

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ?

**Etude du cas AGC Automotive Europe par une
recherche exploratoire et qualitative.**

Auteure : Cloé JULLIEN
Promoteur : Laurent TASKIN
Lecteur : François LAMBOTTE
Année académique 2021-2022
Master en gestion des ressources humaines

“When people go to work, they shouldn’t have to leave their hearts at home.” – Betty Bender

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué, de près et de loin, à la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais remercier en premier lieu mon promoteur, le Professeur Taskin, pour son encadrement tout au long de la conception et rédaction du mémoire. Sa disponibilité, ses feedbacks et ses nombreux conseils m'ont permis de fournir un travail qui me ressemble et dont je suis fière.

Je suis aussi reconnaissante envers ma maitre de stage, Isabelle Wenig, pour le temps qu'elle m'a accordé et pour m'avoir fait découvrir son métier au quotidien. Malgré son agenda bien chargé, elle a toujours été disponible, à l'écoute et elle a toujours répondu à mes questions.

Je tiens ensuite à adresser mes sincères remerciements à l'équipe RH chez AGC Automotive Europe pour leur accueil chaleureux, leur gentillesse et leur professionnalisme. Ils m'ont impliquée dans de nombreuses activités tout au long de mon stage et je me suis sentie comme un membre à part entière de l'équipe.

De manière plus générale, je remercie toutes les personnes chez AGC Automotive Europe qui ont pris le temps de m'accorder un entretien malgré un contexte actuel très difficile, ainsi que pour leur intérêt quant à mon projet.

Je suis reconnaissante envers ma famille, qui n'a jamais cessé de me soutenir et de m'encourager tout au long de la rédaction de ce mémoire et dans la réalisation de mes études de manière générale. Merci à ma maman pour ses nombreuses relectures intermédiaires qui m'ont aidée à gagner en qualité et en professionnalisme.

Enfin, je tiens à souligner l'implication de mes amis et l'importance de nos relations basées sur l'entraide et le soutien.

Résumé

L'année 2020 a été marquée par de nombreux bouleversements sanitaires, économiques et sociaux qui ont amené les entreprises à revoir leurs procédures et leurs politiques. Le télétravail a été favorisé afin de maintenir l'activité économique (Lederlin, 2020 ; OCDE, 2021). À l'aube de la période post-COVID-19, le défi managérial actuel est de pouvoir combiner présence et distance dans une formule dite 'hybride' afin de faciliter la réalisation du travail dans le lieu qui fait le plus sens (Taskin, 2021a). Dans cette perspective, l'enjeu est alors de préserver les collectifs de travail et d'insister sur des nouvelles pratiques forgées sur la collaboration et le travail d'équipe (Taskin, 2020b). Le lien social, existant seulement virtuellement pendant la crise, a été mis à mal. Il est pourtant crucial, d'autant plus qu'il est un levier au partage de connaissances et à la collaboration (Cabrera & Cabrera, 2005).

La revue de littérature a permis d'étudier le télétravail ainsi que le contexte de travail hybride. En parallèle, la collaboration a été abordée brièvement, pour ensuite s'attarder plus longuement sur le partage de connaissances. Enfin, un chapitre a mis en lien le contexte de travail hybride avec le partage de connaissances et un enjeu commun en est ressorti : l'importance des liens sociaux.

Ce mémoire a pour objectif d'étudier la reconfiguration des liens sociaux, qui sont nécessaires au partage de connaissances et à la collaboration, en contexte de travail hybride.

L'approche se veut exploratoire, qualitative et est basée sur une étude de cas enchâssés au sein d'AGC Automotive Europe, qui connaît actuellement l'implémentation d'un contexte de travail hybride en son sein. Seize collaborateurs, répartis dans quatre équipes, ont été sélectionnés pour des entretiens semi-directifs. Les équipes ont été choisies sur base de caractéristiques spécifiques afin qu'elles soient diversifiées tout en maintenant une collaboration essentielle.

Sur base de l'analyse des propos recueillis, il apparaît que 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. L'importance de la présence a ensuite été mise en évidence, la collaboration avec les collègues et les clients étant impactée par la distance. En parallèle, si l'on s'intéresse aux opinions quant au contexte de travail hybride qui se met en place, celui-ci est globalement très bien perçu par les travailleurs, qui y voient de nombreux avantages. De plus, l'analyse par équipe a également démontré que les liens sociaux et la collaboration n'ont pas tellement été impactés par le contexte de travail hybride. Pour comprendre ces résultats relativement distincts, il faut prendre en compte la période liée aux confinements imposés par la crise sanitaire, qui a été néfaste à ce sujet. À la sortie de cette période de bouleversements, il semble que les travailleurs aient reconfiguré leur organisation, leur travail et leurs collaborations vers l'intégration du travail hybride.

Mots clés : Travail hybride, lien social, partage de connaissances, collaboration, télétravail

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction.....	1
2	Partie 1 : Revue de la littérature.....	4
2.1	Le télétravail	6
2.1.1	Définition.....	6
2.1.2	Caractéristiques.....	7
2.1.3	Contexte historique et développement	8
2.1.4	Contexte légal	8
2.1.5	Avantages et inconvénients	9
2.1.6	Conclusion	11
2.2	Le travail hybride.....	12
2.2.1	Travail pendulaire.....	12
2.2.2	Espaces de travail distribués	13
2.2.3	Flexwork	13
2.2.4	Travail hybride.....	14
2.2.5	Travail hybride : L'avenir	17
2.2.6	Résumé.....	18
2.2.7	Recul critique.....	20
2.2.8	Conclusion	20
2.3	La collaboration.....	21
2.3.1	Définition.....	21
2.3.2	Collaboration et coopération	21
2.3.3	De la collaboration vers le partage de connaissances.....	23
2.3.4	Conclusion	23
2.4	Le partage des connaissances.....	24
2.4.1	Knowledge-based view of the firm	24
2.4.2	Knowledge Management	26
2.4.3	Les connaissances	27
2.4.4	Le partage de connaissances.....	28
2.4.5	Stratégies de partage des connaissances.....	30
2.4.6	Partage inter- et intra-organisationnel des connaissances	30
2.4.7	Levers du partage de connaissances	31
2.4.8	Recul critique.....	36
2.4.9	Conclusion	38
2.5	Mise en lien : Travail hybride et partage de connaissances.....	39
2.5.1	Travail hybride et partage de connaissances : littérature existante	39
2.5.2	Travail hybride et partage de connaissances : l'enjeu commun	40
2.5.3	Lien social et partage de connaissances.....	42
2.5.4	Travail hybride, partage de connaissances et lien social	44
3	Partie 2 : Démarche méthodologique.....	45
3.1	Démarche de recherche	45
3.1.1	Approche : Qualitative	45
3.1.2	Mémoire-projet : Étude de cas enchâssés	45
3.1.3	Outil de collecte de données : Entretiens semi-directifs et documents internes	46
3.1.4	Recueil des données.....	47

3.2	Description du cas étudié : AGC Automotive Europe	50
3.2.1	Présentation de l'entreprise	50
3.2.2	Structure	51
3.2.3	Présentation des valeurs, de la mission et de la vision	52
3.2.4	Politique de télétravail	52
3.2.5	Pratiques en matière de Knowledge Management et de collaboration	54
3.3	Méthode d'analyse des données recueillies.....	55
4	Partie 3 : Étude empirique et analyse des résultats	58
4.1	Travail hybride	58
4.1.1	Description du travail hybride.....	58
4.1.2	Organisation présence/télétravail en travail hybride	59
4.1.3	Avantages du travail hybride.....	60
4.1.4	Désavantages du travail hybride	61
4.1.5	Facteurs de succès du travail hybride	62
4.1.6	Synthèse.....	63
4.2	Collaboration.....	64
4.2.1	Description de la collaboration	64
4.2.2	Temporalité de la collaboration	64
4.2.3	Knowledge Management	65
4.2.4	Collaboration à distance.....	66
4.2.5	Favoriser la collaboration.....	68
4.2.6	Synthèse	69
4.3	Liens sociaux	69
4.3.1	Qualité des liens sociaux	70
4.3.2	Liens sociaux à distance	71
4.3.3	Favoriser les liens sociaux	72
4.3.4	Synthèse	73
4.4	Reconfiguration par équipe.....	74
4.4.1	Équipe 1 : Équipe où l'organisation hybride est déjà en place.....	74
4.4.2	Équipe 2 : Équipe traditionnelle ayant mis en place une nouvelle organisation de travail	75
4.4.3	Équipe 3 : Équipe mixte ayant connu beaucoup de changements	76
4.4.4	Équipe 4 : Équipe traditionnelle ayant connu peu de changements	77
4.5	Conclusion.....	77
5	Conclusion.....	81
6	Bibliographie.....	89
7	Annexes	104

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Table des figures

Figure 1 - Schéma de synthèse pour le développement théorique et l'évolution de la question de recherche composant la première partie du mémoire.....	5
Figure 2 - Représentation schématique de l'organisation au sein de la division Automotive d'AGC.....	51
Figure 3 - Arbre thématique simplifié.....	57

Table des tableaux

Tableau 1 - Catégorisation du télétravail sur base de Taskin (2003), Taskin (2020-2021, Slide 7) et Hansez et al. (2021)	7
Tableau 2 - Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés, l'entreprise et pour la société.....	10
Tableau 3 - Résumé des différents modes d'organisation du travail, de leur définition, des concepts clés et de leur focus	19
Tableau 4 - Tableau de synthèse des différences entre collaboration et coopération sur base de Castañer & Oliveira (2020), Gangloff-Ziegler (2009) et Coutant & Caillet (2015)	23
Tableau 5 - Leviers de nature socio-psychologique facilitant le partage de connaissances	33
Tableau 6 - Leviers GRH favorisant le partage de connaissances	36
Tableau 7 - Mise en perspective du partage de connaissances et du travail hybride : définition et leviers	41
Tableau 8 - Présentation des équipes sélectionnées	48
Tableau 9 - Présentation des personnes interrogées.....	49
Tableau 10 - Répartition des travailleurs en fonction de leur statut et de leur taux d'activité au sein d'AGC Automotive Europe.....	51
Tableau 11 - Comparaison entre la collaboration dans une perspective GRH/KM et KM/humaniste.....	88

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 - Schéma présentant les dynamiques de partage de connaissances	104
Annexe 2 - Schéma présentant le transfert de connaissances en télétravail.....	105
Annexe 3 - Schéma présentant le transfert de connaissances au niveau individuel	106
Annexe 4 – Les différents types de designs pour les études de cas.....	107
Annexe 5 - Guide d'entretien : Entretien exploratoire n°1	108
Annexe 6 - Guide d'entretien : Entretien exploratoire n°2	110
Annexe 7 - Guide d'entretien : Employés (version française)	111
Annexe 8 - Guide d'entretien : Employés (version anglaise)	112
Annexe 9 - Guide d'entretien : Top management (version française)	113
Annexe 10 - Guide d'entretien : Top management (version anglaise).....	114
Annexe 11 - Arbre thématique complet.....	115

1 INTRODUCTION

Contexte, pertinence du thème choisi et problématique

2020 est l'année de tous les bouleversements : sanitaires, économiques et sociaux. Les institutions, les employeurs et les travailleurs ont été impactés par la situation. Les entreprises se sont vues dans l'obligation d'instaurer de nouvelles procédures et de nouvelles pratiques, le télétravail est favorisé afin de maintenir l'activité économique et préserver la perception d'un revenu pour les travailleurs (Lederlin, 2020 ; OCDE, 2021). Ce télétravail intensifié, qui a permis aux travailleurs de collaborer à distance tout en atteignant les objectifs, fait maintenant l'objet d'un certain questionnement : après avoir travaillé à proximité les uns des autres pendant toutes ces années, pourquoi ne pas choisir où et quand effectuer les tâches en cette période post-COVID ? (Frimousse & Peretti, 2021).

Le télétravail est un thème déjà largement étudié dans la littérature scientifique (Vayre, 2019). C'est à partir des années nonante qu'il se développe réellement et permet le travail à distance du bureau tout en utilisant les technologies de l'information (Breton, 1994 ; Taskin, 2003).

Suite aux confinements imposés par la crise sanitaire, mais également comme mesure de lutte contre la propagation du virus, les solutions digitales telles que le télétravail ont permis de maintenir l'activité en entreprise (Lederlin, 2020 ; OCDE, 2021). À l'heure actuelle, le télétravail entre progressivement dans la culture organisationnelle des entreprises et veut s'ancrer dans les pratiques comme une nouvelle norme (Frimousse & Peretti, 2021 ; OCDE, 2020). Cependant, malgré les nombreux avantages pouvant être cités, des conséquences plus négatives ne sont pas à négliger : sentiment d'isolement, perte des liens sociaux, problèmes de cohésion des équipes, déspatialisation (définition dans le point 2.1.2), etc. (Taskin, 2020a). Le défi managérial actuel est de pouvoir combiner présence/proximité et distance et de faciliter la réalisation du travail là où il a le plus de sens de l'être tout en limitant les conséquences néfastes liées au télétravail intensifié (Taskin, 2021a). Cette formule est qualifiée d'« hybride » (Frimousse & Peretti, 2021) et je parlerai de « travail hybride » et de « contexte de travail hybride » dans ce mémoire.

Dans cette perspective, l'enjeu est alors de préserver les collectifs de travail et d'insister sur des nouvelles pratiques forgées sur la collaboration et le travail d'équipe (Taskin, 2020b). « *La construction d'une communauté phygitale et d'un esprit de solidarité, devraient permettre de tisser un nouveau lien social dans l'entreprise* » (Frimousse & Peretti, 2021, p.194). Existant seulement virtuellement pendant la crise, le lien social mis à mal est pourtant crucial, d'autant

plus qu'il est un levier au partage de connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005). En outre, Taskin (2006) affirme que le télétravail, dû à la déspatialisation qu'il peut engendrer, peut également avoir des effets néfastes sur le processus de partage de connaissances. Ce dernier est néanmoins essentiel en entreprise, il permet notamment de contribuer à l'innovation de l'organisation, et ainsi maintenir son avantage concurrentiel (Trong Tuan, 2012 ; Wang et al., 2014 ; Lu et al., 2006).

La reconfiguration du partage de connaissances en contexte de travail hybride ne pouvant pas être étudiée de manière exhaustive, le lien social comme enjeu commun est choisi pour la suite de ce mémoire. En effet, il est intéressant de se pencher sur les liens sociaux qui, potentiellement mis en danger par le contexte de travail hybride, sont pourtant déterminants pour le partage de connaissances et donc la collaboration.

Pour résumer, à la sortie de cette période de crise sanitaire, la société ainsi que le monde du travail ont été durablement bouleversés, et de nouveaux enjeux ont émergé. En effet, des thèmes tels que le contexte de travail hybride, le maintien du lien social, le partage de connaissances, etc. se doivent d'être étudiés. Ce mémoire est donc l'occasion d'explorer les questionnements sous-jacents, autour d'une question de recherche principale :

« Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ? »

Structure du mémoire

Mon mémoire se structure en trois parties. La première partie comprend la revue de la littérature sur les différents thèmes abordés ci-dessus : le télétravail, le travail hybride, la collaboration, le partage de connaissances et le lien social nécessaire à ce dernier. Un schéma de synthèse du développement suivi est d'ailleurs proposé.

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la démarche méthodologique. Dans un premier temps, la démarche de recherche est présentée et les choix méthodologiques justifiés. L'approche se veut qualitative et est basée sur une étude de cas enchâssés. La récolte de données s'est faite via des entretiens semi-directifs et l'analyse de documents internes. Seize personnes réparties dans quatre équipes ont été interrogées, toutes faisant partie d'AGC Automotive Europe qui est le cas étudié et qui sera brièvement présenté. Seront successivement abordées les politiques en matière de télétravail et Knowledge Management. La partie méthodologique se clôture par le choix d'une analyse thématique comme méthode d'analyse des données recueillies.

La troisième partie se compose de l'étude empirique, de l'analyse des résultats ainsi que des principales conclusions de cette recherche. L'analyse se compose donc de quatre sections : Les trois premières sections sont d'abord consacrées à l'analyse des propos sur base des trois thèmes étudiés (travail hybride, collaboration et liens sociaux). Ensuite, une section est dédiée à la compréhension des dynamiques qui se mettent en place dans chaque équipe, comprenant chacune des caractéristiques spécifiques. Cette dernière partie se conclut par une présentation des principaux enseignements.

2 PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La première partie de ce mémoire est consacrée à la revue de la littérature. Afin de mieux comprendre la structure, un schéma de synthèse du développement suivi est proposé ci-dessous.

En ce qui concerne **l'évolution du développement théorique** (flèches bleues pleines), les deux premiers concepts à définir sont le « télétravail » et la « collaboration », respectivement abordés dans le premier et le troisième chapitre. Sur base des lectures scientifiques effectuées lors de la rédaction de ceux-ci, j'ai pris le parti de diriger ma recherche vers des aspects spécifiques propres à chacun de ces concepts. D'un côté, ce n'est plus le télétravail même, mais le travail hybride qui sera développé, c'est-à-dire un mode d'organisation du travail mettant l'accent sur la combinaison de divers espaces et lieux de travail tout en utilisant les technologies de l'informatique et de la communication (TIC) pour exécuter les tâches et maintenir les relations dans l'espace professionnel et familial (Halford, 2005). Celui-ci correspond à un mode d'organisation du travail qui pose actuellement de nombreux enjeux en matière de gestion des ressources humaines. D'un autre côté, la collaboration sera étudiée au travers de la notion de partage de connaissances, concept plus facilement opérationnalisable et observable. Ces deux nouveaux concepts, c'est-à-dire le travail hybride et le partage de connaissances, seront donc définis en parallèle, dans le deuxième et le quatrième chapitre.

Pour ce qui est de **la progression de la question de recherche** (flèches rouges en points), les quatre premiers chapitres permettent de formuler la question de départ, qui évolue en trois temps. Premièrement, suite au développement des deux premiers concepts de base, le télétravail et la collaboration, la question de départ suivante émerge : « *Comment la collaboration se reconfigure-t-elle autour du télétravail ?* ». En raison du développement du chapitre consacré au travail hybride, une question de départ intermédiaire émerge : « *Comment la collaboration se reconfigure-t-elle en contexte de travail hybride ?* ». Enfin, dans un troisième temps, la collaboration est opérationnalisée au travers du partage de connaissances et la question de départ finale peut être formulée : « *Comment le partage de connaissances se reconfigure-t-il en contexte de travail hybride ?* »

Le cinquième et dernier chapitre de cette première partie est dédié à la mise en lien entre le travail hybride et le partage de connaissances, et au développement de l'enjeu qui leur est commun : le lien social. L'étude s'intéresse donc à l'articulation entre ces trois concepts et la question de recherche est la suivante : « *Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ?* »

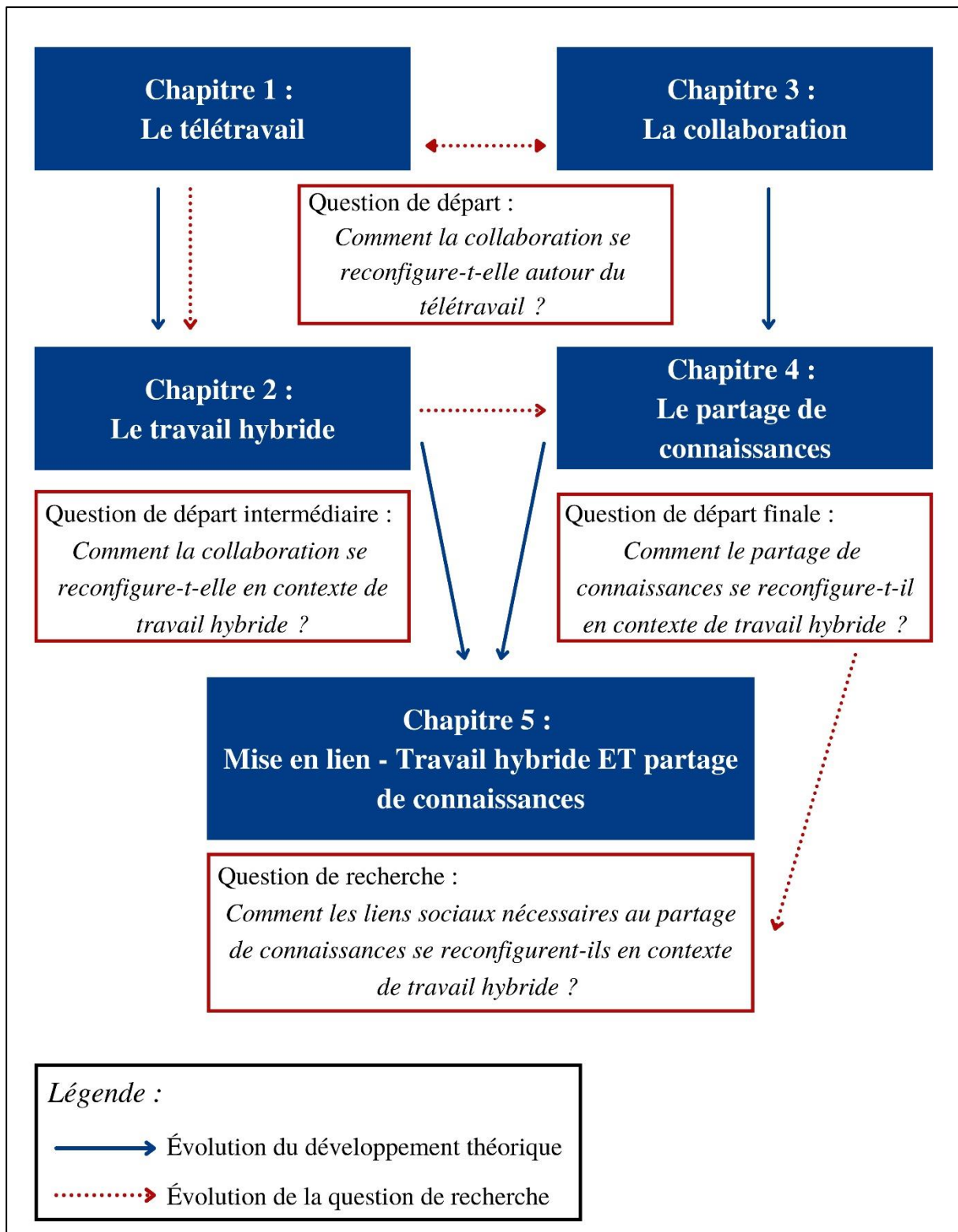


Figure 1 - Schéma de synthèse pour le développement théorique et l'évolution de la question de recherche composant la première partie du mémoire

2.1 LE TÉLÉTRAVAIL

2.1.1 Définition

❖ Qu'est-ce que le télétravail ?

L'origine étymologique du « télétravail » renvoie au concept de « travail à distance » (Metzger & Cléach, 2004). Afin de mieux comprendre ce que ce terme recouvre, une explication s'impose. Cependant, comme l'affirme Tremblay (2002), il existe de nombreuses définitions rendant la généralisation autour d'une définition commune relativement compliquée.

En 1996, Korte & Wyne déclarent que le télétravail est « *une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication* » (cité dans Pontier, 2014, p.31). Plus récemment, Taskin (2021a, p.14) affirme : « *Le télétravail désigne l'exercice, tout ou en partie à distance, d'une activité professionnelle au moyen des TIC* ».

Ces deux définitions sont donc relativement similaires, et deux conditions essentielles sont mises en avant et communes aux différentes définitions dans la littérature : la distance physique entre l'espace de prestation du travail et les locaux de l'entreprise, ce qui empêche l'employeur de contrôler physiquement les résultats des travailleurs, ainsi que l'emploi des TIC (Taskin, 2003 ; Breton, 1994). Un troisième critère est souligné par Taskin (2006) : la fréquence de l'arrangement, c'est-à-dire du temps télétravaillé. Ce critère sera développé dans le point 2.1.2.

❖ Qu'est-ce qu'un télétravailleur et qui est concerné ?

Selon Metzger & Cléach (2004, p.436), le télétravailleur désigne « *un salarié qui, de façon relativement régulière et pendant une période variable, exerce ses activités professionnelles en dehors de son entreprise habituelle de rattachement, maintenant un contact avec celle-ci et ses collègues par l'usage de procédés de télécommunications* ».

Les travailleurs concernés sont ceux réalisant certaines activités « *dont le résultat peut être facilement mesuré, ou [...] dont l'exercice ne nécessite pas une relation de proximité avec les collègues, avec le public ou avec le management* » (De Mazenod, 2011, p.8). Taskin (2003) précise que cela va également dépendre de la personnalité des travailleurs qui vont devoir développer leur autonomie afin de s'auto-discipliner. De plus, selon Daniels et al. (2001, cité dans Taskin, 2003), celui-ci viserait majoritairement les « knowledge workers ». Ces travailleurs détiennent un savoir et des connaissances implicites, complexes à déléguer et

codifier et mènent des projets comprenant des tâches diversifiées et imprévisibles (Polanyi, 1962, cité dans Fallatah, 2021 ; Taskin, 2006).

2.1.2 Caractéristiques

❖ Catégorisation

Taskin (2003) qualifie le télétravail de phénomène polymorphe¹. En effet, sa catégorisation va dépendre du critère sélectionné : le statut, le lieu ou la fréquence. C'est précisément cet aspect multidimensionnel qui rend l'écriture d'une définition partagée difficile (Pontier, 2014).

Statut	Lieu	Fréquence
Salarié	Domicile	Régulier - Permanent : $\geq 90\%$ du temps - Alterné : $\geq 20\%$ du temps
		Occasionnel : $< 20\%$ du temps
	Mobile : pas de lieu de travail déterminé et hors du bureau et du domicile. Eg. aéroports, gares, trains, etc.	$\geq 25\%$ du temps
	En télécentre ou bureau satellite	$> 20\%$ du temps
Indépendant		

Tableau 1 - Catégorisation du télétravail sur base de Taskin (2003), Taskin (2020-2021, Slide 7) et Hansez et al. (2021)

Les cinq formes de télétravail sont mises en avant : le télétravail à domicile occasionnel, le télétravail à domicile régulier « permanent » ou « alterné », le télétravail mobile, le télétravail en télécentre ou bureau satellite et le télétravail indépendant (Hansez et al., 2021).

❖ La règle des trois unités : temps, lieu et action

Le télétravail, en tant que nouvelle forme d'organisation du travail alternant le cadre spatio-temporel, va modifier le contrôle et l'organisation du travail. En effet, le contrôle traditionnel se configure autour de trois unités, respectivement le temps, le lieu et l'action. Le télétravail va causer une rupture de cette règle, notamment due à la déspatialisation des travailleurs (Taskin, 2006).

Taskin (2006, p.5) décrit la déspatialisation comme « *la gestion de la distance non seulement physique (géographique) du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à*

¹ Polymorphe = Qui offre des apparences, des formes diverses (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, n.d.)

l'éloignement avec son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, etc.) ».

Au niveau du lieu, puisque le télétravail s'effectue à distance de l'entreprise, le contrôle physique par la hiérarchie n'est plus possible (Taskin, 2006).

Au niveau du temps, le contrôle temporel en télétravail est complexe dû à la déspatialisation. De plus, le travail des « knowledge workers », comme décrits dans la partie 2.1.1 définition, est également difficilement contrôlable (Taskin, 2006).

Au niveau de l'action, les travailleurs propices à pouvoir exercer leur travail à distance sont davantage confrontés à des imprévus et de la souplesse dans leur travail, ce qui rend le contrôle des règles et procédures suivies difficile (Taskin, 2006).

2.1.3 Contexte historique et développement

Comme l'affirment Dumas & Ruiller (2014), les premiers documents académiques relatifs au télétravail ne sont pas récents. Taskin (2020-2021) situe en 1972 la première mention du concept de télétravail. Entre 1975 et 1985, celui-ci se développe en lien avec un enjouement technologique.

Cependant, cette euphorie se verra remplacée par des désillusions entre 1985 et 1992, notamment dues au coût des technologies nécessaires ou au désaccord des syndicats (Taskin, 2020-2021 ; Taskin, 2003).

Il faudra donc attendre les années nonante pour que le télétravail se développe réellement. C'est pendant cette période précise que les conditions nécessaires à son développement ont été réunies, grâce à la convergence d'éléments du contexte économique, technologique, légal et socioculturel. Au niveau technologique, le déploiement de technologies mobiles, numériques et digitales est souligné (Craipeau, 2010 ; Taskin, 2020-2021). Au niveau économique, la mondialisation et la flexibilité qu'elle engendre sont mises en avant (Taskin, 2003 ; Pontier, 2014). Au niveau socioculturel, le souci du bien-être global, et donc du bien-être au travail est mentionné par Taskin (2003). En effet, les avantages du télétravail (mentionnés dans le point 2.1.5) permettent de répondre à des aspirations écologiques, une demande de flexibilité et ainsi palier l'intensification du travail.

2.1.4 Contexte légal

Au niveau juridique, on peut considérer comme point de départ la Recommandation (n° 184) datant de 1996 sur le travail à domicile venant compléter la Convention (n° 177) de 1996

également sur le travail à domicile adoptée par l'Organisation internationale du travail (OIT). Pour ce qui est de la Belgique précisément, elle a également légiféré le travail à domicile au travers de la loi du 06 décembre 1996, qui s'insère dans la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail afin de rendre obligatoire la conclusion de celui-ci pour les travailleurs à domicile (Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Craipeau, 2010). Cependant, comme l'expliquent Scaillerez & Tremblay (2016), ces deux dispositions ne prennent pas en compte toutes les réalités du télétravail, mais seulement le cas précis du travail à domicile.

Ce n'est que début des années 2000 que le cadre législatif se précise, avec le développement des TIC et leur rôle grandissant dans le monde du travail. L'Accord-cadre européen du 16 juillet 2002 sur le télétravail englobe non seulement le travail à domicile, mais également toute autre forme de télétravail régulier (Scaillerez & Tremblay, 2016). En Belgique, la convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail a fait suite à ses dispositions. Il est cependant nécessaire de faire la distinction entre la fréquence du télétravail afin de savoir vers quel texte de loi se diriger. Le télétravail occasionnel, comprenant par exemple les cas de force majeure, est encadré par la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable. La convention collective de travail n°85 bis du 27 février 2008, modifiant la convention de 2005 citée ci-dessus, a trait au télétravail structurel, c'est-à-dire régulier (Boseret, 2021 ; Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2021 ; Taskin, 2020b).

Suite à la crise sanitaire de la COVID-19, le monde du travail a été durablement bouleversé. En effet, différentes mesures organisationnelles, en particulier la généralisation du télétravail, ont été adoptées par le gouvernement afin de maîtriser et in fine de réduire sa propagation. (Kéfer & Detienne, 2021). Cependant, au niveau juridique, ce télétravail imposé ne s'insérerait dans aucune des deux catégories abordées précédemment (télétravail occasionnel ou régulier). La CCT n°149 du 26 janvier 2021 a donc été rédigée afin de fixer le cadre législatif relatif au télétravail recommandé ou imposé par la crise sanitaire (Boseret, 2021 ; CESI, 2021).

2.1.5 Avantages et inconvénients

« Comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail demeure porteur d'opportunités mais aussi de risques et d'abus » (Vendramin, 2005, cité dans Dumas & Ruiller, 2014, p.73).

Dans la littérature, les avantages et inconvénients les plus récurrents soulignés sont, entre autres, ceux mentionnés dans le tableau en page suivante.

	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, 2020a)	
<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)

Tableau 2 - Avantages et inconvénients du télétravail pour les employés, l'entreprise et pour la société

Dans une moindre mesure, deux avantages pour la société dans son ensemble peuvent également être mentionnés. Taskin (2003) cite une légère réduction des coûts liés à la diminution des déplacements, et donc de l'entretien des routes, des contrôles, des espaces de stationnement, etc. De plus, un avantage environnemental peut également être spécifié provenant de la diminution du trafic routier entraînant consécutivement une baisse de la pollution (Mello, 2007 ; Lederlin, 2020).

❖ Contexte de COVID-19

Il est nécessaire de rappeler qu'avant la crise, 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, 2020b ; Taskin, 2020a, Dumas & Ruiller, 2014). Tous les travailleurs ne sont cependant pas concernés, la nature de l'emploi étant déterminant dans son instauration (OCDE, 2021). Selon une étude menée par l'institut Vias (Wrzesinski et al., 2021), le pourcentage de télétravailleurs belges étaient de 17% en 2017 et a été revu à la hausse pour atteindre 49% pendant la crise sanitaire, et 41% en 2021.

Alors qu'avant la crise la journée en télétravail était organisée afin qu'elle soit propice à la productivité et la concentration, le télétravail imposé a entraîné une duplication des journées de travail en présence une fois à distance (Taskin, 2020b). Taskin (2021a), et certains auteurs dans la littérature grise tel que Van Caloen (2021), développent en précisant que plusieurs avantages n'en étaient plus vraiment dans un contexte de télétravail permanent. En effet, des études ont démontré une baisse de productivité allant de 20% à 30%. Des effets avérés sur la santé, comme une fatigue plus importante, se sont également faits ressentir. De plus, cela aurait eu un impact sur la communication, l'autonomie et le rapport au collectif.

2.1.6 Conclusion

La période post-COVID dans laquelle nous sommes actuellement nous permet de dresser le bilan de la crise et du télétravail intensifié. Un des enjeux majeurs et actuels qui en ressort est celui du travail hybride. Cette notion sera abordée dans le chapitre suivant (2.2).

Au stade actuel de cette recherche, les principaux concepts sont le télétravail, comme développé dans ce chapitre, et la collaboration, comme mentionné précédemment. Sur base de ces deux éléments, la question de départ est la suivante :

Comment la collaboration se reconfigure-t-elle autour du télétravail ?

2.2 LE TRAVAIL HYBRIDE

Encore relativement peu mentionné dans la littérature scientifique, le travail hybride est pourtant un mode d'organisation du travail qui pose de nombreux enjeux en matière de gestion des ressources humaines. Même si ce phénomène n'est pas nouveau, celui-ci a récemment bénéficié d'un intérêt particulier de la part des organisations qui y voient une réelle opportunité de réorganisation à l'aube de cette période post-COVID (Rabha, 2021 ; Schrecengost, 2021).

La littérature scientifique abordée est basée exclusivement sur Halford (2005) qui caractérise le travail hybride par la combinaison de divers espaces et lieux de travail tels que le domicile, les locaux de l'entreprise, le cyberspace et tout autre tiers lieu, ceci en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations dans l'espace professionnel et familial. Le travail hybride sera développé en détail dans la deuxième partie de ce chapitre, avec l'apport notamment de littérature grise afin de compléter mes propos.

Afin de mieux comprendre la signification et les défis attachés à cette notion, ce chapitre parcourt la littérature scientifique qui a trait à d'autres modes d'organisation du travail qui s'en rapprochent et s'en distinguent à la fois. Seront successivement abordés le travail pendulaire (2.2.1), les espaces de travail distribués (2.1.2) et le flexwork (2.2.3).

2.2.1 *Travail pendulaire*

En 2001, Rey s'interroge déjà sur le travail à domicile qui évolue en parallèle des TIC. Il émet des questionnements autour de cette thématique tels que l'affaiblissement des liens sociaux et l'isolement des télétravailleurs. Il introduit la notion de travail pendulaire en expliquant que cette problématique « *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).

2.2.2 *Espaces de travail distribués*

D'après Halford (2005), l'utilisation des TIC entraîne la reconfiguration spatiale de l'espace de travail traditionnel en termes d'activité, de gestion et d'organisation, ce qui permet aux travailleurs d'exercer leur activité à partir de plusieurs endroits, rendant le télétravail et toute forme d'organisation virtuelle possible.

D'ailleurs en 2002, Vendramin & Valenduc (cité dans Taskin & Dietrich, 2020) s'intéressent à la flexibilité et proposent une typologie comprenant une catégorie intégralement consacrée à la localisation du travail. Cette catégorie a pour contenu les diverses formes d'organisation du travail qui, grâce à l'utilisation des TIC, permettent aux travailleurs d'être situés dans divers lieux géographiques tout en assurant les prestations de travail. Selon Taskin & Dietrich (2020, p.49), cela permet « *de prendre en considération le phénomène des espaces de travail distribués qui émergera au milieu des années 2010* ».

L'espace de travail distribué 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 (Taskin & Dietrich, 2020). D'après Rober & Kim (2009), trois caractéristiques définissent ce mode d'organisation du travail : (1) plusieurs lieux de travail différents, (2) avec utilisation des TIC pour les communications et interactions et (3) les travailleurs peuvent provenir de différentes parties d'une même organisation ou même d'organisations différentes.

A ce stade, nous pouvons distinguer les espaces de travail distribués 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.

En s'intéressant aux espaces de travail distribués, un autre concept est souvent mentionné dans la littérature, « le flexwork », et mérite de s'y attarder.

2.2.3 *Flexwork*

Le concept du flexwork, aussi appelé « travail flexible », ou encore « flexible working arrangements » a vu le jour dans les années 1980 et réfère à un ensemble de pratiques de flexibilité (Ajzen & Taskin, 2021 ; Taskin et al., 2019).

Selon Taskin et al. (2014), le flexwork « *est caractérisé comme l'association du télétravail à domicile et/ou mobile et la mise en place d'espaces de travail flexibles* » (Abstract, para.1). Ces

pratiques de travail flexibles doivent être étudiées comme un ensemble de pratiques combinées dans la mesure où, aujourd'hui, les travailleurs ne passent plus leurs journées de travail au même endroit mais combinent plusieurs espaces de travail (Taskin et al., 2019).

Le flexwork associe l'*espace* et le *temps* qui sont tous deux flexibles. En termes d'*espace*, le flexwork permet une utilisation flexible des espaces de travail situés à la fois à domicile, sur le site de l'employeur, ainsi que dans d'autres lieux. En ce qui concerne le *temps*, le flexwork permet aux travailleurs de travailler avec des horaires flottants et de manière étendue. Les employés sont connectés en permanence à leurs réseaux professionnels et peuvent travailler "anywhere, anytime" grâce à l'utilisation des TIC (Ajzen & Taskin, 2021).

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.

2.2.4 Travail hybride

Comme je l'ai mentionné au début de ce chapitre, le travail hybride est peu développé dans la littérature scientifique. Je me baserai, dans un premier temps, sur un article scientifique d'Halford (2005). Par la suite, j'approfondirai mes propos avec de la littérature grise comprenant des articles de revues/magazines.

Dans la littérature scientifique, l'article de Halford datant de 2005 nommé « Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management » peut être considéré comme le point de départ de compréhension de ce phénomène. En effet, bien que plusieurs auteurs de référence laissent une place conceptuelle au travail hybride, Halford (2005) affirme qu'il n'y avait pas d'analyse sur cette forme particulière de re-spatialisation avant sa recherche.

Halford (2005, p.20) 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* ». En d'autres termes, ce modèle de travail hybride pose de nouveaux enjeux qui dépassent ce qui a été étudié jusqu'à présent. Il est alors qualifié, selon Halford (2005), 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.

Face au constat du peu de références scientifiques, la littérature grise est également mobilisée pour compléter mon propos.

Selon Rabha (2021), ce modèle de travail permet aux travailleurs de venir au bureau occasionnellement et d'accomplir le reste des tâches à domicile, selon leur convenance. Le bureau n'est donc plus le lieu de travail principal. Kaul (2021, para.4) explique qu'au contraire « *it will operate as a welcoming, well-provisioned hub for a fluid and dispersed workforce* ». 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.

D'après Kaul (2021), le terme « hybride » est à prendre en considération pour comprendre l'avenir plus flexible du travail. D'un côté, il permet une plus grande liberté aux employés quant au moment et au lieu de travail. D'un autre côté, il offre plus d'autonomie aux employés, qui peuvent adapter leur travail à leur vie personnelle. « *It's the best of both worlds: structure and affability on one hand, and independence and flexibility on the other* » (Kaul, 2021, p.2). Cette flexibilité peut être mise en parallèle avec celle définie dans la partie consacrée au flexwork, même si elle est moins centrale.

❖ Travail hybride : caractéristiques et définition

Sur base de cette réflexion, les principales caractéristiques du travail hybride peuvent être soulignées, tout en distinguant celles provenant de la littérature scientifique et celles recoupées dans différentes sources issues de la littérature grise.

La revue de littérature scientifique, basée exclusivement sur l'article d'Halford (2005), permet de mettre en avant deux principales caractéristiques : (1) la **combinaison de divers espaces et lieux de travail** : domicile, locaux de l'entreprise, cyberspace et tout autre tiers lieu et (2) **l'utilisation des TIC** pour exécuter les tâches et maintenir les relations dans l'espace professionnel et familial.

À la suite du développement de la littérature grise, deux caractéristiques supplémentaires peuvent être mises en évidence : (3) **le bureau n'est plus le lieu de travail principal** et (4) **l'autonomie des travailleurs** qui sont libres de s'organiser à leur convenance (Kaul, 2021 ; Rabha, 2021).

En somme, après l'énumération de ces quatre caractéristiques, le focus particulier du travail hybride est mis sur le travail et sur l'association du lieu à l'activité. Le travail est donc structuré en fonction des activités.

Je propose de définir le travail hybride comme étant 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.

❖ **Avantages**

Selon Rabha (2021), le travail hybride offre de nombreux avantages pour l'organisation dans son entièreté. Il cite les principaux : réduction des coûts de fonctionnement, augmentation de la productivité, engagement et meilleure performance des équipes distribuées. Ces trois avantages sont intéressants mais ils se confondent avec ceux associés au télétravail en général.

En ce qui concerne le modèle hybride en particulier, Halford (2005) met en avant une évaluation positive de la combinaison des espaces de travail, tant pour le personnel que les managers, qui permet une situation « win-win ». D'une part, elle affirme que ce modèle offre la possibilité au personnel de répondre aux besoins d'interactions en face à face. Et d'autre part, cela permet de créer de nouveaux espaces d'intimité grâce à l'utilisation étendue de la communication virtuelle, sans augmenter le stress ou l'intrusion liée au télétravail. Cet intervalle entre présence sur le site et télétravail avance un enjeu majeur qui sera abordé dans la section suivante.

❖ **Points d'attention et enjeux**

Comme pour les avantages, on retrouve des enjeux et points d'attention similaires à ceux pouvant être cités pour le télétravail : création de liens plus difficile, charge mentale en télétravail plus lourde, moins d'interactions non planifiées pouvant être délétères aux idées d'innovation, etc. (Miller, 2021 ; Dixon, 2020).

Dans une perspective de travail hybride, une des conclusions importantes de cette crise tourne autour de **l'importance de la présence** (Taskin, 2021a). Dans un webinaire pour l'UCLouvain,

Taskin (2020b) suggère de repenser inversement la logique précédant la crise : au lieu de se poser la question des jours durant lesquels télétravailler, il faudrait davantage s'interroger sur les activités qui nécessitent la présence des équipes sur le lieu de travail.

Il ne s'agit pas pour le personnel de devoir travailler aux mêmes heures et au même rythme afin que le modèle hybride fonctionne. Un mélange d'approches de communication synchrones et asynchrones est nécessaire pour que les équipes puissent collaborer à distance (Kaul, 2021).

Cette logique sous-entend d'« *être moins ensemble, mais mieux ensemble* » (Taskin, 2021a, p.6) et d'atteindre le juste équilibre entre présence au bureau et télétravail (Rabourdin, 2020).

Dans son article, Halford (2005) explique que la mise en place d'un espace de travail hybride a conduit les travailleurs à scinder leurs tâches en deux flux : les tâches à effectuer en télétravail et celles à exécuter au bureau. En privilégiant l'accomplissement des tâches routinières ou plus complexes au domicile, l'isolement n'est plus considéré comme un désavantage puisqu'il offre la tranquillité nécessaire aux travailleurs. Un des défis est donc de pouvoir accompagner le personnel dans l'élaboration de cette scission en deux flux de tâches à effectuer.

Ensuite, Schrecengost (2021) ajoute qu'il est également important de disposer d'espaces de travail agréables et vivants qui permettent d'accueillir et d'inclure les travailleurs du modèle hybride lorsqu'ils reviennent au bureau. Récemment, les entreprises ont eu tendance à réduire l'espace disponible au vu du nombre en baisse de travailleurs présents sur le site. Mais Schrecengost affirme que cela ne doit pas détériorer l'environnement de travail.

2.2.5 Travail hybride : L'avenir

L'article d'Halford datant de 2005, le travail hybride n'est donc pas un phénomène nouveau. Cependant, il a bénéficié d'un intérêt récent suite à la crise de la COVID-19. Pour comprendre cet intérêt, il faut se pencher sur la littérature grise. Comme l'explique Rabha (2021), le monde du travail a été durablement bouleversé, ce qui a forcé les organisations à se réorganiser, notamment en instaurant du télétravail. Dans la lutte pour leur survie, le concept de travail hybride a permis aux entreprises d'entrevoir une possibilité d'amélioration afin de sortir de cette situation difficile (Rabha, 2021). *Mais qu'en est-il du futur ?*

Comme l'explique Schrecengost (2021), vu la durée de la période où le travail à domicile a été imposé/conseillé, c'est-à-dire plus d'un an, le retour au bureau en cette période post-COVID n'est pas facile à implémenter car les employés ont restructuré et réorganisé leur vie en conséquence.

Même si cette forme d'organisation était difficilement envisageable avant la crise pour de nombreuses organisations, aujourd'hui, sur base d'une enquête menée en France, le modèle hybride est favorisé par 78% des Français questionnés. En reconfigurant leur vie, les employés et les entreprises ont découvert de nouveaux moyens de se passer du travail au bureau tout en maintenant une volonté de réussite. Certaines organisations envisagent donc de conserver et d'appliquer le modèle hybride pour la suite (Kaul, 2021 ; Sanchez, 2021 ; Schrecengost, 2021).

❖ La situation en Belgique

Une nouvelle CCT sur le télétravail a été conclue au sein d'AXA Banque Belgium (2021). Celle-ci stipule qu'à partir du 1^{er} septembre 2021, « *AXA Banque ne fixe plus de nombre maximum de jours de télétravail par semaine* » (para.3). Les employés pourront donc télétravailler à leur convenance selon les principes invoqués : la liberté, la responsabilité et la confiance (AXA Banque, 2021).

On pourrait conclure que le travail à domicile permanent est possible chez AXA Banque. Comme l'explique Van Caloen (2021), le télétravail à plein temps est exclu. En effet, à la fin du communiqué, Nathalie Devenijns, responsable RH chez AXA Banque, précise qu'afin de conserver une cohésion sociale interne, « *le but n'est pas que le personnel ne vienne plus du tout au bureau* » (Cohésion sociale, para.1).

Certaines entreprises ont donc déjà mis en place un système qui permet à leurs travailleurs de télétravailler de manière régulière, tout en imposant un retour au bureau occasionnel.

2.2.6 Résumé

À la suite de la présentation des trois différents modes d'organisation que sont le travail pendulaire, les espaces de travail distribués et le flexwork, nous avons pu comprendre que le travail hybride les recouvre tout en s'en différenciant quelque peu. Le travail hybride a ensuite été développé afin d'arriver à cibler ses caractéristiques et proposer une définition, ainsi que d'aborder les enjeux sous-jacents. Le tableau suivant résume les quatre modes d'organisation présentés en les définissant et en avançant les concepts clés et leur focus.

	Travail pendulaire	Espaces de travail distribués	Flexwork	Travail hybride
<i>Définition</i>	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 pour le travailleur de pouvoir allier plusieurs lieux de travail (lieu de résidence, le bureau, les gares, les hôtels, etc.) 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. (Taskin & Dietrich, 2020 ; 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., 2014 ; 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)
<i>Concepts clés</i>	- 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
<i>Focus</i>	<u>Mouvement entre les lieux</u>	<u>Lieux</u>	<u>Flexibilité</u> pour le travailleur	Le <u>travail</u> est central : association du lieu à l'activité, le travail étant structuré autour de cette activité.

Tableau 3 - Résumé des différents modes d'organisation du travail, de leur définition, des concepts clés et de leur focus

2.2.7 *Recul critique*

Le travail hybride est un phénomène relativement peu détaillé dans la littérature scientifique, mais qui connaît un engouement dans les revues professionnelles avec une littérature grise foisonnante à ce sujet. Un recul critique est donc nécessaire quant à la conceptualisation de celui-ci, en contraste avec les autres modes d'organisation du travail (travail pendulaire, espaces de travail distribués et flexwork) dont la littérature scientifique est plus abondante.

Suite à la présentation du tableau résumant ces différents modes d'organisation, nous pouvons mettre en relation les concepts de travail hybride et d'espaces de travail distribués. Au regard des travaux scientifiques basés exclusivement sur Halford (2005), complétés par la suite sur base de la littérature grise, il me semble qu'aujourd'hui le travail hybride soit assimilable aux espaces de travail distribués. Si l'on analyse les concepts clés, tant le travail hybride que les espaces de travail distribués insistent sur la multitude d'espaces de travail et l'utilisation des TIC. De plus, dans son article, Halford (2005) mêle ces deux concepts et j'ai d'ailleurs fait mention de cet article à deux reprises, dans les sections respectives des concepts.

Finalement, par travail hybride, nous pourrions nous référer aux espaces de travail distribués en insistant néanmoins sur certaines dimensions, notamment l'association du lieu à l'activité, le travail étant structuré autour de cette activité.

2.2.8 *Conclusion*

Au travers du chapitre consacré au travail hybride, je constate que les enjeux autour du télétravail ne sont plus les mêmes qu'au début des années 2000, ni 2010. En effet, alors que le télétravail un à deux jours par semaine permettait de bénéficier des avantages qui ont trait à une fréquence relativement contrôlée, la situation est tout autre aujourd'hui.

Effectivement, selon Taskin et al. (2019) le télétravail est, à l'heure actuelle, indissociable de la distribution des espaces de travail, d'où l'importance d'étudier les différentes pratiques de travail flexible de manière combinée afin de se rapprocher de la réalité contemporaine. De nouveaux enjeux organisationnels émergent, tels que celui de la prise en compte de la présence qui permettrait de préserver les collectifs de travail, ainsi que de répondre aux problèmes liés à l'innovation et la créativité qui ne peuvent être dupliqués à distance (Taskin, 2020b).

La question de départ s'est transformée en une question de recherche intermédiaire qui ne se centre plus sur le télétravail en tant que tel, mais sur le travail hybride abordé dans ce chapitre :

Comment la collaboration se reconfigure-t-elle en contexte de travail hybride ?

2.3 LA COLLABORATION

Ce troisième chapitre aborde la collaboration. Rappelons-le, le travail hybride et le télétravail engendrent de nouveaux enjeux organisationnels, notamment celui de l'importance de la présence qui permettrait de préserver les collectifs de travail et la solidarité. Il est alors crucial d'insister sur des nouvelles pratiques forgées sur la collaboration et le travail d'équipe (Taskin, 2020b).

2.3.1 *Définition*

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). Chrislip (2002) ajoute que ceci s'articule « *dans un processus qui implique le partage des responsabilités et de l'autorité* » (cité dans Le Roux, 2009, p.172).

Selon Chrislip (2002), « *l'objet de la collaboration est de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier* » (cité dans Le Roux ; 2009, p.172). Une collaboration est composée de membres dits 'collaborateurs' qui entreprennent des actions collaboratives afin d'atteindre leurs objectifs (Li et al., 2018).

2.3.2 *Collaboration et coopération*

« *La collaboration se situe au-delà de la communication, de la coopération et de la coordination* » (Chrislip, 2002, cité dans Le Roux, 2009, p.171).

Il est important de dissocier le concept de collaboration de celui de la coopération qu'on pourrait considérer comme synonymes, mais qui ne le sont pas vraiment.

❖ **Etymologie**

Pour commencer, Salvato et al. (cité dans Castañer & Oliveira, 2020) proposent d'examiner l'étymologie latine de ces deux termes. Cette démarche pourrait aider à clarifier les significations distinctes de ces concepts.

Le mot '**collaboration**' trouve ses origines dans le verbe 'collaborer'. Etymologiquement, le mot 'collaborer' est emprunté du latin 'collaborare'. Il est composé du préfixe 'com' ou 'cun' qui signifie 'avec' et de 'laborare' qui se traduit par 'travailler', ce qui revient donc à dire travailler ensemble (Li et al., 2018 ; Chrislip, 2002, cité dans Le Roux, 2009 ; Castañer & Oliveira, 2020). En ce qui concerne la **coopération**, elle trouve son origine dans le latin 'cum operare', c'est-à-dire opérer avec d'autres. Castañer & Oliveira (2020) estiment alors qu'ils pourraient assigner la collaboration à une notion d'action conjointe plus large que celle attribuée à la coordination.

Gangloff-Ziegler (2009) va plus loin en distinguant la signification de 'operare' qui se traduit par 'travailler, effectuer, produire' et 'laborare' qui veut également dire 'travailler' mais davantage dans le sens de 'se donner de la peine'. Elle affirme alors qu' « *entre opération et labeur, la notion de collaboration révèle une implication plus forte par la peine à laquelle elle fait référence* » (Gangloff-Ziegler, 2009, p.96).

Malgré ces clarifications, ces termes restent très proches dans leur étymologie latine dans le sens où ils réfèrent tous deux au travail et à l'exécution de tâches (Castañer & Oliveira, 2020).

❖ **Élément distinctif : Répartition du travail au sein du groupe**

La distinction entre le travail collaboratif et le travail coopératif se trouverait, selon Gangloff-Ziegler (2009), dans la manière de répartir et de coordonner le travail dans un groupe.

D'après Blanquet (2007, cité dans Gangloff-Ziegler, 2009, p.96-97), « *le travail coopératif est accompli par une division du travail dans laquelle chaque personne est responsable d'une partie de résolution d'un problème. La collaboration implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème* ».

En d'autres mots, lors d'un travail coopératif, chaque individu est responsable d'une sous-tâche identifiable, mesurable et prédéfinie. Une fois mises en commun, les différentes sous-tâches forment la tâche à accomplir par le groupe. En ce qui concerne le travail collaboratif, la responsabilité n'est plus individuelle et la contribution de chacun n'est pas systématiquement isolable. Effectivement, le groupe partage les tâches et les buts qui leur sont communs, et chaque membre est responsable de l'entièreté du travail à fournir (Gangloff-Ziegler, 2009 ; Coutant & Caillet, 2015).

❖ **En résumé :** Collaboration ≠ coopération

	Collaboration	Coopération
<i>Étymologie</i>	‘Cum laborare’ = travailler ensemble	‘Cum operare’ = opérer avec d'autres
	→ Action conjointe plus large	→ Action conjointe moins large
	→ Implication plus forte (au niveau de la peine)	→ Implication moins forte (au niveau de la peine)
<i>Répartition et coordination du travail dans le groupe</i>	Chaque individu est responsable d'une sous-tâche	Partage des tâches et des buts entre les individus
	Addition des différentes sous-tâches pour former la tâche à accomplir par le groupe	Chaque individu est responsable pour le tout

Tableau 4 - Tableau de synthèse des différences entre collaboration et coopération sur base de Castañer & Oliveira (2020), Gangloff-Ziegler (2009) et Coutant & Caillet (2015)

2.3.3 De la collaboration vers le partage de connaissances

Dans la suite de ce mémoire, ce n'est plus la collaboration en tant que telle qui va être développée. En effet, la collaboration est une notion relativement peu opérationnalisable, assez large dont la définition va dépendre du contexte analysé (Patel et al., 2012).

Pour appréhender la collaboration, j'ai donc décidé de me concentrer sur le concept de partage des connaissances. 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, Coutant & Caillet (2015) assimilent la collaboration à un état d'esprit qui permet à deux individus de travailler ensemble pour atteindre un but commun. Ils ajoutent que « *cette façon de penser génère la permanence dans la notion de partage. Permanence, qui se matérialise par une volonté constante de mettre en commun, de façon synchrone ou non, des activités, des pensées ou des connaissances* » (Coutant & Caillet, 2015, p.3). Nous pouvons conclure que la collaboration n'est possible que sur base d'un partage de connaissances permanent. Ce concept sera abordé dans le prochain chapitre (2.4).

2.3.4 Conclusion

A ce stade, il n'est pas possible de faire évoluer la question de recherche intermédiaire vers la question de recherche finale. Effectivement, il faut attendre le chapitre suivant pour ajouter le concept du partage de connaissances. La question actuelle est donc toujours la suivante :

Comment la collaboration se reconfigure-t-elle en contexte de travail hybride ?

2.4 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Lors de mes recherches sur la collaboration, je me suis rendue compte que je pouvais aborder l'effet du travail hybride sur (1) le travail collaboratif, (2) le travail en équipe, ou (3) le partage de connaissances qui est revenu plusieurs fois dans les articles scientifiques consultés.

J'ai choisi de caractériser la collaboration au regard du partage de connaissances qui fait l'objet de ce présent chapitre. En effet, c'est un processus organisationnel clé, essentiel, qui permet l'application des connaissances et l'innovation au sein de l'organisation. Il contribue également à atteindre et maintenir son avantage concurrentiel et à augmenter la valeur de l'entreprise. Sans partage de connaissances, l'organisation n'a donc plus de raison d'être (Trong Tuan, 2012 ; Wang et al., 2014 ; Lu et al., 2006).

2.4.1 *Knowledge-based view of the firm*

D'après Nakauchi et al. (2017, p.766), « *the knowledge-based view of the firm characterizes organizations as communities specializing in knowledge creation and transfer [...], which provides a source of competitive advantage* ».

La KBV, knowledge-based view of the firm, est intéressante à investiguer dans la mesure où elle met en avant l'importance pour l'entreprise d'utiliser efficacement ses connaissances. Cette utilisation efficace est à la base de son existence (Blome et al., 2014).

Les entreprises devraient être analysées sur base de leurs ressources en matière de connaissances qui, selon la KBV, sont les ressources les plus importantes d'un point de vue stratégique pour l'entreprise. 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 (Grant, 1996 ; Hörisch et al., 2015).

❖ **Fondement de la KBV**

Grant (1996) explique que la KBV résulte de la RBV, resource-based view, qui peut être considérée comme son fondement. La RBV est « *an attempt to explain and predict why some firms are able to establish positions of sustainable competitive advantage and, in so doing, earn superior return* » (Grant, 1996, p.110). L'entreprise est perçue comme un ensemble unique de ressources et de capacités qui réagissent aux diverses influences d'une manière qui leur est propre. Via le déploiement optimal de ces ressources et capacités, la direction poursuit comme tâche principale la maximisation de la valeur ainsi que le développement des ressources pour l'avenir (Grant, 1996).

❖ Les connaissances dans la KBV

Selon Grant, aucun consensus clair sur la définition de la connaissance n'est connu en 1996. Pour lui, la connaissance relève de « ce qui est connu » et de nombreux types de connaissances sont pertinentes pour l'entreprise. Il propose cinq caractéristiques qu'il estime appropriées pour l'utilisation de la connaissance au sein de l'entreprise afin de créer de la valeur :

1. Transférabilité : L'efficacité avec laquelle les connaissances peuvent être transférées.
2. Capacité d'agrégation : Le potentiel d'agrégation des connaissances, c'est-à-dire la capacité d'absorption du destinataire afin d'ajouter de nouvelles connaissances aux connaissances existantes.
3. Appropriabilité : La capacité du propriétaire d'une ressource à recevoir un rendement égal à la valeur créée par cette ressource. En termes de connaissances, celles-ci sont généralement générées et spécifiques à l'entreprise, ce qui rend l'allocation de leur rendement difficile.
4. Spécialisation dans l'acquisition de connaissances : Les humains ont tout intérêt à se spécialiser dans des domaines de connaissances particuliers, en raison de leur capacité d'acquisition, de stockage et de traitement des connaissances limitée.
5. Les besoins en connaissances de la production : Les connaissances sont l'intrant essentiel de la production et la principale source de valeur.

Kogut & Zander (1992) catégorisent les connaissances de l'entreprise en deux catégories : information et savoir-faire. L'information comprend les connaissances (eg. faits, symboles, etc.) qui peuvent être transmises sans perte d'intégrité une fois que les règles syntaxiques nécessaires à leur déchiffrement sont connues. Le savoir-faire se définit comme « *the accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently* » (von Hippel, 1988, cité dans Kogut & Zander, 1992, p.5).

D'un côté, la connaissance comme information implique de savoir ce que quelque chose signifie alors que le savoir-faire est une description du fait de savoir comment faire quelque chose (Kogut & Zander, 1992).

D'après Kogut & Zander (1992), les entreprises sont toutes différentes en termes d'information et de savoir-faire, notamment dans leur capacité à créer et à partager ces connaissances. Ces différences vont avoir un impact sur la performance relative de l'entreprise, et in fine cela peut permettre une différenciation concurrentielle (Blome et al., 2014).

❖ **Partage ou apprentissage ?**

Eisenhardt & Santos (2002, cité dans Hörisch et al., 2015) expliquent que la KBV inclut la notion d'acquisition de connaissances, autrement dit « l'apprentissage organisationnel ». Cet apprentissage permet d'expliquer comment de nouvelles informations peuvent être assimilées afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

La KBV n'aborde donc pas le partage des connaissances en tant que tel, mais renvoie à la notion d'apprentissage.

❖ **Knowledge-based view of HRM**

Plus récemment, Razzaq et al. (2019) soulignent l'intérêt pour la knowledge-based view of HRM. Celle-ci serait une extension relativement récente de la KBV qui considère « *the human capital factors and knowledge resource of knowledge workers crucial for the sustainable innovation performance* » (Razzaq et al., 2019, p.924).

Dans cette optique, les knowledge-based HRM practices sont un ensemble de pratiques permettant d'améliorer le processus de connaissances de l'organisation. Il est important de faire évoluer les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines (la formation et le développement, le recrutement et la sélection, la rémunération et l'évaluation des performances) afin d'améliorer la création et le partage des connaissances dans l'organisation (Al-Tal & Emeagwali, 2019 ; Ahmad et al., 2020).

2.4.2 *Knowledge Management*

Après avoir utilisé la KBV comme point d'entrée, la gestion des connaissances est abordée. Schombacher et al. (2016) affirment que « la gestion des connaissances » et « les connaissances » en tant que telles sont des concepts relativement abstraits, ce qui engendre une multitude de définitions, de significations et de terminologies.

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* ».

En termes pratiques, Schombacher et al. (2016, p.2) expliquent que les nombreuses définitions « *revolve around the key theme of improving organisational effectiveness by helping workers best manage their knowledge* ».

S'intéresser aux connaissances et à leur gestion en entreprise est fondamental selon Blome et al. (2014) afin que celles-ci développent des compétences essentielles, relèvent les défis, gèrent les complexités et restent compétitives.

Plusieurs aspects peuvent être étudiés : (1) Le processus d'apprentissage (Szulanski, 1996), tel que mentionné dans la littérature sur la KBV (Hörisch et al., 2015), (2) la création de connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995, cité dans Glisby & Holden, 2003) et (3) le partage de connaissances (Zander & Kogut, 1995).

Dans le cadre de ce mémoire, c'est le troisième aspect qui sera investigué comme mentionné précédemment.

2.4.3 Les connaissances

❖ Définitions

Dans le processus de partage de connaissances, Hung & Wang (2020, p.2) définissent **les connaissances** comme suit : « *Knowledge is the collection of useful information which was structured and verbalized from valuable data* ».

Ils différencient la connaissance de l'information qui est davantage factuelle. D'après 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* ». En d'autres mots, les connaissances incluent l'information elle-même, mais également les perspectives, les croyances, les idées, les expériences et les méthodologies.

❖ Les connaissances organisationnelles et personnelles

Même si dans la littérature sur la gestion des connaissances plusieurs formes de connaissances sont mentionnées, Dulipovici & Baskerville (2007) précisent que celles-ci peuvent être groupées en deux catégories : les connaissances organisationnelles et les connaissances personnelles/individuelles.

Au niveau des **connaissances individuelles**, Dulipovici & Baskerville (2007, p.191) expliquent que « *knowledge is defined as personalized information, as the individual's state of knowing and understanding, or as the necessary condition to access and retrieve more information* ». Les connaissances individuelles sont un mixte entre expériences, valeurs et informations contextuelles et elles peuvent être considérées comme un attribut humain de celui qui les identifie, les interprète et les internalise.

En ce qui concerne les **connaissances organisationnelles**, « *knowledge may be an object stored in a knowledge base, a process for creation and dissemination, or a capability for building and sustaining core-competencies* » (Dulipovici & Baskerville, 2007, p.191). Les connaissances organisationnelles font donc partie de la structure de l'organisation ainsi que des processus, procédures et routines en vigueur.

❖ **Les connaissances explicites et tacites**

Polanyi (1962, cité dans Joia & Lemos, 2010) se base sur le principe que toute connaissance est à la fois en partie tacite et explicite, et que le degré de chaque varie le long d'un continuum. En effet, d'après Trong (2012), ces deux types de connaissances sont complémentaires et sont essentiels à la création des connaissances. Cette distinction est présente aussi bien pour les connaissances personnelles qu'organisationnelles (Cavusgil et al., 2003 ; Joia & Lemos, 2010).

Les connaissances explicites font référence aux connaissances visibles pouvant être codifiées, documentées et stockées indépendamment. Elles peuvent être partagées, communiquées en langage formel et sont accessibles facilement aux autres personnes (Joia & Lemos, 2010 ; Trong Tuan, 2012 ; Ul Rehman et al., 2015).

Les connaissances tacites font référence aux connaissances implicites, personnelles et beaucoup plus difficiles à formaliser. En effet, elles ne sont pas documentées, ni exprimées ou exprimables mais sont relativement intuitives. Ces connaissances sont donc basées sur l'expérience, les pensées et perceptions cognitives, l'observation et l'imitation (Joia & Lemos, 2010 ; Trong Tuan, 2012 ; Ul Rehman et al., 2015).

Pour conclure, Cavusgil et al. (2003) rappellent qu'il est rare d'avoir une connaissance tacite ou explicite absolue. Selon Inkpen & Dinur (1998, cité dans Cavusgil et al., 2003, p.9), « *the distinction between explicit and tacit knowledge should not be viewed as a dichotomy but as a spectrum with the two knowledge types as the poles at either end* ».

2.4.4 *Le partage de connaissances*

❖ **Le partage et le transfert de connaissances**

Tangaraja et al. (2016) affirment qu'il existe une réelle confusion dans la littérature autour de ces deux termes et qu'ils ont tendance à être utilisés de manière interchangeable. Dans le cadre de ce mémoire, je fais abstraction de cette distinction car je me base sur une littérature qui a tendance à ne pas différencier ces deux concepts. Même s'il est encore fait mention de la notion

de transfert de connaissances, j'utiliserai le terme partage de connaissances afin d'homogénéiser ce travail.

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).

De plus, Argote & Ingram (2000, p.151) font référence au « *process through which one unit (e.g., group, department, or division) is affected by the experience of another* ». Hung & Wang (2020, p.2) complètent ces propos en soulignant que cela implique que le récepteur puisse comprendre les connaissances qui lui sont partagées ainsi que les appliquer.

Ce processus fait donc référence à un partage de connaissances tant interpersonnel, qu'entre groupes, divisions ou départements. Plus globalement, il désigne la contribution des individus à la connaissance collective d'une organisation (Cabrera & Cabrera, 2002 ; Lu et al., 2006).

❖ **Les connaissances personnelles et organisationnelles et leur partage**

Le partage des connaissances personnelles peut être défini comme « *how knowledge acquired in one situation applies (or fails to apply) to another* » (Perrin & Rolland, 2007, p.27).

Le partage des connaissances au niveau organisationnel s'assimile à « *changes in the knowledge of a unit* » (Perrin & Rolland, 2007, p.27).

❖ **Les connaissances explicites et tacites et leur partage**

Polanyi (1962, cité dans Joia & Lemos, 2010) mentionne que le langage peut être considéré comme un outil vital dans le processus de partage des connaissances. De ce fait, Polanyi soutient que plus la connaissance est tacite, plus il est difficile de la partager : « *One may know how to do something without knowing or being able to express to others why what one does works* » (Joia & Lemos, 2010, p.411).

❖ **Enjeux autour du partage de connaissances**

Le partage des connaissances est crucial dans les entreprises. Ce phénomène peut être assimilé à un indicateur permettant d'évaluer leur efficience et leur efficacité. Le partage des connaissances est essentiel dans la mesure où il 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).

Comme l'affirme Trong Tuan (2012), lorsque la connaissance est partagée, elle peut augmenter la valeur de l'entreprise : « *Knowledge as a resource of value creation [...] allows for exceptional marginal rates of productivity. This is due to the major attribute of knowledge: appreciating value with continuing use and sharing of knowledge instead of depreciating value of tangible products or natural resources* » (Bornemann & Sammer, 2003, p.21).

Le partage de connaissances implique « *providing other employees with explicit knowledge (such as formulas, processes, and routines) as well as tacit knowledge (sharing experiences and know-how) to help others accomplish goals, collaborate with others to solve problems, develop new ideas, or implement policies or procedures* » (Wang et al., 2014, p.979). Cette citation fait donc référence aux connaissances explicites et tacites, qui sont abordées plus loin.

2.4.5 Stratégies de partage des connaissances

Pour ce qui est des stratégies, ce n'est pas au partage mais au transfert des connaissances dont il est fait allusion par les auteurs dans les revues scientifiques. Selon Hansen et al. (1999, cité dans Joia & Lemos, 2010 ; Tangaraja et al., 2016), il existe deux stratégies afin d'assurer le transfert des connaissances : la codification et la personnalisation.

La première stratégie, dite de **codification**, s'intéresse aux connaissances explicites. Ces connaissances sont standardisées, structurées et stockées dans des systèmes d'information afin de permettre le transfert de connaissances. Ceci implique l'utilisation de systèmes efficaces afin de distribuer l'information au sein de l'entreprise grâce à des réseaux de données. L'objectif est donc bien la réutilisation de ces connaissances explicites et non la personnalisation dans le but de répondre à des besoins spécifiques.

La seconde, dite de **personnalisation**, insiste davantage sur les connaissances tacites. Celles-ci sont transférées d'une personne à une autre par contact personnel. Cette stratégie nécessite moins des systèmes de stockage mais privilégie l'utilisation d'outils permettant le contact personnel. Ce contact facilite la discussion entre employés autour des tâches similaires qu'ils seront amenés à devoir effectuer dans le futur (Joia & Lemos, 2010 ; Tangaraja et al., 2016).

Plus globalement, le transfert de connaissances peut s'effectuer en face à face mais aussi par l'utilisation de technologies (Wang et al., 2014).

2.4.6 Partage inter- et intra-organisationnel des connaissances

Comme pour le point précédent, ce n'est pas le partage mais le transfert inter- et intra-organisationnel des connaissances dont il est question dans la littérature. Blome et al. (2014,

p.308) définissent le **transfert intra-organisationnel de connaissances** comme « *the firm's ability to share information internally with other functions* ». Dans ce cas, l'expérience d'une unité affecte l'expérience d'une autre (Perrin & Rolland, 2007).

Le **transfert inter-organisationnel de connaissances** peut quant à lui être défini comme « *the firm's ability to utilize external expertise for the benefit of the firm's products and processes* » (Blome et al., 2014, p.308). Ici, Easterby-Smith et al. (2008) expliquent qu'une organisation apprend de l'expérience d'une autre.

Tant le transfert inter- qu'intra-organisationnel de connaissances sont des éléments centraux du succès d'une organisation et sont des sources d'avantages concurrentiels. Ces deux thèmes sont donc prisés lors des recherches en stratégie et en organisation (van Wijk et al., 2008).

Easterby-Smith et al. (2008) mentionnent que le transfert inter-organisationnel de connaissances reste plus difficile en raison des différentes cultures, processus et des frontières entre les organisations. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai fait le choix de me concentrer exclusivement sur le niveau intra-organisationnel afin de me centrer sur le partage de connaissances entre les personnes d'une même organisation.

2.4.7 Leviers du partage de connaissances

Deux auteurs sont souvent mentionnés dans la littérature pour leur travail sur les leviers permettant le partage de connaissances. En effet, Cabrera & Cabrera ont publié l'article « *Fostering knowledge sharing through people management practices* » en 2005 dans l'*International journal of human resource management*. Cet article a donc régulièrement servi de base aux travaux postérieurs, notamment en raison du schéma qu'ils proposent (Annexe 1 - Schéma présentant les dynamiques de partage de connaissances).

Ce schéma reprend de nombreux leviers facilitant le partage de connaissances, en commençant par les leviers comportementaux de nature socio-psychologique, suivi par les leviers GRH indispensables. Ce point s'articulera donc autour d'une majorité d'éléments repris du schéma et sera complété par d'autres sources scientifiques.

❖ **Leviers de nature socio-psychologique facilitant le partage de connaissances**

Avant de développer les leviers GRH, le tableau ci-dessous présente les leviers de nature socio-psychologique facilitant le partage de connaissances.

Leviers	Explications
<i>Liens sociaux</i>	Réunir simplement un groupe d'individus est largement insuffisant pour créer une communauté de partage des connaissances. Le réseau social de la personne et les liens sociaux qu'elle va développer sont primordiaux pour l'efficacité du partage de connaissances (Zhou et al., 2010). Les liens sociaux sont définis par Cabrera & Cabrera (2005, p.722) comme « <i>the ties or connections among network members</i> ». D'après Mansour et al. (2014), plusieurs travaux ont recensé l'influence des liens sociaux forts sur le partage des connaissances. Pour comprendre la force des liens, on peut se référer à Levin & Cross (2004) qui, dans un réseau social donné, les caractérisent en fonction de la proximité et de la fréquence d'interaction des individus. Dans le cas d'un « lien fort », la fréquence d'interaction est élevée et la proximité entre les individus est considérée comme forte. Mansour et al. (2014) soutiennent alors que cela mènerait à des connaissances davantage accessibles, précises et bénéfiques. De plus, Zhou et al. (2010) mettent l'accent sur l'importance de renforcer le lien entre l'individu détenant les connaissances et le récepteur de celles-ci, ce qui permettrait le renforcement de la réception des connaissances par cet autre employé.
<i>Langage commun</i>	« <i>Shared language and narratives increase mutual understanding among individuals and this helps them to communicate more effectively</i> » (Cabrera & Cabrera, 2005, p.722). L'outil de communication qu'est le langage est le plus fondamental chez l'être humain. Le langage, par l'échange de matériel écrit ainsi que via des discussions et des dialogues créant du sens, est primordial dans le processus de partage de connaissances (Ahmad, 2018). En effet, le langage, quand il est commun, favorise le partage de connaissances car il permet une compréhension partagée des comportements à adopter, l'accès aux personnes appropriées en cas de recherche d'informations, la création d'un cadre qui est commun pour combiner les connaissances et plus globalement, il permet d'interpréter les informations et d'y répondre de manière adéquate (Evans et al., 2012). Ceci est d'autant plus vrai que lorsque les employés sont amenés à échanger dans une langue non maternelle, leurs compétences linguistiques sont limitées et l'impact sur le partage de connaissances est considérable. Cette expérience est décrite comme difficile et exigeante par les personnes qui y sont confrontées, elle ajoute de l'ambiguïté au processus, notamment dû à la double traduction nécessaire, mais également à l'ajustement nécessaire (Ahmad, 2018).
<i>Confiance</i>	La confiance et son lien avec le partage de connaissances est largement développé et reconnu dans la littérature (Sankowska, 2013). En effet, Cabrera & Cabrera (2005, p.722) expliquent que « <i>although the opportunity to share may exist, an individual may not be willing to share. The willingness or motivation to share will be higher when employees trust and identify with one another</i> ». La confiance est dès lors considérée par certains auteurs comme « <i>at the heart of knowledge exchange</i> » (Davenport & Prusak, 1998, cité dans Seba et al., 2012, p.122). Lorsque les individus sont dans une relation de confiance, les conditions nécessaires au partage de connaissances sont réunies (Li, 2005). Les employés seront rassurés quant aux intentions de l'autre, ils seront plus ouverts au partage de connaissances qu'ils estiment moins coûteux et la probabilité de compréhension du récepteur du partage est augmentée (Yew Wong, 2005 ; Seba et al. ; 2012). En résumé, « <i>trust is the extent to which employee believes that through knowledge sharing he/she will achieve benefits and will not be exploited by other organizational members</i> » (Yusof & Ismail, 2010, cité dans Sankowska, 2013, p.88).

<i>Identification au groupe</i>	« <i>Identification is the process whereby individuals see themselves as one with another person or group of people</i> » (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 256). Selon Cabrera & Cabrera (2005, p.723), « <i>Individuals who have a greater sense of group identification are also more likely to contribute to their group</i> ». Zhu (2016) affirme que lorsque les employés s’identifient fortement au groupe, l’atteinte des résultats organisationnels dépasse les coûts liés au partage de connaissances, comme l’effort demandé. L’identification est donc un facteur pertinent, agissant comme un moteur favorisant le partage de connaissances (Chiu et al., 2006). Cependant, Chiu et al. (2006) ajoutent qu’un obstacle peut être la présence d’identités distinctes au sein du groupe. En effet, les membres seront plus réticents à partager leur connaissances, considérées comme précieuses, avec des individus qu’ils ne considèrent pas comme homologues dans le groupe. Il est primordial de créer une unité sociale et solidaire perçue au sein du groupe afin de motiver le partage de connaissances.
<i>Temps</i>	« <i>Employees believe that they should spend their limited time on what they perceive to be more productive activities</i> » (Husted & Michailova, 2002, cité dans Cabrera & Cabrera, 2005, p.727). Les employés peuvent éprouver une réelle réticence à consacrer de leur temps au partage des connaissances s’ils n’en voient pas l’utilité. Une solution est alors d’évaluer positivement et récompenser les comportements de partage afin que le temps consacré à ce partage soit considéré comme nécessaire et bénéfique par les employés, et non comme un coût d’opportunité (Cabrera & Cabrera, 2005). De plus, Riege (2005) ajoute que même en étant conscient des avantages, le manque de temps et les contraintes temporelles sont des obstacles au partage de connaissances. Il est nécessaire de prévoir des espaces formels et informels destinés à prendre le temps de partager les connaissances, ainsi que d’en acquérir de nouvelles (Goh, 2002 ; Seba et al., 2012).
<i>Leadership</i>	Le leadership et le management jouent un rôle majeur dans le partage de connaissances entre employés (Kim & Ko, 2014 ; Goh, 2002 ; Yew Wong, 2005 ; Riege, 2005 ; Seba et al., 2012). Cabrera & Cabrera (2005) expliquent qu’en soutenant leurs employés, le leadership développe une culture organisationnelle de confiance, respect et bienveillance. Considérant le traitement équitable et la réciprocité, les employés sont alors plus enclins à développer des comportements de coopération et de partage. En sus, Goh (2002) et Yew Wong (2005) insistent sur le rôle de modèle que représente le leadership. Ils doivent manifester la volonté de partager les informations et les connaissances entre les membres de l’organisation, en montrant que celles-ci sont indispensables à la résolution des problèmes, ainsi que l’amélioration de l’efficacité organisationnelle. En partageant et promouvant une culture de collaboration et de partage, les employés vont avoir tendance à les imiter, et donc à participer au partage de connaissances également.
<i>Structure organisationnelle</i>	Plusieurs auteurs s’accordent pour affirmer que le type de structure organisationnelle a son importance dans le partage de connaissances (Ismail Al-Alawi et al., 2007 ; Goh, 2002 ; Riege, 2005 ; Seba et al., 2012). En effet, la structure hiérarchique organisationnelle impacte la communication, qui elle-même est un levier au partage de connaissances (Seba et al., 2012). Les structures organisationnelles hiérarchiques dites « traditionnelles » ou « bureaucratiques », caractérisées par diverses couches de responsabilités, ralentissent le flux d’informations et de connaissances entre les différents niveaux hiérarchiques. Il est donc nécessaire de réduire les frontières, voire supprimer des niveaux hiérarchiques afin de développer les flux de communication horizontaux indispensables au partage de connaissances (Ismail Al-Alawi et al., 2007 ; Riege, 2005 ; Seba et al., 2012).

Tableau 5 - Leviers de nature socio-psychologique facilitant le partage de connaissances

❖ Leviers GRH favorisant le partage de connaissances

Les leviers GRH facilitant le partage de connaissances sont abordés ci-dessous. Ces leviers sont tantôt appelés « pratiques RH », alors que certains auteurs tels que Cabrera & Cabrera (2005) préfèrent parler de « people management practices » et ainsi dépasser les pratiques traditionnelles et désigner toutes les pratiques pertinentes à cet effet.

Leviers	Explications
<i>Conception du travail</i>	La conception du travail est un outil essentiel pour encourager les flux de connaissances en utilisant les réseaux sociaux. Cela implique de repenser les interdépendances pour augmenter les interactions et les flux d'informations entre les membres de l'organisation (Cabrera & Cabrera, 2005). Par exemple, Cabrera & Cabrera (2005) proposent de concevoir le travail autour d'équipes de travail. Les employés sont amenés à travailler en étroite collaboration les uns avec les autres et le partage de connaissances est encouragé. Pour qu'il y ait équipe de travail, il faut que les membres collaborent en se communiquant les informations et les idées. En effet, celles-ci sont constituées de membres possédant des compétences différentes et complémentaires et collaborant étroitement à l'atteinte d'un objectif en se partageant mutuellement les connaissances (Fong et al., 2011).
<i>Recrutement et sélection</i>	Le recrutement ainsi que la sélection sont compris parmi les activités de la fonction staffing en ressources humaines (Fong et al., 2011). Selon Cabrera & Cabrera (2005), il est important de se soucier des normes partagées et de l'identification au groupe dans les activités de staffing. Effectivement, « <i>recruitment and selection practices should be geared towards identifying individuals who will have a higher probability of agreeing on the same norms and identifying with one another</i> » (Cabrera & Cabrera, 2005, p.726). Tant Cabrera & Cabrera (2005) que Fong et al. (2011) recommandent une approche favorisant l'adéquation personne-organisation (P-O) entre le candidat et l'entreprise. Cette adéquation P-O est cruciale afin de faire correspondre les valeurs du nouveau candidat à celles de l'organisation et ainsi renforcer et pérenniser la culture de partage des connaissances.
<i>Communication</i>	La communication est également un élément ayant son importance. Cabrera & Cabrera (2005) mettent l'accent sur les discussions bidirectionnelles en face à face qui permettent un échange d'informations. Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2003, cité dans Cabrera & Cabrera, 2005) expliquent qu'en regroupant les travailleurs au même endroit, la fréquence des interactions est augmentée ce qui conduit à des rencontres non planifiées ainsi qu'à un sentiment de familiarité, deux éléments favorisant le partage. Même si Riege (2005) met en avant l'intégration des outils informatiques et technologiques pour réduire les obstacles à la communication et ainsi faciliter l'échange d'informations, Cabrera & Cabrera (2005) insistent sur le fait que cela ne doit pas remplacer les interactions en face à face, essentielles à l'établissement de la confiance. Plus généralement, dans leur étude, van den Hooff & de Ridder (2004) soulignent l'importance d'un climat de communication constructif pour le partage de connaissances, c'est-à-dire un climat où l'échange est ouvert, les collègues sont accessibles, les interactions sont coopératives et la culture générale est axée sur le partage de connaissances.

<i>Formation et développement</i>	L'utilisation de programmes de formation et de développement peuvent être mis en place pour accroître le sentiment d'auto-efficacité des employés. Cela conduira à renforcer leur confiance en eux et en leurs capacités, et seront in fine davantage enclins à partager leurs connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005). Cabrera & Cabrera (2005) mentionnent plusieurs types de formations : formation d'équipes, formation polyvalente, formation aux techniques de communication. Ces formations mettent l'accent sur les interactions, la coopération, les liens sociaux, mais aussi l'importance de disposer d'un langage commun, de normes partagées et de pouvoir s'identifier aux autres, autant d'éléments favorisant le partage de connaissances. La formation peut également être perçue comme une plateforme permettant aux employés de rassembler et de partager leurs connaissances. En effet, ils vont pouvoir échanger des informations et des idées pendant des sessions de formations formelles et informelles, au travers d'interactions prenant place entre plusieurs individus (Fong et al., 2011). De plus, en leur offrant une formation et un développement, les employés se sentent valorisés dans l'organisation et cela augmente leur perception du soutien organisationnel. Ils auront tendance à adopter des comportements avantageux pour leur entreprise, y compris le partage de connaissances, afin de rendre la pareille (Kim & Ko, 2014).
<i>Evaluation de la performance</i>	L'organisation doit concevoir ses procédures d'évaluation de la performance pour favoriser les comportements de partage de connaissances des employés. Reconnaître et apprécier ces comportements montrent aux employés l'importance accordée au partage des connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005). Cabrera & Cabrera (2005) ajoutent l'intérêt d'axer l'évaluation sur le développement et non le contrôle afin de créer un climat de confiance, ce qui va favoriser le partage d'idées. Ceci implique de reconnaître l'évaluation de la performance comme un outil de feedback pointant les améliorations nécessaires et leur explication aux employés (Kim & Ko, 2014). Ce feedback peut aussi servir à accroître le sentiment d'auto-efficacité des employés et la confiance en leurs capacités à renforcer les performances organisationnelles, et ainsi développer des comportements de partage (Gee & Young-Gul, 2002).
<i>Récompenses</i>	Comme c'est le cas pour l'évaluation, Cabrera & Cabrera (2005) suggèrent de concevoir des systèmes de récompenses favorisant les comportements de partage de connaissances. Dans un premier temps, plusieurs études se sont attardées sur le rôle des motivateurs extrinsèques et intrinsèques. Pour rappel, les récompenses intrinsèques sont davantage liées au comportement de l'employé, elles sont intérieures (eg. le plaisir ressenti suite à la réalisation d'une tâche) alors que les récompenses extrinsèques peuvent être monétaires (eg. primes) ou non-monétaires (eg. chèques-cadeaux pour un dîner) et sont extérieures à l'individu (Auquier & Denayer, 2021 ; Bartol & Srivastava, 2002). Cabrera & Cabrera (2005) soutiennent que l'utilisation de récompenses financières peut poser certains problèmes, en étant perçues comme un moyen de contrôle et pouvant diminuer la créativité. Gee & Young-Gul (2002) ajoutent que les motivateurs extrinsèques en général ne modifient pas le comportement de partage des collaborateurs. Il sera alors plus judicieux de se pencher sur les récompenses intrinsèques qui favorisent l'engagement des employés dans le partage de connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005). Ensuite, Fong et al. (2011) constatent qu'il est généralement admis de se concentrer sur les performances individuelles dans les systèmes de rémunération. Or, les employés peuvent entrer en concurrence les uns avec les autres et être réticents au partage, leurs connaissances étant considérées comme un avantage par rapport à leurs collègues en termes de performance professionnelle. Cabrera & Cabrera (2005) proposent donc de réorienter les systèmes de récompenses vers les résultats du groupe ou de l'organisation. Ceci favorise la coopération et la confiance mutuelle, et ainsi le partage de connaissances.

Culture	Selon Yew Wong (2005), la culture organisationnelle est indispensable au partage de connaissances. Comme mentionné précédemment, une culture organisationnelle favorable au partage de connaissances favorise un environnement propice au partage, à la bienveillance et la confiance et encourage ainsi la création et le partage de connaissances entre ses membres (Cabrera & Cabrera, 2005). D'après Yew Wong (2005), il est important de mettre en place une culture de collaboration, afin que les employés échangent leurs idées et partagent ainsi leurs connaissances. De plus, une culture de l'innovation est également incontournable afin que les employés soient encouragés à proposer de nouvelles idées et connaissances. En résumé, Davenport et al. (1998, cité dans Yew Wong, 2005) affirment que toute initiative de gestion de connaissances doit correspondre et s'intégrer à la culture organisationnelle afin de garantir son succès.
---------	--

Tableau 6 - Leviers GRH favorisant le partage de connaissances

2.4.8 Recul critique

À la suite de ce chapitre sur le partage de connaissances, j'aimerais prendre du recul et rendre compte des choix que j'ai faits.

Première réflexion : *La définition choisie du concept de 'connaissances' n'est-elle pas inscrite dans une perspective particulière ?*

En choisissant comme point d'entrée la KBV, je suis consciente d'adopter une vision et un courant de pensée dirigé vers le management stratégique (Grant, 1996 ; Grant, 1997).

Rappelons-le, la KBV résulte de la RBV, dont l'objectif principal est de contribuer à l'avantage concurrentiel de la firme (Grant, 1996). Dans cette perspective, les connaissances sont considérées comme des ressources dont l'utilisation efficace est indispensable à la performance globale de l'entreprise (Blome et al., 2014 ; Grant, 1996 ; Hörisch et al., 2015). En effet, d'après Grant (1997, p.451), « *knowledge is the overwhelmingly important productive resource in terms of its contribution to value added and its strategic significance* ». Le focus est mis sur la création de valeur et l'avantage concurrentiel que ces connaissances permettent (Grant, 1996 ; Blome et al., 2014). De plus, la vision des individus est également spécifique : « *Individuals are the primary agents of knowledge creation* » (Grant, 1997, p.451).

Ce chapitre est donc orienté vers un management stratégique, les connaissances pouvant être instrumentalisées et assimilées à des ressources et les individus à des agents.

Si l'on s'intéresse à la société d'aujourd'hui et aux enjeux actuels, d'autres perspectives, moins stratégiques et économiques, véhiculant une conception différente de l'individu, peuvent également être abordées, telles que le Management Humain.

D'après Taskin & Dietrich (2020), le Management Humain aspire à répondre aux enjeux et transformations de la société. Ce modèle se substituerait à la gestion des ressources humaines : il n'est pas exclusivement basé sur la mesure et permet de prendre en compte le contexte actuel, ce qui n'est pas le cas pour la GRH (Taskin, 2020-2021). Ils le définissent comme suit :

Le management humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les personnes humaines dans l'entreprise, où celles-ci sont considérées comme des êtres réflexifs, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles leurs actions et celle d'une communauté de travail seront évaluées. (Taskin & Dietrich, 2020, p.22)

Cette vision propose une conception humaniste de l'individu s'opposant à celle décrite ci-dessus, l'homme étant considéré comme une personne humaine, un être réflexif (Taskin & Dietrich, 2020).

Deuxième réflexion : *Qu'en est-il du partage de ces connaissances ?*

Les notions même de 'partage' et 'transfert' de connaissances peuvent être également assimilées à des visions différentes du management. J'évoquais dans le point 2.4.4 dédié au partage de connaissances la confusion autour de ces termes.

Dans une perspective humaniste, Taskin & Van Bunnan (2010, para.7) affirment que « *la connaissance ne se transfère pas d'un individu à l'autre -ou vers d'autres types de récepteurs- , elle se partage entre acteurs consentants et volontaires* ».

Au regard de ces propos, le 'transfert de connaissances' pourrait être dirigé vers une perspective instrumentale, objectivant les connaissances pour les assimiler à des ressources. La connaissance est alors dissociée de la personne la détenant. Taskin & Van Bunnan (2010) 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.

J'ai alors choisi d'opter pour le 'partage de connaissances', qui me semble correspondre davantage aux enjeux actuels, mais aussi à la finalité de ce mémoire.

Dernière réflexion : *Comment envisager les connaissances, et plus globalement le partage de connaissances, dans une perspective humaniste ?*

Comme je l'ai mentionné, la pensée dominante nous dirige vers une économie marchande et contractuelle où l'individu est réduit à un acteur calculateur. Gomez et al. (2015, p.10) soulignent que « *le don et le gratuit font aussi partie de l'économie et il faut en tenir compte* ».

Ils soutiennent qu'une logique de don permettrait d'envisager l'activité économique réelle, notamment dans « [...] *la constitution des liens sociaux et des réseaux sous-jacents, les transferts gratuits d'informations, l'apprentissage ou la créativité entrepreneuriale* [...] » (Gomez et al., 2015, p.10).

Finalement, le partage de connaissances pourrait se placer dans une dynamique de dons, ce qui remettrait la personne humaine et les collectifs au centre de la réflexion et répondrait aux enjeux et transformations actuels de la société.

2.4.9 Conclusion

Au terme des deux derniers chapitres, abordant la collaboration et le transfert des connaissances, j'ai pu me rendre compte de l'importance de les développer.

En effet, la collaboration est un concept relativement abstrait, peu opérationnalisable, sur lequel j'ai décidé de ne pas m'attarder. En contraste, le partage des connaissances est un enjeu majeur en entreprise contribuant à atteindre et maintenir son concurrentiel. C'est donc un processus organisationnel clé permettant l'application des connaissances au sein de l'organisation. Comme je l'ai déjà mentionné, sans partage de connaissances, l'organisation n'a donc plus de raison d'être (Trong Tuan, 2012 ; Wang et al., 2014 ; Lu et al., 2006).

Il était donc évident de s'attarder davantage sur le partage de connaissances, qui implique qu'une unité (eg. un groupe) bénéficie de l'expérience d'une autre, contribuant ainsi à la connaissance collective de l'organisation (Argote & Ingram, 2000; Cabrera & Cabrera, 2002 ; Lu et al., 2006).

Plusieurs sous-thèmes ont été développés, notamment le partage des connaissances organisationnelles et personnelles, explicites et implicites, les stratégies de partage des connaissances ainsi que le transfert inter/intra-organisationnel des connaissances. Dans un dernier temps, j'ai également exposé les différents facteurs et leviers permettant ce partage.

À la suite de ce développement, la question de départ finale s'articule comme suit :

Comment le partage de connaissances se reconfigure-t-il en contexte de travail hybride ?

2.5 MISE EN LIEN : TRAVAIL HYBRIDE ET PARTAGE DE CONNAISSANCES

Dans ce dernier chapitre théorique, le travail hybride et le partage de connaissances sont mis en lien. Il n'est bien sûr pas possible d'étudier la reconfiguration du partage de connaissances en contexte de travail hybride de manière exhaustive.

La première section s'intéresse à la littérature existante sur les différentes formes de travail hybride et le partage de connaissances. La section suivante met en vis-à-vis la définition et les leviers attachés au partage de connaissances ainsi qu'au contexte de travail hybride. De ces deux chapitres ressort un enjeu commun : le lien social. Ceci permet donc de réduire le champ de recherche de ce mémoire et de répondre au problème d'exhaustivité.

La troisième section est consacrée plus spécifiquement au lien social, en particulier aux recherches étudiant le lien social et le partage de connaissances.

Enfin, la dernière section de ce chapitre met en lien le partage de connaissances, le contexte de travail hybride et l'enjeu fondamental qu'est la reconfiguration des liens sociaux. Ceci permet de formuler la question de recherche.

2.5.1 Travail hybride et partage de connaissances : littérature existante

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. Le travail hybride se recouvrant avec ceux-ci et la littérature étant davantage étendue à leurs sujets, il est judicieux d'analyser les liens entre ces autres formes de travail hybride et le partage de connaissances.

En ce qui concerne le télétravail, l'étude de Taskin & Bridoux (2010) est pionnière dans la recherche sur l'impact du télétravail et sur le partage de connaissances. Ils ont construit un modèle (Annexe 2) mettant en évidence comment certaines dimensions attachées au télétravail (la fréquence, les lieux et la perception des modalités de télétravail) impactent les facteurs facilitant le transfert de connaissances. Un des constats est que : « *There is thus growing evidence that telework modifies the cognitive attachment of workers with the organization (e.g., by affecting their organizational identification) and the social relationships between organization members who telework and those who do not* » (Taskin & Bridoux, 2010, p.2506).

Afin de faciliter le partage des connaissances, il est important de créer un partage de connaissances sociales entre les travailleurs et que ceux-ci entretiennent des relations étroites.

Plus récemment, en s'intéressant aux espaces de travail distribués, Koppman & Gupta (2014) étudient le fonctionnement et le transfert de connaissances des équipes distribuées. Ces chercheurs visent à dépasser le partage de connaissances et s'intéressent aux problèmes de 'partage mutuel' auxquels sont confrontées les équipes distancées. Ce partage mutuel faciliterait la coordination : « *Created through shared experience, interaction, and joint social category membership, mutual knowledge increases the chance of communication being understood* » (Koppman & Gupta, 2014, p.84).

Par la suite, Wan et al. (2015) se sont penchés sur une analyse systématique d'articles ayant trait au partage de connaissances au niveau individuel dans un environnement virtuel. Ils ont alors pu construire un cadre (Annexe 3) permettant de comprendre comment les processus socio-émotionnels et des tâches, affectés par des facteurs d'entrée, impactent le transfert de connaissances dans un contexte virtuel. En se focalisant sur les processus socio-émotionnels, trois dimensions sont mises en avant : le capital relationnel, le capital cognitif et le capital structurel. Il ressort de ces trois dimensions l'importance des résultats relationnels des interactions, le sens et la compréhension partagés perçus et les connexions/liens structurels que les individus créent au travers d'interactions dans un réseau social pour le partage de connaissances.

Explicitement ou implicitement, ces trois études mettent en avant comment les relations sociales, les interactions, les expériences partagées, les connexions et le réseau social ont un impact sur le partage de connaissances. Je peux les regrouper sous le chapeau du 'lien social'. 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) et pour la collaboration.

2.5.2 Travail hybride et partage de connaissances : l'enjeu commun

Nous pouvons maintenant mettre en vis-à-vis la définition et les leviers attachés au partage de connaissances ainsi qu'au contexte de travail hybride. Il est toutefois à noter que la synthèse des leviers d'action met en avant une distinction dans la nature de ceux-ci, due à la différence de maturité des littératures respectives de ces concepts. En effet, les leviers au partage de connaissances sont comportementaux et attachés à des pratiques RH, et ils sont déjà largement développés dans la littérature. Pour ce qui est du travail hybride, il est plus difficile d'identifier

les leviers au vu de la récurrence dans l'apparition et l'intérêt du phénomène, les leviers étant donc plus généraux et transversaux.

	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, 2020b ; 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, 2020b ; Taskin, 2021a ; Van Caloen, 2021 ; Kaul, 2021)

Tableau 7 - Mise en perspective du partage de connaissances et du travail hybride : définition et leviers

Sur base de ce tableau, mais également à l'aide du point précédent sur la littérature existante, nous constatons que le travail hybride va brider un des leviers du partage en particulier : le lien social.

L'enjeu du **partage de connaissances** dans le contexte de **travail hybride** est donc la reconfiguration des **liens sociaux**.

Avant de pouvoir mettre ces trois concepts en rapport, les deux sections suivantes s'intéressent à la littérature existante sur le lien social et le partage de connaissances, ainsi que le lien social et le travail hybride. Mais avant cela, il convient de rappeler que par lien social, on entend « *the ties or connections among network members* » (Cabrera & Cabrera, 2005, p.722).

2.5.3 Lien social et partage de connaissances

❖ Force des liens : liens forts et faibles

Dans le chapitre précédent, l'importance des **liens forts**, caractérisés par des interactions et de la proximité entre les différentes personnes menant à des connaissances accessibles, précises et bénéfiques, est souligné en ce qu'ils favorisent le partage (Mansour et al., 2014). La question est maintenant de se pencher sur les **liens faibles** et de s'interroger sur leur rôle dans le partage de connaissances. Granovetter (1973) les caractérise par de la distance dans la relation et des interactions peu fréquentes. Néanmoins, ces liens sont une opportunité pour le partage de connaissances et pour l'accès à de l'information nouvelle. Effectivement, ils relient les individus et les groupes qui ne sont à priori pas connectés, ce qui favorise leur intégration dans les communautés. De plus, l'information diffusée a également tendance à parcourir une distance sociale plus importante, et donc atteindre davantage d'individus (Hansen, 1999).

❖ Contenu des liens : liens instrumentaux et expressifs

Comme mentionné précédemment, Zhou et al. (2010) mettent l'accent sur l'importance de renforcer le lien entre l'individu détenant les connaissances et le récepteur de celles-ci. Ibarra & Andrews (1993) s'intéressent au contenu relationnel des types de réseaux, ce qui permet de différencier le type de relation et ils identifient deux types de liens : les liens instrumentaux et les liens expressifs. **Les liens instrumentaux** trouvent leur source dans l'exécution des rôles professionnels, donc dans le formel. Ils seront favorisés en resserrant les liens entre collègues (Zhou et al., 2010 ; Ibarra & Andrews, 1993). **Les liens expressifs** naissent de l'amitié et du soutien social et sont davantage informels. Ils émergent notamment entre des individus possédant des caractéristiques personnelles similaires et sont favorisés par des activités de loisir (Zhou et al., 2010 ; Ibarra & Andrews, 1993).

Au regard du partage de connaissances, Zhou et al. (2010) précisent que les liens expressifs doivent être utilisés avec précaution afin que n'émerge pas un problème de redondance des connaissances. En effet, c'est grâce à une hétérogénéité du réseau que des informations variées seront partagées.

❖ Le rôle de la confiance

Comme développé dans le tableau en page 32, la confiance joue un rôle important dans le partage de connaissances. Lorsqu'elle est étudiée en relation avec le réseau social de l'individu par Zhou et al. (2010), elle a deux fonctions :

La confiance basée sur la cognition fait référence aux compétences, connaissances et aptitudes de la personne de confiance. Il est indispensable d'informer sur l'expertise des autres afin de faciliter la recherche d'informations vers la source de connaissances pour le partage.

La confiance basée sur l'affectif se réfère davantage aux liens émotionnels, considérer l'autre comme honnête et bienveillant dans son partage de connaissances. Cette confiance est plus complexe à atteindre et nécessite une culture d'organisation établie sur la confiance.

Zhou et al. (2010, p.460) considèrent que « *on condition that they can trust each other, this group's performance may be better than the performance of a group composed by acquaintances* ».

❖ Le réseau : Les liens riches

Lorsque l'on s'intéresse au partage de connaissances innovantes dans l'organisation, différents réseaux sont bien connus et définis dans la littérature : **Le réseau de relations informelles** se forme autour de relations interpersonnelles initiées par les individus eux-mêmes, se basant sur des valeurs et croyances partagées. Elles favorisent la flexibilité globale de l'organisation car elles permettent une circulation d'informations et de connaissances tant verticale qu'horizontale. **Le réseau de relations formelles**, moins étudié au regard du partage, fait référence aux relations mandatées et aux rôles prescrits par l'entreprise (Aalbers et al., 2014).

Aalbers et al. (2014) ajoutent que, lorsque ces deux réseaux existent simultanément, le réseau est alors considéré comme '**multiplex**' et les liens sont dits 'riches' : « *when individuals are connected in a number of different ways, more as well as more reliable information tends to be exchanged* » (Sias & Cahill, 1998, cité dans Aalbers et al., 2014, p.837).

Les relations informelles, par la confiance interpersonnelle créée, et les relations formelles, par la structure formelle menant à l'interaction, permettent toutes deux le partage de connaissances. Cependant, selon Aalbers et al. (2014), c'est le réseau multiplex et les liens riches qui contribuent le plus significativement au partage de connaissances nouvelles et innovantes.

2.5.4 Travail hybride, partage de connaissances et lien social

Dans ce dernier chapitre, le partage de connaissances et le contexte de travail hybride ont été mis en lien. Ne pouvant être étudiés de manière exhaustive, un enjeu commun a été mis en avant : le lien social.

Le lien social est tant un levier fondamental au partage de connaissances (Cabrera & Cabrera, 2005), qu'un enjeu majeur pour le contexte de travail hybride, au travers notamment de l'importance de préserver la présence, la cohésion d'équipe et la collaboration (Taskin, 2020b ; Taskin, 2021a ; Van Caloen, 2021 ; Miller, 2021 ; Dixon, 2020 ; Kaul, 2021).

Cependant, Taskin (2021b, p.3) affirme que « *en termes de lien social, le rapport entre fréquence de télétravail et isolement social a rapidement été établi* ». Taskin (2021b, p.3) continue : « *Ainsi, au plus le salarié télétravaille, au plus il se sent socialement isolé. Cet isolement social peut lui-même mener à une forme de désocialisation, d'invisibilisation voire de déshumanisation qui entravent la collaboration au travail, notamment la capacité de partager des connaissances* ». Les liens sociaux, potentiellement mis en danger par le contexte de travail hybride, sont pourtant déterminants pour le partage de connaissances et donc la collaboration.

Cabrera & Cabrera (2005, p.722) définissent les liens sociaux comme étant « *the ties or connections among network members* ». Par liens sociaux, j'entends par la suite viser les relations entre les personnes, c'est-à-dire les relations entre les membres au sein d'une même équipe, ainsi qu'entre différentes équipes, dans le but de rendre compte des dynamiques qui se mettent en place entre les managers et leurs subordonnés mais aussi transversalement entre des personnes de même niveau hiérarchique.

Les deuxième et troisième parties de ce mémoire se constitueront de l'étude de ces relations de travail et de leur reconfiguration en contexte de travail hybride, sachant qu'elles sont nécessaires au partage de connaissances. Des managers et leurs subordonnés seront interrogés, les managers organisant le partage de connaissances et cette organisation se traduisant au niveau de leurs équipes.

La question de recherche est alors la suivante :

Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ?

3 PARTIE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la démarche méthodologique choisie. Pour rappel, la question de recherche est la suivante : *Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ?*

Cette étude s'intéresse donc à la manière dont les liens sociaux influencent le partage de connaissances en contexte de travail hybride, et la démarche qualitative semble la plus appropriée pour approcher ce phénomène. En effet, une étude de cas enchâssés est menée à travers d'entretiens semi-structurés sur mon lieu de stage, AGC Automotive Europe situé à Ottignies-Louvain-la-Neuve.

Deux entretiens exploratoires ont d'abord été réalisés, suivis de seize entretiens avec les membres sélectionnés. La retranscription des entretiens compose le corpus de données utile à l'analyse thématique explicitée à la fin de cette deuxième partie.

3.1 DÉMARCHE DE RECHERCHE

Je vais commencer par aborder la méthode de recueil choisie, c'est-à-dire l'approche privilégiée ainsi que les différents choix méthodologiques concernant l'outil de collecte de données afin d'observer la reconfiguration des liens sociaux et la collaboration.

3.1.1 *Approche : Qualitative*

Compte tenu de la question de recherche, les liens sociaux et la collaboration sont des concepts qui ne se mesurent pas, l'approche quantitative n'est donc pas pertinente. La démarche se veut alors qualitative. L'intention est de 'donner du sens' et ce, sur base de l'étude de l'action et des comportements (Roussel & Wacheux, 2005). En effet, cette approche vise l'exploration d'un phénomène, d'un comportement dans le but de développer une compréhension approfondie de celui-ci sur base d'une question de recherche précise (Willig, 2013).

3.1.2 *Mémoire-projet : Étude de cas enchâssés*

Pour rappel, le mémoire du Master en gestion des ressources humaines est qualifié de 'mémoire-projet', ce qui implique que la collecte de données nécessaire à l'écriture de la partie empirique doit être en lien direct avec le lieu de stage.

Au vu de ma question de recherche et du but du 'mémoire-projet', la dimension organisationnelle est importante et l'étude d'une organisation est nécessaire. Pour ces raisons,

c'est une étude de cas qui sera menée. D'ailleurs, en sciences de gestion et plus particulièrement dans le cas d'une recherche exploratoire, l'étude de cas est évidente (Gombault, 2005).

D'après Gerring (2004, p.341), « *a case study is best defined as an in-depth study of a single unit (a relatively bounded phenomenon) where the scholar's aim is to elucidate features of a larger class of similar phenomena* ». Le chercheur vise donc une compréhension la plus complète possible de l'objet étudié au travers d'une analyse intensive d'un ou plusieurs phénomènes complexes pour pouvoir discerner des patterns qui formeront par la suite une théorie (Miller, 2018 ; Musca, 2006).

Selon Yin (2003, cité dans Musca, 2006), il existe quatre types de design d'études de cas (Annexe 5) qui vont dépendre de nombre d'unités d'analyse (une ou plusieurs) et du/des cas étudiés (unique ou multiples). En ce qui me concerne, je privilégie un cas unique avec plusieurs unités d'analyse. En effet, je me concentre sur une seule organisation, mon lieu de stage, dans le but d'interroger des personnes soumises aux mêmes politiques. Au sein de cette organisation, je vais m'intéresser à plusieurs équipes, il y aura donc plusieurs unités d'analyse, ce qui est alors considéré comme « une étude de cas enchâssés ».

L'étude de plusieurs unités permet en effet de multiplier les angles d'approche du phénomène étudié, de faire émerger de nouvelles compréhensions, de les confronter à des explications rivales, et d'en tester la pertinence auprès d'autres unités au cours même de l'étude, ce qui renforce sa validité interne et la validité du construit. (Yin, 2003, cité dans Musca, 2006, p.156)

3.1.3 Outil de collecte de données : Entretiens semi-directifs et documents internes

La méthode la plus appropriée pour comprendre le phénomène souhaité serait l'observation directe. Cependant, dans le cadre de ce mémoire, une telle pratique n'est 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. Il est donc préférable de s'en tenir à des entretiens et à l'étude de documents internes.

❖ Les entretiens semi-directifs

En gestion, l'entretien est l'outil de recueil de données qualitatif le plus utilisé (Romelaer, 2005 ; Demoncy, 2016).

Différents types d'entretiens sont envisageables, certains étant plus dirigés et directifs que d'autres. Dans le cadre d'une recherche en gestion, c'est « l'entretien semi-directif centré » (ESDC) qui est le plus approprié, c'est-à-dire :

Un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité. (Romelaer, 2005, p.102)

En ce qui concerne ce mémoire, c'est « l'entretien guidé » qui sera utilisé, entretien étant en fait une suite d'ESDC. Ce type d'entretien nécessite un guide d'entretien comprenant les questions prédéterminées devant être posées au répondant (Romelaer, 2005, p.113).

Les questions prédéterminées se veulent généralement ouvertes, mais de la place est laissée à d'autres questions pouvant émerger du dialogue avec la personne interrogée (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). En effet, ce processus est bidirectionnel et coconstruit par le chercheur guidant l'entretien et l'interviewé dans ses réponses. Il est donc attendu du chercheur qu'il développe son écoute active face à cette interactivité (Willig, 2013).

❖ Étude des documents internes

J'ai également pu parcourir certains documents internes, notamment la politique de télétravail avant la crise et la nouvelle politique en vigueur depuis juillet 2021. Étant donné qu'il s'agit de documents à usage interne dans l'entreprise, ces deux politiques ne peuvent être annexées au mémoire, ni publiées (I. Wenig, communication personnelle, 4 mars 2022). Néanmoins, celles-ci servent de fondement et seront présentées par la suite sur base d'un entretien exploratoire.

3.1.4 *Recueil des données*

Deux entretiens exploratoires ont d'abord été menés. Le premier, sur base des propos de la HR Project Manager, a permis de comprendre la politique de télétravail et ce qui se fait en matière de Knowledge Management au sein d'AGC. Un deuxième entretien exploratoire mené avec la HR Manager et un HR Business Partner, a facilité le choix des équipes ainsi que des membres composant ces équipes sélectionnés pour ce mémoire. Pour mener à bien ces deux entretiens exploratoires, deux guides d'entretien ont été rédigés (Annexes 5 et 6).

❖ Les équipes

Plusieurs critères de sélection ont été pris en compte pour cibler les équipes :

- Des équipes faisant partie de la partie division Automotive d'AGC. Se concentrer sur un seul contexte organisationnel permet ainsi de capitaliser sur les liens tissés lors de mon stage au sein de cette division.
- Des équipes où la collaboration est essentielle.
- Des équipes diversifiées dans lesquelles l'organisation est différente, la collaboration est réputée bonne ou moins bonne, etc. sur base des propos de la HR Manager et du HR Business Partner récoltés lors du deuxième entretien exploratoire.

	Caractéristiques
<i>Équipe 1</i>	- 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
<i>Équipe 2</i>	- 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
<i>Équipe 3</i>	- Équipe mixte : management 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
<i>Équipe 4</i>	- 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 8 - Présentation des équipes sélectionnées

❖ Les personnes interrogées

Seize personnes, réparties dans les quatre équipes présentées ci-dessus, ont été interrogées. Je distingue trois niveaux hiérarchiques :

1. Top Management = Font partie du comité de direction d'une Business Unit de AGC Automotive Europe
2. Manager = Responsable d'une équipe
3. Employé = Pas de subordonné

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

Tableau 9 - Présentation des personnes interrogées

Les entretiens sont relativement courts, ils durent entre 20 et 60 minutes avec une durée moyenne de 38 minutes. Ceci peut s'expliquer par le contexte dans lequel évolue actuellement AGC Automotive Europe, 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. Les réponses aux questions sont alors concises, certains travailleurs ne préférant pas s'étaler.

❖ Les guides d'entretien

Une fois les équipes et personnes à interroger ciblées, j'ai pu rédiger les guides d'entretien finaux. Le premier s'adresse aux employés et est décliné en français (Annexe 7) et en anglais (Annexe 8). Le deuxième concerne le Top Management et est également traduit dans les deux langues (Annexes 9 et 10). Pour ce qui est des managers, ayant des personnes sous leur responsabilité mais rapportant aussi constamment à leur supérieur, c'est un mix des deux versions qui est utilisé.

Le contenu de ces différents entretiens est similaire, seules certaines questions diffèrent dans leur formulation afin de viser, d'une part, l'intention des managers dans la mise en place des politiques de partage de connaissances et des initiatives concernant les liens sociaux, et d'autre part la manière dont celles-ci sont vécues par les employés.

Comme l'explique Romelaer (2005, p.102), « *les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits avec un caractère systématique qui lui aussi va dans le sens d'une bonne scientificité* ». Mes guides d'entretiens sont donc tous structurés de la même manière, respectant ainsi le caractère systématique.

3.2 DESCRIPTION DU CAS ÉTUDIÉ : AGC AUTOMOTIVE EUROPE

Le cas étudié dans ce mémoire est mon lieu de stage : AGC Automotive Europe.

3.2.1 *Présentation de l'entreprise*

AGC Automotive Europe fait partie du groupe AGC Inc., créé en 1907 et actif dans les domaines du verre, de l'électronique, de la chimie et de la céramique. Ce groupe compte aujourd'hui plus de 200 entreprises et 56 000 employés dans le monde (AGC Inc.).

Dans le secteur verrier, les entreprises se répartissent entre l'architectural et l'automobile (AGC Inc.). C'est donc dans le secteur du verre automobile que se retrouve AGC Automotive Europe et les activités qu'ils réalisent.

L'entreprise se situe à Ottignies-Louvain-la-Neuve et exerce des activités de siège social (Banque-Carrefour des Entreprises, 2021). La population au sein d'AGC Automotive Europe se compose essentiellement de cadres (138 sur 181 personnes) et la majorité du personnel travaille à temps plein (141 sur 181 personnes).

Répartition en fonction du taux d'activité

Répartition en fonction du statut	De 0% à 50%	80%	90%	100%	Total général
<i>Cadre</i>		10	1	127	138
<i>Consultant</i>	18	1		1	20
<i>Direction</i>			1	6	7
<i>Employé barémisé</i>	1	1		3	5
<i>Etudiant employé</i>				1	1
<i>Firme extérieure</i>	5			1	6
<i>Intérimaire barémisé</i>				2	2
<i>Stagiaire</i>	2				2
Total général	26	12	2	141	181

Tableau 10 - Répartition des travailleurs en fonction de leur statut et de leur taux d'activité au sein d'AGC Automotive Europe

3.2.2 Structure

Pour comprendre comment se présentent les équipes et leurs activités, j'ai pu modéliser une représentation très schématique de l'organisation au sein de la division Automotive sur base des propos de Madame Wenig (communication personnelle, 24 août 2021) :

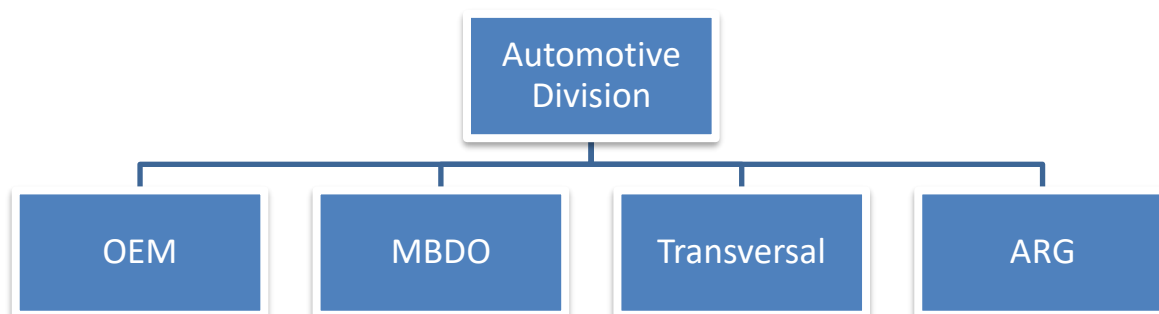


Figure 2 - Représentation schématique de l'organisation au sein de la division Automotive d'AGC

Sur base d'informations recueillies sur le Sharepoint accessible aux membres du personnel, les quatre catégories peuvent être brièvement présentées :

1. Original Equipment Manufacturer (OEM) : Gestion du verre automobile pour les véhicules neufs.
2. Mobility Business Development Office (MBDO) : Répond aux besoins de numérisation et d'automatisation de l'environnement AGC en se concentrant sur de nouvelles technologies innovantes.
3. Transversal : Comprend les services transversaux, tels que les Ressources Humaines, la Sécurité & Environnement, les Finances et Projets Spéciaux.
4. Automotive Replacement Glass (ARG) : Gestion des vitrages pour le marché du remplacement qui répondent aux mêmes spécifications que les produits d'origine.

3.2.3 Présentation des valeurs, de la mission et de la vision

Les valeurs promues au sein d'AGC sont au nombre de quatre et ont pour but de « *guider tous les membres du personnel dans l'accomplissement des vision et mission d'AGC. Innovation et Excellence opérationnelle, Environnement, Intégrité et Diversité forment les orientations où doit converger toute action à entreprendre* » (AGC Glass Europe, 2021a, para.1).

La mission poursuivie consiste à mettre au point des solutions et matériaux à destination de toute personne afin d'améliorer leur quotidien et leur vie en général (AGC Glass Europe, 2021b).

Le "Look Beyond" est la **vision** et la philosophie du Groupe AGC : « *Anticiper et Penser l'avenir, [...] Développer des perspectives au-delà de notre champ d'expertise, [...] Poursuivre l'innovation, sans jamais se contenter du statu quo* » (AGC Glass Europe, 2021b, La Vision « Look Beyond », para.1).

3.2.4 Politique de télétravail

Deux politiques de télétravail ont été mises en place chez AGC Glass Europe, la première en 2013 et celle qui est d'application depuis le 5 juillet 2021. Je fonde donc la rédaction de cette partie sur ces deux documents, qui sont complétés par les propos de Madame Wenig récoltés lors du premier entretien exploratoire.

❖ Politique de télétravail avant la crise sanitaire

Depuis 2013, une politique de télétravail était déjà en place. Cette politique permettait aux employés sur base volontaire d'effectuer une journée de télétravail par semaine, qui pouvait être divisée en deux demi-journées de télétravail, voire être transférées à la semaine suivante.

Certains critères étaient indispensables pour pouvoir y avoir accès, tels que disposer d'un espace de travail dédié et d'une connexion internet. Plus globalement, cette politique concernait tous les travailleurs attachés à une fonction qui le permettait, c'est-à-dire l'ensemble des employés au sein d'AGC, à l'exception du chauffeur.

Le jour de télétravail devait être demandé au préalable et un accord devait être signé avec le manager ou le N+1.

❖ Situation lors de la crise

Lors du premier confinement, de mi-mars 2020 à fin mai 2020, le télétravail à 100% a été rendu obligatoire pour tous les employés au sein d'AGC, à l'exception de certaines fonctions IT assurant la distribution et réception du matériel informatique.

S'en est suivie une reprise partielle d'un jour par semaine autorisé sur le site, avec une capacité d'occupation du bâtiment maximale d'un quart du personnel simultanément et nécessitant une formation préalable sur les règles de sécurité. Graduellement, les travailleurs ont pu revenir à 50% de leur temps de travail sur le site.

La deuxième vague de contamination a débuté en octobre 2020, ce qui a de nouveau conduit à du télétravail à 100%, certaines exceptions étaient néanmoins possibles sur accord du Top Management. Il a fallu attendre début avril 2021 pour que la situation se stabilise et que les travailleurs puissent revenir sur le site.

❖ Politique de télétravail actuelle

La politique de télétravail actuelle est entrée en vigueur le 5 juillet 2021 et traduit la volonté de la direction mais également le souhait des travailleurs de pouvoir télétravailler davantage par rapport à ce qui était autorisé avant la crise.

Cette nouvelle politique de télétravail 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 mais reste sur une base volontaire. Un accord avec le manager doit toujours être signé et certains impératifs liés à l'organisation ou la performance de l'équipe peuvent justifier le refus de la demande.

L'importance de l'équilibre entre le présentiel et le télétravail est souligné. Effectivement, l'organisation du temps de prestation en télétravail est relativement flexible mais l'importance du sentiment d'appartenance, de la communication et la collaboration entre les membres des équipes sont primordiaux pour la dynamique des équipes et la gestion des projets.

Selon Madame Wenig, 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 dans la première partie de ce mémoire. En effet, les travailleurs ne décident plus des jours où télétravailler mais ils s'organisent en fonction des jours où la présence sur le site est requise, en fonction des besoins et des réunions.

3.2.5 *Pratiques en matière de Knowledge Management et de collaboration*

Cette section concerne les pratiques en matière de Knowledge Management et de collaboration. Elle est rédigée entièrement sur base des propos de Madame Wenig, récoltés lors du premier entretien exploratoire.

❖ **Knowledge Management**

Il n'y a actuellement pas de politique générale de partage de connaissances qui s'applique à tout AGC. La gestion des connaissances se fait au niveau de chaque département qui dispose de ses propres méthodes variant en fonction des besoins. Par exemple, certains départements utilisent un espace spécifique où ils peuvent stocker les différentes informations, dans d'autres départements, une personne est dédiée au partage des 'best practices' et aux formations en interne vis-à-vis de celles-ci.

❖ **Outils de collaboration**

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.

Ces outils sont disponibles et utilisés par les différentes équipes et départements en fonction des besoins qui leurs sont propres. D'autres outils de collaboration plus spécifiques peuvent également être utilisés au sein d'un département spécifiques, mais ceux-ci doivent généralement disposer d'une licence qui ne peut être accordée sans étude préalable.

❖ **Espaces de collaboration**

Différents espaces sont disponibles sur le site de Louvain-La-Neuve et favorisent la collaboration entre les travailleurs :

- L'open space : bureaux ouverts facilitant les échanges.
- Les salles de réunions formelles : salles devant être réservées permettant d'accueillir jusqu'à 40 personnes.
- Les 'bubbles' : petites pièces informelles ne pouvant être réservées où le travailleur peut s'isoler pour passer un coup de fil ou avoir une discussion rapide à 2 ou 3 personnes.
- Les 'coffee corners' : permettent des stand-up meetings.
- Les tableaux : mis à disposition à différents endroits permettant de discuter rapidement et noter des idées entre 2 ou 3 collègues en même temps.

3.3 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES

❖ **Analyse qualitative**

Étant dans une approche qualitative de récolte de données, celles-ci ont donc été recueillies sur base d'une question de recherche au travers d'entretiens composant le corpus de données. Le travail ne s'arrête cependant pas là et une analyse est nécessaire (Paillé & Mucchielli, 2021).

L'analyse qualitative se définit comme « *une démarche discursive de contextualisation, d'explicitation ou de théorisation d'expériences vécues ou de phénomènes observés* » (Paillé & Mucchielli, 2021, p.11). L'analyse qualitative va alors permettre de donner du sens aux données récoltées.

❖ **Analyse thématique : définition**

Plusieurs approches d'analyse qualitative sont possibles, l'analyse thématique étant celle choisie dans le cadre de ce mémoire. Effectivement, dans l'analyse thématique, l'opération principale est la thématisation, c'est-à-dire « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique)* » (Paillé & Mucchielli, 2021, p.270).

L'analyse thématique permet, dans un premier temps, le repérage des thèmes pertinents. Dans un deuxième temps, les différents thèmes doivent être mis en parallèle afin de repérer les convergences et divergences entre ceux-ci, dans le but de les fusionner, les subdiviser, les regrouper voire les hiérarchiser. Ce processus est donc conduit de manière systématique et permet la déduction d'une proposition établie sur une autre sur base d'un raisonnement fondé sur un corpus (Paillé & Mucchielli, 2021).

❖ **Analyse thématique : en pratique**

Un travail d'écriture est d'abord essentiel, celui-ci se faisant à trois niveaux identifiés par Paillé & Mucchielli (2021) : (1) La transcription permettant de passer de l'observation ou de l'interview à un format écrit, (2) la transposition correspond à l'analyse des notes de terrain transcrites au niveau précédent et enfin (3) la reconstitution, c'est-à-dire la rédaction de la thèse en tant que telle qui mènera à la compréhension du phénomène étudié.

Dans un premier temps, j'ai commencé par retranscrire les entretiens menés sur base des enregistrements audios. Ceci compose donc le corpus de données qui est accessible sur demande pour les membres académiques composant le jury.

Dans un deuxième temps, j'ai procédé à l'analyse thématique qualitative de mon matériau. Pour ce faire, j'ai suivi la thématization en continu, qui est une des deux démarches de thématization explicitée par Paillé & Mucchielli (2021). Celle-ci repose sur l'assignation de thèmes sans interruption : *« les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc. »* (Paillé & Mucchielli, 2021, p.275). Cette analyse a permis la construction de l'arbre thématique. *« Cet arbre est construit progressivement, tout au long de la recherche, et n'est véritablement parachevé qu'à la toute fin de l'analyse du corpus »* (Paillé & Mucchielli, 2021, p.275). L'arbre thématique simplifié et nécessaire dans cette partie méthodologique est proposé ci-dessous.

Dans un troisième temps, la reconstitution est rédigée suivant les différentes catégories présentées dans l'arbre thématique. Cette analyse compose la partie 3 de ce mémoire.

❖ **Arbre thématique simplifié**

Le tableau qui suit compose donc mon arbre thématique simplifié, avec comme point de départ la question de recherche.

L'arbre est ensuite scindé en trois parties, reprenant les trois thèmes généraux abordés au cours de ce mémoire : le travail hybride, la collaboration et les liens sociaux. Une définition accompagne chacun d'entre eux.

Les thèmes se catégorisent par la suite en différents sous-thèmes, et une définition individuelle est également proposée.

Cet arbre thématique ne comprenant aucun verbatim est donc simplifié. L'arbre thématique complet, comprenant l'entièreté des verbatims, est disponible en annexe 11. Les verbatims sont triés et répartis par idée quand cela est approprié.

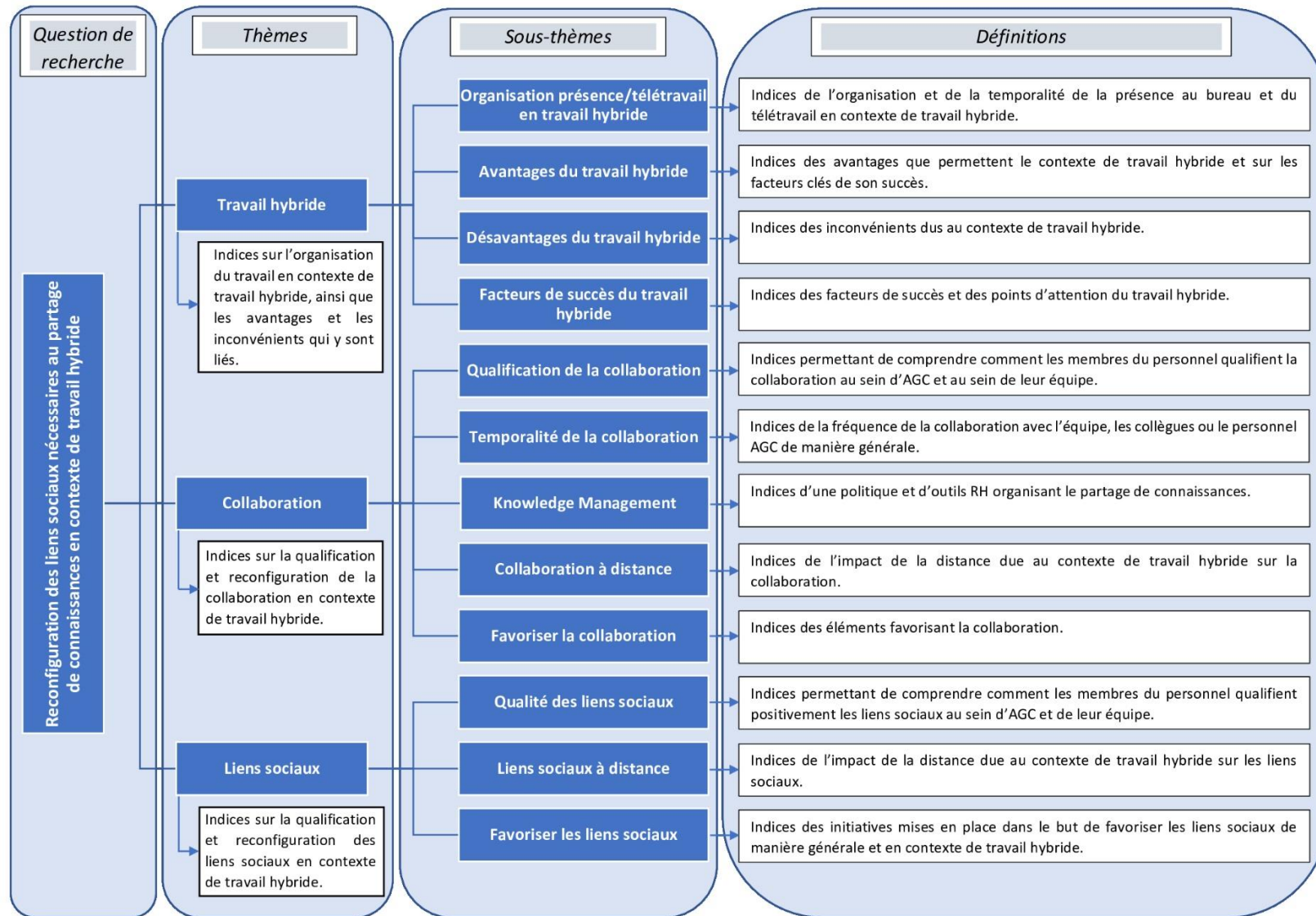


Figure 3 - Arbre thématique simplifié

4 PARTIE 3 : ÉTUDE EMPIRIQUE ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Cette troisième partie se compose de l'étude empirique et de l'analyse des résultats.

Pour ce faire, je vais commencer par analyser les propos recueillis au regard de la théorie, en suivant la catégorisation définie dans la partie méthodologique, c'est-à-dire sur base des trois thèmes principaux de ce mémoire. La structure est donc identique à celle proposée dans l'arbre thématique simplifié, en page 57.

Dans un second temps, je reviendrai sur la reconfiguration par équipe, en partant des membres de chacune des quatre équipes de manière séparée, des caractéristiques qui leur avaient été attribuées dans la partie méthodologique et ainsi prétendre comprendre leur ressenti au sein de leur équipe quant à l'éventuelle reconfiguration des liens sociaux.

Enfin, les principaux enseignements au regard de la question de recherche seront présentés sur base d'une synthèse de cette partie.

4.1 TRAVAIL HYBRIDE

Pour rappel, le travail hybride peut être défini comme étant 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.

Dans cette première partie d'analyse, je me suis donc penchée sur les différents indices de l'organisation du travail en contexte de travail hybride, ainsi que les avantages et inconvénients qui y sont liés et sur les facteurs clés de son succès.

4.1.1 *Description du travail hybride*

Pour rappel, Halford (2005) explique que le travail hybride est la combinaison entre le travail à domicile et le travail dans le cadre organisationnel. Au sein d'AGC Automotive Europe, une nouvelle politique de télétravail est entrée en vigueur le 5 juillet 2021. Celle-ci 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. Son organisation et sa temporalité sont développées dans le point suivant.

4.1.2 Organisation présence/télétravail en travail hybride

Halford (2005) explique donc que le travail hybride est la combinaison télétravail/cadre organisationnel, mais elle n'a pas abordé la temporalité de cette combinaison. Lorsque l'on s'intéresse aux avis des répondants, on se rend compte que le retour à 100% en présentiel n'est plus imaginable. Les avis divergent quant au nombre exact de jours de télétravail/travail sur site, mais c'est le 50-50 qui semble préconisé.

*« Je pense que c'est l'idéal en fait d'avoir fait un 50-50, parce que du coup, ça fait 2 ans qu'on est habitués à travailler à temps plein à domicile, donc nous obliger à repasser par exemple **en full time en présentiel**, ça ne va pas le faire du tout (...) je pense que ça va être justement le bon compromis pour tout le monde. »*
(Laurent)

Dans son article, Taskin (2020b) 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)

*« En planifiant déjà ton agenda pour la semaine prochaine, en mettant les réunions et en mettant le topic sur lequel tu vas travailler, **il faut prendre en considération où tu vas travailler** et planifier les journées au bureau en fonction. »* (Alexandra)

Les tâches sont donc bien scindées en deux flux : les tâches à effectuer en télétravail et celles à exécuter au bureau, comme le précise Halford (2005). Sur base des personnes interrogées, on se rend compte que la planification de la présence se fait ensuite en fonction de trois raisons : sur base de l'équipe (venir en même temps que les autres membres de l'équipe), sur base des besoins du business (venir en fonction d'activités nécessitant la présence) ou bien un mix de ces deux premières raisons.

*« 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)

Sur base de cet extrait et des propos de plusieurs autres collaborateurs, venir sur site pour enchaîner les réunions en Teams n'est pas concevable et n'apporte aucun bénéfice. Ceci est donc généralement pris en compte lors de l'organisation et la planification de la présence.

4.1.3 Avantages du travail hybride

Dans un premier temps, les travailleurs ont souligné des avantages liés au travail hybride qui se recouvrent avec ceux explicités pour le télétravail : un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction du temps de transport et une augmentation de l'efficacité et de la flexibilité, comme le souligne l'extrait ci-dessous. D'autres extraits mettent également en avant la meilleure concentration des travailleurs et la réduction des symptômes de stress (Taskin, 2003 ; Dumas & Ruiller, 2014 ; Tremblay & Thomsin, 2012 ; Mello, 2007 ; Pontier, 2014 ; Scaillerez & Tremblay, 2016 ; Lederlin, 2020 ; Taskin, 2020a).

*« 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)

Ensuite, le travail hybride permet d'autres avantages liés à l'efficacité de l'entreprise. Cependant, ces avantages se distinguent quelque peu de ceux qui ont été avancés précédemment en lien avec le télétravail, notamment par une meilleure gestion du temps de réunion et la systématisation de la collecte de données nécessaires. Ce qui a le plus souvent été mentionné est la possibilité de recruter les talents là où ils se trouvent.

*« Le fait d'avoir un modèle hybride qui fonctionne, moi, j'ai engagé des gens, il y en a un qui est en Espagne, il y en a 2 qui sont en France, il y a une personne en Italie maintenant qui va se rajouter à l'équipe qui vont se voir virtuellement surtout. Mais bon, puisqu'on a ce modèle qui a fonctionné, ce n'est pas un problème (...) ça permet de **trouver du talent là où il est présent** et ça, c'est une nouveauté parce qu'avant les entreprises avaient tendance à ramener les gens de pays vers un pays central. »* (Patrick)

Finalement, lorsque l'on s'intéresse aux avantages propres au travail hybride, Halford (2005) met en avant 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. Ceci a été souligné par cinq collaborateurs interrogés.

*« Je pense que le modèle hybride va rester un avantage. Parce qu'il ne faut pas oublier non plus que, il est clair **qu'au bureau**, une bonne partie du temps, ce qu'on a, c'est de la communication, c'est aussi **se lier à ses collègues et avoir des échanges**, je dirais plus larges qu'une réunion Teams. Mais tu as aussi l'avantage les jours où tu **travailles de la maison, de travailler beaucoup plus structuré** et d'être beaucoup plus focalisé sur un thème ou sur quelques thèmes. »* (Patrick)

Ceci rejoint donc ce que Kaul (2021, p.2) affirmait : « *It's the best of both worlds: structure and affability on one hand, and independence and flexibility on the other* ».

4.1.4 Désavantages du travail hybride

Les deux premiers désavantages soulignés l'étaient également dans la théorie concernant le télétravail : (1) la socialisation rendue plus difficile (Taskin, 2003) et (2) la diminution des échanges (Tremblay & Thomsin, 2012).

- (1) En effet, le processus d'intégration dans une nouvelle équipe pour un travailleur déjà présent ou une nouvelle recrue semble être rendu compliqué par le télétravail/travail hybride :

« *The diminished **efficiency of the integration of some people**, because of this lack of face-to-face presence.* » (Roger)

- (2) En outre, les interactions semblent également être impactées, celles-ci étant rendues plus complexes et les conversations naturelles tendant à disparaître. Leur efficacité et notamment l'échange d'informations sont affectés : les informations communiquées à distance doivent être d'autant plus claires qu'elles ne sont parfois pas comprises en face-à-face, un partage d'informations générales doit être plus souvent mis en place pour palier la diminution des discussions spontanées, la multiplication des réunions peut mener à une perte de temps et des communications inutiles, et enfin un déséquilibre au niveau des informations à disposition risque de se créer :

« *Ce qui me fait peur dans le travail hybride, c'est qu'il risque d'y avoir un certain **déséquilibre avec les personnes qui viennent régulièrement et celles qui ne viennent pas**. Donc certaines personnes risquent d'être **coupées de certaines informations** parce qu'il y a peut-être des informations qui vont plus facilement circuler sur place que à la maison.* » (Catherine)

Comme l'ont souligné plusieurs travailleurs, l'expérience de télétravail peut être vécue négativement dépendamment de l'environnement de travail, tant sur site qu'au domicile.

« *Sans parler du fait que le travail en distanciel peut se passer dans d'excellentes conditions. Les personnes qui ont la chance d'avoir un logement suffisamment vaste avec un bureau qui peut être dédié, et cetera. Bon, sans doute que ça peut se vivre relativement bien, voire très très bien. À côté de ça, on a **des cas qui sont extrêmement compliqués**. Quand on est dans un **appartement, que 2 doivent travailler en distanciel, qu'il n'y a pas de bureau, qu'il y a en plus des enfants en bas âge** dont il faut s'occuper, ce genre de chose. Bon, on imagine aisément que c'est extrêmement compliqué. L'autre bout du spectre, ce sont aussi des **personnes qui vivent seules, célibataires**. Le cas extrême des expatriés, donc même pas d'amis, même pas de tissu social en dehors et qui sont donc confrontés à la solitude du matin au soir et du soir au matin, à longueur de semaine et de mois. Ça c'est vraiment dramatique quoi.* » (Martin)

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 pourraient être amenés à ne plus se croiser (1). Ainsi, de nombreux travailleurs ont expliqué que lorsqu'ils reviennent travailler au bureau, ils ont tendance à discuter davantage avec leurs collègues, qu'ils ne voient donc plus aussi régulièrement qu'avant, ce qui permet de renouer les liens mais diminue leur efficacité (2).

(1) « *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)

(2) « *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)

Globalement, les principaux désavantages sont la socialisation rendue plus difficile, la diminution des échanges, le fait que l'expérience de télétravail est dépendante de l'environnement de travail, le fait que certains travailleurs vont être amenés à ne plus se croiser et que lors des rencontres, ils ont tendance à discuter davantage.

4.1.5 Facteurs de succès du travail hybride

« *Il ne faut pas essayer de faire la même chose qu'on faisait avant le virtuel, **il ne faut pas essayer de copier dans un monde virtuel**, ça ne marchera jamais.* » (Patrick)

Les propos de Patrick rejoignent ce que Taskin (2020b) expliquait précédemment : alors qu'avant la crise la journée en télétravail était organisée afin qu'elle soit propice à la productivité et la concentration, le télétravail imposé a entraîné une duplication des journées de travail en présence une fois à distance. Ceci ne peut donc pas se produire non plus dans le cadre du modèle hybride, qui nécessite une réflexion approfondie afin qu'il soit un succès. Plusieurs facteurs de succès ont alors été mis en évidence par les collaborateurs interrogés. Ce modèle hybride ne peut fonctionner que s'il est basé sur de la confiance, de la flexibilité, de la disponibilité et des discussions entre les managers et leurs employés prennent place.

Selon Rabha (2021), le bureau n'est donc plus le lieu de travail principal, celui-ci doit donc être accueillant, agréable et vivant afin d'inclure les travailleurs du modèle hybride lorsqu'ils reviennent au bureau (Kaul, 2021 ; Schrecengost, 2021). Ce que remarque Catherine, une des personnes interrogées, c'est que les personnes ont tendance à ne pas revenir sur le site.

« *On voit bien que les gens ne reviennent pas, ce n'est pas la ruée pour revenir au bureau. Donc oui, **il faut que ce soit accompagné**, il faut que ce soit un peu encouragé et organisé au niveau du management.* » (Catherine)

Un premier travail doit donc être fait pour attirer les travailleurs vers le bureau. Ensuite, la présence elle-même et les moments de partage doivent également être réfléchis.

*« Le fait que les gens vont venir au bureau, ça ne va pas dire qu'ils vont directement commencer à socialiser. **Il faut mettre des choses en place.** (...) Si on n'organise pas, ils ne vont pas organiser eux-mêmes (...) C'est vraiment comment est-ce qu'on va pouvoir créer ces petits moments de partage quand on est au bureau, il va falloir peut-être **adapter l'espace du bureau différemment** pour encourager les gens à se voir, il va falloir peut-être créer des moments comme ça, comme on a fait pour la pause-café ou avant, quand il y avait des petites fêtes de personnel mais peut-être dans un autre format, mais il va falloir réfléchir à ça. Si on laisse les choses se mettre en place toutes seules, peut-être que quelque chose va s'installer parce que les gens ont le besoin d'un lien social, donc on est des êtres sociaux, donc on va mettre quelque chose en place parce qu'on a un besoin inné, je pense. Mais est-ce que ce quelque chose va vers la direction stratégique qui va accompagner les besoins de direction stratégique du management ou pas ? Moi, je pense que c'est le moment où le management devrait se poser la question, alors notre objectif en termes de la culture d'organisation est cela, alors **comment est-ce qu'on va gérer maintenant ces initiatives pour mettre les choses en place** ? Pour ne pas se dire un an après, voilà, les choses sont comme ça, ce n'est pas tout à fait ce qu'on voulait. » (Alexandra)*

Une structure doit donc être mise en place afin que l'organisation de la présence se dirige vers la stratégie poursuivie par le management. Pour mener cela à bien, les idées peuvent venir des travailleurs eux-mêmes, mais ce sont les managers qui doivent les mettre en place car disposant du mandat requis.

Pour que le modèle hybride fonctionne, il est nécessaire :

*« (D') **écouter et ne pas penser de nouveau que les solutions vont venir uniquement du top**, certainement pas. **Observer aussi ce qui se fait à gauche, à droite**, dans les autres entreprises, s'en inspirer et surtout ne pas hésiter à essayer quoi. **Tentons les choses et fonctionnons par essai/erreur.** » (Martin)*

En résumé, le travail hybride étant en pleine implémentation, de nombreux enseignements sont encore à tirer afin d'arriver à une structure qui favorise son succès.

4.1.6 Synthèse

En conclusion, AGC Automotive Europe se trouve bien dans un contexte de travail hybride. La temporalité qui semble être préconisée par les travailleurs est 50% du temps sur site et 50% du temps en télétravail, sur base de la présence de l'équipe, des besoins du business ou bien un mix des deux. Certains avantages ont été mis en évidence, tels que le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou la situation « win-win » que permet l'intervalle entre présence sur le site et télétravail. Des désavantages sont également à noter, comme la socialisation rendue plus difficile ou la diminution des échanges. Enfin, plusieurs facteurs de succès doivent être pris en compte, tels que la mise en place d'une structure qui organise la présence afin d'accompagner la stratégie poursuivie par le management.

4.2 COLLABORATION

Dans la partie théorique de ce mémoire, la notion de collaboration avait été très succinctement abordée. Malgré le manque de définition et de compréhension autour du terme, une définition avait été précisée : 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). C'est donc le partage de connaissances qui a été développé plus en détail par la suite. Cependant, dans le cadre de cette recherche, il est plus aisé d'abordé la 'collaboration' et non 'le partage de connaissances' pour les personnes interrogées. Ce deuxième thème fera donc l'objet d'un sous-point.

Les éléments récoltés dans cette deuxième partie d'analyse sont des indices sur la qualification et la reconfiguration de la collaboration en contexte de travail hybride.

4.2.1 *Description de 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.

La collaboration se fait en face-à-face quand les travailleurs sont en présentiel et l'outil Teams est préconisé une fois les échanges à distance. En présentiel, la collaboration est tant formelle, sur base de la planification d'une réunion, qu'informelle, quand les travailleurs se croisent ou discutent spontanément. En distanciel, c'est davantage des échanges formalisés qui sont recensés, ceci étant développé plus tard dans cette analyse.

De manière générale, les collaborateurs qualifient la collaboration au sein de l'organisation et de leur équipe de travail positivement. Celle-ci est notamment décrite comme naturelle, spontanée, et l'échange d'informations se fait de manière aisée. Les seules qualifications négatives soulevées sont davantage dirigées vers la communication qui semble ne pas toujours être efficace, et non pas la collaboration.

4.2.2 *Temporalité de la collaboration*

Après avoir sondé la qualification de la collaboration, plusieurs indices quant à la fréquence de la collaboration avec l'équipe, les collègues ou le personnel AGC de manière générale ont été relevés.

Globalement, il semble que les collaborateurs communiquent régulièrement avec les autres membres de l'organisation, notamment via Teams.

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

Si l'on se concentre sur la collaboration au sein de l'équipe, la plupart des personnes interrogées ont fait mention de réunions spécifiques avec l'équipe.

« 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)

Ces réunions d'équipe prennent donc place de manière hebdomadaire, en présentiel ou via l'outil Teams selon l'emplacement des travailleurs y participant.

4.2.3 Knowledge Management

Pour rappel, « *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* » (Greiner et al., 2007, p.4). Le partage de connaissances est un processus organisationnel clé qui permet l'application des connaissances et l'innovation au sein de l'organisation, contribuant à augmenter la valeur de l'entreprise. (Trong Tuan, 2012 ; Wang et al., 2014 ; Lu et al., 2006).

Le terme 'Knowledge Management' a été préféré à celui de 'partage de connaissances' lors des interviews, celui-ci étant peut-être plus parlant pour les travailleurs. D'un point de vue personnel, je peux affirmer que la question qui a trait à ce thème a été difficilement réceptionnée par les collaborateurs. Beaucoup ont mis du temps à répondre, m'ont fait répéter, m'ont demandé plus d'explications et finalement, les réponses qui m'ont été données sont relativement éparées.

La raison à cela réside peut-être dans le fait que, de manière générale, les collaborateurs m'ont affirmé qu'aucune politique en matière de Knowledge Management n'était en place.

« Les politiques en matière de Knowledge Management ? **Je pense qu'on n'a pas une politique par rapport à ça** (...) On n'a pas de structure formelle pour ça. » (Alexandra)

Ceux-ci ont davantage fait part de pratiques à ce sujet : le partage naturel d'informations obtenues, la mise en place de workshops transversaux afin de partager les best practices, la collecte de feedbacks après les formations, etc. Chaque information n'est mentionnée qu'une seule fois, et ce par un membre différent. Nous pouvons donc interpréter cela en affirmant que les pratiques dépendent des équipes, des départements.

« **C'est plus géré au niveau de chaque département.** Chaque département a des méthodologies ou juste des endroits où ils peuvent stocker toutes les différentes informations. » (Isabelle)

Les propos convergent davantage concernant les outils en matière de Knowledge Management. Même si de nombreux outils ont été mentionnés, les plus récurrents sont dans l'ordre les suivants : SharePoint, Teams et un ShareDrive commun.

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

Plusieurs travailleurs se rejoignent pour affirmer que certaines améliorations sont encore nécessaires en matière de Knowledge Management pour disposer d'une réelle structure, que celle-ci soit en adéquation avec le contexte de travail qui se met en place et afin que cela soit uniformisé et accessible à tous.

« *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 unformal documents or something like in the corridor. So we need to create a new structure.* » (Roger)

En outre, un point d'attention à tout de même été soulevé par un des collaborateurs qui soutient que la connaissance, une fois en virtuel, n'est pas aussi aisément capturée qu'en face-à-face. Sa gestion est alors d'autant plus importante.

« **La capture de la connaissance** est très important parce que ça c'est la chose qu'on n'a pas encore solutionné, en tout cas pas chez AGC et en virtuel, ça va pas être plus facile, **il faudra créer un contexte où on fait vraiment attention à la capture de cette connaissance et le sharing de cette connaissance** parce que le désavantage du monde virtuel, c'est que tout ce que tu vois, c'est tout ce qui est devant la caméra et tout ce qui n'est pas est changé à ce moment ne l'est pas (...) Dans un monde virtuel, il ne faut pas attendre que ça vienne tout seul. Là, il faudra vraiment créer une structure, créer un process pour que cette connaissance circule. » (Patrick)

En conclusion, dû à l'absence de politique en matière de Knowledge Management, les propos recueillis à ce sujet tournent davantage autour d'outils et de pratiques, ce qui rend le parallèle avec la théorie difficile. Cette limite sera abordée dans la conclusion de ce mémoire.

4.2.4 Collaboration à distance

Il est intéressant de comparer les indices de l'impact de la distance due au contexte de travail hybride sur la collaboration. Les opinions divergent : certains travailleurs soutiennent que la distance n'a provoqué aucun désagrément quant à la collaboration, et d'autres collaborateurs affirment l'inverse.

Dans un premier temps, si l'on se penche de plus près sur le premier groupe de personnes, ceux-ci assurent que le fait d'être à distance ou sur site n'impacte en rien la collaboration. En effet,

les activités peuvent être performées sans problème à distance (1), notamment grâce à l'utilisation de l'outil Teams (2) sans que l'efficacité ne soit impactée, que du contraire (3).

(1) « *Il y a des échanges d'informations, on peut avancer sur des projets, tout ça à distance fonctionne très bien.* » (Jean)

(2) « *On utilise beaucoup le chat avec Teams.* » (Vincent)

(3) « *Je ne trouve pas que ce modèle-là est un frein. Au contraire, je trouve que je suis plus efficace avec ce modèle-là.* » (Frédéric)

Dans un deuxième temps, d'autres collaborateurs rapportent un impact négatif sur la collaboration une fois à distance, collaboration avec les clients et avec les collègues.

Trois collaborateurs ont mentionné un changement dans la collaboration avec les clients une fois à distance : le partage d'informations ne se fait pas de la même manière, la quantité et qualité des informations tirées sont alors diminuées.

« *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)

L'impact de la distance sur la collaboration avec les collègues a été souligné par davantage de collaborateurs. Ceux-ci mettent en avant la difficulté à recevoir des réponses aux demandes une fois à distance, démarche prenant plus de temps et demandant davantage d'efforts.

« *C'est un travail en équipe, on va dire quand, par exemple, on décide de donner un projet à un fournisseur, il faut l'accord du Program Manager, il faut l'accord du PDE, il faut l'accord d'un gars de l'usine aussi, et cetera, donc c'est un travail assez collaboratif. Donc il y avait beaucoup d'échanges et on va dire avant la pandémie, c'était facile parce que on était presque tous basés à Louvain-La-Neuve. Donc tu sais, tu descendais juste les escaliers, tu allais parler à un collègue, tu remontais, tu allais parler à un autre et ça se faisait assez vite et assez bien je trouvais. Voilà, c'est vrai qu'avec la pandémie, ce n'est pas la même chose. Parce que du coup, il y avait plus que le téléphone et pour peu que le gars ne réponde pas, il est en réunion, je ne sais pas, voilà les réponses venaient moins rapidement et moins facilement.* » (Laurent)

Plusieurs témoignages peuvent être rassemblés afin d'insister sur l'importance de la présence pour la collaboration. Cette présence est essentielle au regard de sujets plus collaboratifs, tels que la création de processus ou simplement pour effectuer des brainstormings et générer des idées (1). Ensuite, le langage non verbal et les sentiments sont moins perceptibles, ce qui rend l'échange moins tangible et la compréhension des informations plus lente (2). Enfin, les échanges amenant à une collaboration plus imprévue et spontanée tendent également à se raréfier, les discussions étant davantage formalisées. Pourtant, ceux-ci sont également propices à un échange d'informations intéressant.

(1) « 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)

(2) « Because in the past we were organized by meetings face to face, which are important to **understand some body language and to exchange some not clear things in informal way** or also to understand during the dinner, during the smoking time or lunchtime, the people from the other perspective. » (Roger)

(3) « If you are separated in each Home Office, you will contact people only when you have some topics. But if you're in office, maybe you will meet with some colleagues in the corridor, in the canteen and you will have a **casual conversation. And sometimes, suddenly the idea pops up**. So I like the chemical reaction between people. So I like to work in office better than working separately in a home. » (Claude)

Ces trois extraits témoignent de l'importance de la présence sur le site pour faciliter la collaboration.

4.2.5 Favoriser la collaboration

Pour clôturer cette section, plusieurs indices favorisant la collaboration sont mis en évidence par les personnes interrogées.

D'abord, certains collaborateurs soulignent l'importance de la personnalité et des affinités avec les autres membres. En effet, certaines qualités telles que l'esprit d'équipe et d'entraide sont nécessaires à la collaboration, le fondement même des personnes peut donc être considéré comme favorisant la collaboration (1). Ensuite, la connaissance des uns et des autres grâce aux nombres d'années passées ensemble aide également (2).

(1) « Ce qui fait la collaboration, la communication ce sont les personnes, c'est **le fondement même de la personne, le caractère, la façon d'être**, la façon de se comporter vis-à-vis de l'autre. » (Sophie)

(2) « **Ça fait tellement longtemps qu'on travaille ensemble** et c'est ça qui favorise les bonnes relations et la bonne communication. » (Simone)

Ces indices étant relativement généraux, des éléments ayant trait à l'amélioration de la collaboration à distance peuvent également être soulignés, tels que l'importance du travail d'équipe et de la multiplication des contacts formels et informels avec les collaborateurs.

« **Multiplier les communications one to one ou en équipe** qu'on a à travers TEAMS et autres, toujours allumer la vidéo. » (Martin)

De plus, deux personnes interrogées ont également attiré l'attention sur des communications directes faites par le Top Management vers les travailleurs, communications qui sont une nouveauté et qui sont profitables à tous en termes de collaboration, et surtout de partage d'informations.

« Au niveau du partage d'informations quand même. Ce qui a été mis en place, c'est une **communication du top management qui est beaucoup plus régulière et beaucoup plus organisée qu'avant**. Donc les SLT

live, des sortes de webinar où le SLT présente différentes informations, des résultats, et cetera, qui donnent un aperçu de la situation et qui permettent aussi, via des questions anonymes ou pas, de permettre à tout le monde de poser des questions directement au Top Management qui répondent à toutes les questions, soit directement en live dans la session, soit plus tard par écrit, si jamais ils n'ont pas le temps de le faire dans la session. » (Catherine)

Finalement, certaines initiatives stratégiques permettent une collaboration à distance 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)*

D'autres propos mentionnent également l'importance de capitaliser sur l'intelligence collective, d'impliquer les travailleurs et de partager les objectifs lors de la planification des réunions afin d'agir conjointement vers une cible commune.

4.2.6 Synthèse

Les témoignages des collaborateurs se rejoignent pour qualifier positivement la collaboration au sein de l'organisation et de leur équipe. L'outil Teams est utilisé pour mener à bien cette collaboration et des réunions d'équipe hebdomadaires prennent place. En ce qui concerne le Knowledge Management, l'absence de politique en la matière a pu être constatée et ce sont davantage les outils et pratiques qui ont été développés. Finalement, l'importance de la présence pour la collaboration a été soulignée tant avec les collègues qu'avec les clients.

4.3 LIENS SOCIAUX

En étudiant le lien entre le travail hybride et le partage de connaissances, un enjeu commun a été mis en évidence : les liens sociaux.

Il convient de rappeler la définition de ce concept proposée par Cabrera & Cabrera (2005, p.722) : « *the ties or connections among network members* ». Dans cette étude, je vise les relations entre les personnes, c'est-à-dire les relations entre les membres au sein d'une même équipe, ainsi qu'entre différentes équipes.

Sur base de trois études analysant le partage de connaissances et d'autres formes de travail hybride telles que les espaces distribués, on se rend compte que les relations sociales, les interactions, les expériences partagées, les connexions et le réseau social ont un impact sur le partage de connaissances (Taskin & Bridoux, 2010 ; Koppman & Gupta, 2014 ; Wan et al. ; 2015). Il était alors attendu que le travail hybride, en mettant les travailleurs et les collectifs de travail à distance, impacte négativement le lien social.

Cette troisième partie d'analyse s'attarde donc à l'interprétation d'indices quant à la qualification et reconfiguration des liens sociaux en contexte de travail hybride.

4.3.1 *Qualité des liens sociaux*

Dans un premier temps, plusieurs indices permettant de comprendre comment les membres du personnel qualifient les liens sociaux au sein d'AGC ont pu être rassemblés. Les travailleurs semblent unanimes et l'entièreté des commentaires à ce sujet sont positifs. Tant au sein d'AGC de manière générale, qu'au sein d'AGC Automotive Europe, des qualificatifs tels que la bonne entente, la convivialité, la cohésion, l'esprit d'équipe, la bienveillance, l'ouverture aux autres et bien d'autres sont utilisés par les personnes interrogées.

*« Il y a effectivement beaucoup de **bienveillance** (...) On sent beaucoup plus de **collaboration**, de **cohésion**, de **communauté**. »* (Sophie)

Dans un second temps, les qualificatifs utilisés pour décrire les liens sociaux entre les membres d'une même équipe sont de nouveau positifs.

*« **Les relations entre nous sont très bonnes**. J'ai la chance vraiment d'avoir une **chouette équipe**. »* (Anna)

Sur base de la revue de littérature au sujet du contenu relationnel des types de réseaux, Ibarra & Andrews (1993) identifiaient deux types de liens : les liens instrumentaux, c'est-à-dire les liens formels trouvant leur source dans l'exécution des rôles professionnels et les liens expressifs, qui visent davantage le côté informel lié à l'amitié et au soutien social. Ces deux types de liens se retrouvent effectivement dans les propos des personnes interrogées, certains ayant trait aux liens instrumentaux (1), d'autres commentaires expriment de réels liens expressifs entre les membres d'une même équipe (2).

(1) *« **Culture de l'échange et du travail d'équipe** qui fait qu'on a en fait une **intelligence collective** très haute en général. »* (Jean)

(2) *« On est avant tout des partenaires de travail, mais **on n'est plus que ça**. »* (Richard)

(2) *« **C'est amical**. »* (Simone)

Un deuxième parallèle peut être fait avec la partie théorique de ce mémoire, concernant la confiance. Effectivement, plusieurs travailleurs ont mis en évidence la présence de confiance au sein d'AGC et de leur équipe.

*« Je pense qu'on a de très bonnes relations qui sont **basées sur la confiance**. »* (Alexandra)

Pour rappel, Zhou et al. (2010, p.460) considèrent que *« on condition that they can trust each other, this group's performance may be better than the performance of a group composed by acquaintances »*. La confiance présente dans le réseau social de l'individu joue donc un rôle

majeur dans l'amélioration de la performance globale de l'équipe (Zhou et al., 2010), ce qui est le cas ici.

4.3.2 Liens sociaux à distance

L'analyse des indices quant à l'impact de la distance due au contexte de travail hybride sur les liens sociaux montrent des avis divergents : une faible proportion de travailleurs estime qu'il n'y a pas d'impact, la grande majorité quant à elle émet des propos inverses.

Si l'on s'intéresse d'abord aux travailleurs laissant sous-entendre que les liens sociaux n'ont pas été impactés par la distance, ceux-ci affirment notamment que l'outil Teams permet de garder contact avec les collègues de manière professionnelle ou privée.

*« Moi je sais que les personnes, **les collègues avec qui j'avais des affinités, je prends régulièrement de leurs nouvelles** sans pour autant, bon, c'est vrai qu'on ne va plus boire un petit café au coffee corner et cetera, c'est peut-être moins qualitatif mais on prend quand même le temps de prendre des nouvelles. »*
(Anna)

Cependant, ces mêmes travailleurs tiennent également des propos laissant sous-entendre que le lien social est effectivement impacté. Ils rejoignent donc la majorité des travailleurs. Plusieurs indices permettent de comprendre en quoi la distance est néfaste pour les liens sociaux :

(1) Réduction des liens

*« 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) Perte des échanges informels

*« 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) Formalisation des relations

*« **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) Diminution du soutien moral

« 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) Sentiment d'isolement

*« 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) Perte de la spontanéité

*« 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)

(7) Conséquence : repli sur le plan personnel

*« On a resserré nos liens plutôt vers notre famille, nos amis. **On s'est repliés sur ce qu'on avait déjà au niveau privé en fait.** »* (Anna)

Un parallèle peut être fait entre l'analyse des propos des travailleurs et la théorie présentée dans la première partie de ce mémoire.

De manière plus générale, 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.

4.3.3 Favoriser les liens sociaux

Dans cette dernière section d'analyse par thématique, le focus est mis sur les indices des initiatives mises en place dans le but de favoriser les liens sociaux.

De manière générale, on retrouve de nombreuses initiatives au niveau de l'équipe de travail (1) ainsi qu'au sein de l'organisation dans son entièreté (2).

(1) Si l'on commence par s'intéresser aux propos concernant les initiatives au sein des équipes, des activités telles que des team buildings, des afterworks, des sorties à l'extérieur, des déjeuners, passer le temps de midi ensemble, etc. sont mentionnées par les personnes interrogées et permettent de favoriser le lien social.

*« On fait des **afterworks**, des fois on va **manger ensemble à midi dans un resto**, si on a le temps (...) ça permet de créer un lien entre l'équipe. »* (Frédéric)

(2) Au niveau de l'organisation, en période pré-COVID, les travailleurs affirment que de nombreuses activités et initiatives étaient mises en place : drinks, événements, soirées, etc.

*« Previously, we had the **soccer tournament**, the **football tournament**, **team building**, more **party**, **periodical company policy presentation from CEO** in a whole office and after this presentation, we could **enjoy a drink** and so on together. »* (Claude)

Suite à la crise de la COVID-19, ces projets communs ont été réduits au minimum pour respecter les règles sanitaires.

« They were really many events before COVID and then now it's not the case anymore because of the COVID. So for sure it's less than pre-COVID, but I guess people are trying to recover this kind of event little by little. » (Claude)

Comment il est mentionné dans cet extrait, étant maintenant en contexte de travail hybride, les activités reprennent petit à petit. De nombreux travailleurs ont souligné les deux grandes initiatives mises en place actuellement : les pauses-café et le challenge des post-it.

*« L'année dernière, c'était le **plan Reconnect** et autres. On le refait cette semaine d'ailleurs. Hier, j'étais à Louvain-La-Neuve, on a décidé de remettre pour la semaine de rentrée les **coffee-break** entre 10h30-11h pour tout le monde en même temps. Comme ça tout le monde prend son coffee-break en même temps. On a lancé le **challenge Pandemic of Joy**, avec les post-it à 2 niveaux, pour la fresque et individuels sur les laptops. »* (Martin)

En résumé, la distance a donc tout de même bouleversé les initiatives mises en place pour favoriser les liens sociaux. Même si un travailleur affirme l'inverse (*), les autres semblent être unanimes sur la situation.

() « **Non, cela n'a pas changé.** Pendant le COVID, on faisait des apéros à distance, des Skype, etc. »* (Vincent)

De plus, deux membres du personnel mettent en lumière qu'organiser des activités via Teams n'est pas suffisant pour renouer les liens sociaux (1) et la mise en place des futures initiatives requiert un certain formalisme, qui n'était pas présent avant (2).

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

*(2) « **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)

Les propos de ces deux collaboratrices sont de réels points d'attention quant à la mise en place d'activités en contexte de travail hybride.

4.3.4 Synthèse

Les liens sociaux au sein d'AGC Automotive Europe sont qualifiés de manière positive par les travailleurs qui soulignent notamment la bonne entente, la convivialité, et l'esprit d'équipe.

Cependant, la distance engendre des conséquences néfastes sur les liens sociaux, telles qu'une réduction des liens, une perte des échanges informels ou une formalisation des relations. Plusieurs initiatives, réduites suite à la situation de crise sanitaire, sont mises en place pour favoriser et renforcer les liens sociaux. Maintenant que le contexte hybride se met en place, deux points d'attention doivent être pris en compte pour mener à bien les activités : l'organisation d'initiatives via Teams n'est pas suffisante pour renouer les liens sociaux et le formalisme que sous-tend la mise en place de ces initiatives.

4.4 RECONFIGURATION PAR ÉQUIPE

Si l'on reprend la question de recherche, le but est de comprendre comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent en contexte de travail hybride. En définissant les liens sociaux comme les relations entre les membres au sein d'une même équipe, ainsi qu'entre différentes équipes, le but est alors de rendre compte des dynamiques qui se mettent en place entre les managers et leurs subordonnés, mais aussi transversalement entre des personnes de même niveau hiérarchique.

À ce stade, j'ai inventorié les résultats sur base des entretiens et j'ai catégorisé mon analyse en fonction des propos retenus. Cette section est alors consacrée à la dimension d'équipe. Je vais partir des membres des quatre équipes de manière séparée, des caractéristiques qui leur avaient été attribuées dans la partie méthodologique (point 3.1.4 Recueil des données) pour prétendre comprendre leurs ressentis au sein de leur équipe quant à l'éventuelle reconfiguration des liens sociaux.

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

La première équipe sélectionnée dans le cadre de cette étude est une équipe où une organisation de type hybride était déjà en place avant la crise sanitaire, avec un réseau virtuel très développé et des communications indirectes habituelles.

« J'ai toujours travaillé avec des équipes à distance. » (Vincent)

« Moi j'ai une situation hybride puisque je suis basé à Paris. Et toute l'équipe est en Belgique. » (Frédéric)

Il était alors attendu que le travail hybride tel qu'il se met en place actuellement n'affecte pas tellement la collaboration ou les liens sociaux au sein de cette équipe. Ceci a en effet été confirmé par les travailleurs interrogés qui affirment que même si la collaboration et les liens sociaux ont été diminués pendant la crise, le travail hybride va permettre de revenir à un état normal.

« 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)

En conclusion, 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. C'est ce qui a en effet été démontré à la suite de l'analyse des propos des travailleurs composant cette équipe.

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

La deuxième équipe étudiée fonctionnait de manière traditionnelle avant la crise sanitaire. Cependant, une nouvelle organisation de travail a été mise en place pendant la crise COVID-19, comme expliqué ci-dessous :

« L'organisation de l'équipe, elle a changé. (...) Mais bon, ce n'est pas directement lié à la crise ou au télétravail, ça c'est vraiment une question d'organisation. » (Catherine)

On pouvait alors s'attendre à ce que les membres de cette équipe rencontrent des difficultés pour entretenir les liens sociaux et la collaboration pendant la crise, voire en période post-COVID. Cependant, il semblerait que l'équipe ait trouvé un équilibre dans son fonctionnement parallèlement à l'implémentation du travail hybride qui se met en place. Effectivement, les cinq travailleurs interrogés semblent positifs quant à l'avenir et à l'amélioration de la collaboration et des liens sociaux dans leur équipe.

« 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)

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. 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.

4.4.3 Équipe 3 : Équipe mixte ayant connu beaucoup de changements

La troisième équipe est une équipe pouvant être considérée comme mixte, avec un management à l'étranger, consultants externes, etc. Cette équipe a subi beaucoup de changements suite à la crise sanitaire. Ce contexte particulier est expliqué dans les deux extraits suivants :

« When I came here in 2019, like 70% of the members were in Belgium. So there were really lots of people in this office and I could enjoy the collaboration with people. But over the years, the financial situation of our company became more and more difficult and took management to move our team members to more Eastern countries. (...) So now, in our team, like 70% of the people are not in Belgium. » (Claude)

Suite à l'organisation matricielle et la répartition géographique des membres de cette équipe, il était attendu que le travail hybride n'ait que très peu d'impact sur les liens sociaux et la collaboration. Cependant, cette équipe est également réputée pour ses problèmes de collaboration, pouvant être liés aux changements dans l'organisation qu'elle a subis récemment. Ce facteur laissait donc sous-entendre des résultats sensiblement différents que ce qui était initialement annoncé.

Finalement, on peut constater que seule une des collaboratrices affirme que le travail hybride va être favorable (*), les autres semblent davantage avancer que la collaboration et les échanges se font de toute façon à distance et que cela n'apportera rien de plus.

« 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)

(*) *« Oui, le travail hybride ne peut être que favorable pour la collaboration. »* (Virginie)

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. 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.

4.4.4 Équipe 4 : Équipe traditionnelle ayant connu peu de changements

La dernière équipe sondée est une équipe qui fonctionnait de manière très traditionnelle avant la crise, c'est-à-dire que les communications se faisaient de manière informelle en face-à-face, l'équipe est relativement homogène et avait connu peu de changements. On aurait alors pu penser que sur base de ces caractéristiques, la distance allait affecter la collaboration et les liens sociaux entre les différents membres de l'équipe. Cependant, les trois collaborateurs interrogés affirment finalement l'inverse : la collaboration n'a pas été impactée et ils se disent satisfaits du modèle hybride qui se met 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)

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 directes 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. 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.

4.5 CONCLUSION

En conclusion, les principaux enseignements au regard de la question de recherche peuvent être mis en évidence. Pour ce faire, il faut se pencher de nouveau sur les trois thèmes étudiés en parcourant le chemin inverse, en résumant les idées principales et en insistant sur les résultats.

❖ Liens sociaux

Il était alors attendu que travail hybride, en mettant les travailleurs et les collectifs de travail à distance, impacte négativement le lien social.

- 1) 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.

- 2) 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, une perte des échanges informels, une formalisation des relations, une diminution du soutien moral, un sentiment d'isolement social et une perte de la spontanéité.
- 3) 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 : 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.

En conclusion, les liens sociaux ont été impactés négativement par le travail à distance.

❖ **Collaboration**

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.

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) 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. Cependant, il est tout de même possible de souligner la volonté d'instaurer une réelle structure afin que celle-ci soit en adéquation avec le contexte de travail qui se met en place.
- 4) 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 la collaboration avec les clients d'abord, le partage d'informations n'étant pas le même à distance, et

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.

- 5) 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.

La collaboration a donc également été impactée négativement par la distance.

❖ **Le travail hybride**

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.

- 1) 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. 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.
- 2) Le contexte de travail hybride détient de nombreux avantages mis en évidence par les travailleurs, 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.
- 3) Des désavantages sont aussi à déplorer : la socialisation rendue plus difficile, la diminution des échanges, le fait que l'expérience de télétravail est dépendante de l'environnement de travail, le fait que certains travailleurs vont être amenés à ne plus se croiser et que lors des rencontres, ils ont tendance à discuter davantage.
- 4) 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.

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.

❖ L'analyse par équipe

Si l'on se penche sur l'analyse par équipe, on se rend compte que finalement, les liens sociaux et la collaboration ne sont pas tellement impactés par le contexte de travail hybride.

- 1) La première équipe était de type hybride avant la crise sanitaire. Les travailleurs interrogés composant cette équipe affirment que même si la collaboration et les liens sociaux ont été diminués pendant la crise, le travail hybride va permettre de revenir à un état normal.
- 2) La deuxième équipe étudiée fonctionnait de manière traditionnelle avant la crise sanitaire. Il semblerait que l'équipe ait trouvé un équilibre dans son fonctionnement parallèlement à l'implémentation du travail hybride qui se met en place, les travailleurs interrogés étant positifs quant à l'avenir et à l'amélioration de la collaboration et des liens sociaux dans leur équipe.
- 3) La troisième équipe est une équipe pouvant être considérée comme mixte. Le travail hybride n'a eu que très peu d'impact sur les liens sociaux et la collaboration qui se font de toute façon à distance. C'est davantage l'organisation à distance découlant des changements organisationnels, c'est-à-dire la délocalisation d'une partie de l'équipe, qui a joué un rôle dans la reconfiguration des liens et de la collaboration.
- 4) La dernière équipe sondée est une équipe qui fonctionnait de manière très traditionnelle avant la crise. Les trois collaborateurs interrogés affirment que la collaboration n'a pas été impactée, ils ont donc réussi à reconfigurer leurs liens sociaux et leur collaboration et ainsi bénéficier des avantages du contexte de travail hybride.

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.

5 CONCLUSION

« Comment les liens sociaux nécessaires au partage de connaissances se reconfigurent-ils en contexte de travail hybride ? »

Cette question a émergé au fil de la rédaction de la partie théorique et a constitué le point d’ancrage pour la démarche méthodologique ainsi que pour l’étude empirique suivie de l’analyse des résultats.

Ce travail d’envergure aboutit à la conclusion qui se veut pragmatique et ouverte à de futures perspectives de recherche. Elle comprend la présentation des résultats obtenus sur base de l’interprétation de la partie analyse. Ensuite, les implications managériales découlant de cette interprétation seront présentées. Dans un troisième temps, certaines limites dans la réalisation de ce mémoire peuvent être soulignées. Et pour terminer, les discussions finales et les possibilités de recherches futures sur le sujet seront abordées.

Résultats obtenus

L’approche se veut qualitative afin de viser l’exploration du phénomène et des comportements étudiés dans la question de recherche dans le but de développer une compréhension approfondie de ceux-ci (Willig, 2013).

En sciences de gestion et plus particulièrement dans le cas d’une recherche exploratoire, l’étude de cas est alors évidente (Gombault, 2005). C’est l’étude de cas enchâssée qui a été choisie afin de me concentrer sur une seule organisation, AGC Automotive Europe, et de m’intéresser à plusieurs équipes en son sein. Quatre équipes ont alors été désignées sur base de différents critères visant l’hétérogénéité et le focus sur une collaboration essentielle. Seize personnes ont ensuite été sélectionnées, occupant des niveaux hiérarchiques différents dans leur équipe respective, et des entretiens semi-directifs ont été conduits. Sur base d’une étude de documents internes, j’ai pu me rendre compte qu’une politique de télétravail à la hauteur d’une journée par semaine était déjà en vigueur avant la pandémie. À la suite de la crise sanitaire, une nouvelle politique a émergé et vise à offrir la possibilité de télétravailler jusqu’à 50% du temps de travail sur le mois.

Un parallèle a été fait avec le contexte de travail hybride, central dans cette recherche, et deux autres concepts clés, à savoir les liens sociaux et la collaboration en lien avec le partage de connaissances, ont également répondu à la question de recherche. Ces trois thèmes ont permis de structurer la partie consacrée à l’étude empirique.

À la suite de la rédaction de cette partie empirique, plusieurs enseignements sont donc à tirer :

- 1) Il était attendu que travail hybride, en mettant les travailleurs et les collectifs de travail à distance, impacte négativement les liens sociaux. 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.
- 2) 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. Même si certains collaborateurs affirment que les activités peuvent être performées à distance et que l'efficacité n'est pas impactée, la majorité des propos tend 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.
- 3) Si l'on s'intéresse aux opinions quant au contexte de travail hybride qui se met en place, celui-ci est globalement très bien perçu par les travailleurs, qui y voient de nombreux avantages et qui entrevoient de nombreuses possibilités.
- 4) Si l'on se penche sur l'analyse par équipe, on se rend compte que les liens sociaux et la collaboration ne sont pas tellement impactés par le contexte de travail hybride. Comme cela a été mentionné, les équipes plus traditionnelles se sont reconfigurées différemment suivant leurs caractéristiques, mais cette reconfiguration tend 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.

Finally, how to explain the perceived impact of distance on social links and collaboration if the hybrid work context is well accepted and if the team analysis does not deplore any significant impact?

Selon moi, 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.

Implications managériales

Il est important de rappeler que le mémoire réalisé dans le cadre du Master en gestion des ressources humaines est un mémoire-projet répondant à des objectifs précis. En effet, le stage effectué doit déboucher sur une analyse critique qui met en lien l'expérience pratique avec la théorie. Le choix du terrain de récolte de données se fait donc au regard du lieu de stage et les conclusions tirées permettent l'élaboration au moins partielle d'une solution à la problématique étudiée. Il est donc essentiel qu'une section traite des implications et recommandations managériales destinées à mon lieu de stage et au monde académique de manière générale.

Au niveau des liens sociaux, il est attendu par les travailleurs 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'AGC Automotive Europe, 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.

Enfin, plusieurs facteurs de succès sont clés dans l'implémentation du contexte de travail hybride. Ce modèle hybride ne peut fonctionner que s'il est basé sur de la confiance, s'il offre de la flexibilité, si de la disponibilité et des discussions entre les managers et leurs employés prennent place. Dans le cas d'AGC Automotive Europe, on remarque que les travailleurs ont tendance à ne pas revenir au bureau. Il est donc important de capitaliser sur le lieu de travail qui doit être agréable, vivant et accueillant. De plus, la présence elle-même et les moments de partage doivent également être réfléchis afin qu'une structure soit mise en place pour accompagner la stratégie poursuivie.

Cette section consacrée aux recommandations et implications managériales tourne en grande partie autour de l'enjeu de la présence. Ceci rejoint ce qui avait été mentionné dans la partie théorique. En effet, selon Taskin (2021a), dans une perspective de travail hybride, une des conclusions importantes de cette crise est **l'importance de la présence**, « *être moins ensemble, mais mieux ensemble* » (Taskin, 2021a, p.6). L'enjeu est réellement de repenser la présence, offrir une structure qui l'organise et favoriser au maximum les contacts entre les travailleurs.

Limites de l'étude

Selon moi, quatre limites peuvent être soulignées dans la réalisation de ce mémoire :

- 1) Même si l'analyse de deux documents internes a été conduite, ce mémoire se base presque exclusivement sur des entretiens, c'est-à-dire sur les propos recueillis des collaborateurs. Comme cela a été précédemment mentionné dans la partie méthodologie, la méthode la plus appropriée pour comprendre le phénomène souhaité 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 ce mémoire, 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. Il est donc préférable de s'en tenir à des entretiens.
- 2) Dans le cadre de ce 'mémoire-projet', exigé par le Master en gestion des ressources humaines, la collecte de données nécessaire à l'écriture de la partie empirique doit être en lien direct avec le lieu de stage. J'ai donc basé mon analyse sur AGC Automotive

Europe, sans savoir qu'il n'existait pas de politique en matière de Knowledge Management. Il n'a donc pas été possible de faire de réels liens entre la partie dédiée au Knowledge Management dans la théorie et les propos récoltés via les entretiens ainsi que l'analyse de documents internes dans la partie empirique. L'analyse est davantage restée sur l'explication des outils et des pratiques, plus que le développement d'une politique RH en tant que telle.

- 3) Il est important de noter que, au sein d'AGC Automotive Europe, la possibilité de télétravail à raison d'un jour par semaine était déjà d'actualité avant la crise sanitaire. Même si cela n'est en rien comparable avec la situation pendant la crise, une attention plus particulière doit être portée au contexte de travail hybride qui se met en place. En effet, des outils étaient déjà en place et les travailleurs avaient développé certaines habitudes quant au télétravail. Ces facteurs ont alors peut-être facilité la reconfiguration de la collaboration et des liens sociaux en contexte hybride, ce qui peut ne pas être le cas pour une organisation qui n'offrait pas de télétravail avant la crise COVID.
- 4) Les résultats obtenus et les conclusions qui ont été tirées de ceux-ci sont dépendants du cas étudié. En effet, seuls des collaborateurs travaillant au sein d'AGC Automotive Europe ont été sélectionnés. Cette sélection correspond effectivement aux attentes dans le cadre d'un mémoire. Cependant, il est important de noter que ces conclusions ne peuvent pas être généralisées au-delà du cas étudié, c'est-à-dire ni à l'ensemble de l'organisation AGC, ni en dehors de l'organisation.

Discussion et futures recherches sur le sujet

En adéquation avec les différentes limites soulignées, il serait opportun de conduire cette recherche au niveau du groupe AGC, afin d'obtenir des données qui ne soient pas dépendantes d'une seule partie de l'organisation, mais également de s'intéresser à d'autres entreprises, notamment où aucune possibilité de télétravail n'était offerte avant la crise sanitaire. Ceci permettrait de récolter des données prenant en compte différents contextes organisationnels et d'aboutir à des résultats davantage généralisables.

J'ai conduit cette recherche à l'aube de la fin de la crise sanitaire COVID-19. Ceci implique que, après plusieurs confinements successifs imposés par le gouvernement, le contexte de travail hybride chez AGC Automotive Europe n'est véritablement en place que depuis très peu de temps. Il serait préférable de reproduire cette recherche plus tard dans le temps, quand la reconfiguration des liens sociaux et du partage de connaissances est davantage avancée. Ceci

aboutirait potentiellement à des résultats différents. Effectivement, j'ai pu constater que les propos des travailleurs étaient en grande partie basés sur leur expérience pendant la crise sanitaire, c'est-à-dire qu'ils se référaient à la période de télétravail à 100%. Les réponses quant au contexte de travail hybride sont encore sensiblement hypothétiques et beaucoup de travailleurs attendent de voir la suite.

Finalement, je peux affirmer ne pas avoir rédigé un mémoire sur le Knowledge Management (KM) comme cela pourrait être fait en gestion ou en management stratégique.

En effet, comme cela avait été mentionné dans le recul critique en point 2.4.8, le point d'entrée choisi pour le développement de la partie consacrée au partage de connaissances était la KBV. La vision et les pratiques véhiculées sont donc dirigées vers le management stratégique (Grant, 1996 ; Grant, 1997), ce qui induit des implications bien précises.

Effectivement, les connaissances sont instrumentalisées et considérées comme des **ressources** dont l'utilisation efficace est indispensable à la performance globale de l'entreprise (Blome et al., 2014 ; Grant, 1996 ; Hörisch et al., 2015). Le focus est mis sur la **création de valeur et l'avantage concurrentiel** que ces connaissances permettent (Grant, 1996 ; Blome et al., 2014). Finalement, la vision des individus, considérés comme des **agents calculateurs et manipulateurs**, est également spécifique (Grant, 1997 ; Taskin & Dietrich, 2020).

Grâce à ce recul critique, je mets en évidence une limite fondamentale en gestion des ressources humaines (GRH), qui est la considération des personnes et des connaissances comme des ressources, des actifs, voire des instruments. La gestion n'est donc pas 'humaine' et ne s'intéresse pas à l'individu en tant que tel ni à son développement.

Le travail hybride, tel qu'il se met en place aujourd'hui, peut mener à une instrumentalisation plus profonde que celle expliquée ci-dessus. Pour rappel, le travail hybride est un mode d'organisation du travail combinant divers espaces et lieux de travail, l'utilisation des TIC permettant d'exécuter les tâches et maintenir les relations (Halford, 2005). Malgré les nombreux avantages pouvant être recensés, 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.

Dans une perspective ressource, le travail hybride peut donc avoir de réelles conséquences sur les liens sociaux. Effectivement, les travailleurs étaient déjà considérés comme des ressources quand ceux-ci travaillaient au bureau. Une fois à distance, cette considération se renforce, ce qui engendre un sentiment d'isolement, d'éloignement et d'instrumentalisation.

C'est pour ces raisons que j'ai alors ouvert le débat vers d'autres perspectives, moins stratégiques et économiques, véhiculant une conception différente de l'individu telle que le Management Humain (MH).

Le Management Humain aspire à répondre aux enjeux et transformations de la société. Ce modèle ne se substitue pas à la gestion des ressources humaines mais le complète : il n'est pas exclusivement basé sur la mesure et permet de prendre en compte le contexte actuel, ce qui n'est pas le cas pour la GRH (Taskin & Dietrich, 2020 ; Taskin, 2020-2021). Les implications induites présentées précédemment sont donc fondamentalement en opposition avec celles véhiculées par le management stratégique.

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).

Pour synthétiser ce qui a été explicité ci-dessus, un tableau de synthèse est proposé à la page suivante. Il met en perspective les éléments caractéristiques de la collaboration dans une perspective GRH et KM avec les éléments clés de la collaboration dans une perspective humaniste, de type Management Humain.

Collaboration dans une perspective GRH, KM	Collaboration dans une perspective MH, humaniste
La personne est considérée comme un agent stratégique calculateur et manipulateur.	La personne est considérée comme une personne humaine, un être réflexif.
La gestion des personnes est instrumentalisée et les connaissances sont considérées comme des ressources.	Les personnes sont gérées de manière humaine.
Le focus est mis sur la création de valeur et l'avantage concurrentiel.	La finalité est la reconnaissance.
Seul le travail objectif compte, c'est-à-dire l'objectivation des processus et résultats afin de produire quelque chose ayant une valeur.	L'objet est le travail réel, et ce compris le travail objectif, subjectif et collectif.
La gestion des ressources humaines n'est pas humaine, mais instrumentalisée et s'inscrivant dans une perspective ressources.	Le Management Humain vise la ré-humanisation du travail, il s'inscrit donc dans une perspective davantage humanisme.

Tableau 11 - Comparaison entre la collaboration dans une perspective GRH/KM et KM/humaniste

Sur base du tableau 11, on se rend compte de l'importance d'aller vers le Management Humain dans une perspective humaniste. Le travail hybride ne doit pas mener à une instrumentalisation des personnes et des connaissances, d'où la nécessité de revaloriser les liens sociaux au travers de la reconnaissance des trois expériences de travail (objective, subjective, collective) et non pas seulement la légitimation du travail objectif.

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).

En conclusion, mon mémoire sur le contexte de travail hybride, le lien social, le partage de connaissances et la collaboration a pour finalité d'élargir les possibilités de recherche à de nouvelles perspectives, davantage humanistes, telle que le Management Humain, et moins centrées sur le management stratégique ou la gestion des ressources humaines. Cette conception répond alors aux enjeux et transformations actuels de la société.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Aalbers, R., Dolfsma, W., & Koppius, O. (2014). Rich Ties and Innovative Knowledge Transfer within a Firm. *Brit J Manage*, 25, 833-848. <https://doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/1467-8551.12040>
- Accord-cadre européen du 16 juillet 2002 sur le télétravail. Le journal officiel de l'union européenne. Consulté le 2 septembre 2021 sur <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2007-01004-EN.pdf>
- AGC Glass Europe. (2021a). *Nos valeurs partagées pour diriger nos actions*. Consulté le 1^{er} janvier 2022 sur <https://www.agc-glass.eu/fr/propos/valeurs>
- AGC Glass Europe. (2021b). *Une même Vision et Mission fondant nos activités*. Consulté le 1^{er} janvier 2022 sur <https://www.agc-glass.eu/fr/propos/valeurs>
- AGC Inc. (2022). *About AGC*. Consulté le 1^{er} janvier 2022 sur <http://www.agc-automotive.com/en/>
- AGC Inc. (s.d.). *AGC solves everyday challenges with its world-leading, cutting-edge technologies*. Consulté le 1^{er} janvier 2022 sur <https://www.agc.com/en>
- Ahmad, F. (2018). Knowledge sharing in a non-native language context: Challenges and strategies. *Journal of Information Science*, 44(2), 248–264. <https://doi.org/10.1177/0165551516683607>
- Ahmad, N., Imm, N. S., Aziz, Y. A., & Kamal Basha, N. (2020). Why Not Knowledge-Based HRM? Its Direct and Indirect Effect on Innovative Service Offerings. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244020983003>
- 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>
- Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs. *Organizacija*, 52(1), 6-21. <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.2478/orga-2019-0002>
- 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
- Auquier, B., & Denayer, L. (2021). *Cours Aspects salariaux du travail 2021.pdf* [Notes de cours]. Moodle UCLouvain. <https://moodleucl.uclouvain.be/course/view.php?id=8724>
- Axa Bank Belgium. (2021, juillet, 6). *Une nouvelle CCT fait d'AXA Banque une pionnière dans le domaine du télétravail* [Communiqué de presse]. https://www.axabank.be/-/media/documents/axa-bank-europe/persberichten/axa_bank_persbericht_nieuwe-caomaakt-van-axa-bank-pionier-in-telewerk.pdf?la=fr
- 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>
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76. Consulté sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/encouraging-knowledge-sharing-role-organizational/docview/203133740/se-2?accountid=12156>
- 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. Consulté sur <http://hdl.handle.net/2268/64425>
- 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>
- Bornemann, M., & Sammer, M. (2003). Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 21-28. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13683040310477968>
- Boseret, A. (2021). *Une nouvelle catégorie en plus du télétravail structurel et occasionnel*. Acerta. Consulté le 14 mars 2021 sur <https://www.acerta.be/fr/blog/employeurs/nouveau-un-cadre-legal-pour-le-teletravail->

en-raison-du-

corona?spJobID=1675932462&spMailingID=11988958&spReportId=MTY3NTkzMjQ2MgS2&spUserID=MTU0NjQwMzQ1NjQxS0

Breton, T. (1994). *Le télétravail en France : Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. La Documentation Française. Consulté [en ligne] le 2 septembre 2021 sur https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1994_num_48_1_2538_t1_0089_0000_12

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International journal of human resource management*, 16(5), 720-735. 10.1080/09585190500083020

Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>

Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21. doi:<http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/08858620310458615>

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (n.d.). *Polymorphe, adj.* Consulté le 2 septembre 2021 sur <https://www.cnrtl.fr/definition/polymorphe>

CESI. (2021). *CCT 149 : une nouvelle convention concernant le télétravail*. CESI. Consulté le 4 septembre 2021 sur <https://www.cesi.be/fr/a-la-une/cct-149-une-nouvelle-convention-concernant-le-teletravail>

Chiu, C-M., Hsu, M-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>

Convention (n° 177) sur le travail à domicile de 1996. Organisation Internationale du Travail. Consulté le 3 septembre sur https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177

- Convention collective de travail n° 85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n° 85 bis du 27 février 2008, ratifiées par les arrêtés royaux des 13 juin 2006 et 9 mars 2008, M.B., 5 septembre 2006 et 14 avril 2008, art. 2. Consulté le 3 septembre 2021 sur <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-085.pdf>
- 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. Consulté sur <https://hal-archives-ouvertes-fr.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/hal-01186384>
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide, Maison des Sciences de L'homme. *Quaderni*, 71, 107-120. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.4000/quaderni.534>
- De Mazenod, X. (2011). *Le guide du télétravail*. Zevillage, rapport pour le projet e-Incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers. Consulté [en ligne] le 2 septembre 2021 sur <https://issuu.com/adverbe/docs/guide-teletravail-cci-gers-zevillage-2011/2>
- DelBene, K. (2021). *The philosophy and practice of our hybrid workplace*. Microsoft. Consulté le 22 septembre 2021 sur <https://blogs.microsoft.com/blog/2021/03/22/the-philosophy-and-practice-of-our-hybrid-workplace/>
- Demoncy, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, la Revue*, 16(180), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.kine.2016.07.004>
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314-321. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dixon, L. (2020). How to make a hybrid workplace work: Recognize the risks, prepare the solutions. *Rochester Business Journal*, 36(21), 20. Consulté sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/trade-journals/how-make-hybrid-workplace-work-recognize-risks/docview/2449983241/se-2?accountid=12156>
- 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
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45, 677-690. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Evans, M., Wensley, A., & Choo, C. W. (2012). How shared language and shared vision motivate effective knowledge sharing behavior. *Academic Conferences International Limited*. Consulté sur <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/how-shared-language-vision-motivate-effective/docview/1326757163/se-2?accountid=12156>
- Fallatah, M. I. (2021). Networks, knowledge, and knowledge workers' mobility: evidence from the National Basketball Association. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1387-1405. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/JKM-03-2020-0163>
- Fong, C., Ooi, K., Tan, B., Lee, V., & Yee-Loong Chong, A. (2011). HRM practices and knowledge sharing: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 704-723. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/01437721111158288>
- 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>
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10, 95-112. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/maorg.010.0095>
- Gee, W. B., & Young-Gul, K. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14- 21. <http://dx.doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <http://www.jstor.org/stable/4145316>
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: The cultural embeddedness of nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36. Consulté sur <https://www-proquest->

com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/scholarly-journals/contextual-constraints-knowledge-management/docview/215189889/se-2?accountid=12156

- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30. <https://doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13673270210417664>
- Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-64). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0031>
- Gomez, P.-Y., Grevin, A., & Masclef, O (Eds.). (2015). *L'entreprise, une affaire de don : Ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. Consulté sur <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <http://www.jstor.org/stable/2486994>
- Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450–454. doi:10.1016/s0024-6301(97)00025-3
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15. <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/13673270710832127>
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-31. https://www.academia.edu/457979/Hybrid_Workspace_ReSpatialisations_of_Work_Organisation_and_Management
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. doi:10.2307/2667032
- Hansez, I., Taskin, L., & Thisse, J-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ? *Regards économiques*, 164, 1-28. doi: 10.14428/regardseco/2021.06.08.01

- 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>
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13673270710738898>
- 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>
- Kéfer, F., & Detienne, Q. (2021). La covid et le travail en Belgique. *Cielo Laboral*. Consulté sur <https://orbi-uliege-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/handle/2268/257853>
- Kim, Y. W., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43(4), 586-607. Consulté sur <https://www.proquest.com/scholarly-journals/hr-practices-knowledge-sharing-behavior-focusing/docview/1665117262/se-2?accountid=12156>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <http://www.jstor.org/stable/2635279>

- Koppman, S., & Gupta, A. (2014). Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work. *Information Technology & People*, 27(1), 83-105. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/ITP-12-2012-0153>
- Korte, W-B., & Wyne, R. (1996). *Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe*. European Commission, DG XIII-8, Ios Pr Inc.
- La loi du 06 décembre 1996 relative au travail à domicile, art. 119.1., Moniteur Belge, 24 décembre 1996, p. 31993. Consulté le 3 septembre sur http://ciaris.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=45545&p_count=107531&p_classification=22.14&p_classcount=40
- Le Roux, S. (2009). Le travail collaboratif, un avenir du travail dans le développement durable. *Marché et organisations*, 10, 171-199. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/maorg.010.0171>
- Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études*, 35-45. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/etu.4276.0035>
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490. <http://www.jstor.org/stable/30047959>
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77-95. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.12.005>
- 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. Consulté sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01839623>
- 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. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- Makovec, D. (2020). Job shadowing as learning experience. *Revija za Elementarno Izobraževanje*, 13, 22-50. <https://doi.org/10.18690/rei.13.Spec.Iss.25-50.2020>

- 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
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s10672-007-9051-1
- Metzger, J-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*, 46(4), 433-450. doi.org/10.1016/j.socotra.2004.09.001
- 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>
- Miller, L. L. (2018). The Use of Case Studies in Law and Social Science Research. *Annual Review of Law and Social Science*, 14(1), 381–396. doi:10.1146/annurev-lawsocsci-120814-121513
- 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>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nakauchi, M., Washburn, M., & Klein, K. (2017). Differences between inter- and intra-group dynamics in knowledge transfer processes. *Management Decision*, 55(4), 766-782. doi:http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/MD-08-2016-0537
- OCDE. (2020). *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ?*. Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/a43c958f-fr>.

- OCDE. (2021). *Le télétravail pendant la pandémie de COVID-19 : tendances et perspectives. Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/e76db9dd-fr>.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019.htm>
- 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>.
- Perrin, A., & Rolland, N. (2007). Mechanisms of Intra-Organisational Knowledge Transfer : The Case of a Global Technology Firm. *M@n@gement*, 10, 25-47. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/mana.102.0025>
- 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. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/rsg.265.0031>
- 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>
- Rabourdin, B. (2020, août 26). Trouver le juste équilibre entre télétravail et présence « sur site ». *Les Echos*. Consulté le 7 septembre 2021 sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2437114475>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Recommandation (no 184) sur le travail à domicile de 1996. Organisation Internationale du Travail. Consulté le 3 septembre sur https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312522,fr:NO

- Rey, C. (2001). Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. *Innovations*, 13, 173-193. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/inno.013.0173>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13673270510602746>
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>
- Roper, K. O., & Kim, J. H. (2007). Successful distributed work arrangements: A developmental approach. *Journal of Facilities Management*, 5(2), 103-114. <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1108/14725960710751852>
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Introduction. Dans : P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 5-8). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-5.htm>
- Sanchez, L. (2021, avril, 8). Les salariés veulent mêler travail hybride, sens et flexibilité. *Les Echos*. Consulté le 7 septembre 2021 sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/newspapers/les-salariés-veulent-mêler-travail-hybride-sens/docview/2509416007/se-2?accountid=12156>
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/09696471311288546>
- 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. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/ror.111.0021>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2016.08.005>
- Schrecengost, A. (2021). Hybrid workplace models are the future. are you ready?. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*. Consulté sur <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/magazines/hybrid-workplace-models-are-future-you-ready/docview/2557509661/se-2?accountid=12156>
- Seba, I., Rowley, J., & Delbridge, R. (2012). Knowledge sharing in the Dubai Police Force. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 114-128. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13673271211198972>
- 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>
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2021). *Télétravail occasionnel*. Consulté le 6 septembre 2021 sur <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/teletravail/teletravail-occasionnel>
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43. <http://www.jstor.org/stable/2486989>
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016), Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/JKM-11-2015-0427>
- Taskin, L., & Van Bunnem, G. (2010). *Du transfert au partage des connaissances*. *La Libre Belgique*. Consulté le 20 décembre 2021 sur <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2010/08/14/du-transfert-au-partage-U4PCSHDHYZFOJE4JJGMFP7HA5A/>
- Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, 81-94. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/rpve.421.0081>

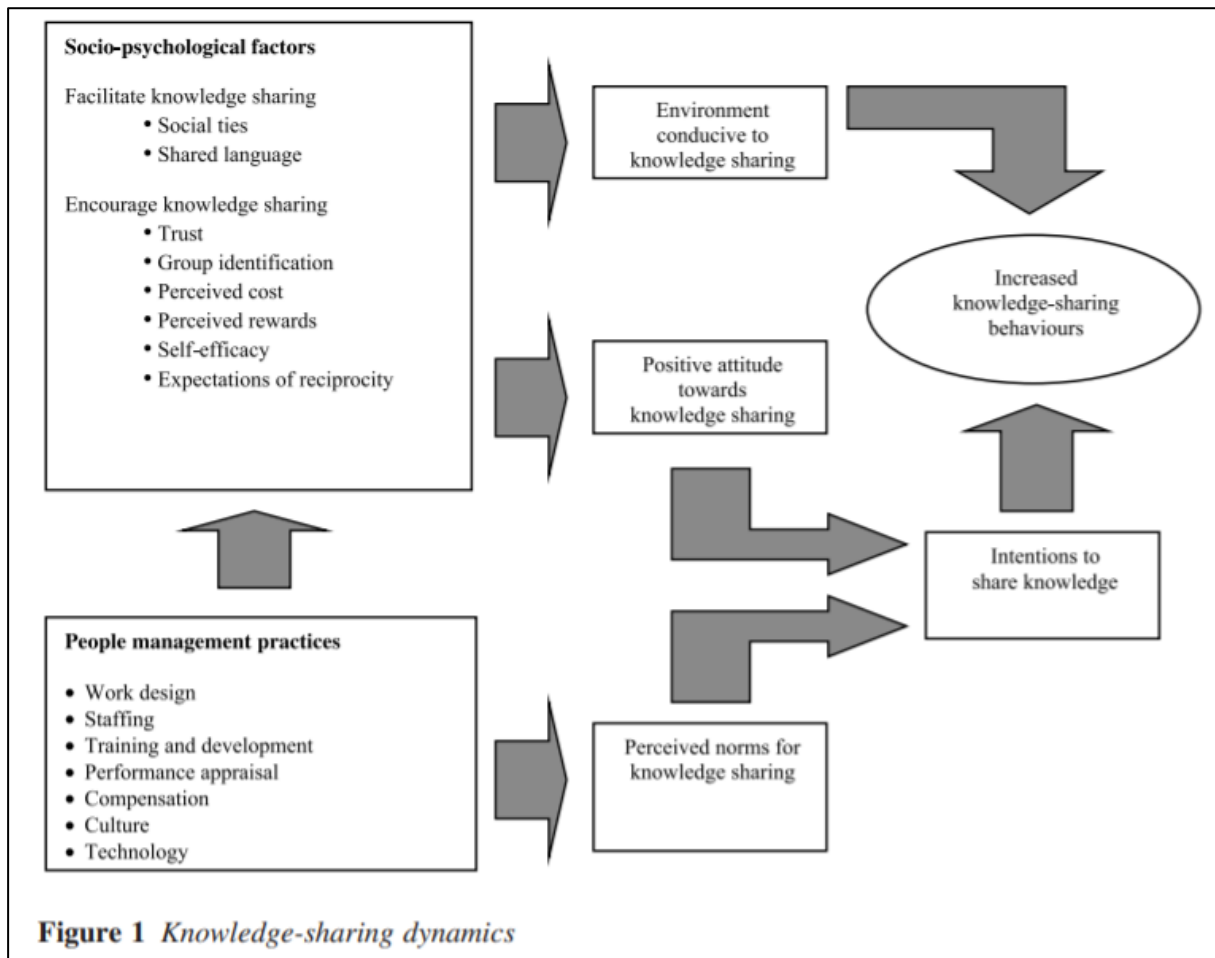
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Intervention économiques*, 34(2), 73-94. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>
- Taskin, L. (2020-2021). [Slides] NWoW – Télétravail. [Présentation PowerPoint]. Moodle UCLouvain. <https://moodleucl.uclouvain.be/course/view.php?id=11524>
- Taskin, L. (2020a). «Les séquelles de la déspatialisation: trois scénarios pour l'après-télétravail». Le soir. Consulté le 4 septembre 2021 sur <https://plus.lesoir.be/303856/article/2020-05-29/les-sequelles-de-la-despatialisation-troisscenarios-pour-lapres-teletravail>
- Taskin, L. (2020b). Webinaire : COVID et télétravail : la solution durable ? [Webinaire]. Youtube. Consulté le 4 septembre 2021 sur https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=g3joDYL_HUw
- Taskin, L. (2021a). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19. <http://hdl.handle.net/2078.1/249895>
- 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. <http://hdl.handle.net.proxy.bib.ucl.ac.be/2078.1/254359>
- 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., 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>
- Taskin, L., Desmarets, M., Nils, F., & Rousseau, A. (2014). *Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail*. UCL, ILSM/IST. Consulté le 22 septembre 2021 sur <http://hdl.handle.net.proxy.bib.ucl.ac.be/2078.1/150404>

- Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157–170. doi:10.1108/09649420210425309
- 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/>
- van den Hooff, B., & de Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/13673270410567675>
- van Wijk, R., Jansen, J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771>
- 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.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/th.821.0001>
- 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

- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z.-M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology (3rd ed.)*. Open university press.
- 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>
- Wrzesinski, D., Vander Elst D., & Kluppels, L. (2021). *Télétravail en Belgique - avis de la population sur les conditions de télétravail après la crise du COVID19*. Vias institute – KCC. <https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravail-en-belgique-2021.pdf>
- Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1108/02635570510590101>
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76–92. <http://www.jstor.org/stable/2635241>
- 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>
- Zhu, Y-Q. (2016). Solving knowledge sharing disparity: The role of team identification, organizational identification, and in-group bias. *International Journal of Information Management*, 36(6B), 1174-1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.003>

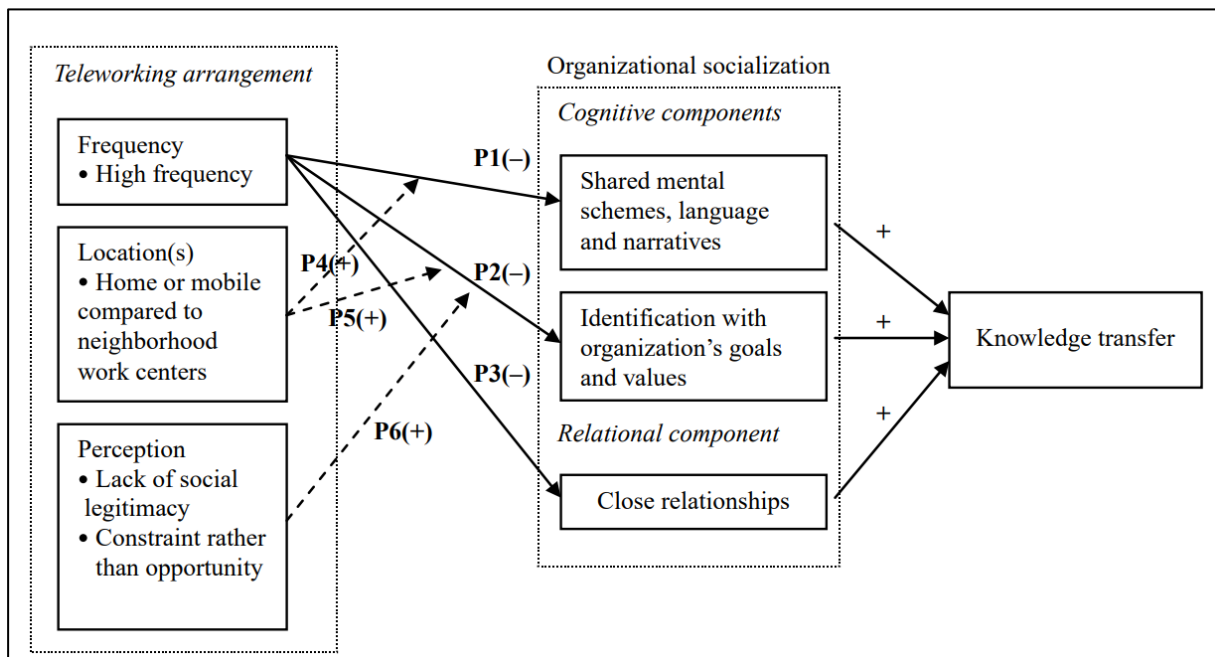
7 ANNEXES

Annexe 1 - Schéma présentant les dynamiques de partage de connaissances



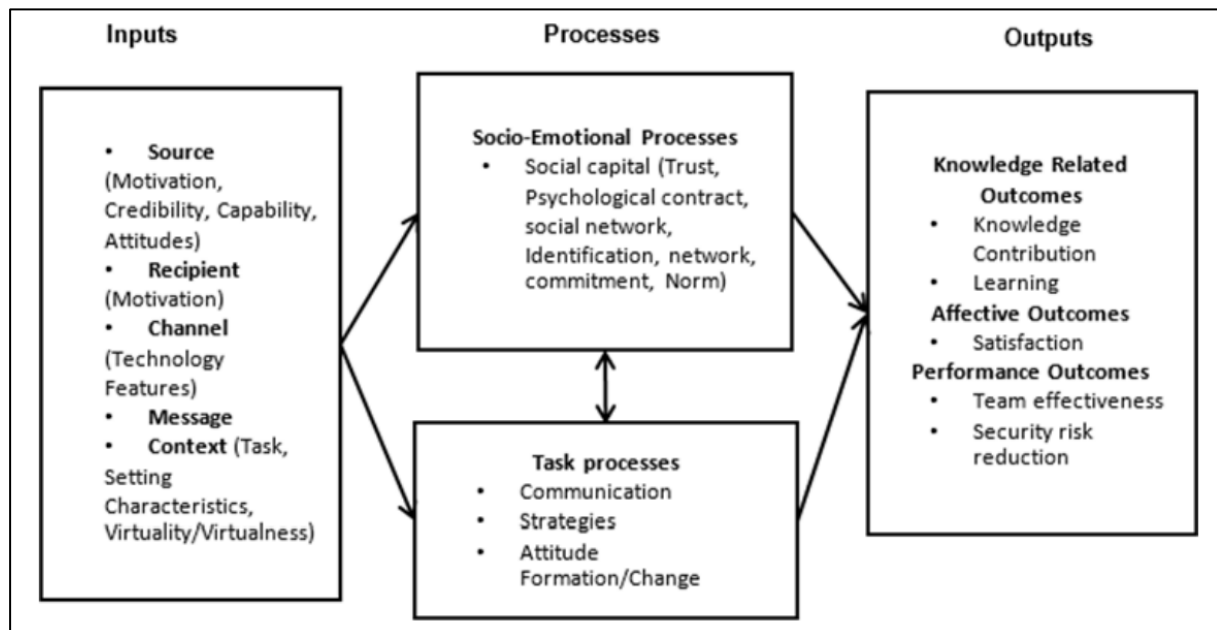
Cabrera & Cabrera, 2005, p.732

Annexe 2 - Schéma présentant le transfert de connaissances en télétravail



Taskin & Bridoux, 2010, p.2509

Annexe 3 - Schéma présentant le transfert de connaissances au niveau individuel



Wan et al., 2015, p.35

Annexe 4 – Les différents types de designs pour les études de cas

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'anayse multiples)	Type 2	Type 4

Musca, 2006

Annexe 5 - Guide d'entretien : Entretien exploratoire n°1

Introduction

- Rappel du but de l'entretien : entretien exploratoire dans le cadre de mémoire
- Demander si l'enregistrement est possible afin de faciliter la retranscription
- Insister sur la confidentialité

Présentation

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Quelle est votre position dans l'entreprise ? Votre parcours ?

Questions générales

- Nombre de travailleurs
- Type de contrat : CDD, CDI
- Type d'emploi : Répartition ouvrier/employé/cadre

Politique de télétravail

Politique de télétravail avant la crise sanitaire

- Quelle était la politique de télétravail avant la crise sanitaire ?
- Qui était concerné ?
- Quelle procédure devait être suivie pour effectivement pouvoir télétravailler ?
- Quel était le pourcentage approximatif de télétravailleurs ?
- Combien de jours de télétravail hebdomadaires étaient prestés en moyenne ?

Situation lors de la crise

- Quelle était la situation pendant la crise ?
- Quelles procédures/politiques ont été mises en place ?
- Qui était concerné ?
- Quel était le pourcentage approximatif de télétravailleurs ?
- Combien de jours de télétravail hebdomadaires étaient prestés en moyenne ?

Politique de télétravail actuelle

- Quelle est la politique de télétravail actuelle ?
- Qui est concerné ?
- Quel est le pourcentage approximatif de télétravailleurs ?
- Combien de jours de télétravail hebdomadaires sont prestés en moyenne ?

Relance :

- Comment les travailleurs s'approprient-ils cette politique ?
- Comment les travailleurs s'organisent-ils ? (temps de travail domicile/bureau, activités, etc ?)
- Est-ce qu'on est à 50% du temps comme la procédure le mentionne ?
- Qu'est-ce que tu remarques ? Quelles sont tes constations/conclusions ?
- Demander à Isabelle quelles informations je peux ajouter (Smart Working Policy, CCT, etc.)

Politique de partage de connaissances

- Comment caractériser les politiques de partage de connaissances au sein d'AGC ? (outils, répertoire de connaissances, valorisé dans les évaluations périodiques)
- Comment se passe en général le partage de connaissances au sein d'AGC ? Comment les connaissances se partagent-elles ?
- Comment se passe en général la collaboration au sein d'AGC ?
- Qu'est ce qui favorise la collaboration ?
- Est-ce qu'il y a des espaces où la collaboration est plus encadrée, structurée ?

Situation avec la crise

- Qu'est-ce que tu as pu observer suite au COVID en termes de collaboration ?
- Qu'est-ce qui a permis de la préserver ?
- Qu'est-ce qui l'a rendue plus compliquée ?
- Comment observer cela ?

Terrain

- Quelles sont les équipes intéressantes dans le cadre de ce mémoire ?
- Informations préliminaires :
 - +/- 20 personnes
 - +/- 6 différentes équipes
 - Varier les équipes : Équipes où la collaboration est essentielle + équipes davantage support
 - Varier les équipes : Équipes où la collaboration est réputée être bonne VS moins bonne
 - En fonction de la taille de l'équipe : manager + 2/3 collègues
 - Les entretiens se dérouleront durant tout le mois de février

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ? Des éléments à ajouter ?
- Remercier et saluer

Annexe 6 - Guide d'entretien : Entretien exploratoire n°2

Introduction

- Rappel du but de l'entretien : entretien exploratoire dans le cadre de mémoire
- Demander si l'enregistrement est possible afin de faciliter la retranscription
- Insister sur la confidentialité

Présentation

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Quelle est votre position dans l'entreprise ? Votre parcours ?

Terrain

- Quelles sont les équipes intéressantes dans le cadre de ce mémoire ?
- Informations préliminaires :
 - +/- 20 personnes
 - +/- 6 différentes équipes
 - Varier les équipes : Équipes où la collaboration est essentielle + équipes davantage support
 - Varier les équipes : Équipes où la collaboration est réputée être bonne VS moins bonne
 - En fonction de la taille de l'équipe : manager + 2/3 collègues
 - Les entretiens se dérouleront durant tout le mois de février

Questions générales

- Nombre de travailleurs
- Type de contrat : CDD, CDI
- Type d'emploi : Répartition ouvrier/employé/cadre
- Toutes autres informations utiles

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ? Des éléments à ajouter ?
- Remercier
- Saluer

Annexe 7 - Guide d'entretien : Employés (version française)

Introduction

- Expliquer le but de l'entretien
- Me présenter
- Insister sur la confidentialité
- Demander si l'enregistrement est possible

Présentation

- Pouvez-vous me parler un peu de vous ? (Parcours et fonction actuelle)

Partage de connaissances

- Comment décririez-vous la collaboration au sein d'AGC ?
- Comment se passe la collaboration au sein de votre équipe, dans votre travail ?
- Quels politiques, processus, outils sont mis en place en matière de Knowledge Management pour partager les connaissances ?
- Qu'est-ce qui favorise la collaboration ?
- Quels sont les freins à la collaboration ?
- Avez-vous observé des changements par rapport à avant la crise sanitaire ?

Liens sociaux

- En général, comment caractériseriez-vous les relations entre les membres du personnel et la culture d'AGC ?
- Comment caractériseriez-vous vos relations avec votre manager, vos collègues, les personnes avec lesquelles vous travaillez ?
- Qu'est ce qui est mis en place pour encourager ces relations, ces liens sociaux ?
- Quels sont les freins à ces relations ?
- Avez-vous observé des changements par rapport à avant la crise sanitaire ?

Mise en lien entre les trois concepts

- En quoi le travail hybride tel qui se met en place aujourd'hui chez AGC affecte-il la collaboration et le partage de connaissances ?

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ?
- Remercier
- Saluer

Annexe 8 - Guide d'entretien : Employés (version anglaise)

Introduction

- Expliquer le but de l'entretien
- Me présenter
- Insister sur la confidentialité
- Demander si l'enregistrement est possible

Présentation

- Pouvez-vous me parler un peu de vous ? (Parcours et fonction actuelle)

Partage de connaissances

- Comment décririez-vous la collaboration au sein d'AGC ?
- Comment se passe la collaboration au sein de votre équipe, dans votre travail ?
- Quels politiques, processus, outils sont mis en place en matière de Knowledge Management pour partager les connaissances ?
- Qu'est-ce qui favorise la collaboration ?
- Quels sont les freins à la collaboration ?
- Avez-vous observé des changements par rapport à avant la crise sanitaire ?

Liens sociaux

- En général, comment caractériseriez-vous les relations entre les membres du personnel et la culture d'AGC ?
- Comment caractériseriez-vous vos relations avec votre manager, vos collègues, les personnes avec lesquelles vous travaillez ?
- Qu'est ce qui est mis en place pour encourager ces relations, ces liens sociaux ?
- Quels sont les freins à ces relations ?
- Avez-vous observé des changements par rapport à avant la crise sanitaire ?

Mise en lien entre les trois concepts

- En quoi le travail hybride tel qui se met en place aujourd'hui chez AGC affecte-il la collaboration et le partage de connaissances ?

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ?
- Remercier
- Saluer

Annexe 9 - Guide d'entretien : Top management (version française)

Introduction

- Expliquer le but de l'entretien
- Me présenter
- Insister sur la confidentialité
- Demander si l'enregistrement est possible

Présentation

- Pouvez-vous me parler un peu de vous ? (Parcours et fonction actuelle)

Partage de connaissances

- Comment décririez-vous la collaboration au sein d'AGC ?
- Comment se passe la collaboration au sein de votre équipe, dans votre travail ?
- Quels politiques, processus, outils avez-vous mis en place en matière de Knowledge Management pour partager les connaissances ?
- Qu'est-ce qui favorise la collaboration ?
- Quels sont les freins à la collaboration ?
- Avez-vous observé des changements par rapport à avant la crise sanitaire ?

Liens sociaux

- En général, comment caractériseriez-vous les relations entre les membres du personnel et la culture d'AGC ?
- Comment caractériseriez-vous vos relations avec vos subordonnés, vos collègues, les personnes avec lesquelles vous travaillez ?
- Que mettez-vous en place pour encourager ces relations, ces liens sociaux ?
- Quels sont les freins à ces relations ?
- Avez-vous observé des changements par rapport à avant la crise sanitaire ?

Mise en lien entre les trois concepts

- En quoi le travail hybride tel qu'il se met en place aujourd'hui chez AGC affecte-il la collaboration et le partage de connaissances ?

Clôture de l'entretien

- Avez-vous des questions ?
- Remercier
- Saluer

Annexe 10 - Guide d'entretien : Top management (version anglaise)

Introduction

- Explain the purpose of the interview
- Introduce myself
- Insist on confidentiality
- Ask if recording is possible

Presentations

- Can you tell me a little about yourself? (background and current position)

Knowledge sharing

- How would you describe collaboration at AGC?
- How does collaboration take place in your team, in your job?
- What policies, processes, tools did you put in place regarding knowledge management in order to share knowledge?
- What encourages collaboration?
- What are the barriers/obstacles to collaboration?
- Have you observed any changes compared to before Covid19 crisis?

Social links

- In general, how would you characterise the relationships between staff members and the culture of AGC?
- How would you characterise your relationship with your subordinates, colleagues, the people you work with?
- What did you put in place to encourage these relationships, these social links?
- What are the obstacles/barriers to these relationships?
- Have you observed any changes compared to before the Covid19 crisis?

Linking the three concepts

- How does hybrid work as it is being implemented today at AGC affect collaboration and knowledge sharing?

Conclusion

- Do you have any questions?
- Thank you
- Greetings

Annexe 11 - Arbre thématique complet

Thèmes	Sous-thèmes	Définitions	Verbatims
<i>Travail hybride</i> Indices sur l'organisation du travail en contexte de travail hybride, ainsi que les avantages et les inconvénients qui y sont liés.	Organisation présence / télétravail en travail hybride	Indices de l'organisation et de la temporalité de la présence au bureau et du télétravail en contexte de travail hybride.	<u>Temporalité :</u> « On a trouvé un bon rythme, trois jours à la maison et deux jours sur site. Ce qui n'est pas plus mal, parce que ça coupe la semaine, et ça nous permet de parler, voir des gens » (Simone) « Revenir 2 jours semaine, c'est nickel, parce qu'on entretient la relation, ça change de notre chez soi » (Simone) « Je demande à ce qu'on soit présent au moins une journée par semaine, donc nous on a choisi le mardi. Mais dans la mesure où il a été démontré qu'on pouvait faire du bon travail et en tout cas de l'aussi bon travail en mode hybride qu'en mode normal au bureau, je ne demande pas plus, je dirais pour moi une journée, c'est suffisant » (Anna) « Je pense que c'est l'idéal en fait d'avoir fait un 50-50, parce que du coup, ça fait 2 ans qu'on est habitués à travailler à temps plein à domicile, donc nous obliger à repasser par exemple en full time en présentiel, ça ne va pas le faire du tout (...) je pense que ça va être justement le bon compromis pour tout le monde » (Laurent) « Donc moi, personnellement, je vois ça super positivement avec un bon compris à trouver, peut-être 3 jours en présentiel, 2 à domicile ou l'inverse » (Jean) « J'ai des doutes que des gens choisissent de revenir 5 jours par semaine, du moins dans notre équipe, je pense qu'il y a des gens qui vont faire 2-3 jours par semaine sur site et minimum 2 jours chez soi » (Frédéric) « Personnellement, ça me fait du bien de me rendre deux jours au travail » (Pierre) « La moitié du temps en télétravail ou en présentiel, personnellement, c'est ce serait l'idéal » (Pierre) « C'est bien parce qu'on a quand même connu le télétravail à 100%. Ça, c'est de trop pour les relations entre les personnes. Après revenir à 100% en présentiel, une fois qu'on a connu les 100% en distanciel, on se demande comment on faisait avant » (Pierre)

			« On a trouvé, je pense un bon mode de fonctionnement (présence une fois par semaine). D'ailleurs, je pense qu'AGC l'a reconnu puisque AGC ne va pas réimplanter, je dirais, un mode de travail à 100% en présentiel » (Anna) « Si on devait revenir à 100%, je ne serais pas open » (Simone) « Personne ne veut revenir en présentiel 100% » (Martin) <u>Organisation :</u> ❖ <u>Équipe</u> « On vient tous le même jour » (Simone) « Tout ce qui est en professionnel, réunion et cetera, tu peux le faire par Teams. Et donc, c'est réellement par rapport à l'équipe qu'on décide de revenir » (Simone) « Ça peut être très bénéfique d'avoir une fois par semaine, 2 fois par mois, 4 fois par mois, peu importe, toute son équipe autour de lui pour travailler ensemble, pour s'écouter les uns les autres et pour partager aussi des temps informels, que soit un lunch, un afterwork, peu importe » (Martin) « L'ensemble de l'équipe finalement se rassemble le lundi, le mardi » (Jean) « Il faudra que le manager s'assure qu'il y a au moins un jour où tout le monde est ensemble pour pouvoir justement avoir ces échanges informels aussi mais entre eux quoi » (Catherine) ❖ <u>Besoins du business</u> « You will meet when necessary (...) ? - Yes, yes » (Cloé – Roger) « Je n'ai pas de jour de préférence, c'est assez flexible et c'est toujours en fonction du business. J'essaie de combler au niveau de l'équipe les jours qui sont non-prisés pour avoir une présence permanente au bureau » (Sophie) « J'ai des jours effectivement de prédilection, c'est à dire les jours un peu moins prisés en termes de fréquentation au bureau parce que comme j'ai déjà perdu 2h sur la route plus les papotages et cetera » (Sophie)
--	--	--	---

			« Tout ce qui est justement création de processus, tout ce qui est création finalement de système (...) Les quelques jours où on était capables de se voir, c'est ce genre de meeting finalement que je privilégie pour réussir à avancer » (Jean) ❖ <u>Mix équipe/business</u> « Si je viens passer ma journée au bureau et que j'enfile les unes derrière les autres 6, 7, 8 réunions via TEAMS dans une Bubble, quel est l'intérêt ? Il est nul. (...) Si je viens au bureau, c'est pour rencontrer des gens, c'est pour avoir des réunions de travail physiques, présentesielles » (Martin) « On a décidé de demander au manager de définir un jour par semaine pour l'équipe. Et on leur demande en plus à ce niveau-là de se regarder entre eux, entre managers pour essayer de lisser aussi la présence, parce que si tout le monde vient le mardi et personne le vendredi, on a perdu évidemment toute une série d'avantages évidents. Et pour le 2e jour de la semaine, puisque maintenant on demande aux personnes de revenir 2 jours par semaine, de laisser toute latitude aux personnes » (Martin) « Si c'est pour venir au bureau, pour être derrière son ordinateur ou alors être enfermé dans un Bubble à faire des calls, je pense que ce n'est pas ça. (...) Je pense qu'il faut commencer à planifier le travail différemment, donc quand je sais que je travaille à la maison, je vais planifier mes tâches différemment. Et quand je suis au bureau, je vais planifier autre chose, dans le sens où quand je suis au bureau, je dois libérer du temps pour avoir ces interactions et aussi informelles » (Alexandra) « Est-ce que vous revenez plutôt en fonction des besoins du business ou est-ce que vous revenez vraiment pour être en présence avec toute l'équipe les jours que vous avez fixés en fait ? - Il y a des deux. » (Cloé – Jean) « Sometimes, there's a specific meeting I would like to have in face to face. Sometimes just to come to see my colleagues' faces. Sometimes because my boss, normally in Czech Republic, come to Louvain-La-Neuve office. (...) it depends on the day » (Claude) « 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) « On a décidé qu'il y a un jour où il y a toute l'équipe qui vient se voir (...) je regarde en fonction des réunions, des meetings, s'il y a vraiment besoin d'être sur place » (Frédéric) « On a prévu nos jours : le mardi ou le jeudi. Après on est assez flexibles, si on a une réunion à faire le mercredi, on ne vient pas mardi, on vient mercredi ou alors on vient 3 jours semaine. Si une fois on doit venir 3 jours semaine, de mon point de vue, ce n'est vraiment pas un problème » (Pierre) « Les managers essayent d'avoir quand même un jour par semaine avec l'équipe sur place et puis après c'est en fonction des besoins du business et en fonction des besoins qu'ils ont de voir d'autres personnes pour d'autres réunions avec d'autres départements » (Isabelle) ❖ <i>Réflexion approfondie</i> « Il faut que la présence physique apporte un plus » (Martin) « En planifiant déjà ton agenda pour la semaine prochaine, en mettant les réunions et en mettant le topic sur lequel tu vas travailler, il faut prendre en considération où tu vas travailler et planifier les journées au bureau en fonction » (Alexandra) « Pour moi, ça n'a aucun intérêt que j'y retourne parce que maintenant ça fait 2 ans que je travaille à domicile et je me suis habitué (...) Là je vais être obligé de retourner à Louvain-La-Neuve, sans personne finalement, me mettre tout seul dans mon coin, je ne vois pas l'avantage » (Laurent) « Il y a des personnes qui passent beaucoup de temps en réunion. Si de toute façon, ce sont des réunions Teams, si c'est pour venir s'enfermer dans une salle de réunion toute la journée, je peux comprendre que ça n'ait pas de sens pour eux de venir à Louvain-La-Neuve » (Catherine) « Il y en a aussi qui me disent : 'Mai oui, mais moi je suis en en réunion du matin au soir quasiment' et ce n'est pas forcément avec des personnes de Louvain-La-Neuve parce qu'ils travaillent au niveau européen. Donc si c'est pour venir à Louvain-La-Neuve, faire je ne sais pas combien de kilomètres et de temps de trajet pour se retrouver dans un bubble toute la journée avec de toute façon son casque et son écran, ça n'a pas beaucoup de sens pour eux non plus de devenir à Louvain-La-Neuve. Donc voilà forcément, dans ce cas-là,
--	--	--	--

			c'est plus intéressant de rester à la maison plutôt que de faire de la route pour s'asseoir aussi dans une petite pièce derrière un écran et ne voir pas grand monde au final parce que leurs réunions se font de toute façon à distance » (Isabelle)
	Avantages du travail hybride	Indices des avantages que permettent le contexte de travail hybride et sur les facteurs clés de son succès.	<u>Équilibre vie professionnelle/vie privée et efficacité du travailleur :</u> « Le distanciel a permis aussi de comprendre l'utilité d'être en présentiel. On prend l'avion, on fait 8h ou 2h d'avion pour juste aller serrer deux mains et revenir, je ne dis pas que ça ne doit pas être fait de temps en temps mais est-ce que c'était vraiment le meilleur, le plus efficace ? Je n'en suis pas sûr. » (Richard) « On gagne du temps dans les trajets, on peut commencer plus tôt, on peut parfois finir plus tôt » (Anna) « We don't lose the time with some movement, transfer between the plants, locations, regions and states. We can use this hidden time for work first and also for the communication » (Roger) « Le travail hybride est finalement l'avenir tout simplement. Ça ne sert à rien de se taper 2h de route pour venir s'enfermer dans un bureau alors que finalement tu resteras tout seul et tu ne verras personne » (Sophie) « Sometimes working in distant environment by using Teams, there are some aspects which are more efficient. For example, we don't need to come to office and I drive like a 20 minutes, 30 minutes for one way. So that means that I'm losing one hour in a day by the journey. So this kind of things are not going to be there if we are working from home. And also it's just one click and we can go to meeting room. So it's more easier » (Claude) « Forcément si tu as entre 3/4 d'heure et 1h15 de route le matin et le soir, tu vas plutôt essayer de trouver tes marques à la maison plutôt que de faire ce trajet. Sauf si évidemment il y a des raisons claires de travail d'équipe, de réunion, et cetera » (Isabelle) « Parce qu'il est clair que quand tu travailles de la maison, t'as fini ta journée, moi, personnellement, j'ai 1H de route le matin, 1H de route le soir. Donc je perds 2h sur la route et c'est vrai que voilà, on vit autrement quand on travaille de la maison. Le soir je peux aller faire une activité physique si j'ai envie, je peux aller faire du sport, je peux aller conduire mon enfant au sport. Je peux aller faire une course, chose que je ne pouvais pas faire avant le télétravail. Je trouve que cette manière de travailler hybride permet de mieux concilier travail et vie privée » (Pierre)

			« Je trouve que c'est un modèle qui me permet d'avoir un certain équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie perso. Sachant que quand je suis chez moi, je bosse beaucoup plus que quand je viens sur ce site » (Frédéric) « J'ai des jeunes enfants donc ça m'a quand même bien aidé de pouvoir être fort présent pour eux » (Laurent) « On offre aussi beaucoup de flexibilité de notre côté, on a des horaires flexibles aussi, donc des horaires flottants, donc ils peuvent se connecter plus tard, plus tôt et cetera, donc pour eux, c'est sympa aussi. S'ils ont un rendez-vous chez le médecin et qu'ils sont en télétravail, ils partent, ils reviennent, ce n'est pas un souci » (Anna) « 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) « C'est beaucoup plus flexible, effectivement. Même quand je suis à la maison, si je dois terminer un projet, si j'ai une réunion et si je dois faire 1 ou 2h le soir en plus c'est moins grave parce que j'ai déjà gagné mon heure de trajet. Et voilà, si je devais terminer à 18h, 18h30, c'était rentrer à la maison à 19h30 si tout se passait bien ensuite, souper. Ici, si je dois faire 1h en plus, ce n'est pas grave. Je fais mon heure en plus et j'ai terminé et la soirée commence. Donc ça, je pense, que niveau flexibilité, c'est beaucoup plus facile. C'est beaucoup moins de stress au niveau familial, pour concilier le travail et la vie privée. Le télétravail est quand même moins stressant, beaucoup moins stressant » (Pierre) « Après, au niveau professionnel, je ne pense pas que le télétravail soit un frein, je pense que le travail se fait même mieux parce qu'on est beaucoup moins dérangés » (Pierre) « On s'est habitués à cette dynamique et j'ai appris aussi à laisser aux gens plus d'autonomie bien qu'ils en avaient déjà, mais à me prendre un peu de recul et me reposer sur eux en fait » (Anna) « J'étais quelqu'un qui contrôlait beaucoup, j'ai besoin de contrôler mon scope, tout ce qui concerne la partie pour laquelle je suis responsable et j'ai appris à lâcher vraiment du lest et à rendre autonome vraiment,
--	--	--	--

			pratiquement à 100% mes collaborateurs (...) du coup, ça m'a permis aussi de me libérer du temps (...) depuis le confinement, j'ai pris d'autres responsabilités » (Anna) <u>Efficacité au niveau de l'entreprise :</u> « Now we can organize the meetings with all the organization, all around the world without any issue because you see everything in their agenda. If you have a good introduction and feedback, you can directly organize it and everybody is managing each Outlook box and agenda » (Roger) « We can use the international scope of AGC (...) And this is the best, to be as close to the businesses running, it's best to be localized there » (Roger) « Le fait d'avoir un modèle hybride qui fonctionne, moi, j'ai engagé des gens, il y en a un qui est en Espagne, il y en a 2 qui sont en France, il y a une personne en Italie maintenant qui va se rajouter à l'équipe qui vont se voir virtuellement surtout. Mais bon, puisqu'on a ce modèle qui a fonctionné, ce n'est pas un problème (...) ça permet de trouver du talent là où il est présent et ça, c'est une nouveauté parce qu'avant les entreprises avaient tendance à ramener les gens de pays vers un pays central » (Patrick) « Ça (le COVID et le travail hybride) permet une révolution industrielle suivante qui fait que on n'est plus liés à l'endroit où on se situe du moment qu'on puisse communiquer » (Patrick) « On travaille sur des thématiques où il n'y a pas beaucoup de candidats qui viennent de Belgique. Donc on est dans le domaine automobile, la concentration du travail auto se fait en Europe. C'est en Allemagne, un peu en France, en Angleterre. Et donc du coup, pour notre thématique de l'automobile, les voitures autonomes, on est quasiment obligés d'aller chercher des personnes en dehors de là où se concentre la masse salariale qui travaille sur l'automobile. Et donc du coup, je pense que le fait de proposer des étapes un peu hybrides, ça peut même aider à booster la compétence au sein de l'équipe » (Frédéric) « C'est un catalyseur en fait pour certaines choses. Donc on s'est rendu compte que nos réunionites aiguës n'étaient peut-être pas toujours appropriées en fait. Il y a moyen de faire les choses de manière différente. L'avantage avec une réunion via Teams, c'est que tu as l'horloge qui défile en permanence sur ton écran en fait.
--	--	--	---

			Donc tu as une gestion du temps, selon moi, qui est différente et peut-être plus appropriée que dans une salle de réunion où il n'y a pas d'horloge, pas d'indicateurs du temps qui passe » (Sophie) « Et par rapport à l'échange d'informations, le télétravail nous a poussé malgré tout, à systématiser cette collecte de données, à trouver justement tout ce qui était processus pour permettre un partage informatique. Et donc, du coup, ça nous a justement aidé un petit peu à faire en sorte que dans tout ce qui est archivage et clarification de tous ces éléments de collaboration, il y a des choses très concrètes qui se mettent en place. Donc moi j'ai trouvé ça comme étant d'une certaine manière un accélérateur et donc maintenant qu'on arrive dans le système hybride, c'est génial puisqu'on va avoir finalement tous ces processus, cette colonne vertébrale qui vont nous aider et en plus le face-to-face qui va en plus de ça, générer, justement, des data base, une possibilité d'améliorer les processus ensemble, et cetera » (Jean) « Je pense que le modèle hybride est là pour rester. Je pense que la majorité des gens vont l'intégrer là où c'est possible (...) Je pense que cette expérience qu'on a eue, le modèle hybride va aussi rester quelque chose qui rend l'extrême aussi possible, les gens qui sont 100% en dehors de l'entreprise ou les gens qui sont 100% dans l'entreprise pour leur travail, va rester possible aussi » (Patrick) <u>Le travail hybride comme combinaison du meilleur de télétravail et travail en présentiel :</u> « Tu peux avoir la possibilité de travailler de manière plus efficace à la maison et avoir effectivement cette partie plus collaborative lorsque tu es sur place » (Sophie) « Je pense qu'on a expérimenté maintenant les 2 mondes. (...) On a pu voir aussi tous les avantages qu'avait le distanciel en termes d'efficacité, en termes de work/life balance, en termes d'absentéisme, ce sont toutes des choses qu'objectivement, on peut mesurer. En termes d'efficiency et aussi, l'efficacité a plutôt augmenté avec le distanciel assez clairement. Et en même temps, on a découvert toutes les difficultés de ce modèle poussé à l'extrême avec la perte du contact humain, avec la perte de tous ces moments informels dont je parlais au préalable. (...) La Smart working policy (...) vise vraiment à aller chercher le meilleur des 2 mondes. Donc le meilleur du présentiel, le meilleur du distanciel, dans un mix, une formule hybride qui permette d'obtenir les bénéfices des 2 parties sans avoir à souffrir des écueils lorsque ces modèles sont poussés à l'extrême (...)
--	--	--	--

			l'avantage de revoir des collègues régulièrement, d'avoir ces contacts humains dont on a tous terriblement besoin, de renforcer ou reconstruire à certains endroits le sentiment d'appartenance à notre société, tous ces moments informels que j'expliquais et dont on manque cruellement aujourd'hui et en même temps garder les bénéfices d'avoir une partie substantielles en Remote qui permet de ne pas perdre de temps dans les trajets, on gagne aussi en sécurité, on gagne en efficacité, on est moins fatigués, on peut gérer beaucoup mieux l'équilibre vie privée vie professionnelle à ce niveau-là et ça fait partie de l'attractivité aussi » (Martin) « Le travail hybride, moi je suis assez positif par rapport à tout ça, ça c'est clair. Puisque bon, il permet d'avoir ce bon compromis entre des travaux très personnels et plus long terme et ce contact avec les collègues pour créer un peu cet esprit d'équipe » (Jean) « I think we should use both environments and we should take advantage of both way » (Claude) « Je pense que le modèle hybride va rester un avantage. Parce qu'il ne faut pas oublier non plus que, il est clair qu'au bureau, une bonne partie du temps, ce qu'on a, c'est de la communication, c'est aussi se lier à ses collègues et avoir des échanges, je dirais plus larges qu'une réunion Teams. Mais tu as aussi l'avantage les jours où tu travailles de la maison, de travailler beaucoup plus structuré et d'être beaucoup plus focalisé sur un thème ou sur quelques thèmes » (Patrick)
	Désavantages du travail hybride	Indices des inconvénients dus au contexte de travail hybride.	<u>Recrutement, intégration et nouvelle équipe de travail :</u> « Pour moi, une nouvelle recrue, c'est toujours un point un peu plus compliqué à gérer parce qu'elle devra faire en sorte qu'elle s'intègre dans l'équipe » (Anna) « The diminished efficiency of the integration of some people, because of this lack of face-to-face presence » (Roger) « Quand on intègre une nouvelle entreprise ou nouvelle équipe, il faut ce lien direct, ce face-à-face au moins pendant une petite période (...) J'ai rencontré le client et j'ai rencontré les personnes avec qui je travaillais après 3 mois au sein d'AGC. Et ça se voit que, après la rencontre en face-to-face, la relation change » (Frédéric) « Il y a d'autres personnes que je connaissais peu ou que je ne connaissais pas du tout et que j'ai dû apprendre à connaître pratiquement à 100% en distanciel et ça reste une difficulté » (Martin)

			<u>Diminution des échanges et de leur efficacité :</u> « A two people call like we are doing right now, it's quite normal and you can say it's more or less like we have a face-to-face physical meeting but with more than three or five people, it's already quite difficult because the interaction then is missing » (Roger) « If it's not easy to understand and digest face to face, you need to understand it more easily on the remote and maybe you need to sometimes be more present » (Roger) « General information has to be regularly and systematically shared with the team, because in the past it was not necessary, because it was natural setting and discussion between the people from different department » (Roger) « The natural discussions disappear » (Roger) « It's quite demanding because we have a lot of meetings (...) it could be a trap to lose a lot of time because useless communication, it's so easy to make a communication » (Roger) « Ce qui me fait peur dans le travail hybride, c'est qu'il risque d'y avoir un certain déséquilibre avec les personnes qui viennent régulièrement et celles qui ne viennent pas. Donc certaines personnes risquent d'être coupées de certaines informations parce qu'il y a peut-être des informations qui vont plus facilement circuler sur place que à la maison » (Catherine) <u>Importance de l'environnement de travail :</u> « Sans parler du fait que le travail en distanciel peut se passer dans d'excellentes conditions. Les personnes qui ont la chance d'avoir un logement suffisamment vaste avec un bureau qui peut être dédié, et cetera. Bon, sans doute que ça peut se vivre relativement bien, voire très très bien. À côté de ça, on a des cas qui sont extrêmement compliqués. Quand on est dans un appartement, que 2 doivent travailler en distanciel, qu'il n'y a pas de bureau, qu'il y a en plus des enfants en bas âge dont il faut s'occuper, ce genre de chose. Bon, on imagine aisément que c'est extrêmement compliqué. L'autre bout du spectre, ce sont aussi des personnes qui vivent seules, célibataires. Le cas extrême des expatriés, donc même pas d'amis, même pas de tissu social en
--	--	--	---

			dehors et qui sont donc confrontés à la solitude du matin au soir et du soir au matin, à longueur de semaine et de mois. Ça c'est vraiment dramatique quoi » (Martin) « Je pense qu'il y a encore toujours des gens qui n'ont pas réussi à trouver leur bonheur de travailler à la maison pour des raisons vraiment diverses, ça peut être des gens qui n'aiment pas travailler seuls ou l'environnement seul ou justement qui ont un environnement chez eux, qui ne permet pas de s'isoler et donc il y a le petit côté personnel mais il y a aussi le côté préférence. Il y a des gens qui vont se poser la question, mais pourquoi est-ce que je dois encore venir au bureau en fait ? Parce que voilà de chez moi, je suis plus efficace et c'est une très bonne question » (Patrick) <u>Dispersion de la présence et intensification des discussions quand celle-ci est possible :</u> « Il faudrait qu'on y soit en même temps. Parce que là, pour le moment, nous on préconise le mardi et le jeudi. Mais d'autres équipes, ils vont peut-être le lundi ou le mercredi, la présence est dispersée en plusieurs jours. retourner au bureau 1 à 2 jours semaine, oui c'est un frein, mais après voilà, on revoit des gens, si on a un gros problème à résoudre, on peut peut-être se dire : « On prévoit une réunion tel jour avec telle et telle équipe, donc là on peut se voir ». Oui, c'est bien pour les contacts sociaux, mais ça serait bien si tout le monde revenait en même temps. Mais bon, je pense que ça ne se fera plus » (Pierre) « 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) « On perd du temps, quand on se croise dans les couloirs, c'est parti pour la discute, pour boire un café » (Simone) « 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) « Il y a aussi l'effet un peu problématique, dans le sens où quand on revient et qu'on recroise quelqu'un qu'on n'a pas vu depuis un certain temps, on va être amenés à plus s'arrêter pour discuter qu'on ne l'aurait fait avant (...) j'ai remarqué les jours où j'y vais, ce n'est pas à chaque fois, mais il y a des jours quand on y va, on
--	--	--	--

			ne croisait pas forcément tellement de monde, mais les personnes qu'on croisait, si on s'arrête à un moment pour discuter, ça devenait vite assez long et donc ça a quand même un impact aussi sur son travail. C'est comme si on devait récupérer tout le papotage qu'on n'a pas eu avant. Ce qui est important mais qui fait peur aussi parce que tu te dis j'ai discuté 20 minutes avec toi mais pendant ces 20 minutes je n'ai pas travaillé quoi » (Catherine) « Quand tu es au bureau, tu perds plus de temps (...) Ça me demande plus d'efforts et moins productivité les jours de travail au bureau. Pourquoi ? Parce qu'il y a des déplacements (...) et aussi le fait qu'on se voit tellement peu souvent que je perds plus de temps au bureau qu'à la maison parce qu'on papote plus. On a ce besoin effectivement de se retrouver, de partager, d'échanger, de communiquer » (Sophie)
	Facteurs de succès du travail hybride	Indices des facteurs de succès et des points d'attention du travail hybride.	« So physical presence is not possible, but psychological presence much more than physical means in terms of time availability between me and the people it's important to understand that it's existing » (Roger) « Certains ici souhaitent des politiques plus contraignantes, un nombre de jours maximum à la maison, maximum au travail, etc. Je préfère donner des guidelines, introduire de la flexibilité, insister sur la confiance, pousser les managers et les employés à se parler, à discuter, à faire le point régulièrement là-dessus sur ce qui va bien, sur ce qui ne va pas bien, sur le modèle à proprement parler » (Martin) « Écouter et ne pas penser de nouveau que les solutions vont venir uniquement du top, certainement pas. Observer aussi ce qui se fait à gauche, à droite, dans les autres entreprises, s'en inspirer et surtout ne pas hésiter à essayer quoi. Tentons les choses et fonctionnons par essai/erreur » (Martin) « Il ne faut pas essayer de faire la même chose qu'on faisait avant le virtuel, il ne faut pas essayer de copier dans un monde virtuel, ça ne marchera jamais. Mais il faut effectivement aller vers un modèle hybride et ce sera la chose la plus difficile pour les gens, ça demandera des changements d'attitude, changements de politiques et surtout pour le manager, la compréhension que voilà, ce sont les gens eux-mêmes qui viennent avec les solutions, ce n'est pas eux qui sont là pour donner toutes les solutions. Mais s'il y a une équipe, c'est bien qu'on veut dépasser la compétence et la capacité du manager tout seul » (Patrick) « Le fait que les gens vont venir au bureau, ça ne va pas dire qu'ils vont directement commencer à socialiser. Il faut mettre des choses en place. (...) Si on n'organise pas, ils ne vont pas organiser eux-mêmes (...) C'est vraiment comment est-ce qu'on va pouvoir créer ces petits moments de partage quand on est au bureau, il

			va falloir peut-être adapter l'espace du bureau différemment pour encourager les gens à se voir, il va falloir peut-être créer des moments comme ça, comme on a fait pour la pause-café ou avant, quand il y avait des petites fêtes de personnel mais peut-être dans un autre format, mais il va falloir réfléchir à ça. Si on laisse les choses se mettre en place toutes seules, peut-être que quelque chose va s'installer parce que les gens ont le besoin d'un lien social, donc on est des êtres sociaux, donc on va mettre quelque chose en place parce qu'on a un besoin inné, je pense. Mais est-ce que ce quelque chose va vers la direction stratégique qui va accompagner les besoins de direction stratégique du management ou pas ? Moi, je pense que c'est le moment où le management devrait se poser la question, alors notre objectif en termes de la culture d'organisation est cela, alors comment est-ce qu'on va gérer maintenant ces initiatives pour mettre les choses en place ? Pour ne pas se dire un an après, voilà, les choses sont comme ça, ce n'est pas tout à fait ce qu'on voulait » (Alexandra) « Il faut mettre des structures (...) il faut mobiliser les gens qui ont le mandat pour faire ce genre de chose (...) Les gens qui ont le mandat, s'ils n'ont pas des idées, ils peuvent aller chercher les idées en bas » (Alexandra) « Ce qui importe vraiment c'est de retrouver ce contact avec les collègues qui, je trouve, est quand même très important. Cela ne doit pas être fait tous les jours mais un jour par semaine, pour moi, c'est vraiment le minimum » (Anna) « On voit bien que les gens ne reviennent pas, ce n'est pas la ruée pour revenir au bureau. Donc oui, il faut que ce soit accompagné, il faut que ce soit un peu encouragé et organisé au niveau du manager » (Catherine)
<i>Collaboration</i> Indices sur la qualification et reconfiguration de la collaboration en contexte de travail hybride.	Qualification de la collaboration	Indices permettant de comprendre comment les membres du personnel qualifient la collaboration au sein d'AGC et au sein de leur équipe.	<u>Qualification positive de la collaboration dans l'organisation :</u> « La collaboration c'est un point fort, je trouve chez AGC » (Anna) « La collaboration est bonne, elle est assez bonne » (Laurent) « Il y a un esprit de collaboration. La collaboration, c'est une valeur que tout le monde partage » (Alexandra) « Il y a une bonne manière de collaborer qui a été établie. Les gens sont ouverts à la collaboration. Et je pense qu'il y a une ambiance de collaboration relativement positive pour la plupart des gens et entre la plupart des départements » (Patrick)

			« Dans le contexte MBDO, c'est un contexte purement start-up, donc la collaboration est hyper présente, elle va dans tous les sens, elle n'a pas nécessairement besoin de canaux établis. Il y a un but commun et tout le monde travaille autour de ce but commun » (Patrick) « Tout le monde est plus ou moins atteignable, c'est-à-dire que l'on peut parler à tout le monde, quel que soit le niveau hiérarchique (...) on peut échanger avec n'importe qui, sans barrière » (Anna) « AGC is a company where we can communicate with the people, even the higher people in a more casual way. So we can say whatever we want, we can propose whatever we want » (Claude) « Alors la collaboration de manière générale, dans les points très positifs, je trouve que globalement, les personnes sont très accessibles. Donc il n'y a pas de difficulté à aller voir n'importe quel manager ou top manager » (Martin) « Au niveau de la collaboration entre les équipes, il n'y a pas de difficulté majeure à obtenir de la collaboration sur des projets, sur des sujets opérationnels ou autres » (Martin) « Si tu veux une information, il faut te bouger, chercher par toi-même (...) Je trouve que c'est aussi une façon d'apprendre, de chercher, d'être toujours dans la mouvance. Après, quand tu cherches et que tu essayes d'avoir des informations auprès des gens, ils te les donnent. Il n'y a pas de rétention d'information » (Simone) <u>Qualification négative de la collaboration dans l'organisation :</u> « Je trouve que quelquefois la communication n'est pas bonne, quelques fois on arrive et on se dit que l'information on doit l'avoir eue depuis un moment » (Simone) « Une des grosses lacunes c'est un manque de communication claire et directe pour certains sujets (...) ils (certains) ne vulgarisent pas suffisamment en fait leur méthode de partage et ils imaginent que tout le monde a les mêmes connaissances ou compétences qu'eux » (Sophie) « Disons que la collaboration peut être bonne, je pense qu'elle est bonne mais parfois il peut y avoir un manque pas de communication, de compréhension » (Virginie) « De manière générale, c'est devenu assez compliqué parce qu'il y a eu beaucoup de changements. Et on n'est pas toujours bien au courant de qui fait quoi, comment » (Pierre)
--	--	--	--

			<u>Qualification positive de la collaboration au sein de l'équipe :</u> « Je trouve que la collaboration se passe très bien. Et ça aide le fait qu'on se connaisse très bien » (Anna) « Ça se passe bien. La volonté y est » (Virginie) « Ça se passe relativement bien dans l'équipe. Là aussi, il y a quand même pas mal d'expérience, donc on sait qui fait quoi, comment, on connaît notre rôle, on sait ce qu'on doit faire, comment on doit le faire et en général ça se passe plutôt bien » (Pierre) « (la collaboration au sein de l'équipe) fonctionne bien (...) On sait comment la société fonctionne et on sait comment ça doit fonctionner entre nous » (Simone) « Entre collègues, la collaboration se passe tout à fait naturellement. On n'a pas besoin de beaucoup de paroles ni de beaucoup de réunions, la plupart du temps on est sur la même longueur d'onde » (Patrick) « La communication a été très naturelle et spontanée donc j'ai de la chance d'avoir des gens qui sont de bons communicateurs de manière naturelle. Et je n'ai aucun souci de communication ou de collaboration parce que c'est inné chez chacun d'entre nous. On a la même manière d'approcher les choses et on est relativement compréhensifs sur la situation de l'autre que pour se mettre à sa place. Et on sait se mettre à la place de l'autre pour rendre les choses didactiques et compréhensibles » (Sophie) « On a l'habitude de travailler chacun dans notre coin. Mais, dès que l'on sait qu'il y a quelque chose que l'autre ne sait pas, on le partage » (Simone) « On travaille bien ensemble, on donne aussi cette expérience ou ces connaissances, on les offre l'un à l'autre, de façon tout à fait naturelle, voir même que quand quelqu'un se sent mieux à l'aise dans un certain domaine, c'est cette personne-là qui va tirer la charrette » (Patrick)
	Temporalité de la collaboration	Indices de la fréquence de la collaboration avec l'équipe, les collègues ou le	« Au niveau du management (...). Je me réunis avec eux une fois par semaine, soit une fois toutes les deux semaines » (Vincent) « Mon équipe à moi avec les gens qui travaillent avec moi, on a tous les jours des appels » (Vincent) « On a des contacts très réguliers donc que ce soit en individuel ou on se retrouve aussi tous les mardis à Louvain-la-Neuve » (Anna) « Communications plus fréquentes mais plus courtes » (Sophie)

		personnel AGC de manière générale.	« 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) « On fait des réunions hebdomadaire qui nous permettent effectivement de pouvoir communiquer entre nous et d'échanger » (Sophie) « On a quand même des Weekly Meeting avec notre chef où on doit tous un petit peu expliquer ce qu'on fait, comment on avance dans nos tâches, et cetera. Donc, on s'entend quand même 1 à 2 fois par semaine » (Laurent) « We have a team meeting at the weekly basis for the moment and we exchange the information with each other and maybe we can learn something sometimes from somebody's experience » (Claude) « Des minutes réunions chaque semaine, maintenant on en fait » (Patrick) « On fait beaucoup de Conférence Call, que ça soit avec nos clients, que ça soit en interne. Donc, on a facilement chacun, minimum 5 réunions par jour. Et on essaie de se retrouver une fois par semaine » (Frédéric) « Depuis 6 mois, on continue à avoir énormément de réunions Teams » (Catherine)
	Knowledge Management	Indices d'une politique et d'outils RH organisant le partage de connaissances.	<u>Politique en matière de KM :</u> « Il n'y a pas vraiment de politique, ou alors je ne les connais pas » (Simone) « Une politique en matière de Knowledge Management en place ? J'en n'en connais pas réellement, pas vraiment » (Anna) « Some real procedure was missing » (Roger) « En termes de partage de connaissances, il existe effectivement toute une structure qui permet de donner le relais à quelqu'un d'autre en cas de maladie, de départ ou ce genre de choses. Il n'est selon moi pas suffisamment étoffé » (Sophie) « Les politiques en matière de Knowledge Management ? Je pense qu'on n'a pas une politique par rapport à ça (...) On n'a pas de structure formelle pour ça » (Alexandra) « Non, il n'y a pas assez de politique ou de structure en tout cas. Je pense qu'avec encore quelques investissements, nos systèmes sont capables de gérer ce flux d'informations, mais aujourd'hui, on ne le récolte même pas » (Patrick)

			« Si elles existent, je ne suis pas au courant, je ne sais pas. Peut-être que ça existe, mais là je n'ai pas vu » (Pierre) « On n'a pas vraiment une politique ou quoi par rapport à ça » (Isabelle) <u>Pratiques en matière de KM :</u> « Dès qu'on sait quelque chose, on le partage (...) c'est tout à fait de manière informelle entre nous » (Simone) « J'ai organisé à partir de l'année dernière vraiment des workshops transversaux parce que j'avais l'impression, c'est qu'indépendamment de la thématique qui était gérée, il y avait souvent des questions similaires (...) des workshops où des représentants de chacune des start-ups pour justement, transversaliser, consolider des best practices à la sur les expériences différentes start-ups mais aussi pour partager des recommandations (...) donc c'est vraiment de définir un moment les règles de best practices, des règles de simplement partager déjà de la connaissance au niveau des start-ups. C'est vraiment ça où j'essaye de transverser et de passer l'information, de consolider l'information à travers ces sessions transversales » (Richard) « Ça se fait à travers les différentes réunions, et à travers la collecte du feedback après les formations » (Alexandra) « Il y a une base où on peut partager les connaissances, mais après c'est en fonction de la situation. Voilà, donc il y a une partie qui peut être fixe, mais après il y tout ce qui est variable en fonction de la situation quoi » (Virginie) « C'est plus géré au niveau de chaque département. Chaque département a des méthodologies ou juste des endroits où ils peuvent stocker toutes les différentes informations » (Isabelle) <u>Outils en matière de KM :</u> « On a des outils qui nous permettent de collaborer. Au niveau du projet management on a Jera software, Confluence pour stocker les fichiers. On a aussi les notes pour les rapports de meeting. Ensuite, on a les outils plus de développement. (...) Et puis aussi des outils de tracking sur l'ensemble des activités » (Vincent) « On fonctionne avec des Excel sheets pour faire du planning » (Vincent)
--	--	--	---

			« Ils ont des SharePoints, ils ont des disques partagés, ils ont des Teams » (Richard) « Ce qu'on (Sophie et Patrick) a mis en place, c'est déjà un ShareDrive commun sur lequel il y a une structure et une organisation qui permet de s'y retrouver relativement facilement, avec un update de toutes les politiques qui doivent être connues et partagées » (Sophie) « Il y a des outils, donc on a SAP pour les différents processus HR. On a aussi l'implémentation qui prend de plus en plus de force de success factors maintenant, qui est un module » (Martin) « On a un SharePoint, on a un point commun où on est sensés mettre un max d'informations là-dessus tu vois. Mais de nouveau, on sait comment ça va » (Laurent) « On a pas mal d'outils, que soit Teams, que ce soit le SharePoint, mais aussi Yammer dans la suite Microsoft qu'on utilise » (Jean) « We use for example SharePoint to share the knowledge and also we have a purchasing policy or a document that describes what purchasing team does, and what the goal should be for the future and what's the target and how it should work and so on. So we have this kind of document that defines our team. So based on the master document, we work on the normal daily work and we put the important information in sharing place » (Claude) « Peut-être que SharePoint peut être un outil de communication mais ce n'est pas tout de mettre une information sur SharePoint, il faut peut-être la communiquer » (Pierre) « Au niveau des outils, j'essaye de réfléchir si on utilise un peu plus des plateformes de partage de documents ou des trucs comme ça. Oui, un peu. Enfin, on utilise aussi la plateforme Teams pour uploader des fichiers sur lesquels on peut travailler à plusieurs personnes en même temps. Donc ça, c'est quelque chose qu'on ne faisait pas avant (...) ça a permis aussi d'avoir plus facilement accès à des fichiers partagés sur lesquels on peut travailler en même temps » (Catherine) « Avant, il y avait des SharePoint aussi. Je pense qu'il y avait la possibilité de le faire avant mais que ça avait été moins utilisé parce que c'était un peu moins pratique. Parce que Teams, on l'utilise de toute façon pour notre chat et cetera. Et donc, il suffit d'aller dans un autre onglet de teams pour pouvoir avoir accès à certains fichiers. Alors qu'avant on aurait dû aller sur SharePoint » (Catherine)
--	--	--	---

			« Au niveau enfin des outils en général, il y a forcément Outlook, Teams et cetera. Donc on a Sharepoint pour partager des informations. Il y a aussi des pages Sharepoint de collaboration mises à disposition qui peuvent être utilisées. Voilà, il y a ces outils-là, tout ce qui est suite Microsoft au final. Il y a aussi Office 365. Voilà, ces outils-là permettent la collaboration sur les mêmes documents ou sur différentes plateformes en même temps aussi, parmi les équipes » (Isabelle) <u>Désirs en matière de KM :</u> « 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 unformal documents or something like in the corridor. So we need to create a new structure » (Roger) « I want to have a one drive or cloud or something which is accessible for everybody in the structure, and that everybody from our team at least can understand where the information is, even if you are not reachable or you leave or you have a new assignment » (Roger) « On travaille encore beaucoup avec des Tableurs Excel à gauche ou à droite. Donc ça, c'est une lacune. Deuxièmement, les bases de données ne se parlent pas toujours. Je prends, par exemple, les bases de données qui se trouvent dans SAP ou dans success factors, ce n'est pas pluggé en direct. Donc ce sont des upload qui sont fait à fréquence régulière, donc ça ce n'est jamais bon. Et enfin le fait que localement on utilise encore énormément de soft HR spécifique, que ce soit par exemple pour la prise de présences, les horaires, et cetera soit dû à des législations locales, des particularités nécessaires. Le gros problème, c'est que ces systèmes-là ne se partagent pas, ne se parlent pas avec SAP, le système principal et donc on a des multiples master data » (Martin) « Et un des grands projets pour cette année, c'est justement réussir à définir un processus clair de marketing intelligence, de comprendre où sont les données, comment est-ce qu'elles sont finalement récupérées, comment est-ce qu'elles sont archivées et partagées du coup, au sein de l'équipe. Donc pour l'instant, il y a des choses qui nécessitent encore un petit peu de structuration pour être sûr que la personne qui est en contact avec les
--	--	--	---

			fournisseurs, mais aussi des gens qui sont contact avec des partenaires, mais aussi avec les clients, soient capables de rassembler toutes ces années de manière efficace pour optimiser notre stratégie » (Jean) « La capture de la connaissance est très important parce que ça c'est la chose qu'on n'a pas encore solutionné, en tout cas pas chez AGC et en virtuel, ça va pas être plus facile, il faudra créer un contexte où on fait vraiment attention à la capture de cette connaissance et le sharing de cette connaissance parce que le désavantage du monde virtuel, c'est que tout ce que tu vois, c'est tout ce qui est devant la caméra et tout ce qui n'est pas est changé à ce moment ne l'est pas (...) Dans un monde virtuel, il ne faut pas attendre que ça vienne tout seul. Là, il faudra vraiment créer une structure, créer un process pour que cette connaissance circule » (Patrick)
	Collaboration à distance	Indices de l'impact de la distance due au contexte de travail hybride sur la collaboration.	<u>Pas d'impact sur la collaboration :</u> « J'ai toujours travaillé avec des équipes à distance (...) Du coup, le COVID n'a pas vraiment changé mon quotidien » (Vincent) « On utilise beaucoup le chat avec Teams » (Vincent) « Teams fonctionne assez bien, une réunion de travail, un plan d'action, un suivi, des indicateurs, et cetera et cetera, ça fonctionne pas mal » (Martin) « Je pense que pour la collaboration professionnelle, je n'ai pas observé une détérioration, c'est parce qu'on a vraiment construit quelque chose de fort avant. Et on a vraiment profité des liens qu'on a construits avant pour faire durer cette collaboration pendant la pandémie » (Alexandra) « Il y a des échanges d'informations, on peut avancer sur des projets, tout ça à distance fonctionne très bien » (Jean) « Non, que ce soit hybride ou pas, c'est pareil » (Virginie) « Je ne trouve pas que ce modèle-là est un frein. Au contraire, je trouve que je suis plus efficace avec ce modèle-là » (Frédéric) « Le fait de le faire à distance ou sur site, je ne pense pas que ça affecte la collaboration » (Frédéric) « Après moi, j'ai aussi beaucoup d'échanges avec des personnes qui ne sont pas forcément à Louvain-La-Neuve, donc les autres HRBP qui sont de toute façon à distance car ils sont sur un autre site. Donc à ce niveau-là, ça ne changerait pas grand-chose entre être en télétravail ou pas » (Catherine)

			« Plus rien ne nécessite, aucune réunion ne nécessite qu'on soit vraiment présents » (Anna) <u>Impact sur la collaboration avec les clients :</u> « Là où je verrais qu'il y a un changement, c'est au niveau des réunions avec les clients. On ne partage pas de la même façon, on ne discute pas des mêmes choses lorsqu'on passe par Teams, par la vidéoconférence que lorsqu'on est en présentiel. Il y a toujours cette appréhension d'être surveillé, d'être espionné. Donc on n'ose pas trop parler, partager des informations trop informelles, trop confidentielles » (Vincent) « La collaboration sur le business, bien sûr qu'il y a eu des changements, mais surtout au niveau émotionnel. Et donc ça, d'une certaine manière, ça a freiné quand même malgré tout, tout mon business, avec nos clients aussi » (Jean) « 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) <u>Impact sur la collaboration avec les collègues :</u> « After COVID, everything became more and more difficult. And well, it's nobody's fault. That's not something we can avoid. But I think it's more and more difficult to have collaboration among the people recently » (Claude) « Professionnellement, c'est clair que je pense que le télétravail est un frein à la collaboration avec les différents services (...) Mais avec les autres services, c'est vrai que c'est beaucoup plus compliqué qu'en présentiel » (Pierre) « C'est un travail en équipe, on va dire quand, par exemple, on décide de donner un projet à un fournisseur, il faut l'accord du Program Manager, il faut l'accord du PDE, il faut l'accord d'un gars de l'usine aussi, et cetera, donc c'est un travail assez collaboratif. Donc il y avait beaucoup d'échanges et on va dire avant la pandémie, c'était facile parce que on était presque tous basés à Louvain-La-Neuve. Donc tu sais, tu descendais juste les
--	--	--	---

			escaliers, tu allais parler à un collègue, tu remontais, tu allais parler à un autre et ça se faisait assez vite et assez bien je trouvais. Voilà, c'est vrai qu'avec la pandémie, ce n'est pas la même chose. Parce que du coup, il y avait plus que le téléphone et pour peu que le gars ne réponde pas, il est en réunion, je ne sais pas, voilà les réponses venaient moins rapidement et moins facilement » (Laurent) « La crise sanitaire fait que je suis dans mon living et mon autre collègue est également dans son living. Donc on a peut-être moins ce réflexe directement de contacter la personne et de résoudre le problème immédiatement. C'est plutôt envoyer un mail ou envoyer un Teams. Le Teams, il ne répond pas, alors là maintenant je lui envoie un mail. C'est un peu plus compliqué mais bon dans l'ensemble, on y arrive, ça fonctionne puisque ça fait 2 ans qu'on travaille comme ça, donc ça fonctionne, mais c'est un peu plus peu plus d'énergie » (Pierre) « La collaboration, c'est clair que d'un point de vue purement projet, il y a quand même pas mal d'outils qui existent en rapport au télétravail, ça c'est clair. Par contre, pour les aspects beaucoup plus cohésion d'équipe, qui font partie finalement de ce je mets dans la catégorie collaboration, et c'est l'intelligence collective. Là, on a un peu été freiné quoi » (Jean) <u>Importance de la présence pour la collaboration</u> « 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) « Le télétravail est forcément un frein. Ça peut en être un dans le sens où c'est parfois plus difficile en effet de faire du brainstorming, de générer des idées quand on ne sait pas travailler avec des post-it ou des trucs comme ça par rapport à quand on est en présentiel » (Isabelle) « Il y a des fois où on fait des brainstormings ou des workshops et le fait d'être sur site pour discuter, au moins aller sur le tableau, faire des sketches, des dessins, ça peut aider » (Frédéric) « Pour tout ce qui est justement création de processus, tout ce qui est création finalement de système, c'est beaucoup plus facile finalement d'en discuter en live plutôt que d'imaginer de faire une première version de notre côté, de la confronter à 1 team member, 2 via teams. Donc c'est là que, finalement, les workshops où on réfléchit
--	--	--	---

			ensemble à un système qui peut justement optimiser notre manière de fonctionner, c'est beaucoup plus important de faire ça en face-to-face (...) Quand on parle de création d'une organisation, création, processus, personnellement, je ne vois pas faire ça autrement qu'en face-to-face parce que c'est là que on se confronte à des idées, des visions très différentes en général » (Jean) « Because in the past we were organized by meetings face to face, which are important to understand some body language and to exchange some not clear things in informal way or also to understand during the dinner, during the smoking time or lunchtime, the people from the other perspective » (Roger) « If you show something on the paper face to face, it's easier and quicker sometimes to understand » (Roger) « Je pense qu'en termes de rapidité, en termes de feeling, en termes de créer la confiance, en termes de sentir à un moment des difficultés à travers le non verbal qu'on peut avoir dans une vidéo, ce n'est pas la même chose que si on est en présentiel » (Martin) « Prendre un peu la température d'équipe, comme ça à distance, est un frein à la collaboration. C'est un frein finalement à l'échange efficace de sentiments, d'opinions, et cetera » (Jean) « C'est surtout la partie informelle où j'attends beaucoup d'améliorations, tous ces moments qui sont justement partagés en dehors et qui permettent d'échanger énormément, de raccourcir parfois le temps de décision, de capter une bonne idée qui a été faite à gauche pour pouvoir l'implémenter à droite ou éviter un écueil qui s'est produit à gauche et éviter qu'il se reproduise à droite » (Martin) « If you are separated in each Home Office, you will contact people only when you have some topics. But if you're in office, maybe you will meet with some colleagues in the corridor, in the canteen and you will have a casual conversation. And sometimes, suddenly the idea pops up. So I like the chemical reaction between people. So I like to work in office better than working separately in a home » (Claude) « Ce qui manque réellement, c'est plus les échanges ou la collaboration on va dire 'imprévue'. Dans le style où on se croise dans le couloir, on se parle vite fait d'un truc et là-dessus on dit : « Ah mais ça serait bien qu'on s'assoit 5 ou 10 minutes, ou 1 heure pour en parler ». Et donc ce sont des choses qui maintenant doivent vraiment être provoquées. Ou alors si on avait une question et qu'on croisait quelqu'un dans le couloir, il suffisait parfois de la poser. Maintenant il faut le provoquer, ça devient au final plus formel en effet. Et ça, c'est plus
--	--	--	--

			compliqué. Cela reste un peu de la collaboration aussi, un échange d'informations ou des clarifications qui maintenant sont rendues plus difficiles parce que tout ou presque tout doit être prévu, forcé, provoqué » (Isabelle) « Je pense que quelque chose qui a beaucoup changé aussi, ce sont les moments entre les réunions. On a toujours eu beaucoup de réunions mais maintenant, on passe de l'une à l'autre et donc il n'y a pas non plus ce temps de digestion entre guillemets d'une réunion qui peut aussi être très bénéfique et apporter des nouvelles choses. Avant, si on est en présentiel et qu'on a une réunion, le temps d'aller de la réunion jusqu'à son bureau, de nouveau, on a le temps de rediscuter de certains points, certaines choses avec ses collègues qui peuvent apporter des nouvelles choses encore par rapport à son travail et ça, c'est le genre de chose qui maintenant n'existe plus » (Isabelle) « Les gens sont contents, je pense, dans l'ensemble, quand ils sont à Louvain-La-Neuve de revoir les collègues. Ils se rendent compte aussi que c'est plus facile d'avoir certaines réunions comme ça » (Isabelle)
	Favoriser la collaboration	Indices des éléments favorisant la collaboration.	<u>Personnalité et affinités avec les autres membres :</u> « Ça fait tellement longtemps qu'on travaille ensemble et c'est ça qui favorise les bonnes relations et la bonne communication » (Simone) « La collaboration ne se passe pas mal parce que la plupart des gens aussi qui sont chez AGC sont là depuis un certain nombre d'années et on se connaît relativement bien. Du coup, on a eu le temps de créer, tisser certains liens ou des affinités et je pense que ça a facilité les choses durant cette période de COVID. Le fait qu'on ait déjà une bonne connaissance les uns avec les autres et qu'on sache un peu où trouver nos informations lorsqu'on a des problèmes ou des questionnements » (Anna) « Il y a des qualités premières qui sont vraiment nécessaires donc c'est la collaboration et l'entraide, l'humilité (...) C'est cet esprit d'équipe, l'entraide, la flexibilité, c'est ça qui fait la force d'une équipe » (Anna) « Ce qui fait la collaboration, la communication ce sont les personnes, c'est le fondement même de la personne, le caractère, la façon d'être, la façon de se comporter vis-à-vis de l'autre » (Sophie) <u>Contacts avec les autres membres :</u>

			« Multiplier les communications one to one ou en équipe qu'on a à travers TEAMS et autres, toujours allumer la vidéo » (Martin) « Le téléphone, essayer de se voir peut-être en vidéo aussi, d'avoir des échanges peut être quotidiens » (Laurent) « On a vraiment bien compris le besoin d'avoir ce contact informel. Je pense que le contact informel a vraiment une grande influence sur la collaboration dans le domaine professionnel » (Alexandra) « It's always better to have the other team members again rather than working alone. I like people, I like to work with the other colleagues, discuss deeply what we can do, share the goals and aspires and being happy by achieving targets. So I like this kind of teamwork » (Claude) <u>Partage d'information au niveau de l'organisation :</u> « Alfred and our bosses started to think that they need to use the different ways of communication and they started to share such kind of information through the whole organization several times a year. I think each three months, something like that, it's a direct communication which was in the past only once a year on the spot, face to face » (Roger) « Au niveau du partage d'informations quand même. Ce qui a été mis en place, c'est une communication du top management qui est beaucoup plus régulière et beaucoup plus organisée qu'avant. Donc les SLT live, des sortes de webinar où le SLT présente différentes informations, des résultats, et cetera, qui donnent un aperçu de la situation et qui permettent aussi, via des questions anonymes ou pas, de permettre à tout le monde de poser des questions directement au Top Management qui répondent à toutes les questions, soit directement en live dans la session, soit plus tard par écrit, si jamais ils n'ont pas le temps de le faire dans la session » (Catherine) <u>Initiatives stratégiques :</u> « To set up the targets, and explain what we want to do, and encourage them to cooperate, and aspire together for the goal, it's always fun for me. So, all the process and you know, involving people and sharing the targets, and act together in one direction, it's always a motivation for me and it favors collaboration » (Claude)
--	--	--	--

			« Dans mon équipe, j'essaie de donner la place à chacun des membres de l'équipe, chacun se sent responsable pour un projet, pour leur activité, chacun est presque indépendant. Moi je travaille plus sur l'intelligence collective » (Vincent) « 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) « Peut-être un organigramme plus détaillé. Parce qu'on a l'organigramme des responsables, mais en général, quand il y a un problème qui survient, ce n'est pas le responsable qui solutionne le problème, c'est plutôt son N-1 et là c'est plutôt là que le bât blesse (...) Les équipes ont tellement changé qu'on ne sait pas qui fait telle fonction. Ça, c'est un peu dommage. C'est peut-être un point à améliorer oui » (Pierre)
	Freins à la collaboration	Indices freinant la collaboration.	<u>Facteurs liés aux personnes :</u> « Un changement de personne ou un changement de personnalité » (Simone) « Le caractère des personnes » (Anna) « People don't want to change, people are always afraid of changing something, that's normal because they have their philosophy, their policy that they have been working on the long time. So it's not easy to change something, and sometimes the bureaucracy, IT barriers and so on could come block our strategy or activity for the future » (Claude) <u>Manque de temps et de ressources :</u> « Parfois, ça peut être pas au top parce qu'on est trop peu » (Virginie) « On aime beaucoup passer du temps dans des meetings pour discuter, mais on n'a pas le temps » (Vincent) « La taille de l'équipe, donc si on devait retirer une personne parmi l'équipe actuelle, là effectivement, ça deviendrait difficile parce que déjà maintenant, on manque de temps » (Sophie) « On a beaucoup à faire et on manque de temp » (Patrick)
Liens sociaux Indices sur la qualification et	Qualités des liens sociaux	Indices permettant de comprendre comment les	<u>Liens sociaux AGC :</u> « Les relations se passent bien, ça franchement, comme je te disais, il n'y a pas grand-chose à dire, pour ça c'est une bonne boîte je pense. Les gens sont bien, le management est bien » (Laurent)

reconfiguration des liens sociaux en contexte de travail hybride.		membres du personnel qualifient positivement les liens sociaux au sein d'AGC et de leur équipe.	« Je pense que la confiance elle est là » (Virginie) « AGC is a company that puts more importance on people and relationships, which I like. So in terms of relationship with the people, in this company, I think I like it and they are managing very well » (Claude) « Au sein d'AGC (...) c'est convivial, les gens sont assez ouverts » (Frédéric) « Je trouve au niveau liens sociaux ça se passe bien. Je trouve qu'il y a une bonne entente » (Frédéric) <u>Liens sociaux AGC Automotive Europe :</u> « Une chose m'a frappée chez AGC Automotive Europe, c'était justement cet esprit d'équipe, cette convivialité » (Martin) « Un management beaucoup plus centré sur l'humain aussi (...) Avec un directeur général qui connaît chacun de ses employés par son prénom (...) La culture est beaucoup plus proche, beaucoup plus familiale » (Sophie) « C'est hyper sérieux, mais on ne se prend pas au sérieux. Donc c'est à dire qu'on travaille de manière acharnée, efficace mais sans prendre la grosse tête pour autant » (Sophie) « Ce sont des relations qui sont basées sur la confiance » (Anna) « Il y a effectivement beaucoup de bienveillance (...) On sent beaucoup plus de collaboration, de cohésion, de communauté » (Sophie) « De manière générale ou peut-être pré-COVID, je pense que la culture au sein d'AGC Automotive a quand même été fortement caractérisée par cette idée : « On est tous dans le même bateau, on est ensemble face aux clients ». Le but ultime, c'était d'éviter un arrêt de ligne et donc si jamais cette menace pesait de trop près, tout le monde pouvant faire quelque chose, s'arrêtaient pour éviter cet arrêt de ligne et travailler ensemble. Donc il y a vraiment une certaine cohésion, un esprit d'équipe, je pense vis-à-vis de ça » (Catherine) <u>Liens sociaux dans l'équipe :</u> « Les liens sont parfaits » (Simone) « C'est amical » (Simone)
---	--	---	--

			« Quand je dis informel, c'est vraiment le côté amical » (Vincent) « On est au même niveau dans les discussions, dans les approches, dans notre façon de travailler » (Vincent) « On est avant tout des partenaires de travail, mais on n'est plus que ça » (Richard) « Les relations entre nous sont très bonnes. J'ai la chance vraiment d'avoir une chouette équipe » (Anna) « Pareil (Les relations se passent bien, ça franchement, comme je te disais, il n'y a pas grand-chose à dire, pour ça c'est une bonne boîte je pense. Les gens sont bien, le management est bien) » (Laurent) « Je trouve que les liens sont d'une grande et bonne qualité » (Alexandra) « Je pense qu'on a de très bonnes relations qui sont basées sur la confiance » (Alexandra) « Culture de l'échange et du travail d'équipe qui fait qu'on a en fait une intelligence collective très haute en général » (Jean) « On a vraiment cette culture de l'échange, de la transparence » (Jean) « Il y a une confiance naturelle, il y a l'envie de bien faire, l'envie de contribuer à quelque chose qui est commun » (Patrick) « Il y a une bonne ambiance dans l'équipe. Je ne dirais pas que c'est une relation amicale mais les personnes s'entraident entre elles et ça vient d'une façon naturelle » (Frédéric)
	Liens sociaux à distance	Indices de l'impact de la distance due au contexte de travail hybride sur les liens sociaux.	<u>Pas d'impact :</u> « Certaines personnes ne sont pas revenues au travail, on se contacte par Teams et c'est toujours amical » (Simone) « On a un outil Teams qui est pas mal, qu'on utilise même pour le privé (...) Il n'y a plus le physique mais on continue de prendre des nouvelles de l'un et l'autre, de manière professionnelle ou privée » (Simone) « Moi je sais que les personnes, les collègues avec qui j'avais des affinités, je prends régulièrement de leurs nouvelles sans pour autant, bon, c'est vrai qu'on ne va plus boire un petit café au coffee corner et cetera, c'est peut-être moins qualitatif mais on prend quand même le temps de prendre des nouvelles » (Anna) « J'avais un peu peur au début de la mission, parce que je me disais la majorité en distanciel, est-ce que ça ne va pas compliquer les choses ? Pas du tout, pas du tout » (Patrick)

			<u>Impact :</u> « La distance c'est l'élément numéro 1 » (Laurent) « Et donc clairement tu peux voir que, au niveau des liens sociaux, des relations, il y a eu un vrai changement par rapport à avant la crise, à comment les choses étaient en place et maintenant que le modèle hybride se met en place ? - Oui, voilà. » (Cloé – Alexandra) « So clearly you saw changes regarding things before COVID and now. - Yes, for sure » (Cloé - Claude) ❖ <u>Réduction des liens</u> « 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) « Perte de contact qu'on a avec certains collègues » (Anna) « Les liens sociaux avec les autres équipes sont plus compliqués » (Pierre) « Pour moi c'est quand même important de se voir en présentiel. Il y a un lien humain qu'on ne peut pas faire passer par Teams. Typiquement un touché, un sourire, ce n'est pas pareil quand on est face à un écran » (Vincent) « Je pense que le lien social, il est quand même fortement impacté par cette distance, cette absence de présence » (Catherine) ❖ <u>Perte des échanges informels</u> « Oui, forcément, le télétravail est un frein aux liens sociaux. Quand on est à la maison, on a qu'une chose à faire, c'est travailler et quand on est au travail, et bien on peut faire une pause, on va boire un café, on discute avec les gens. Enfin on connaît leur problème, même dans la sphère privée. Je me vois mal téléphoner à ma collègue et dire : 'écoute aujourd'hui mon fils il a un rhume, il est resté à la maison'. Si j'étais au travail, ça vient spontanément. Le télétravail met des freins aux relations sociales » (Pierre) « Combien de fois où je croisais des gens pour aller à l'imprimante, car je devais traverser les achats, le marketing et l'équipe logistique. Déjà là, rien qu'en traversant pour aller chercher une feuille à la photocopieuse, je croisais des gens : « Tant que tu es là, tu sais qu'il y a tel ou tel problème ? » « Ah oui, j'ai contacté telle personne ». Ça,
--	--	--	--

		c'est perdu. Mais bon, quand on a des problèmes, on organise des réunions, mais de manière formelle. C'est un frein à l'informel, qui est parfois tout aussi important que le formel » (Pierre) « 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) « On a moins de nouvelles, on sait moins ce qui se passe dans la vie de l'un ou de l'autre. Avant, on savait, on se voyait tous les jours, donc on connaissait notre vie privée ici. Cette partie-là, on l'a perdue » (Anna) « Le fait qu'on soit en hybride change quand même pas mal de choses. Il y a des gens qu'on ne voit plus du tout parce que simplement ils ne viennent pas les mêmes jours que nous et on ne les voit plus parce qu'aussi on n'a plus de réunion, on ne travaillait pas nécessairement avec eux, mais comme on les croisait souvent, on parlait un petit peu au détour d'un couloir, et cetera. Mais ces gens-là, c'est vrai qu'on a perdu tout contact » (Anna) « J'ai observé qu'il y avait moins de contacts informels, beaucoup moins de contacts informels » (Alexandra) « Personnellement, moi ça me fait un bien fou, le fait de discuter de manière informelle. On va au bureau, on a des conversations : « dans telle usine il se passe ça, là-bas, il s'est passé ça ». Chose qu'on n'a pas quand on est toute une journée devant son PC à la maison. À la maison, on téléphone pour résoudre un problème. Mais quand on est au bureau, on discute de telle ou de telle chose et on se met au courant de choses informelles qui se passent dans différentes usines et des différents problèmes dont on ne parlerait pas si on était à la maison » (Pierre) ❖ <u>Formalisation des relations</u> « 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) ❖ <u>Diminution du soutien moral</u>
--	--	---

			« 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) « Il n'y a plus ces échanges. Avant on pouvait croiser quelqu'un à la machine à café et tu vois que quelqu'un est en stress, tu demandes « Qu'est-ce qui se passe ? Est-ce que ça va aller ? » Il dit : « Oui, tel client risque d'arrêter la ligne à cause de nous, on est à fond là-dessus ». Voilà, tu pouvais le savoir. Maintenant voilà, tu ne vois pas les gens derrière ton écran si tu ne travailles pas avec eux, tu n'entendras pas qu'ils sont en stress à cause ça, ce n'est pas quelque chose qui est communiqué non plus à grand échelle dans l'entreprise » (Catherine) « Rien que de voir quelqu'un en vrai, il y a beaucoup de non verbal aussi qui passe et on peut voir si quelqu'un va réellement bien ou pas, ce qui est déjà beaucoup plus difficile à voir par écran interposé » (Isabelle) ❖ <u>Sentiment d'isolement</u> « 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) ❖ <u>Perte de la spontanéité</u> « 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) « In terms of performance, I wouldn't say that it got worse, but in terms of working with fun, maybe a little bit worse than before » (Claude) « Au début, quand tu commençais chez AGC, on était vraiment une bande unie. On a fait par exemple plusieurs City Trips ensemble, en dehors du coup, avec nos conjoints et cetera. Et ça je pense que c'est quelque chose qui ne pourrait plus se faire maintenant du tout, donc créer ce genre de lien. Je crois que ce ne sera plus possible » (Anna) ❖ <u>Conséquences</u>
--	--	--	--

			« On a resserré nos liens plutôt vers notre famille, nos amis. On s'est repliés sur ce qu'on avait déjà au niveau privé en fait » (Anna)
	Favoriser les liens sociaux	Indices des initiatives mises en place dans le but de favoriser les liens sociaux de manière générale et en contexte de travail hybride.	<u>Au sein de l'équipe :</u> « On se fait des repas. Par exemple, le temps de midi on le passe ensemble, on parle d'autres choses que du boulot. On fait des sorties à l'extérieur » (Simone) « On revient un jour par semaine, la semaine prochaine ce sera deux. On profite de cette journée là pour discuter en visu, autre que par Teams et recrée des liens » (Simone) « On va boire un verre ensemble, on organise des déjeuners » (Vincent) « Se retrouver pour boire un coup le soir après le travail » (Vincent) « Organiser des événements, avoir des repas toutes les deux semaines, avoir un afterwork une fois par mois » (Vincent) « Petits challenges humoristiques à faire, même si ça se fait à distance, on s'envoie des photos » (Vincent) « On organise des team buildings (...) On va manger au restaurant » (Anna) « 100% des managers ont l'objectif team building, donc organiser un événement team building ou 2 ou 3 ou 4 suivant la taille des équipes par an par exemple » (Martin) « À chaque fois que mon boss vient passer quelques jours à Louvain-La-Neuve, il nous appelle, on va faire un petit resto quand même » (Laurent) « Donc des afterwork, des événements sportifs partagés, des restos le midi des Team building aussi, des soirées » (Jean) « On se fait des afterworks tous les mois (...) ce sont des petits afterworks, ce n'est pas des afterworks type fiesta jusqu'à 3h du matin mais ça permet de créer un lien qui va au-delà du professionnel » (Frédéric) « On fait des afterwork, des fois on va manger ensemble à midi dans un resto, si on a le temps (...) ça permet de créer un lien entre l'équipe » (Frédéric) « À midi, on commande des sandwichs et quand je suis sur site, on essaie de se réunir pour papoter un peu. On essaie de ne pas parler du boulot et parler d'autre chose, ça peut être des petites conneries. Je pense que c'est nécessaire pour créer une certaine fusion entre l'équipe » (Frédéric)

			<u>Au sein de l'organisation (avant COVID) :</u> « Avec d'autres collègues, autres que de mon équipe, on organise des soirées » (Simone) « Il y a les différents événements qui sont organisés par la société et je parle ici des événements formels et informels, par les événements formels, c'est les toutes les réunions kick off, direction meeting ou par exemple les programmes comme JUMP, LEAD ou les meetings, voilà on fait par exemple en HR régulièrement, je sais que les autres départements aussi cross le font aussi. Mais il y a aussi des événements, surtout avant COVID où c'était en fait face-to-face, on avait même à Louvain-la-Neuve, des petits drinks ou des événements pour le personnel » (Alexandra) « Previously, we had the soccer tournament, the football tournament, team building, more party, periodical company policy presentation from CEO in a whole office and after this presentation, we could enjoy a drink and so on together » (Claude) <u>Période COVID et hybride :</u> « On a mis en place des initiatives communes à l'ensemble d'AGC, dont le Reconnect Program et le Reconnect Challenge, c'était sympa, effectivement, ça permet de nous connecter. On a voulu pousser les choses un peu plus loin pour personnaliser en fait l'accueil au niveau de l'auto. Donc on avait l'année passée au mois de juin, décidé d'accueillir nos équipes, donc chaque membre RH prenait une équipe par jour. Et ça permettait à chacun de pouvoir s'exprimer, c'est à dire parler du positif comme du négatif, de ce qu'il avait vécu, de ce qu'il espérait pour la suite. Malheureusement, et bien, on a dû à nouveau être confinés à la maison, en tout cas recommencer à travailler. Et là on vient de remettre à nouveau une nouvelle initiative en place cette semaine, qui a débuté aujourd'hui, un coffee break un peu plus intimiste. On demande à chacun de venir avec la tasse ou le mug qui les a accompagnés durant ce confinement. Pour pouvoir simplement, voilà échanger, sortir du bureau, prendre le temps de faire une vraie pause-café et ne pas être dans l'urgence comme on l'est en permanence et de se réappropriier les espaces, les collègues, les communications, la collaboration, et cetera. On leur a distribué des paquets de post-it en fait et on les invite à avoir des mots de bienveillance à l'égard de leurs collègues » (Sophie)
--	--	--	--

			« L'année dernière, c'était le plan Reconnect et autres. On le refait cette semaine d'ailleurs. Hier, j'étais à Louvain-La-Neuve, on a décidé de remettre pour la semaine de rentrée les coffee-break entre 10h30-11h pour tout le monde en même temps. Comme ça tout le monde prend son coffee-break en même temps. On a lancé le challenge Pandemic of Joy, avec les post-it à 2 niveaux, pour la fresque et individuels sur les laptops » (Martin) « Je sais que la boîte aussi fait des trucs, par exemple ici pour le retour à Louvain-La-Neuve en présentiel, ils organisent des petits coffee break le matin-là pour que tout le monde se revoit, cetera » (Laurent) « On a mis en place une pause FIKA qu'on fait à Louvain-la-Neuve parce que c'est la première semaine où le retour au bureau est de nouveau autorisé, donc à partir de 10h30 à 11h, on a mis à disposition du personnel dans la cantine, du café, des biscuits. Et voilà, on les invite à venir tous en même temps, justement, pour partager ce moment ensemble, et on a même créé une petite activité avec des post-it, et cetera pour créer un climat où les gens peuvent partager la reconnaissance pour quelque chose, pour quelqu'un » (Alexandra) « HR team arranged some kind of not meeting, but in the canteen they prepared the coffee, they prepared cakes, so it's like a small event to celebrate to be back in the office after the COVID » (Claude) « They were really many events before COVID and then now it's not the case anymore because of the COVID. So for sure it's less then pre-COVID, but I guess people are trying to recover this kind of event little by little » (Claude) « Il existait, avant la crise sanitaire, quand même pas mal d'initiatives, team building. On avait aussi une fête du personnel. Non, il y avait pas mal de choses mises en place. Maintenant, c'est beaucoup plus compliqué. Après, les RH ont organisé justement cette semaine-ci, un café. Voilà, il y a des choses qui sont mises en place, mais bon, forcément la crise oblige, c'est plus compliqué » (Pierre) « Ici pour l'instant, s'il y en a, je ne suis pas au courant. À part venir avec sa tasse qui nous faisait penser au COVID, je ne suis pas au courant d'autres choses » (Pierre) « Au niveau Louvain-La-Neuve, là par exemple, il y a plus des acticités au niveau du retour, tel que le Fica, ce genre de choses qui sont organisées au niveau de Louvain-La-Neuve pour les autres travailleurs aussi. Ou les activités de reconnect qu'on avait faites en été » (Catherine)
--	--	--	--

			<u>Conclusion :</u> « Non, cela n’a pas changé. Pendant le COVID, on faisait des apéros à distance, des Skype, etc » (Vincent) « 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)
--	--	--	--

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo