

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Gestion des connaissances et travail déspatialisé

Auteur: Fabrice Libiez
Promoteur: Michel Ajzen
Année académique :2023-2024
Master 60 en sciences du travail

Remerciement

je souhaite remercier chaleureusement mon promoteur, Michel Ajzen, pour son soutien tout au long de ce projet.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance à l'Université Catholique de Louvain et membres de cette institution académique de m'avoir offert l'opportunité de reprendre ce cursus universitaire en horaire adapté.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à ce projet. Votre aide et vos encouragements ont été précieux tout au long de ce parcours.

Contents

Introduction	4
Structure du Paper	4
Contexte, pertinence du thème choisi et problématique	5
La gestion des connaissances (GC)	7
Les enjeux.....	7
Définition.....	8
Evolution de la Gestion des Connaissances	9
La première génération	9
La deuxième génération	9
La troisième génération.....	10
En bref	11
Le partage des connaissances	12
Les connaissances.....	12
Les types de connaissances.....	13
Le partage des connaissances	14
Les facteurs influençant le partage des connaissances	14
En bref	17
Le travail déspatialisé	18
Télétravail.....	18
Définition	18
Évolution du télétravail.....	19
Travail hybride	21
En bref	23
Liens travail déspatialisé et partage de connaissances	24
Les effets du travail déspatialisé.....	25
les liens sociaux	25
Un langage commun	25
La confiance.....	26
L'identification au groupe.....	26
Modération des effets de déspatialisation.....	27
Liens sociaux, langage commun et confiance.....	27
Identification à l'organisation et attentes de réciprocité	27
La posture managériale	28
Pratique de Gestion des Ressources Humaines	28
La technologie.....	29

Conclusion, Discussion et Perspectives.....	30
Conclusion	30
Discussion et perspectives	31
bibliographie	33

Introduction

Structure du Paper

Ce Paper sera divisé en 6 parties, comme présenté ci-dessous.

Introduction

Cette première section présente la problématique et question de recherche et pose le contexte et la pertinence du sujet.

La Gestion des Connaissances

Cette partie introduira le concept de Gestion des connaissances et aura pour objectif de contextualiser le concept de partage des connaissances qui sera développer par la suite.

Le partage des connaissances

Cette section introduira le concept de partage des connaissance et aura également pour objectif de fournir une compréhension des facteurs qui influencent et encouragent le partage des connaissances.

Le Travail Déspatialisé

Cette partie sera consacrée à la définition du concept de travail déspatialisé. Les notions de télétravail et travail hybride y seront développées.

Liens Travail Déspatialisé et Partage des Connaissances

Cette section explorera comment les pratiques de partage des connaissances sont affectées par le travail déspatialisé. Elle analysera les défis que présente ce modèle de travail pour le partage des connaissances et tentera de mettre en évidence les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, de Management Humain qui peuvent modérer les effets négatifs .

Conclusion, Discussion et Perspectives

Cette partie mettra en lumière les conclusions de cette revue de la littérature et proposera des pistes pour des recherches futures.

Chaque section se terminera par un récapitulatif succinct des points essentiels, intitulé « en bref » afin de renforcer le fil conducteur et de faciliter la compréhension globale du document.

Contexte, pertinence du thème choisi et problématique

Le partage des connaissances est un élément fondamental de la compétitivité et de l'innovation au sein des organisations. Il englobe non seulement la transmission de savoirs explicites, tels que les données et les informations codifiées, mais aussi les savoirs tacites, qui incluent les compétences, les expériences et les intuitions souvent échangées de manière informelle. La manière dont ces connaissances sont partagées peut influencer la performance globale de l'entreprise, sa capacité à innover et son adaptation aux changements du marché.

Dans un environnement de travail traditionnel, la proximité physique facilite les interactions spontanées et les échanges informels, qui sont essentiels pour la diffusion des connaissances tacites. Les réunions en face à face, les conversations de couloir et les discussions autour de la machine à café jouent un rôle crucial dans la transmission des savoirs au sein des équipes.

Le concept de travail déspatialisé quant à lui, désigne une forme d'organisation du travail où les employés exercent leurs fonctions en dehors des locaux de l'entreprise, principalement depuis leur domicile ou tout autre lieu équipé des outils nécessaires, et est devenu un sujet d'étude important, surtout avec la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la récente accélération due à la pandémie de COVID-19.

En effet, la pandémie de COVID-19 a provoqué une transformation profonde et rapide des pratiques de travail à travers le monde. Les restrictions de déplacement et les mesures de distanciation sociale ont forcé les entreprises à adopter massivement des modes de travail à distance, ainsi qu'à augmenter de manière conséquente le temps de télétravail, bouleversant ainsi les dynamiques traditionnelles de partage des connaissances. Ce bouleversement, tout d'abord perçu comme une réponse temporaire à une crise sanitaire mondiale, a engendré des changements durables dans les environnements de travail notamment avec l'adoption du travail hybride qui combine à la fois le travail à distance et le travail en présentiel. Ce modèle d'organisation semble en effet s'imposer progressivement comme une norme dans de nombreux secteurs d'activité.

Le travail déspatialisé peut avoir des implications profondes sur le partage des connaissances via, notamment, l'isolement du travailleur, l'affaiblissement des interactions informelles, etc. Le récent contexte COVID19 invite donc à se pencher sur le sujet sur base de la problématique suivante :

"La pandémie de COVID-19 a intensifié l'adoption du travail déspatialisé, principalement le télétravail à domicile, ainsi que la fréquence de son usage, et a soutenu l'émergence de ce que

l'on appelle aujourd'hui « le travail hybride ». Comment ces changements influencent-ils le partage des connaissances, et quelles stratégies peuvent être mises en place pour optimiser ce partage?"

Afin d'investiguer cette problématique, je me baserai sur la question de recherche suivante : « Comment s'organise le partage des connaissances en contexte de travail déspatialisé»

Ce "Paper", via une revue de la littérature, explorera donc l'impact du travail déspatialisé sur le partage des connaissances en entreprise et les stratégies que les entreprises peuvent adopter pour optimiser ce partage dans ces environnements. Il se limitera aux formes de travail déspatialisé de type télétravail à domicile et travail hybride qui semblent s'imposer.

La gestion des connaissances (GC)

Les enjeux

Principalement informelle, la gestion des connaissances (GC) a véritablement pris son essor dans les années 1990. Actuellement, elle est de plus en plus liée à la stratégie et à la gestion d'entreprise pour relever les défis d'un environnement en constante évolution.

L'évolution de la GC s'est faite en réponse aux défis contemporains et aux opportunités technologiques émergentes. Parmi les enjeux auxquels elle répond nous pouvons citer :

L'entrée dans une économie dite de la connaissance, définie comme une « économie dans laquelle la part des emplois intensifs en connaissance s'est considérablement accrue, le poids économique des secteurs d'information est devenu déterminant et la part du capital intangible a dépassé celle du capital tangible dans le stock réel de capital » (Foray, 2000, p. 3., cité dans Dudézert, 2013) faisant de la connaissance une ressource clef qui doit être gérée au même titre que les moyens de production ou que les compétences des salariés (Dudézert, 2013). En effet, avec plus de 40% de l'activité économique actuelle étant caractérisée par le travail du savoir, la gestion des connaissances devient un élément crucial de l'avantage concurrentiel des entreprises (Brinkley et al., 2009, cité dans Taskin & Dietrich 2020). Dans ce contexte, la création de nouvelles connaissances devient essentielle pour élaborer une politique industrielle innovante, capable de contrer la désindustrialisation qui affecte de nombreux pays occidentaux. (Dudézert, 2013)

La globalisation des activités et la pression accrue en faveur de l'innovation dans les entreprises des pays occidentaux ont mis en lumière l'importance de la connaissance et ont conduit au développement du knowledge management (Taskin & al, 2020).

Le vieillissement de la population active, mettant en avant le défi de la collaboration multigénérationnelle, incite les entreprises à valoriser l'apprentissage et à faciliter le partage des connaissances (Rousseau & al., 2011, cité dans Taskin & al, 2020). En parallèle, les dysfonctionnements organisationnels découlant du départ à la retraite des baby-boomers mettent en évidence la nécessité stratégique du transfert de connaissances qui devient une préoccupation majeure (Dudézert, A., Roulleaux Dugage, M., Chauvin, F., Martin, F., Lemieux, É., Boisserpe, P. & Bruillon, É., 2012).

La mondialisation, la nécessité croissante d'innovation, le défi de la collaboration multigénérationnelle et le transfert de connaissances stratégique soulignent l'importance cruciale de la gestion des connaissances dans un contexte en évolution constante.

Définition

La gestion des connaissances, comme toute discipline émergente, possède de nombreuses définitions et, après revue de la littérature, je m'aperçois qu'il n'existe pas de consensus quant à la définition de la GC. Néanmoins, sur base de la revue de la littérature sur le sujet, j'ai soulevé des traits communément partagés parmi elles tels que :

Sa finalité qui serait d'améliorer l'efficacité de l'organisation afin de permettre à celle-ci de rencontrer ses objectifs stratégiques, d'ajouter de la valeur à l'organisation (von Krogh, 1998 ; Barquin, 2001 ; Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H., 2007 ; Deschênes A-A, 2021 ; etc). Kimiz Dalkir (2011), sur base d'une enquête a identifié plus de 100 définitions et en arrive à la conclusion que la majorité des praticiens et professionnels s'accordent sur le fait que la GC a pour finalité d'ajouter de la valeur à l'organisation.

Sa nature (/composition), La GC est vue comme composée de processus de connaissances. Même s'il existe des divergences dans la définition des processus au sein de la littérature, ceux-ci sont mineurs et concerne principalement le nombre de processus et leur libellé plus que leurs concepts sous-jacents (Alavi & Leidner, 2001, P114). A nouveau, Kimiz Dalkir (2011), sur base d'une revue de quatre approches majeures des cycles de gestion des connaissances - Meyer et Zack (1996), Bukowitz et Williams (2000), McElroy (2003), et Wiig (1993) - à identifiés les principaux processus que sont « la capture et création des connaissances », « le partage et la diffusion des connaissances » et enfin « l'acquisition et l'application des connaissances ».

Son objet, la connaissance. La majorité des auteurs (i.e. Prax 2019, Alavi & Leidner, 2001, Taskin & Bridoux, 2010 ; Deschênes, A.-A. 2021 ; etc), faisant le plus souvent référence à la taxonomie des connaissances de Polanyi (1964, 1967) et Nonaka (1994), s'accordent sur l'importance de souligner que les connaissances à gérer concernent à la fois les connaissances explicites et les connaissances tacites,

Les composants connexes qui la soutienne (i.e. Lee et Choi, 2003 ; Dalkir, 2005 ; etc) avec en premier lieu les infrastructures qui font références aux systèmes, technologies et plateformes utilisés pour stocker, organiser et accéder aux connaissances au sein de l'organisation ainsi que, en deuxième lieu, les activités de gestion qui inclues les pratiques et les activités spécifiques

prises en œuvre pour promouvoir et soutenir la gestion des connaissances au sein de l'organisation.

Evolution de la Gestion des Connaissances

L' évolution de la GC s'est faite sous l'influence de travaux de recherche et de mutations technologiques.

Sur base des ouvrages d'Aurélié Dudézert (2013), Jean-Yves Prax (2019), Martin Roulleaux Dugage (2023) et Anand & Singh (2011) en voici une synthèse.

La première génération

La première génération de GC , 1990 – 2005 était, dans sa première partie (1990 - 1995), principalement centrée sur la gestion documentaire avec l'avènement de premiers outils de Gestion Électronique de Documents (GED) et la reconnaissance de la valeur stratégique des bases documentaires bien organisées. (Roulleaux D., M, 2023) Les projets de GC de cette première génération étaient donc axés sur les techniques de stockages (Anand & Singh, 2011).

Dans sa deuxième partie (1995 – début 2000), la diffusion des premiers *groupware* (logiciel conçu pour permettre le travail collaboratif au sein d'un groupe ou d'une équipe) engendra un plus grand intérêt pour le KM, ce qui a conduit à une augmentation significative de l'implémentation de la gestion des connaissances (GC) au sein des organisations. (Roulleaux D., M, 2023)

Pour Jean-Yves Prax , cette première génération a conduit à des déceptions voire des échecs dûs à une pratique de GC trop axée vers la « capitalisation de contenus » et trop exclusivement technologique.(Prax J-Y, 2019). La GC de cette première génération ne concernait en effet que l'information à valeur ajoutée structurée - sous forme de documents -, soit stockée (systèmes experts), soit diffusée (*groupware*). (Aurélié D. & al, 2012)

La deuxième génération

En complément des évolutions technologiques du début des années 2000, qui ont su permettre l'amélioration des connexions entre collaborateurs (tel que les moteurs de recherche et les réseaux sociaux), des recherches, en contribuant à une compréhension plus approfondie de la façon dont les organisations créent, partagent et utilisent la connaissance, ont eu une influence

majeure sur la vision et évolution de la GC . Notamment les recherches de Nonaka et Takeuchi sur le concept de « spirale de la connaissance ».

Selon leur argumentation, les connaissances explicites – « *du domaine du savoir, qui passe par la « conscientisation » et la formalisation avec des mots Cette dernière est transférable d'un individu à l'autre par le vecteur oral ou écrit* » (Prax, 2019, p. 67) - ne représentent qu'une fraction visible d'un ensemble de connaissances plus vaste.

L'apport de Nonaka, a été de mettre en évidence l'importance de la connaissance tacite - *domaine du savoir-faire, non exprimable avec des mots* - pour les organisations et la nécessité d'optimiser les flux de transitions plutôt que de se concentrer sur la capitalisation de stocks de connaissances (Prax, 2019) . Ce que l'on doit faire, c'est manager les conditions dans lesquelles la connaissance se crée, se formalise, s'échange, etc. (Prax, 2019). Pour pouvoir tirer le plein potentiel des connaissances, celles-ci doivent circuler (Deschênes, 2021).

La gestion des connaissances de deuxième génération, se recentre donc sur la gestion des interactions et des relations autour de la connaissance (réseaux sociaux) (Dudézert & al, 2012), sur l'animation de réseaux humains de connaissance, et non plus comme dans sa précédente version sur la capitalisation de stocks de connaissance vite périmés et inutiles (Prax, 2019).

La troisième génération

Les auteurs font mention d'une nouvelle génération en émergence, celle de l'entreprise centrée connaissance aussi appelé organisation 2.0. . Il s'agit d'un modèle de gestion de connaissance où « *le Knowledge Management deviendrait naturel ; une démarche dont on ne parlerait plus car on en ferait au quotidien, tout simplement. Une démarche où il n'y aurait plus besoin de « Knowledge Manager », car c'est le manager intermédiaire qui assumerait cette fonction* » (Prax, 2019, p.36).

D'après ce modèle, pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise doit réorganiser ses méthodes de gestion autour de la gestion de la connaissance et de sa représentation en réseau social. Les activités et les processus de travail sont définis en utilisant ce réseau social à travers la collaboration et l'auto-organisation. La gestion des connaissances ne vise pas à contrôler cette ressource, mais à opérer sur ses flux de circulation en stimulant la création de relations entre les individus et entre ces individus et l'organisation afin d' encourager son développement. (Dudézert & al, 2012)

En bref

L'entrée dans une économie dite de la connaissance, la globalisation des activités et la pression accrue en faveur de l'innovation à fait de la connaissance une ressource clef et ont conduit au développement de la gestion des connaissances.

La GC est composée de processus de connaissances que sont « la capture et création des connaissances », « le partage et la diffusion des connaissances » et enfin « l'acquisition et l'application des connaissances ».

La GC est passée d'une première génération axée sur les connaissances explicites et la « capitalisation de contenus » à une deuxième génération – génération actuelle - axées sur les connaissances tacites, centrée sur l'Homme et la dynamique des flux d'information. Ce qu'il faut, ce n'est plus se concentrer sur la capitalisation de stocks de connaissance vite périmés et inutiles mais sur les conditions qui facilitent le processus partage des connaissances (gestion des interactions et des relations autour de la connaissance, animation de réseaux humains de connaissance)

Le processus de partage des connaissances à semble-t-il pris de l'importance et tient une place central et crucial dans la GC de deuxième génération. Parmi l'ensemble des processus de connaissances mentionné, le partage des connaissance est celui que nous allons couvrir dans ce Paper.

Dans la prochaine partie, nous explorerons donc les différentes dimensions du partage des connaissances avec pour objectif de fournir une compréhension des facteurs et pratiques qui influencent et encouragent le partage des connaissances.

Le partage des connaissances

Les connaissances

Pour aborder la notion de partage des connaissances, il me semble essentiel de commencer par définir la connaissance elle-même. Un des cadres les plus répandus pour expliquer ce concept est celui de la pyramide DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) (Jennex, 2017), aussi connue comme la « pyramide des connaissances », dont la publication est créditée à Ackoff (1989), et qui représente les Données, Informations, Connaissances et Sagesse.



Pyramide DIKW de R. Ackoff (1989)

L'inférence de cette figure est que les données engendrent l'information, qui engendre la connaissance, qui à son tour engendre la sagesse (Jennex, 2017).

Les données sont définies comme un ensemble de faits discrets et objectifs sur des événements (Davenport & Prusak, 1998, P 2) Elles sont le produit de l'observation, mais n'ont aucune utilité tant qu'elles ne sont pas sous une forme utilisable (c'est-à-dire pertinente). La différence entre les données et les informations est fonctionnelle, non structurelle (Ackhof, 1989, p.3)

L'information est un message dont le but est d'informer, de changer la façon dont le destinataire perçoit quelque chose. Les données deviennent de l'information lorsque leur créateur ajoute du sens. Nous transformons les données en information en ajoutant de la valeur de diverses manières. (Davenport & Prusak, 1998).

La connaissance est le savoir-faire, et c'est ce qui rend possible la transformation des informations en instructions. La connaissance peut être obtenue soit par transmission d'une personne qui la possède, par l'instruction, ou en l'extrayant de l'expérience. (Ackhof, 1989, P3)

Pour Davenport & Prusak (1998), la connaissance est :

“a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms”. (Davenport & Prusak, 1998, p.4)

Plusieurs auteurs (Nonaka, 1994; Brown & Duguid, 2001; Grover & Davenport, 2001) affirment que la connaissance prend naissance dans les esprits humains, est hautement contextuelle et se crée de manière dynamique dans les interactions sociales et les réseaux entre les personnes (Bellefroid, 2012)

Les types de connaissances

Il existe différentes taxonomies des connaissances dans la littérature, celle la plus citée semblant être celle établie par Nonaka & Takeuchi (1995) sur la base des travaux de Polanyi (1962; 1966).

Nonaka distingue deux types de connaissances. les connaissances explicites, domaine du savoir, passe par la « conscientisation » et la formalisation avec des mots. Cette dernière est transférable d'un individu à l'autre par le vecteur oral ou écrit. (Prax, 2019). Et les connaissances tacites, domaine du savoir-faire, non exprimable avec des mots (Prax, 2019) sont ancrée dans l'action, l'expérience et l'implication dans un contexte spécifique.

Par nature, les connaissances, qu'elles soient explicites ou tacites, sont dynamiques. Elles dépendent des relations entre les individus pour leur création, leur partage et leur utilisation (Argote & Ingram, 2000; Taskin & al, 2010, cité dans Deschênes, A.-A. (2021))

D'un point de vue stratégique, la connaissance tacite est plus susceptible d'être une source d'avantage concurrentiel durable que la connaissance explicite, car la connaissance tacite est plus difficile à imiter pour les concurrents. (Reed & DeFillippi 1990; Kogut & Zander 1992; Grant 1996b, Cité dans Taskin & al, 2010)

Le partage des connaissances

Le comportement de partage des connaissances est défini comme “the process by which knowledge held by an individual is converted into a form that can be understood, absorbed, and used by other individuals. The use of the term sharing implies that this process of presenting individual knowledge in form that can be used by others involves some conscious action on the part of the individual who possesses the knowledge.” (Ipe, 2003, cite dans Bellefroid, 2012, p.22)

Les facteurs influençant le partage des connaissances

Plusieurs théories ont été mobilisées pour comprendre les comportements de partage des connaissances et en déduire les facteurs susceptibles de le stimuler. Les théories de l'action raisonnée, de l'échange social, du capital social, de la cognition sociale, des attentes et du comportement planifié sont parmi les plus citées (Deschênes, 2021).

Ces théories mettent en évidence divers facteurs susceptibles de faciliter et de promouvoir le partage des connaissances entre les employés : les relations sociales et la fréquence des interactions, un langage commun, la confiance, les normes de partage, l'identification au groupe, les coûts perçus, les récompenses perçues, l'auto-efficacité et les attentes de réciprocité. une synthèse a été effectuée, principalement sur base de l'ouvrage de Cabrera & Cabrera (2005), voir tableau ci-dessous.

Théorie	Principes clés	Liens avec le partage des connaissances
Théorie de l'action raisonnée	Selon la théorie classique de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975), l'intention de s'engager dans un comportement spécifique est déterminée par les attitudes envers ce comportement - croyances d'une personne sur les conséquences du comportement et de son évaluation de ces conséquences - ainsi que par les normes subjectives - croyances d'une personne sur les attentes sociales concernant ce comportement et à sa motivation à se conformer à ces attentes -.	Appliquée au partage des connaissances, cette théorie prédit un lien entre les attitudes et les normes subjectives concernant le partage des connaissances.. Cette théorie suggère que pour influencer les intentions de partager des connaissances, il faut d'abord identifier les facteurs qui affectent les attitudes des personnes envers le partage et leur perception des normes pour le partage (Cabrera & Cabrera, 2005).
Théorie de l'échange social	Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les interactions sont régulées par une analyse des coûts et des bénéfices, motivée par l'intérêt personnel et la confiance.	Le partage des connaissances sera positivement influencé lorsqu'un individu a confiance que ce comportement sera récompensé par un bénéfice futur(Cabrera & Cabrera, 2005). Certains des bénéfices attendus perçus qui peuvent réguler ce comportement sont : la réciprocité future, le statut, la sécurité de l'emploi ou les perspectives de promotion (Davenport et Prusak (1998)).
Théorie du capital social	Les travaux fondateurs les plus souvent associés au concept de capital social sont ceux de Pierre Bourdieu, Robert Putnam et James Coleman (Bénédict, M., Valoggia, P., Rousseau, A. & Schmitt, C. (2009)) Cette théorie se concentre sur l'importance des relations sociales dans la facilitation de l'action collective et des avantages pour les individus et les groupes. Le capital social est constitué par les réseaux de relations entre les personnes, les normes de réciprocité et de confiance qui en résultent (Méda, 2002) Les auteurs définissent le capital social comme « la somme des ressources actuelles et potentielles encastées dans, disponible au travers et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou unité sociale. Le capital social comprend ainsi à la	Cette théorie nous apprend que l'opportunité de partager augmente lorsque les individus passent plus de temps ensemble, non seulement parce que l'interaction accrue mène à une communication plus fréquente, mais aussi parce que cette communication est plus efficace grâce au fait que ces interactions aboutissent également à un langage et des codes partagés(Cabrera & Cabrera, 2005). La volonté ou la motivation à partager sera plus forte lorsque les employés se font confiance et s'identifient les uns aux autres (Cabrera & Cabrera, 2005). le capital social peut être envisagé comme un principe organisationnel qui apporte deux types de bénéfices : il favorise la coopération et l'atteinte des objectifs collectifs et facilite le partage et la création de capital intellectuel (Nahapiet et

	fois le réseau et les actifs qui peuvent être mobilisés à travers ce réseau » (Bénédic & al,2009)	Ghoshal, 1998, cité dans Bénédic, Valoggia, Rousseau & Schmitt, C., 2009)
Théorie de la cognition sociale	La théorie cognitive sociale soutient que le comportement d'une personne est en partie façonné et contrôlé par les influences du réseau social et par la cognition de la personne. Bandura avance deux types de croyances d'attente comme les principales forces cognitives guidant le comportement : les attentes de résultat et l'auto-efficacité qui fait référence à la croyance d'une personne en sa capacité à accomplir une tâche spécifique (Bandura, 1997, cité dans Cabrera & Cabrera, 2005).	Dans le cas du partage des connaissances, les perceptions d'efficacité se réfèrent à la croyance d'une personne concernant la valeur de ses connaissances. Si les individus croient que les informations qu'ils possèdent seraient utiles pour d'autres, ils seront plus susceptibles de faire l'effort de partager ces connaissances avec autrui. (Cabrera & Cabrera, 2005)
Théorie des attentes	La théorie des attentes de Victor Vroom (1964) postule que la motivation d'un individu à accomplir une action dépend d'une évaluation subjective basée sur trois facteurs : l'attente (la croyance que l'effort mènera à la performance), l'instrumentalité (la croyance que la performance mènera à une récompense) et la valence (la valeur accordée à cette récompense) (Taskin & al, 2020)	Le partage des connaissances serait donc influencé par la perception de l'effort nécessaire, la probabilité de recevoir une récompense en retour et l'importance de cette récompense pour l'individu. Si les employés croient que partager des connaissances améliorera leur performance et sera récompensé de manière significative, ils seront plus motivés à le faire.

En bref

la connaissance prend naissance dans les esprits humains, est hautement contextuelle et se crée de manière dynamique dans les interactions sociales et les réseaux entre les personnes.

Le partage des connaissances est un processus par lequel les connaissances détenues par un individu sont converties en une forme qui peut être comprise, absorbée et utilisée par d'autres individus, impliquant une action consciente de la part de l'individu qui possède les connaissances

la connaissance tacite est plus susceptible d'être une source d'avantage concurrentiel durable que la connaissance explicite.

Les facteurs influençant le partage des connaissances sont : les liens sociaux et la fréquence des interactions avec d'autres employés , un langage commun, la confiance, les normes de partage, l'identification au groupe, le coût perçu, les récompenses perçues, l'auto-efficacité et les attentes de réciprocité.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons le concept de travail déspatialisé et ses différentes formes. Nous nous concentrerons principalement sur les formes de télétravail et travail hybride et tenterons, en deuxième lieu, de mettre en évidence les liens entre travail déspatialisés et partage des connaissances, plus précisément comment le travail déspatialisé affecte le partage des connaissances.

Le travail déspatialisé

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont été depuis plusieurs décennies un moteur majeur de changement, elles ont notamment permis le développement de nouvelles formes de travail dit « déspatialisé » (Taskin L., 2010) qui implique le « *découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le "bureau" (...) mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits* » (Tietze, 2002, p. 385, cité dans Taskin L., 2010).

Les formes de travail déspatialisé - (télé) travail à domicile, (télé) travail mobile ou encore les équipes virtuelles – ont des effets importants pour le management et les travailleurs car ils induisent une rupture avec les pratiques de gestion et d'organisation du travail traditionnels que sont la visibilité (capacité d'observer directement le travailleur) et la présence (possibilité pour un travailleur d'interagir directement avec ses collègues) (Taskin, 2010). Ces effets seront décrits dans la prochaine section « liens travail déspatialisé et partage des connaissances.

Comme indiqué en introduction, ce Paper ne visera pas à l'exhaustivité concernant les différentes formes de travail déspatialisé précitées mais se concentrera sur le télétravail et le travail hybride qui semblent s'imposer.

Télétravail

Définition

Il n'existe pas de consensus quant à la définition du télétravail, néanmoins la majorité des définitions parcourues (par exemple : Chênevert, Giaque, Abord de Chatillon, & Delobbe, (2023), Taskin (2021), Aguilera & al., (2016), Thierry Breton (1994), CCT n°85 (9 novembre 2005), Vayre, 2019, ...) mentionnent trois éléments communément partagés tels que le lieu (Le télétravail, défini comme un travail réalisé hors du lieu de travail habituel), l'usage des NTIC (les diverses manières de définir le télétravail font toutes référence au facteur technologique et en particulier aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (Taskin, 2003) ainsi que la fréquence ou temporalité.

Au niveau de la fréquence il peut être occasionnel, c'est-à-dire moins d'une journée par semaine, ou régulier , plus d'une journée par semaine. Le télétravail régulier étant lui-même scindé en deux avec le télétravail alterné qui est pratiqué entre 1 et 4 jours par semaine et le télétravail permanent qui est pratiqué plus de 4 jours par semaine (Taskin, 2010)

Au niveau du lieu, on retrouve le télétravail à domicile ou télétravail mobile (ni au bureau, ni au domicile mais dans les tiers lieux)

Une distinction qu'on peut également retrouver à trait au niveau contractuel du télétravail, celui-ci peut être « formel » ou « informel », c'est-à-dire faire l'objet d'une contractualisation ou au contraire d'un accord tacite entre salarié et son employeur. (Vayre, 2019; Taskin & Devos, 2005)

Sur base de cette revue de la littérature concernant le télétravail je retiens la définition d'Émilie Vayre (2019), qui a examiné les critères les plus fréquemment proposés dans la littérature, et pour qui le télétravail « ... renvoie à une forme régulière et formelle d'organisation et de réalisation des activités professionnelles, se déroulant totalement Ou partiellement à distance (c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine) et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication » (Vayre, 2019, p.5)

Évolution du télétravail

Les premières expériences documentées de télétravail remontent aux années 1970 aux États-Unis. (Lenehan, 2016, cité dans Chênevert & al, 2023). A cette époque, la tertiarisation des activités a permis la réapparition du travail à domicile sous la forme de télétravail (Alaluf, 1998 cité dans Taskin, 2003), les arguments parmi les plus évoqués pour justifier le développement de celui-ci étaient d'ordre climatiques, écologiques et de mobilité. (Lenehan, 2016, cité dans Chênevert & al., 2023,).

Les premières véritables initiatives de télétravail ont été lancées dans les années 1980, mais n'ont pas rencontré le succès attendu. En cause, des facteurs tels que la résistance syndicale qui considéré le télétravail comme une mesure antisociale, le coût lié à l'implémentation des technologies nouvelles, la nécessité de changer de style d'encadrement et d'organisation et celle d'assurer la protection de l'information (Craipeau, 2012, Taskin, 2003).

Concernant le coût lié à l'implémentation des technologies nouvelles, c'est avec l'explosion des techniques de télécommunication (arrivée d'internet, diminution du coût des micro-ordinateurs,...) au début des années 2000 que l'équipement nécessaire au travail délocalisé se banalise.

Concernant la résistance syndicale, la clarification du cadre juridique dans les années nonantes concernant le statut de télétravail, notamment l'accord cadre européen sur le télétravail du 16

juillet 2002 favorisera l'extension du télétravail grâce à sa formalisation juridique et contractuelle (Craipeau, 2012, Taskin, 2003).

D'autres arguments font leur apparition pour justifier le développement du télétravail, du côté des employés des arguments tels que la capacité du télétravail de répondre aux besoins de ceux-ci en termes d'autonomie, réduction de temps de trajet, équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Mofakhami, 2023, Taskin & al, 2010) pour l'organisation, le télétravail aiderait à réduire le coût et augmenter la productivité (Taskin & al, 2010).

Aujourd'hui, l'ensemble des conditions technologiques, sociales et légales semblent s'aligner pour permettre une extension de la pratique du télétravail (Leclercq-Vandelannoitte, A., de Corbière, F. & Elie-Dit-Cosaque, C. 2023). Taskin L. (2003, p.91) mentionnait déjà, au début des années 2000, que « ...*Certaines conditions de réussite semblent aujourd'hui réunies : disparition de la résistance syndicale, un coût tout à fait réduit pour l'équipement en moyens techniques, une organisation demanderesse de ce type de gestion de l'emploi, des systèmes de communication garantissant la sécurité de l'information et un mouvement de globalisation et d'intégration européenne poussant le changement dans une même direction* ».

Si les conditions étaient déjà réunies pour l'extension du télétravail, celui-ci est resté marginal (Aguilera et al., 2016), principalement informel (Chatillon & al 2022 ; Aguilera et al., (2016)) et l'apanage de profil spécifique - professions intellectuelles et/ou caractérisées par une forte autonomie - (Aguilera et al., 2016) jusqu'à l'apparition de la pandémie Covid19.

En effet, sur base d'enquêtes menées par le Service public fédéral Mobilité et Transport, Statbel et Eurostat, nous pouvons en effet constater qu'en Belgique, en 2018, environ 17 à 23% des travailleurs faisaient du télétravail à raison d'au moins un jour par semaine. Ce pourcentage, à la suite du COVID19 a franchi le palier des 30%.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Stabel	16,8	18,9	29	38	33,9	32,2
SPF Mobilité et Transport	17	-	-	-	32	33
Eurostat	23	25	33,9	40,2	35,8	36,3

Au-delà du nombre de personnes faisant du télétravail, la fréquence du télétravail a également subi une augmentation. L'augmentation la plus significative, d'après les enquêtes du SPF Mobilité et Transport, concerne le télétravail à 3 jours ou plus par semaine qui jusqu'alors était extrêmement marginale.

	SPF Mobilité et Transport		
Jour de télétravail par semaine	2018	2022	2023
Total	17	32	33
1 jour (à)	12	18,2	22
2 jours	3,6		
3 jours (à)	0,8	10,2	8
4 jours (à)	0,6		2,3
5 jours	-	3,5	

Travail hybride

Depuis la pandémie, le télétravail s'est donc largement répandu dans de nombreuses organisations en Belgique comme à travers le monde. Sur base des enquêtes récentes menées post-covid, il apparaît que les salariés comme les employeurs privilégieraient, pour la période post-covid, un mode de travail dit « hybride » (Virossat, L. (2023), Auger, C. (2023), Proust, S. (2023), SPF mobilité...).

Le concept de travail hybride n'est pas nouveau, les premiers écrits concernant le travail hybride sont semble être l'objet de Halford (2005) pour qui les espaces de travail hybrides se caractérisent par l'intégration d'environnements organisationnels traditionnels avec des lieux de travail à distance combinant à la fois la "relocalisation" (le télétravail à domicile) et la "dislocation" (le travail virtuel qui peut être pratiqué indépendamment du lieu), permettant aux individus de travailler à travers plusieurs espaces physiques et virtuels grâce à l'utilisation des technologies de l'information et communication (TIC). De son côté, Taskin (2010) mentionnait que le télétravail permanent était marginal et que l'hybridité ou le télétravail pendulaire (l'alternance entre des temps de télétravail et de non-télétravail) étaient les configurations les plus observées. L'usage privilégié du terme « travail hybride » dans la littérature récente (post-covid) en lieu et place du terme « télétravail » ne semble donc pas, à première vue, induire de rupture avec l'organisation du télétravail de ces dernières décennies mais semble plutôt lié à sa généralisation. Il m'apparaît cependant pertinent d'approfondir ce que l'usage du terme « travail hybride » couvre dans cette nouvelle littérature post-covid.

Fréquence

Halford (2005), dans son ouvrage, se concentre sur le lieu de travail sans abordé la question de la fréquence télétravaillée. Je me suis donc penché sur ce point en parcourant la littérature couvrant le travail hybride post-covid19 et il apparait, pour la majorité des études parcourues (par exemple : Viossat, L. (2023), Auger, C. (2023), Proust, S. (2023)), que cette configuration hybride tend vers une parité entre le temps de bureau et le télétravail à raison de 2 à 3 jours de télétravail par semaine.

Lieu

Il est également à noter que, le télétravail mobile serait marginale en comparaison du pourcentage de salariés en télétravail à domicile. Il ressort en effet des enquêtes du SPF Mobilité et Transport que le télétravail s'effectue majoritairement au domicile du travailleur (95 % des télétravailleurs de l'étude en 2022 et 96% en 2023).

Profil

Si le télétravail pré-covid était l'apanage de professions intellectuelles et/ou caractérisées par une forte autonomie il semblerait que sa pratique tende à s'élargir à des profils moins spécialisé (SPF mobilité, 2022).

En bref

La notion de travail « déspatialisé » se réfère au « *découplage de l'exercice de l'activité professionnelle d'avec un lieu physique comme le "bureau" (...) mais aussi d'avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits* »

Les formes de travail déspatialisé sont le (télé) travail à domicile, le (télé) travail mobile ou encore les équipes virtuelles. Ce Paper se limitera sur le télétravail et le travail hybride qui semblent s'imposer.

La pratique du télétravail est resté marginale et était principalement informel, l'apanage de profil spécifique tels que les professions intellectuelles et/ou caractérisées par une forte autonomie jusqu'à l'apparition de la pandémie Covid19.

Avec l'apparition du Covid 19, l'usage de la notion de « travail hybride » se généralise. Cette notion n'est pas nouvelle mais semble aujourd'hui faire référence à la généralisation du télétravail ayant suivi la pandémie et tend vers une parité en terme de fréquence de télétravail - 2 à 3 jours par semaine – pratiqué presque exclusivement – 95,96% - à domicile et dont la pratique s'élargi à des profils plus variés.

Les indicateurs suggèrent que cette situation hybride est appelée à perdurer

Dans la prochaine section, j'explorerai comment les pratiques de partage des connaissances sont affectées par le travail déspatialisé et analyserai les défis et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, de Management Humain, qui peuvent aider à relever ces défis .

Liens travail déspatialisé et partage de connaissances

En accordant aux travailleurs une plus grande autonomie dans l'organisation, la planification et l'exécution de leurs tâches, le télétravail modifie profondément la structure du travail et les modes de contrôle, jusque-là caractérisé par une unité de temps, de lieu et d'action. L'enjeu central du télétravail réside donc dans la manière dont est gérée la déspatialisation qu'il implique (Taskin, 2003).

la notion de « déspatialisation » est apparue au début des années 2000 et est liée au développement du travail à distance et aux premières recherches sur les enjeux organisationnels de cette nouvelle forme de travail (Taskin L., 2010), elle fait référence « *à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle* » (Taskin, 2010, p.63).

Le degré de déspatialisation dépend de quatre dimensions clés que sont le lieu de travail ; la fréquence de l'arrangement ; l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel ; la formalisation de l'arrangement. (Taskin L., 2010)

Après avoir exploré le concept de travail déspatialisé ainsi que les facteurs et pratiques de management humain favorisant le partage des connaissances, cette section analysera comment le travail déspatialisé influence certains de ces aspects et, par conséquent, le partage des connaissances.

Pour rappel, les facteurs influençant le partage des connaissances précédemment mis en évidence sont les liens sociaux et la fréquence des interactions avec d'autres employés, un langage commun, la confiance, les normes de partage, l'identification au groupe, le coût perçu, les récompenses perçues, l'auto-efficacité et les attentes de réciprocité.

Les effets du travail déspatialisé

les liens sociaux

Malgré les possibilités offertes par les technologies de communication et de collaboration à distance, les recherches de l'impact du télétravail sur les relations professionnelles soulignent principalement ses effets négatifs (Vayre, 2019).

Le télétravail tend à réduire les interactions entre salariés, particulièrement les interactions informelles et spontanées (Taskin, 2010 ; Even, 2020) et la richesse de la communication (Taskin & al, 2010), ce qui est préjudiciable au processus de socialisation. En effet, les technologies de l'information et de la communication, car ils éliminent en partie les communications informelles, essentielles à la dynamique sociale au sein des organisations (Bélangier, 1999 ; Even, 2020 ; Hallin, 2020) et ne permettent pas l'utilisation des multiples canaux disponible dans un environnement traditionnel (verbaux, non verbaux, sociaux, paralinguistiques) ne suffisent pas à compenser l'absence de contacts en face à face (Taskin & al, 2010).

Cette difficulté relative à la socialisation des employés est particulièrement problématique pour les nouveaux employés et leur intégration (Walrave, 2010 ; Vayre, 2019 ; Taskin, 2021), Greer et Payne (2014) mettent également en évidence des difficultés à exercer le mentorat en contexte de télétravail.

La déspatialisation induite par le télétravail génère un sentiment d'isolement (Taskin, 2005), qui peut conduire à une forme de désocialisation, d'invisibilisation, voire de déshumanisation, entravant ainsi la collaboration au travail et, notamment, la capacité à partager des connaissances (Taskin, 2010).

Un langage commun

Comme mentionné dans le chapitre sur le « partage des connaissances », l'opportunité de partager des connaissances augmente lorsque les individus passent plus de temps ensemble, car ces interactions aboutissent à l'élaboration d'un langage et de codes partagés (Cabrera & Cabrera, 2005).

Le télétravail réduit la possibilité pour les travailleurs de développer un langage commun et des schémas mentaux partagés (Taskin et al., 2010 ; Cramton, 2001 ; Golden, Veiga & Dino, 2008, cités dans Deschênes, 2021). En effet le télétravail, à travers la diminution des contacts en

présentiel, entraîne une diminution des échanges informels et spontanés, ce qui nuit au partage des connaissances, en particulier des connaissances tacites (Even, 2020; Taskin et al., 2010). Cette diminution varie en fonction de la fréquence du télétravail : plus la fréquence est élevée, plus les télétravailleurs risquent de développer des schémas mentaux et des interprétations qui diffèrent de ceux des travailleurs présents physiquement sur le lieu de travail. Le lieu de télétravail joue également un rôle modérateur dans cette relation, influençant la manière dont les schémas mentaux, le langage et les récits partagés sont affectés (Taskin & al, 2010).

La confiance

Selon Cabrera et Cabrera (2005), la motivation à partager des connaissances est plus forte lorsque les employés se font mutuellement confiance et s'identifient les uns aux autres. Cependant, la diminution des interactions en face à face, essentielles pour établir et maintenir la confiance entre collègues (Robert, 2000, cité dans Taskin et al., 2010) a pour conséquence de nuire à la création et au maintien de la confiance, ce qui affecte négativement le partage de connaissances.

L'identification au groupe

Le télétravail tend à réduire le degré d'engagement et le sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation (Vayre, 2019 ; Taskin et al., 2010). Cette diminution s'explique en partie par une moindre exposition aux normes, règles et valeurs de l'entreprise (Vayre, 2019) et à l'émergence d'identités alternatives, telles que celles associées au foyer pour les télétravailleurs à domicile ou celles liées aux clients pour les télétravailleurs mobiles (Taskin et al., 2010).

Par ailleurs, en cas de manque de formalisation du télétravail, comme cela est souvent le cas comme nous l'avons vu – pour rappel l'organisation du télétravail est le plus souvent « informel », c'est-à-dire faisant l'objet d'un accord tacite entre le salarié et son employeur. (Vayre, 2019 ; Taskin & Devos, 2005) -le scepticisme des employés présents sur le site vis-à-vis de la crédibilité des télétravailleurs en tant que professionnels sérieux, complique davantage le maintien de leur identification à l'organisation (Brocklehurst, 2001, cité dans Taskin et al., 2010).

Enfin, il est important de noter que ces effets sont d'autant plus marqués que la fréquence du télétravail est élevée (Taskin, 2010 ; Vayre, 2019).

Modération des effets de déspatialisation

Certaines mesures sont préconisées pour atténuer les effets de la déspatialisation engendrée par le télétravail, cette section se concentre sur l'énumération de ces mesures.

Liens sociaux, langage commun et confiance

Bien que la recherche en sciences des organisations et de gestion souligne que l'activité de socialisation ne peut se soustraire au présentiel (Taskin, 2021), certaines dispositions peuvent être prises pour atténuer les effets du télétravail sur celle-ci.

Pour préserver les liens sociaux il est recommandé, bien évidemment et si possible, de diminuer la fréquence de télétravail (Taskin, 2021) et de déterminer celle-ci en fonction des besoins et opportunités organisationnelles, individuels et liées aux tâches (Peters, P., Tijdens, K., and Wetzels, C., 2004). Notons que dans une configuration hybride du travail Halford (2005) avait mis en évidence que la plupart des employés reclasse leurs tâches de travail en deux flux : un flux à domicile concentré sur des tâches routinières pour lesquels l'isolement est un avantage et un flux de bureau pour les tâches plus complexes ou le besoin perçu de soutien de l'équipe et/ou de la direction s'avère nécessaire traduisant une transformation notable et durable du travail avec l'apparition de cette distinction entre tâches « télétravaillable » et « non télétravaillable » (Riberolles, C., Krohmer, C. & Baret, C., 2023)

Il est également conseillé de planifier des rencontres régulières en présentiel, telles que des réunions en face à face (Walrave, M. 2010 ;Taskin, 2021). Ces interactions directes permettent de maintenir une communication informelle, souvent cruciale pour le partage des connaissances tacites.

il est recommandé d'utiliser des technologies collaboratives qui, bien qu'elles ne permettent pas de recréer la richesse de la communication en face-à-face, pourraient en partie recréer les échanges interpersonnels, la spontanéité et la simultanéité entre les individus (Bélanger & Allport, 2008 ; van der Mullen et al., 2019, cité dans Deschênes, 2021).

Identification à l'organisation et attentes de réciprocité

Lorsqu'un plan formalisé pour le télétravail est mis en place et qu'il est perçu comme une solution pour résoudre des problèmes spécifiques (besoin d'isolement pour des tâches spécifiques par exemple), il est perçu comme plus légitime par tous les membres de l'organisation et les télétravailleurs seront moins susceptibles de ressentir une perte d'identification avec les objectifs et les valeurs de l'organisation (Taskin & al, 2010).

Il est donc crucial d'établir le télétravail dans le cadre d'un accord formel et d'assurer que ce plan formalisé pour le télétravail soit communiquée à la fois aux télétravailleurs et aux non-télétravailleurs afin d'accroître le soutien organisationnel perçu ainsi que la légitimité sociale du télétravail (Taskin & al, 2010 ; Walfare, 2010).

La posture managériale

La logique de contrôle « traditionnel », - s'assurer du respects des procédures, du respect du temps imparti pour la réalisation des tâches – lié au leadership transactionnel, est inadéquate dans le cas du télétravail. la fonction d'encadrement doit se réadapter en développant des approches de management adaptées au contexte du télétravail (Brunelle, 2010).

Ce rôle de manager-superviseur doit évoluer vers celui de manager-coach (Taskin, 2006), passant d'une gestion plus restrictive et contrôlante à une gestion plus éloignée et basée sur la responsabilisation et l'autonomie des salariés (Deschênes, 2021)

De nouvelles formes de leadership doivent voir le jour en lieu et place du leadership transactionnel, telles que le leadership transformationnel, qui se concentre sur la définition d'objectifs clairs et de valeurs communes, ainsi que le leadership liminal, qui met l'accent sur les compétences relationnelles et sociales des managers (Deschênes, 2021).

Pratique de Gestion des Ressources Humaines

La conception du travail, la formation et le développement ainsi que la culture constituent des leviers et des stratégies appropriés pour assurer le transfert des connaissances dans un environnement de télétravail (Taskin & al, 2010)

La conception du travail

En lieu et place de poste de travail bien défini ou chaque travailleur se concentre sur un ensemble fixe de tâche spécifique à accomplir de manière indépendante, il faut concevoir le travail de manière à encourager la collaboration en équipe et les interdépendances – communautés de pratiques ou d'équipes transversale par exemple - pour augmenter les interactions et renforcer les relations entre les membres, facilitant ainsi l'échange d'informations et le développement du capital social (Cabrera & al, 2005).

La formation et le développement

D'après Cabrera & al (2005), les formations peuvent aider à renforcer le sentiment d'auto-efficacité des employés – pour rappel, il s'agit de la croyance d'une personne en sa capacité à accomplir une tâche spécifique (Bandura, 1997) - qui seront de ce fait plus enclins à partager leurs connaissances avec leurs collègues. Les formations de type « team building » jouent un rôle clé dans l'augmentation du capital social. De leur côté, les formations axées sur la communication favorisent l'acquisition des valeurs et des normes de l'organisation. Ces programmes de formations augmentent les interactions entre les employés et de facto favorise l'établissement d'un langage partagé, de liens interpersonnels plus étroits, des normes communes, ce qui contribuera indirectement à stimuler les comportements de partage des connaissances.

La culture

La culture influence les perceptions et les comportements en définissant, à travers des normes et des pratiques, le cadre organisationnel des interactions sociales. (De Long & Fahey 2000). Établir des normes qui promeuvent l'importance du partage des connaissances en parallèle à une culture qui favorise la confiance et la coopération encouragerait grandement le partage des connaissance (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 2003 cité dans Cabrera & al 2005)

Certaines pratiques de management humain favorise la création de ce type de culture telles que: la communication ouverte, l'égalitarisme, l'équité dans les processus décisionnels et le soutien perçu de l'organisation, des collègues et/ou du superviseur (Cabrera & al 2005)

La technologie

Comme mentionné précédemment, il est recommandé d'utiliser des technologies collaboratives qui pourraient en partie recréer les échanges interpersonnels, la spontanéité et la simultanéité entre les individus malgré la distance (Bélanger & Allport, 2008 ; van der Mullen et al., 2019, cité dans Deschênes, 2021).

Néanmoins, certains facteurs doivent être pris en compte pour assurer une implémentation réussie.

L'acceptation d'une nouvelle technologie par un individu peut être expliquée par son utilité perçue et par sa facilité d'utilisation perçue (Deschênes, 2021 ; Cabrera 2005), en d'autres

termes plus le travailleur perçoit la technologie comme facile à utiliser, plus il pense qu'elle est utile pour accroître sa performance au travail et perçoit son utilité.

Il est nécessaire que les organisations assure des programmes de formation et d'accompagnement des travailleurs à l'usage de ces technologies (Cabrera, 2005 ; Deschênes, 2021) afin de faciliter leur utilisation et en conséquence la fréquence de leur usage.

Les gestionnaires doivent également s'assurer de prendre le facteur humain en compte, c'est-à-dire de veiller à ce que les technologies choisies améliorent les réseaux humains existants et corresponde à la culture organisationnelle et soutienne les réseaux de partage de connaissances existants (Cabrera & al, 2005).

Conclusion, Discussion et Perspectives

Conclusion

Cette étude a exploré la question : « Comment s'organise le partage des connaissances en contexte de travail déspatialisé ? » À travers une analyse approfondie des concepts clés liés à la gestion des connaissances, du travail déspatialisé, et des liens entre ces deux dimensions, plusieurs conclusions importantes émergent.

Tout d'abord, la gestion des connaissances a évolué d'une approche axée sur la capitalisation de connaissances explicites à une seconde génération centrée sur les savoirs tacites et les dynamiques humaines. Le partage des connaissances, devenu un élément central de la GC moderne, se révèle crucial pour maintenir l'innovation et la compétitivité dans les organisations.

Le travail déspatialisé a transformé les dynamiques traditionnelles du partage des connaissances. L'éloignement physique entre les employés affecte significativement les liens sociaux, l'établissement d'un langage commun, et la confiance. Les interactions informelles, essentielles pour la transmission des savoirs tacites, sont réduites dans ces contextes, ce qui pose un défi majeur pour la gestion des connaissances.

Pour atténuer ces défis, plusieurs stratégies ont été identifiées. La planification de rencontres en présentiel et l'utilisation de technologies collaboratives sont cruciales pour maintenir les échanges interpersonnels et la spontanéité. De plus, des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la conception du travail, la formation continue, et la création d'une culture organisationnelle de confiance et de coopération peuvent soutenir efficacement le partage des connaissances.

La posture managériale doit également évoluer pour s'adapter à ces nouveaux environnements de travail. Le passage d'un contrôle traditionnel à une approche basée sur la responsabilisation et la collaboration est essentiel pour encourager un partage des connaissances efficace.

En conclusion, bien que le travail déspatialisé présente des défis pour le partage des connaissances, il est possible de les surmonter en adoptant des pratiques adaptées et en tirant parti des technologies disponibles. Les organisations doivent continuer à développer des stratégies qui favorisent la communication et la collaboration pour optimiser le partage des connaissances dans ces nouveaux contextes de travail.

Des recherches futures pourraient se concentrer sur l'impact des technologies émergentes et des nouvelles pratiques de gestion sur l'efficacité du partage des connaissances, ainsi que sur les moyens de renforcer l'identification des employés à l'organisation dans un cadre déspatialisé.

Discussion et perspectives

Bien que ce travail ait apporté des contributions à la compréhension du partage des connaissances en contexte de travail déspatialisé, plusieurs limites doivent être reconnues.

Une absence de délimitation claire de la portée géographique. En effet, les conclusions tirées peuvent ne pas être généralisables à toutes les régions. Les pratiques de partage des connaissances et les stratégies de gestion des connaissances peuvent en effet varier considérablement en fonction des spécificités locales, des cultures organisationnelles ou des réglementations régionales.

Une autre limitation importante est le manque de distinction claire sur la pratiques de télétravail (mobile vs domicile), ce Paper s'étant basé principalement sur des données provenant d'ouvrages traitant du télétravail à domicile.

La temporalité des données utilisées dans cette recherche constitue également une limite importante. La majorité des informations examinées proviennent de recherches réalisées il y a plus de dix ans, tandis que les dynamiques du travail déspatialisé ont évolué considérablement au cours des cinq dernières années, notamment en raison de la pandémie de COVID-19. Cette discordance temporelle peut affecter la pertinence des conclusions en ne tenant pas pleinement compte de changements récents.

Enfin, une autre limite de cette étude est le focus exclusif sur le télétravail. Cette concentration sur le télétravail pourrait occulter les impacts spécifiques d'autres modalités de travail déspatialisé sur le partage des connaissances. Par exemple, les dynamiques et les défis liés aux équipes virtuelles peuvent différer de ceux rencontrés dans le télétravail à domicile, ce qui pourrait influencer les stratégies de gestion des connaissances de manière distincte.

Ces limites ouvrent des opportunités pour des travaux futurs afin de compléter cette étude par des recherches supplémentaires qui pourraient explorer plus en profondeur la variabilité des pratiques de télétravail, affiner les résultats en fonction des contextes géographiques spécifiques, intégrer des données plus récentes - Il est probable que de nouvelles données émergeront dans les prochaines années -, pour mieux comprendre les impacts actuels du travail déspatialisé sur le partage des connaissances. De plus, une investigation des autres formes de travail déspatialisé permettrait de fournir une vision plus complète et nuancée des défis et opportunités associés à la gestion des connaissances dans ces contextes.

bibliographie

- Ackoff, R. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3-9.; [link](#)
- Aguilera , A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, , 245-266. <https://doi.org/10.3917/reru.161.0245>
- Ajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Management & Prospective*, 32, 125-147. <https://doi.org/10.3917/g2000.323.0125>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Apurva, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding knowledge management: A literature review. *International Journal of Knowledge Management and Practices*, 3(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1325246>
- Auger, C. (2023). Cet isolement qui nous guette.... *Gestion*, 48, 68-73. <https://doi.org/10.3917/riges.482.0068>
- Barquin, R. C. (2001). What is knowledge management? *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, 1(2), 127–139. © Knowledge Management Consortium International, Inc.
- Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Bélanger, F., & Allport, C. D. (2008). Collaborative technologies in knowledge telework: An exploratory study. *Information Systems Journal*, 18(1), 101-121. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00252.x>

- Belgium, Federal Public Service Mobility and Transport. (2022). *Bemob: La pratique du télétravail en Belgique en 2022*. <https://mobilit.belgium.be/fr/publications/bemob-la-pratique-du-teletravail-en-belgique-en-2022>
- Bellefroid, B. (2012). *The new way of knowledge sharing*. Utrecht University, Institute of Information and Computing Sciences, Center of Organization and Information.
- Bénédic, M., Valoggia, P., Rousseau, A. & Schmitt, C. (2009). Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? *Management & Avenir*, 27, 152-170. <https://doi.org/10.3917/mav.027.0152>
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(4), 23–35. <https://doi.org/10.7202/044657ar>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International journal of human resource management*. DOI: [10.1080/09585190500083020](https://doi.org/10.1080/09585190500083020)
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., & Delobbe, N. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22(2). <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005>
- Craipeau, S. (2012) « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*. URL : <http://journals.openedition.org/quaderni/534> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice* (2nd ed.). The MIT Press. [Knowledge Management in Theory and Practice \(2nd Edition\) \(nibmehub.com\)](https://nibmehub.com/Knowledge-Management-in-Theory-and-Practice-2nd-Edition)
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. [10.1145/348772.348775](https://doi.org/10.1145/348772.348775)

- Demailly, A. & Pingaud, F. (2005). Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi. *Bulletin de psychologie*, 475, 149-156. <https://doi.org/10.3917/bupsy.475.0149>
- Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives? *Ad machina*, (5), 53–68. <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1407>
- Documentaliste-Sciences de l'Information. (2012). Knowledge Management: Quelles évolutions dans l'entreprise 2.0 ? *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49(2), 78. A.D.B.S.
- Dudézert, A. (2013). *La connaissance dans les entreprises*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.dudez.2013.01>
- Dudézert, A., Roulleaux Dugage, M., Chauvin, F., Martin, F., Lemieux, É., Boisserpe, P. & Bruillon, É. (2012). Le KM au cœur de la stratégie d'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 49, 26-43. <https://doi.org/10.3917/docs.492.0026>
- Eurostat. (n.d.). *Statistics*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Even, A. (2020). *The evolution of work: Best practices for avoiding social and organizational isolation in telework employees*. University of Maryland University College. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3543122>
- Federal Public Service Mobility and Transport. (2023). *Enquête BeMob : La pratique du télétravail en Belgique en 2023*. <https://teletravailler.be>
- Federal Public Service Mobility and Transport. (2023). *Chiffres-clés du télétravail*. <https://mobilit.belgium.be/sites/default/files/documents/publications/2023/Chiffres-clés-du-teletravail.pdf>
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15. DOI: 10.1108/13673270710832127

- Goria, S. (2018). Évolution des systèmes de gestion des connaissances et d'intelligence économique: D'une revue de la littérature scientifique anglophone à la présentation de points de vue francophones. *Les Cahiers du numérique*, 14, 9-23.
<https://www.cairn.info/revue--2018-1-page-9.htm>.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hallin, H. (2020) Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic. Mälardalen University, Sweden. Extrait de: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1448348/FULLTEXT02.pdf>
- Jennex, M. E. (2007). What is knowledge management?. *Encyclopedia of information science and technology* (pp. 401-406). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/9781599042619.ch001>
- Jennex, M. E. (2017). Big data, the Internet of Things, and the revised knowledge pyramid. *Data Base for Advances in Information Systems*, 48(4), 27-34.
<https://doi.org/10.1145/3158421.3158427>
- Kian, T. S., Rajah, S., & Wan Yusoff, W. F. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the differences among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102. https://www.academia.edu/download/33851900/EJBSS-1379-14-JOB_SATISFACTION_AND_MOTIVATION.pdf
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Le Flanchec, A., Mullenbach, A. & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir*, 81, 37-55. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0037>
- Leclercq-Vandelannoitte, A., de Corbière, F. & Elie-Dit-Cosaque, C. (2023). Télétravail : Où en est-on ? Retour sur ses enjeux technologiques et organisationnels. *Systèmes d'information & management*, 28, 3-9. <https://www.cairn.info/revue--2023-3-page-3.htm>.
- Louche, C. (2022). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations: Concepts de base et applications*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.louch.2022.01>
- Méda, D. (2002). Le capital social : un point de vue critique. *L'Économie politique*, (14) 36-47. <https://doi.org/10.3917/leco.014.0036>
- Mofakhami, M. (2023). 1. La pandémie de covid-19, tournant dans la pratique du télétravail ?. Dans : Claudia Senik éd., *Le travail à distance: Défis, enjeux et limites* (pp. 19-39). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0020>
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.004>
- Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de Knowledge Management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Dunod.

- Proust, S. (2023). Les conditions de travail en Europe: Disparités et convergences. *Futuribles*, 456, 27-41. <https://doi.org/10.3917/futur.456.0027>
- Riberolles, C., Krohmer, C. & Baret, C. (2023). Les effets de la mise en place du télétravail sur l'organisation du travail à l'hôpital public. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX, 51-73. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0051>
- Rouleaux Dugage, M. (2023). Renaissance du Knowledge Management : un tournant à saisir. *I2D - Information, données & documents*, 1(1), 14-20.
- Rouleaux Dugage, M. (2023). Renaissance du Knowledge Management : un tournant à saisir. *I2D - Information, données & documents*, 1, 14-20. <https://doi.org/10.3917/i2d.231.0014>
- Statbel. (n.d.). *Travail à domicile*. Federal Public Service Statistics. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/travail-domicile>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 81-94. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24. doi: 10.1007/s10551-005-8710-0
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation: Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202, 61-76. <https://www.cairn.info/revue--2010-3-page-61.htm>.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. <https://doi.org/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. (2021). Télétravail, organisation et management: Enjeux et perspectives post-covid. *Regards Économiques* (Université Catholique de Louvain).
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03345444>
- Peprah, E. O. (2023). Hybrid workplace: Current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Viossat, L. (2023). Les mutations du travail au XXI^e siècle. *Commentaire*, 181, 101-110. <https://doi.org/10.3917/comm.181.0101>
- von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1), 76-87.
<https://doi.org/10.3917/riges.351.0076>