<i>Anthropologie sous-jacente</i>	La personne est considérée comme un agent stratégique calculateur et manipulateur.	La personne est considérée comme une personne humaine, un être réflexif.
<i>Logique de gestion</i>	Instrumentation	Humanisation
<i>Finalité première</i>	Création de valeur et d'avantage concurrentiel.	Reconnaissance de l'expertise et de la personne au travail.
<i>Objet</i>	Travail objectif : objectivation des processus et résultats afin de produire quelque chose ayant une valeur.	Travail réel, activités : travail objectif, subjectif et collectif.
<i>Terminologie</i>	'Transfert de connaissances', <i>Knowledge management</i>	'Partage de connaissances'

Tableau 4 - Comparaison entre la collaboration dans une perspective GRH/KM et KM/humaniste

Dans cette perspective humaniste, on laisse entrevoir une conception différente de l'entreprise et de ses connaissances comme des biens communs, sur base d'une logique de don. Cette logique permettrait d'envisager l'activité économique réelle, notamment dans la constitution même des liens sociaux (Gomez et al., 2015). Cette gestion serait davantage orientée vers les personnes tout en recherchant des profits à des fins humaines supérieures (Melé, 2016). Cela remettrait alors la personne humaine et les collectifs au centre de la réflexion (Gomez et al., 2015).

Mention

Ce Working Paper se base sur le mémoire de Master 2 en GRH de Madame Cloé Jullien, dirigé par le Professeur Laurent Taskin et défendu à l'Université catholique de Louvain en juin 2022.

6. Annexes

Annexe 1 - Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés, l'entreprise et pour la société

	Avantages	Inconvénients
<i>Pour les employés</i>	- Hausse de l'autonomie, de l'indépendance et de la liberté d'organisation - Hausse de la productivité et de l'efficacité - Flexibilité dans les heures de travail permettant de mieux organiser la journée de télétravail - Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle - Réduction du temps et des coûts liés aux transports, mais aussi de la fatigue - Meilleure concentration suite à la réduction des interruptions dans les tâches - Satisfaction professionnelle accrue - Réduction des symptômes de stress - Diminution de l'absentéisme et du turnover - Permet de pratiquer davantage de loisirs	- Remise en cause des temps sociaux et confusion des lieux - Intensification du travail dû à l'effacement des temps de pause mais pas aux contraintes de production - Diminution de l'implication et la socialisation - Moins d'interactions avec les collègues - Isolement social qui peut aller jusqu'à la désolation. D'après Lederlin (2020), l'isolement social concerne l'espace social alors que la désolation a trait à tous les éléments composant la vie humaine - Disparition de l'esprit d'équipe et problème de cohésion - Affaiblissement des frontières entre vie professionnelle et vie privée ce qui peut causer des tensions et conflits travail-famille et une confusion entre travail et loisirs - Déspatialisation qui peut entraîner une impression de déshumanisation et d'invisibilisation
	(Taskin, 2003 ; Dumas & Ruiller, 2014 ; Tremblay & Thomsin, 2012 ; Mello, 2007 ; Pontier, 2014 ; Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Lederlin, 2020 ; Taskin, 2021a)	
<i>Pour l'entreprise</i>	- Hausse de l'activité - Hausse de la productivité - Amélioration du moral et de la motivation des employés - Diminution de l'absentéisme et du turnover - Meilleure image de l'entreprise - Réduction des coûts d'exploitation : économies liées au loyer, aux besoins d'occupation des bureaux et aux frais d'entretien des biens - Permet de répondre à la recherche de flexibilité	- Difficulté de mesurer le travail effectivement effectué par les travailleurs - Difficulté de contrôler les télétravailleurs - Impact négatif sur le développement de l'esprit d'équipe - Sécurité des informations professionnelles sensibles transportées hors site par les télétravailleurs - Coûts liés à l'équipement technologique nécessaire
	(Taskin, 2003 ; Dumas & Ruiller, 2014 ; Mello, 2007 ; Pontier, 2014 ; Scaillerez & Tremblay, 2016)	(Dumas & Ruiller, 2014 ; Mello, 2007 ; Scaillerez & Tremblay, 2016)

Annexe 2 - Mise en perspective du partage de connaissances et du travail hybride : définition et leviers

	Partage de connaissances	Travail hybride
<i>Définition</i>	Le partage des connaissances est défini par des interactions interpersonnelles qui impliquent la communication et la réception de connaissances venant d'autres personnes. L'idée sous-jacente est que les interactions humaines sont les principales sources de partage de connaissances. (Argote & Ingram, 2000 ; Sergeeva & Andreeva, 2016, p.156)	Désigne un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout tiers lieu) tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations, et offrant l'autonomie de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités. (Halford, 2005 ; Rabha, 2021 ; Kaul, 2021)
<i>Leviers de nature socio-psychologique</i>	- Les liens sociaux - Le langage commun - La confiance - L'identification au groupe, le temps, le leadership - La structure organisationnelle (Cabrera & Cabrera, 2005)	- Les liens sociaux - La cohésion d'équipe - La collaboration (Taskin, 2021a ; Van Caloen, 2021 ; Miller, 2021 ; Dixon, 2020 ; Kaul, 2021)
<i>Leviers de type 'pratiques de GRH'</i>	- La conception du travail - Le recrutement et la sélection - La communication - La formation et le développement - L'évaluation de la performance - Les récompenses - La culture (Cabrera & Cabrera, 2005)	- La régulation de la présence collective - La collaboration (Taskin, 2021a ; Van Caloen, 2021 ; Kaul, 2021)

7. Bibliographie

- Ajzen, M., & Taskin, L. (2021). The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: A spacing identity approach. *Information and Organization*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100364>
- Arborio, A-M., & Fournier, P. (2021). *L'observation directe*. Armand Colin.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. doi:10.1006/obhd.2000.2893
- Banque-Carrefour des Entreprises. (2021). *Public Search*. SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie. Consulté le 2 janvier 2021 sur <https://kbopub.economie.fgov.be/kbopub/zoeknummerform.html?lang=fr>
- Beelen, M., Halleux, J-M., Lambotte, J-M., Rixhon, G., Thomas, I., Van Hecke, E., & Verhetsel, A. (2009). *Le mouvement pendulaire en Belgique : les déplacements domicile-travail, les déplacements domicile-école*. SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based view. *International Journal of Production Economics*, 147(B), 307-316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.028>
- Breton, T. (1994). *Le télétravail en France : Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. La Documentation Française.
- Coutant, C., & Caillet, C. (2015). *Communication 678 – Atelier 12 : TICE « Coopération vs collaboration dans les classes virtuelles* [Communication dans un congrès]. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles 2015, Paris, France.
- Dixon, L. (2020). How to make a hybrid workplace work: Recognize the risks, prepare the solutions. *Rochester Business Journal*, 36(21), 20.
- Dulipovici, A., & Baskerville, R. (2007). Conflicts between privacy and property: The discourse in personal and organizational knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 6(2), 87-213. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.05.007>

- Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ?. *Management & Avenir*, 8(8), 71- 95. doi:10.3917/mav.074.0071
- Frimousse, S., & Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31, 151-206. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/qdm.211.0151>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-31.
- Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond? : Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 60-75.
- Hörisch, J., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015) Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. *Business Strategy and the Environment*, 24, 765– 779. doi: 10.1002/bse.1844
- Hung, W-H., & Wang, W-H. (2020). Design Principles of Wiki System for Knowledge Transfer and Sharing in Organizational Education and Training. *Sustainability*, 12(17), 6771. <http://dx.doi.org/10.3390/su12176771>
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277–303. <https://doi.org/10.2307/2393414>
- Joia, L. A., & Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410-427. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13673271011050139>
- Kaul, A. (2021). Hybrid workplace is the new future – are you prepared?. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*. Consulté sur <https://www-proquest->

com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/magazines/hybrid-workplace-is-new-future-are-you-prepared/docview/2557509466/se-2?accountid=12156

- Koppman, S., & Gupta, A. (2014). Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work. *Information Technology & People*, 27(1), 83-105.
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, 35-45.
- Li, S., Abel, M-H., & Negre, E. (2018). Modèle de contexte de collaboration : pour qui, pourquoi, comment ?. *29ème Journées Francophones d'Ingénierie des Connaissances (IC 2018)*, 229-243.
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15–41.
- Makovec, D. (2020). Job shadowing as learning experience. *Revija za Elementarno Izobraževanje*, 13, 22-50.
- Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M., & Laaroussi, S. (2014). Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances. *Relations Industrielles*, 69(2), 316. doi:10.7202/1025031ar
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Metzger, J-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46(4), 433-450.
- Miller, B. (2021). Implementing a hybrid workplace plan. *Brentwood: Newstex*. Consulté sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/blogs-podcasts-websites/implementing-hybrid-workplace-plan/docview/2493386054/se-2?accountid=12156>
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0153>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, JR. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2011.04.009>.
- Pontier, M. (2014). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39.
- Rabha, M. (2021). Hybrid workplace: Is it the new future?. *Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials*. Consulté sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/magazines/hybrid-workplace-is-new-future/docview/2556369985/se-2?accountid=12156>
- Rey, C. (2001). Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. *Innovations*, 13, 173-193.
- Roper, K. O., & Kim, J. H. (2007). Successful distributed work arrangements: A developmental approach. *Journal of Facilities Management*, 5(2), 103-114.
- Scaillerez, A., & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11, 21-31.
- Schombacher, H., Lahorte, P., Vistisen, L., Versluis, A., Martins, F. C., Meyer, W., Patras, P., Bardella, X., Roux, F., Kreuter, A., & Scott, J. (2016). Continuous Knowledge Transfer – A pragmatic approach to knowledge sharing in the European Patent Office. *World Patent Information*, 47, 1-11.
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research: Bringing Context Back In. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240–261.
- Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research: Bringing Context Back In. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240–261.
<https://doi.org/10.1177/1056492615618271>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 81-94.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Intervention économiques*, 34(2), 73-94.

- Taskin, L. (2021a). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19.
- Taskin, L. (2021b, Novembre, 19). *Les enjeux du télétravail pour l'entreprise : productivité, bien-être et lien social* [Conference Paper]. 24^e Congrès des économistes de Belgique, Bruxelles.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503–2520. doi:10.1080/09585192.2010.516600
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., & Van Bunnem, G. (2015). Knowledge management through the development of knowledge repositories: Towards work degradation. *New Technology, Work & Employment*, 30(2), 158-172
- Taskin, L., Caesens, G., & Donis, C. (2019). *Considering the combination of office designs and telework practices in the study of flexwork effects on well-being and performance*. Louvain Research Institute in Management and Organizations Working Paper Series. <https://dial-uclouvain-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/pr/boreal/object/boreal:217028>
- Tremblay, D-G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113. doi: 10.1504/IJWI.2012.047995
- Trong Tuan, L. (2012). Behind knowledge transfer. *Management Decision*, 50(3), 459-478. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/00251741211216232>
- Ul Rehman, W., Ilyas, M., & Asghar, N. (2015). Knowledge sharing, knowledge management and performance : A knowledge based view. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 177-202. Consulté sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/knowledge-sharing-management-strategy-performance/docview/1792214328/se-2?accountid=12156>
- Van Caloen, A. (2021). *Axa Banque a-t-elle ouvert la voie au télétravail illimité ?* La Libre. Consulté le 22 septembre 2021 sur <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2021/07/15/axa-banque-a-t-elle-ouvert-la-voie-au-teletravail-illimite-6QOO6EXY5RAU7HX5CEK6OQDAOI/>

- Wan, Z., Haggerty, N., & Wang, Y. (2015). Individual Level Knowledge Transfer in Virtual Settings. *International Journal of Knowledge Management*, 11(2), 29–61. doi:10.4018/ijkm.2015040103
- Wodociag, S., Ghislieri, C., & Desmarais, C. (2019). Mobilité pendulaire : examen du dévouement et de l'épuisement émotionnel des cadres. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.02.001>
- Zhou, S., Siu, F., & Wang, M. (2010). Effects of social tie content on knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 449-463. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050157>