

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DE LA CONFIANCE LORS DU PARTAGE DE CONNAISSANCES EN CONTEXTE DE
TÉLÉTRAVAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ZINEB JAHI

AOÛT 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui sont restées présentes et qui m'ont accompagnée tout au long de ce mémoire. Premièrement, Madame Viviane Sergi, ma directrice de recherche qui m'a beaucoup appris en tant que professeure, mais aussi qui m'a orientée et guidée même dans les étapes les plus difficiles. Sans son aide précieuse, il m'aurait été impossible de présenter ce mémoire.

Ensuite, ma mère, Najat Aboulkanatir, la personne la plus importante à mes yeux, qui m'a soutenue depuis toujours dans tous mes choix, qui m'a poussée dans tout ce que j'ai entrepris, et surtout, lorsque j'ai voulu étudier au Canada. Pour tout son travail acharné et ses sacrifices afin de m'offrir la meilleure vie possible. Pour toutes les fois où elle a su trouver les mots justes pour m'apaiser et pour me donner la force de continuer.

Je tiens aussi à remercier Chloé Berardis, ma meilleure amie, ainsi que toute sa famille qui ont toujours fait leur possible pour me soutenir et me faire rire. Tous ces moments vécus font qu'aujourd'hui, je les considère comme une deuxième famille.

Enfin, Julie Desgrouas, cette amie rencontrée lors de mon arrivée à Montréal et qui s'est avérée être une de mes plus belles amitiés. Je tiens à la remercier pour son soutien et son aide, elle n'a jamais hésité à me tendre la main et à faire tout ce qui était en son possible.

À toutes ces personnes, je ne pourrais jamais suffisamment vous remercier.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 Revue de littérature	4
1.1 Le télétravail	6
1.1.1 Définition	7
1.1.2 Thèmes abordés	8
1.1.2.1 Conciliation vie privée et vie professionnelle.....	9
1.1.2.2 Relations avec les collègues	11
1.1.2.3 Isolement	12
1.1.2.4 Autonomie et contrôle	13
1.1.2.5 Pratiques organisationnelles	14
1.1.2.6 La confiance	16
1.1.3 Conclusion.....	16
1.2 Le partage des connaissances.....	16
1.2.1 Les connaissances : définition et distinctions	17
1.2.1.1 Les connaissances tacites et les connaissances explicites	18
1.2.1.1.1 L'interaction entre les connaissances	19
1.2.2 Le partage des connaissances	20
1.2.3 Pratiques et barrières du partage de connaissances	21
1.2.3.1 Barrières	22
1.2.3.2 Pratiques facilitant le partage des connaissances.....	24
1.2.4 Conclusion.....	29
1.3 Le partage de connaissances en contexte de télétravail.....	30
1.4 La confiance	34
1.4.1 Définition et caractéristiques	34
1.4.2 En télétravail.....	36
1.4.3 En partage des connaissances	37
1.4.4 Rôle de la confiance lors du partage des connaissances en télétravail	37
1.4.5 Pratiques permettant la confiance	39
1.4.6 Conclusion.....	40

1.5	Problématique	41
CHAPITRE 2 Méthodologie		42
2.1	Difficultés rencontrées lors de la recherche.....	42
2.2	Démarche méthodologique	43
2.2.1	Une démarche qualitative	43
2.3	Stratégie générale.....	44
2.4	Accès au terrain de recherche et sélection des participants.....	45
2.4.1	Sélection des participants.....	45
2.4.1.1	Stratégie.....	45
2.4.1.2	Critères de sélection	46
2.4.1.3	Profil des participants.....	47
2.5	Collecte des données.....	48
2.5.1	Entrevues semi-dirigées	49
2.5.2	Guide d’entrevue.....	50
2.6	Traitement et analyse des données.....	51
2.7	Critères de qualité et considérations éthiques.....	53
2.7.1	Critères de qualité	53
2.7.2	Considérations éthiques	54
CHAPITRE 3 Résultats		56
3.1	Éléments généraux	56
3.2	Processus de partage des connaissances	57
3.3	Outils de partage des connaissances.....	59
3.4	Difficultés rencontrées lors du partage des connaissances	61
3.4.1	Cas rare :aucune difficulté éprouvée lors du partage des connaissances	61
3.4.2	Difficultés liées aux pratiques organisationnelles.....	62
3.4.2.1	Manque de temps	62
3.4.2.2	Manque de documentation.....	63
3.4.2.3	L’accessibilité à la connaissance.....	63
3.4.3	Limites des outils de support visuel	64
3.4.4	Nombre de participants élevé	66
3.4.5	Attention des participants	67
3.4.6	Manque de visibilité	67
3.4.7	Manque de présence physique	68
3.4.8	Difficultés également présentes en présentiel.....	68
3.4.9	Synthèse.....	70
3.5	Apprentissages découlant des difficultés	72
3.5.1	S’engager dans des échanges actifs et dialoguer	72
3.5.2	Fournir des explications factuelles	73
3.5.3	Explique la raison d’être d’une rencontre de partage	74

3.5.4	Allumer la caméra.....	74
3.5.5	Améliorer la documentation	75
3.5.6	Synthèse.....	75
3.6	Éléments facilitant le partage des connaissances	76
3.6.1	Accompagnement.....	76
3.6.2	Détails et exemples.....	77
3.6.3	Préparation	77
3.6.4	Outils visuels disponibles.....	78
3.6.5	Interaction	79
3.6.6	Temps	80
3.6.7	Synthèse.....	80
3.7	Confiance	81
3.7.1	Confiance professionnelle et confiance privée	81
3.7.2	Personne de confiance	82
3.7.3	Confiance envers les collègues et les supérieurs	83
3.7.4	Rôle de la confiance lors du partage de connaissance.....	84
3.7.5	Amélioration de la confiance.....	85
3.7.6	Synthèse concernant la confiance.....	87
3.7.7	Synthèse.....	87
3.8	Conclusion.....	88
CHAPITRE 4 Discussion		90
4.1	Confiance entre les individus qui sont menés à télétravailler.....	90
4.1.1	Confiance cognitive et confiance affective.....	91
4.1.2	Confiance basée sur la personnalité.....	93
4.2	Confiance entre les individus en télétravail et les individus en présentiel	94
4.3	Niveau de confiance suffisant pour partager des connaissances	95
4.3.1	Co-présence	95
4.3.2	Outils et processus.....	97
4.3.3	Connaissances tacites.....	98
4.4	Faible niveau de confiance et pratiques organisationnelles	100
CONCLUSION		102
ANNEXE A Guide d’entrevue.....		107
ANNEXE B Extrait arbre de codage		110
ANNEXE C Approbation éthique		111
ANNEXE D Formulaire de consentement.....		112
BIBLIOGRAPHIE.....		114

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Les thèmes de recherche concernant le télétravail.....	9
Figure 1.2 Les modes d'interactions entre les connaissances	19

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Profil des participants.....	48
Tableau 3.1 Difficultés rencontrées lors du partage des connaissances	71

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

TI : technologies de l'information

TIC : technologie de l'information et de la communication

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif de comprendre le rôle qu'occupe la confiance lors du partage de connaissance en contexte de télétravail. Nous nous attardons sur la présence de la confiance dans un contexte de travail à distance ainsi que sa nécessité pour le partage des connaissances dans ce même contexte. Cette recherche exploratoire se concentre sur les expériences de 15 individus grâce à la réalisation d'entrevues qui a permis la narration d'événements et les perceptions qui y sont associées.

Les données de ces entrevues ont permis d'obtenir des résultats que nous avons pu analyser. L'analyse des données couplée à la littérature nous ont permis d'apporter certaines contributions. Tout d'abord, nous avons été en mesure de souligner la présence de la confiance cognitive, qui est nécessaire dans le cadre professionnel. Nous avons également identifié le besoin de confiance affective afin d'améliorer le partage des connaissances dans un contexte de travail à distance. Nous reconnaissons la virtualité de ce mode de travail, mais nous argumentons également qu'il n'est pas un frein au développement de la confiance. Deuxièmement, nous confirmons le rôle central des gestionnaires dans la création de lien entre les individus afin de développer la confiance et le partage des connaissances grâce au principe de co-présence. Nous affirmons que les technologies de l'information et de la communication peuvent être mobilisées dans la création des liens entre les individus. Finalement, nous contribuons à la littérature existante en réaffirmant l'importance des pratiques organisationnelles dans la gestion des connaissances et nous ajoutons l'importance d'accompagner l'implantation des outils de partage des connaissances par des pratiques organisationnelles. De manière plus générale, cette recherche confirme l'importance de la confiance et de l'individu lorsqu'il est question des pratiques organisationnelles, et ce, dans un contexte de travail à distance.

Mots clés : confiance, confiance cognitive, confiance effective, télétravail, travail à distance, travail hybride, partage des connaissances, pratiques organisationnelles, rôle des gestionnaires

ABSTRACT

This research aims to understand the role of trust in knowledge sharing in a remote working context. We focus on the presence of trust in a remote working context and its necessity for knowledge sharing in this same work context. This exploratory research focuses on the experiences of 15 individuals through interviews that allowed them to narrate events and the associated perceptions.

The data from these interviews yielded results that we were able to analyze. Our data analysis and the literature allowed us to make several contributions. First, we were able to highlight the presence of cognitive trust, which is necessary in the professional setting. We also identified the need for affective trust to improve knowledge sharing in a remote working context. We acknowledge the virtuality of this working method, but we also argue that it does not hinder the development of trust. Secondly, we confirm the central role of managers in building connections between individuals in order to build trust and develop knowledge sharing through the principle of co-presence. We affirm that information and communication technologies can be mobilized in building connections between individuals. Finally, we contribute to the existing literature by reaffirming the importance of organizational practices in knowledge management and we add the importance of supporting the implementation of knowledge sharing tools with organizational practices. More generally, this research confirms the importance of trust and the individuals when it comes to organizational practices in a remote work context.

Keywords : trust, cognitive trust, affective trust, telework, work from home, hybrid work, knowledge sharing, organisational practices, role of managers

INTRODUCTION

Lors de la pandémie de la COVID-19, les organisations se sont subitement vues contraintes d'instaurer le télétravail ou travail à distance afin de pouvoir continuer leurs activités. Depuis, cette pratique, peu populaire jusqu'à ce bouleversement, est devenue le quotidien de nombreux travailleurs (Athanasiadou et Theriou, 2021). D'après l'Institut de la statistique du Québec, près de 35% des travailleurs étaient en situation de télétravail en 2022 (Cloutier-Villeneuve, 2024). Ayant autant d'avantages que d'inconvénient, le télétravail a engendré une abondance d'études. Ainsi, plusieurs chercheurs se sont questionnés sur les divers impacts de ce mode de travail.

La pratique du travail à distance a apporté des changements autant au niveau des organisations qu'au niveau des individus, qui ont dû s'adapter et dépendre des technologies de l'information et de la communication. Le télétravail suscite divers questionnements par rapport aux relations avec les collègues, à l'autonomie, au contrôle ou à la confiance (Athanasiadou et Theriou, 2021). De manière générale, le télétravail a également engendré des questionnements relatifs aux pratiques de gestion, car les pratiques qui fonctionnaient jusqu'à lors n'étaient pas forcément adaptées à ce nouveau mode de travail (Sewell et Taskin, 2015 ; Athanasiadou et Theriou, 2021).

Ce changement inattendu qu'a engendré la pandémie a bouleversé les pratiques organisationnelles, dont le partage des connaissances. Cette pratique, comme souligné par Nonaka (1994), est un indispensable au succès des organisations; son maintien au sein de l'organisation est donc primordial. Certaines de ses connaissances ne peuvent pas toujours transmises aisément à distance, car elles nécessitent une présence physique. Dans ce contexte, la distance entre les individus, causée par le télétravail, a très rapidement été identifiée comme une barrière au partage des connaissances (Jullien et Taskin, 2022).

Le partage des connaissances relève d'échanges entre les individus. La confiance y joue un rôle clé, comme cela est le cas avec le travail à distance qui nécessite une confiance entre les collègues (Abarca *et al.*, 2021). Toutefois, la littérature a identifié le travail à distance comme une barrière à la confiance à cause de la distance qui l'accompagne (Natu et Aparicio, 2022), ce qui amène potentiellement des difficultés pour le partage des connaissances. Effectivement, le travail à distance peut nuire au partage des connaissances (Taskin et Bridoux, 2010).

Bien que cette dernière soit inquantifiable et subjective, la confiance demeure importante dans les relations. La littérature mentionne son omniprésence au sein des organisations (Usono et Khan, 2011). Cette omniprésence explique notre intérêt : des pratiques aussi importantes que le partage des connaissances ou que le télétravail deviennent dépendantes d'un élément propre aux relations entre individus et pas uniquement de processus formalisés. Nous avons donc voulu apprendre dans quelle mesure la confiance joue un rôle important lors du partage des connaissances dans un contexte de travail à distance. Cet intérêt nous a donc amenés à développer la recherche que nous présentons dans ce mémoire.

L'intérêt que nous avons pour la triade que constituent la confiance, le partage de connaissances et le travail à distance rejoint un intérêt dans la littérature, surtout depuis la pandémie. Explorer cette littérature nous a menés à problématiser cette triade, à savoir, est-il possible de bâtir une réelle confiance entre les individus qui sont menés à télétravailler ? Cette question de recherche a pour objectif d'explorer si et comment la confiance est possible dans un contexte de télétravail. Notre intérêt pour le partage des connaissances a généré des sous-questions de recherche. En plus de notre question centrale, nous souhaitons savoir si la confiance est moins présente pour les individus lorsqu'ils sont en télétravail par rapport au présentiel ? Par quel moyen atteindre un niveau de confiance suffisant pour le partage des connaissances ? Et, si ce niveau ne peut être atteint, quelles sont les conséquences pour l'organisation ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons dans un premier temps mobiliser la littérature afin d'aborder nos trois thèmes principaux qui sont la confiance, le partage de connaissances et télétravail. Dans le chapitre 1, nous allons d'abord les aborder indépendamment les uns des autres avant de recenser les écrits lorsque ces différents thèmes sont reliés.

Dans un second temps, nous allons développer notre méthodologie de recherche afin de développer la démarche dans laquelle nous nous plaçons de même que la stratégie, la collecte des données, le traitement et l'analyse de ces données. Finalement, nous aborderons les critères de qualité ainsi que les critères éthiques afin d'affirmer la validité de notre recherche.

Le chapitre 3 sera dédié aux résultats de notre recherche que nous discuterons dans le chapitre suivant. De cette façon, le chapitre 4 relie les résultats de notre recherche à la littérature afin de répondre à notre question de recherche et à ses sous-questions. Nos résultats suggèrent la présence et la nécessité de la confiance cognitive dans le contexte professionnel. Ils montrent également le besoin de confiance

effective lorsqu'il s'agit de la relation avec le gestionnaire. De plus, la virtualité ne semble pas constituer un frein à la confiance dans le cadre de notre recherche. Nous soulignons également l'importance des processus dont l'objectif est d'accompagner l'implantation des outils de partage des connaissances. Finalement, nous discutons d'un fonctionnement sans une confiance suffisante et de son aspect négatif dû à des pratiques managériales peu sensibles aux enjeux humains. Le mémoire se termine avec une courte conclusion, incluant les limites de notre étude et les pistes de recherche future qu'elle ouvre.

CHAPITRE 1

Revue de littérature

Le présent chapitre est destiné à réaliser une revue de littérature autour des trois thèmes principaux de notre sujet : le télétravail, le partage des connaissances et enfin, la confiance. La revue de littérature sur ces trois thèmes va nous permettre de faire le point sur l'état actuel des connaissances afin d'avoir une base pour répondre à notre problématique.

La première partie aborde le télétravail et ses divers aspects. Nous commencerons donc par nous accorder sur une définition du télétravail qui servira à notre recherche. Ensuite, nous touchons à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, car certains éléments mènent à un conflit entre la vie privée et la vie professionnelle. En ce qui concerne les relations avec les collègues, elles peuvent être impactées à cause de la position qu'ont les télétravailleurs. Bien que nous abordons certains éléments qui peuvent aider, nous verrons qu'il peut y avoir un sentiment d'isolement notamment avec la notion de déspatialisation. Ensuite, cette première partie aborde la relation des gestionnaires avec les télétravailleurs. En effet, ce mode de travail offre de l'autonomie, du contrôle et de la flexibilité aux employés, ce qui n'est pas au goût de tous les gestionnaires qui vont soit déployer de nouveaux moyens de contrôle ou adapter leur mode de gestion. Enfin, en termes de pratiques, nous voyons que l'organisation doit mettre à disposition tous les moyens nécessaires à l'employé afin de faire du télétravail une pratique reconnue. En somme, il s'agit surtout d'une relation de confiance pour le télétravailleur avec ses collègues, son gestionnaire et son organisation.

La seconde partie, quant à elle, aborde le partage des connaissances. Comme pour la partie précédente, nous définirons les connaissances, leurs caractéristiques ainsi que les types de connaissances et puis nous définirons le partage des connaissances tout comme nous définirons les formes de partages identifiés dans la littérature. Nous expliquerons également les étapes nécessaires au partage de connaissances. Elles occupent une place importante, car chaque individu doit avoir la possibilité de partager sa vision et d'en faire un échange. Cela permet de bâtir la confiance et des relations professionnelles. Cela nous mène à identifier les barrières auxquelles se heurte le partage de connaissances : les caractéristiques de la connaissance et surtout, de la connaissance tacite, les caractéristiques de la source de la connaissance, les caractéristiques du destinataire de la connaissance et les caractéristiques du contexte, et plus particulièrement, du contexte organisationnel. La littérature permet également de mettre en avant des

exemples plus concrets de barrières telles que la distance ou la routine. La littérature montre aussi qu'afin de faire face aux barrières, le soutien organisationnel est indispensable, car il permet la mise en place de différentes pratiques. Aussi, les managers doivent faire du partage de connaissances un objectif pour tous. Outre l'organisation et les gestionnaires, les ressources humaines jouent également un rôle, car elles peuvent mettre en place des politiques d'engagement, de coopération, d'apprentissage et d'intégration. Enfin, la littérature aborde les récompenses parmi les pratiques. Bien qu'elles ne fassent pas l'unanimité, certains types de récompenses peuvent s'avérer utiles pour cette pratique.

La troisième partie de cette revue de littérature combine les deux thèmes précédents, et s'attarde sur le partage de connaissances en contexte de télétravail. Nous voyons que le télétravail modifie totalement le travail et dépend des TICs (technologies de l'information et de la communication) pour le partage des connaissances. Ainsi, cette dépendance aux TICs sous-entend que les employés doivent être en mesure de les utiliser sous peine de voir leur stress augmenter. La littérature montre l'importance de la culture et des valeurs, afin d'encourager le partage de connaissances. Elle montre aussi que les employés et les gestionnaires doivent coopérer afin d'optimiser le partage des connaissances au sein d'équipes virtuelles et d'offrir du soutien aux individus tout en diminuant la distance perçue entre ces derniers. Les gestionnaires doivent faire attention à trois dimensions : la fréquence du télétravail, la location du télétravail et la perception de l'arrangement du télétravail. Ces dernières impactent le partage de connaissances lors de télétravail. En outre, il est nécessaire pour les gestionnaires d'augmenter la confiance et les volontés à partager notamment par le biais d'interactions. Ces études recommandent aussi que les gestionnaires revoient leur management en le remplaçant par un management plus humain.

Enfin, la dernière partie de cette revue de littérature aborde le thème de la confiance. Les parties précédentes auront démontré son importance et son rôle clé lors du partage de connaissance en télétravail. De cette manière, cette partie commence par définir la confiance et la caractériser. Ensuite, nous nous penchons sur le rôle de la confiance en contexte de télétravail, car cette dernière permet aux employés d'être plus performants. Puis, nous allons aborder le rôle de la confiance lors du partage de connaissances, qui est primordial. Nous allons ensuite combiner les trois thèmes et nous allons développer le rôle de la confiance lors du partage de connaissance en contexte de télétravail. À nouveau, il semble que la confiance soit une composante clé d'un partage des connaissances réussi dans un contexte de télétravail. Cette dernière s'avère être un réel moteur de réussite pour les équipes.

Pour finir cette partie sur la confiance, nous allons aborder les pratiques à mettre en place afin d'améliorer la confiance et permettre un meilleur partage des connaissances en télétravail. Nous verrons que diverses pratiques peuvent être appliquées selon les équipes, nous verrons également que les gestionnaires doivent faire un travail individuel en amont afin de mieux comprendre la confiance et les dynamiques de l'équipe. Ceci leur permettra de poser des actions concrètes et efficaces pour améliorer ou maintenir la confiance au sein de leur équipe.

Cette revue de littérature en quatre parties culmine avec l'identification de notre problématique, et mon conduit à poser notre question de recherche, ce qui conclut ce chapitre.

1.1 Le télétravail

Dans dans cette partie, nous allons faire un point sur la littérature sur le télétravail. Pour ce faire, nous allons articuler ce segment en différentes parties. Tout d'abord, nous allons introduire le télétravail par un bref historique. Ensuite, nous nous accorderons sur une définition du concept, cette définition démontrera les caractéristiques du télétravail et sera représentative de notre vision. Après, nous allons présenter les thèmes les plus récurrents dans la littérature et ce seront ces derniers que nous allons aborder par la suite dans notre revue. Chaque sous-titre représentera un thème, ainsi, nous allons aborder la conciliation de la vie privée et professionnelle, les relations avec les collègues, l'isolement, l'autonomie et le contrôle, les pratiques et la confiance. Enfin, nous concluons cette partie de la littérature afin de passer au concept suivant qui est le partage des connaissances.

Le télétravail, qu'il soit à temps partiel ou à temps plein, qu'il se réalise au domicile ou dans tout autre lieu qui n'est pas au sein de l'organisation, est présent depuis les années soixante. Il a commencé à susciter l'intérêt des organisations au courant des années septante et quatre-vingt, car il permettait de résoudre les problèmes de trajet des employés et depuis, cela n'a fait qu'évoluer avec l'avancée des TICs (Arunprasad *et al.*, 2022). Toutefois, il a fallu attendre la pandémie de la COVID-19 pour que la pratique du télétravail soit déployée à plus grande échelle (Athanasiadou et Theriou, 2021). Cette revue de littérature permettra de définir le concept de télétravail et de présenter les défis ainsi que les bénéfices qu'une telle manière de travailler peut apporter. Grâce à cette revue, il sera possible de mieux cerner les points qui n'ont pas encore été abordés par la recherche et qui restent donc incompris à ce jour.

1.1.1 Définition

En premier lieu, avant même de définir le télétravail, il paraît nécessaire de s'accorder sur le terme. En effet, le concept est nommé de différentes manières par les auteurs et plus particulièrement par les auteurs anglais : travail à distance, travail virtuel, travail depuis le domicile... (Athanasiadou et Theriou, 2021) Ainsi, dans cette recherche, nous utiliserons le terme de « télétravail », car il s'agit du terme le plus communément utilisé.

À présent, nous pouvons passer aux définitions. L'Union européenne définit le télétravail comme suit : « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (Ivasciuc *et al.*, 2022, page 1, notre traduction). Jusqu'à présent, aucun consensus à propos d'une seule et même définition du télétravail n'a émergé (Gohoungodji *et al.*, 2022). Toutefois, les différentes définitions présentent de fortes similitudes et certains auteurs semblent s'accorder sur les caractéristiques, à savoir que le travail s'exerce à distance et qu'il repose sur l'utilisation de technologies de l'information et de la communication (Athanasiadou et Theriou, 2021 ; Taskin, 2006). D'autres auteurs y ajoutent la caractéristique de temporalité, en d'autres termes, la fréquence à laquelle le télétravail est exercé (Vayre, 2019). Selon Gohoungodji *et al.*, le télétravail peut être défini comme suit : « une pratique qui inclut des membres d'une organisation qui substituent une portion de leurs heures de travail au bureau pour travailler ailleurs en usant de la technologie avec d'autres pour réaliser les tâches du travail » (2022, page 608, notre traduction). Toutefois, cette définition ne semble pas mettre suffisamment l'accent sur la notion de distance d'après nous. En effet, la définition mentionne un « ailleurs », cela pourrait être d'autres locaux de l'organisation par exemple or, il nous semble que le télétravail se réalise plutôt dans un endroit qui n'a aucun lien avec l'organisation. De plus, la définition ne précise pas le type de technologie utilisée. Pour cette raison, la définition mise en avant par Taskin et Bridoux (2010) semble plus adaptée : une activité professionnelle exercée à distance du lieu où le résultat du travail doit être fourni à temps plein ou à temps partiel et qui nécessite l'utilisation des TICs. En d'autres termes, le travail n'est plus défini par un lieu, mais par l'idée d'une activité qui traduit une résolution de tâches (Ivasciuc *et al.*, 2022).

Comme Taskin le mentionne, il s'agit d'« un projet d'organisation choisi et développé dans un contexte organisationnel particulier, adopté pour des motivations propres à chaque individu, mais qui s'inscrivent néanmoins dans une relation managériale, donc de contrôle, qu'il contribue à faire évoluer jusqu'à

remettre en question la légitimité, tout en affectant également d'autres dimensions de la relation d'emploi » (2006, page 1).

Il nous semble également important de mentionner que le télétravail se décline en plusieurs variantes en fonction de la fréquence de ce dernier. L'employeur peut se trouver en situation de télétravail à temps plein ou en situation où il n'a pas de télétravail. Mais, depuis la fin de la pandémie, il semblerait qu'une variante apparaisse, un mode de travail hybride s'applique. En d'autres mots, le travailleur partage son temps de travail entre le présentiel et le télétravail. Selon l'Institut de la statistique du Québec, il semble juste d'assumer que c'est la formule la plus fréquente actuellement (Cloutier-Villeneuve, 2024). Ce mode de travail hybride est défini par Luring et Jonasson (2024) comme étant « une alternance entre des modes de travail traditionnels et non traditionnels accompagnés de l'interdépendance de modalité, de lieu et de temporalité. Également, un équilibre entre les modes de travail traditionnels et non traditionnels correspond au plus haut niveau d'hybridité » (2024, page 15, notre traduction).

Après avoir défini le télétravail et ses différentes variantes, nous pouvons désormais aborder les différents thèmes. Ces derniers vont nous permettre d'identifier les aspects autant positifs que négatifs de ce mode de travail.

1.1.2 Thèmes abordés

Selon nos lectures, le télétravail fonctionnel serait bénéfique autant pour l'employé que pour l'organisation (Sewell et Taskin, 2015 ; Athanasiadou et Theriou, 2021 ; Gohoungodji *et al.*, 2022). Des lectures réalisées, nous avons pu regrouper les thèmes étudiés suivants : l'impact sur la vie privée, la satisfaction, l'isolement, l'autonomie, l'impact sur la carrière, les opportunités et la préférence de télétravail (Wibowo *et al.*, 2022). Certaines études ont tout de même été menées au niveau organisationnel et au niveau des gestionnaires avec les thèmes suivants : la productivité, l'avantage compétitif, la performance, le management humain, le contrôle et la déspatialisation (Sewell et Taskin, 2015 ; Athanasiadou et Theriou, 2021). Comme nous pouvons le voir dans la figure ci-dessous, ces thèmes sont également repris dans la revue de littérature réalisée par Athanasiadou et Theriou (p.11, 2021).

Figure 1.1 Les thèmes de recherche concernant le télétravail

Employee	Organization	Manager
Career impacts	Likelihood to adopt telework	Autonomy vs control
Work-life balance	Productivity	Individual vs collective
Gender	Performance	Approaches to telework
Attitudes/Preferences/ Opportunities	Competitive advantage	Telework allowance decisions
Self-control	Organisation commitment	Benefits and pitfalls
Job satisfaction	Turnover	
Loneliness	HRM practices	
Affective well-being	Enablers and constraints	
Benefits and pitfalls	Benefits and pitfalls	
Equipment	Infrastructure/ Equipment	

Source : Athanasiadou et Theriou, (2021, p. 11)

Les différents thèmes que nous avons cités précédemment seront abordés dans la section qui suit afin de permettre une compréhension d'ensemble de ce que notre recherche sur le télétravail nous a permis de mettre à jour jusqu'à présent. À la suite de l'élaboration des différents thèmes, nous serons en mesure de mettre en avant les défis que ces derniers impliquent.

1.1.2.1 Conciliation vie privée et vie professionnelle

Premièrement, le télétravail semble permettre une certaine flexibilité. De ce fait, il est présenté comme inclusif, à juste titre, car il permet aux travailleurs éloignés ainsi qu'aux mères au foyer de travailler par exemple. Bien qu'il soit inclusif, dans certains cas, il peut aussi être exclusif pour les travailleurs qui n'ont pas de compétence avec la technologie, qui ne peuvent jouir d'un lieu approprié pour travailler (Bolisani *et al.*, 2020) ou qui ont un niveau d'éducation plus bas (Athanasiadou et Theriou, 2021).

Avec cette inclusivité, le télétravail est aussi vu comme un moyen de concilier la vie privée et professionnelle, il permet à certaines personnes dans des conditions moins flexibles de garder un emploi (Athanasiadou et Theriou, 2021). Cependant, différentes études et plus particulièrement depuis la

pandémie démontrent le contraire. En effet, les télétravailleurs se retrouvent à travailler plus d'heures, ils sont sans cesse connectés (Gohoungodji *et al.*, 2022), la distinction entre les périodes de travail et les périodes privées se fait de plus en plus floue ce qui peut amener du stress et différents maux aux travailleurs. L'étude menée par Shirmohammadi *et al.* (2022) met en lumière les problèmes rencontrés par les télétravailleurs en termes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle durant la pandémie, nous allons donc aborder ces différents points.

Dans leur recherche réalisée via *Amazon Mechanical Turk* Yang *et al.* (2021) notent un déclin de la productivité. Toutefois, comme le démontrent Gibbs *et al.* (2022) dans leur étude auprès de 10 000 employés dans une organisation du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), la productivité a pu rester à l'identique en télétravail, car les employés ont augmenté leurs heures de travail (Gibbs *et al.*, 2022). Aussi, il semblait être attendu des employés qu'ils soient constamment connectés et qu'ils fournissent une réponse immédiate (Gohoungodji *et al.*, 2022). De plus, tous les employés n'ont pas la possibilité d'avoir un environnement de travail optimal (Bolisani *et al.*, 2020 ; Gohoungodji *et al.*, 2022 ; Arunprasad *et al.*, 2022), autrement dit, un espace dédié tel qu'un bureau isolé qui semble être nécessaire à la satisfaction de l'employé, à son équilibre vie privée-vie professionnelle ainsi qu'à son bien-être.

Yang *et al.* (2021) soulignent également l'importance de l'espace de travail et de l'équipement lorsque les individus sont en télétravail. Dans leur étude empirique auprès de 1 000 habitants des Pays-Bas concernant leur bureau à domicile et la perception de leur productivité en télétravail, Stroom *et al.* (2024) affirment que les employés préfèrent le présentiel lorsqu'il s'agit de l'équipement. D'autant plus que les employés ont vu leur temps de communication augmenté à cause de la distance et du fait que la communication se fait par le biais des TICs, de la sorte, il n'est plus possible de se rendre directement chez un collègue pour avoir l'information requise. Sans oublier que les TICs rendent l'employé constamment connectés et ne font que flouter la barrière entre le travail et la vie personnelle (Shirmohammadi *et al.*, 2022). Bien que le télétravail puisse sembler renforcer l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Yang *et al.*, 2021), à économiser du temps, notamment grâce aux trajets inexistant, et aussi, à économiser de l'énergie, les employés en télétravail subissent une plus grande charge en termes de corvées et de garde d'enfants (Shirmohammadi *et al.*, 2022). De manière plus générale, la revue de littérature réalisée par Athanasiadou et Theriou (2021) semble indiquer que lorsqu'il télétravaille, l'employé rencontre plus un conflit de vie privée sur le travail plutôt que le contraire. Cette affirmation

semble tout à fait en corrélation avec Shirmohammadi *et al.* (2022) qui affirment que le télétravailleur voit ses corvées au domicile augmentées. En somme, pour que la situation du télétravailleur se déroule au mieux, ce dernier doit mettre des limites claires entre la famille et le travail (Athanasiadou et Theriou, 2021).

1.1.2.2 Relations avec les collègues

Le contexte dans lequel l'employé se trouve peut-être une cause de l'appauvrissement de sa condition. En outre, le télétravail peut être perçu comme un privilège dans certaines organisations, ce qui pousse le télétravailleur à se sentir redevable et donc, à travailler plus (Vayre, 2019). Et cela peut s'avérer d'autant plus compliqué lorsque les relations entre les télétravailleurs et les non-télétravailleurs sont impactées. En effet, il peut y avoir une impression de séparation, de groupes distincts qui se forment (Tietze *et al.*, 2009). Les télétravailleurs peuvent craindre d'être perçus comme moins impliqués dans leur travail (Athanasiadou et Theriou, 2021, Maier *et al.*, 2022). Cette perception va les pousser à être constamment disponibles et donc, à travailler plus (Athanasiadou et Theriou, 2021). Ces séparations peuvent également être dues à l'injustice perçue par les non-télétravailleurs qui vont se comparer à leurs collègues télétravailleurs et qui estiment ne pas avoir le même avantage de télétravailler. Comme Maier *et al.* (2022) le démontrent grâce à un modèle basé sur la théorie de l'échange social, les non-télétravailleurs voient naître un sentiment d'insatisfaction et d'envie qui les pousseraient à être moins performants et même à démissionner.

Comme le mentionnent Arunprasad *et al.* (2022), la collaboration a trois aspects : la coordination, la coopération et le partage de connaissance qui sont tous affectés par la confiance. Pourtant, dans cette situation de perception, la confiance est principalement affectée (Sewell and Taskin, 2015), ce qui impacte la collaboration aura donc des conséquences sur divers aspects des relations entre non-télétravailleurs et travailleurs telles que des relations superficielles ou l'incapacité de collaborer (Athanasiadou et Theriou, 2021). Parmi les conséquences, Taskin et Bridoux (2010) mettent surtout en avant le partage de connaissances sur lequel nous reviendrons dans une autre section de ce mémoire. D'après Abarca *et al.* (2020), les études qu'ils ont mises en avant démontrent que l'interdépendance des tâches peut s'avérer d'une grande aide. En effet, cette interdépendance permet d'avoir un impact sur les relations étant donné que les travailleurs dépendent les uns des autres pour réaliser leur travail individuel.

Aussi, l'impact sur la carrière des télétravailleurs à temps plein pourrait être relativement important. Ces derniers seraient vus comme moins investis que leurs collègues qui travaillent depuis l'organisation ou qui télétravaillent à temps partiel (Athanasiadou et Theriou, 2021). Nous pensons que ce point pourrait également être une cause de distanciation du télétravailleur avec l'entreprise, mais aussi de la détérioration des relations entre collègues.

En ce qui concerne les relations entre collègues télétravailleurs, c'est aux managers de développer des méthodes de gestion qui appellent à la cohésion d'équipe (Arunprasad *et al.*, 2022) afin de faire émerger des relations de confiance, sans lesquelles le transfert de connaissances ne peut se faire (Abarca *et al.*, 2021). Ces méthodes de gestion s'inscrivent dans un management de l'implication (Taskin, 2006). Ici, il s'agit donc de transformer les pratiques de management afin de les adapter au télétravail ou au travail hybride (Halford, 2005 ; Wibowo *et al.*, 2022). Comme Taskin *et al.* (2023) le suggèrent, la co-présence peut réhumaniser le management. Effectivement, leur étude montre que les TICs permettent justement de répliquer les relations, toutefois, si certaines relations n'étaient pas optimales, elles ne s'amélioreront pas forcément lors des échanges virtuels. En soi, la co-présence telle que présentée par Taskin *et al.* (2023) est ressentie par les employés comme un moyen de garder une certaine proximité. Les managers doivent donc s'assurer d'offrir la possibilité aux télétravailleurs d'échanger avec leurs collègues le plus possible. Car un individu en situation de télétravail, comme le démontrent les résultats de Gibbs *et al.*, (2022) perd l'occasion d'avoir des interactions imprévues avec ses collègues et aussi, il a moins l'occasion de rencontrer son superviseur directement.

1.1.2.3 Isolement

Malgré leur connexion permanente, les employés rapportent un sentiment d'isolement (Shirmohammadi *et al.*, 2022). L'isolement des télétravailleurs semblerait être souvent mentionné et pourrait même apparaître comme un défi (Taskin, 2006 ; Arunprasad *et al.*, 2022). Et pour cause, la déspatialisation, qui est « la gestion de la distance non seulement physique du travailleur, mais aussi et surtout psychosociologique, liée à l'éloignement d'avec son environnement de travail au sens large » (Taskin, 2006, p. 5), impacte les interactions sociales et professionnelles (Athanasiadou et Theriou, 2021 ; Wibowo *et al.*, 2022). La séparation physique impacte la fréquence du partage dans un réseau de connaissances, car les conversations qui ont lieu face à face ne sont pas forcément substituées à l'aide des TICs. En outre, ces médias sont utilisés en fonction de la situation et des conditions organisationnelles (Van Der Meulen *et al.*, 2019).

Au-delà de la distance physique, la déspatialisation engendre également l'éloignement psychosociologique, le travailleur est moins en mesure d'interagir avec ses collègues du fait du manque de présence (Bolisani *et al.*, 2020 ; Arunprasad *et al.*, 2022) ce qui a tendance à impacter la fréquence du partage de connaissances (Van Der Meulen *et al.*, 2019). De plus, Taskin (2006) montre que le partage de valeurs, les discussions informelles et le langage sont tous des éléments impactés par cette déspatialisation. Ce manque de présence et d'échange entraîne un manque d'informations qui est une cause de stress également (Vayre, 2019). En effet, les employés se voient contraints de communiquer, partager et interpréter les informations sans avoir accès au langage corporel (Abarca *et al.*, 2021). Sans oublier que les équipes virtuelles sont parfois composées de personnes éparpillées à travers le monde, par conséquent, la différence de culture et la barrière de la langue, autrement dit la diversité, peuvent compliquer les échanges entre collègues (Abarca *et al.*, 2021).

Outre la déspatialisation, la distance temporelle est également particulièrement importante (Arunprasad *et al.*, 2022). En effet, plus les temps de travail ne concordent pas avec les collègues, moins l'employé est sensible à leurs connaissances, et donc, le partage risque de s'affaiblir (Van Der Meulen *et al.*, 2019).

Pour toutes ces raisons, l'isolation engendre également un sentiment d'exclusion sociale et professionnelle et de solitude, ce qui selon Athanasiadou et Theriou (2021) rend le télétravail inadapté pour une personne avec un grand besoin de vie sociale.

1.1.2.4 Autonomie et contrôle

Malgré le risque d'augmentation de la charge mentale pour les télétravailleurs (Athanasiadou et Theriou, 2021), ces derniers semblent apprécier ce mode de travail grâce à l'autonomie qu'il offre. La cause serait le sentiment d'autonomie, de contrôle et de flexibilité que le travailleur perçoit à la suite de ce mode de travail (Athanasiadou et Theriou, 2021).

Au contraire, certains managers se trouvent être peu friands du télétravail à cause du manque de contrôle qu'ils ont sur les travailleurs. En effet, lorsque ces derniers sont physiquement au bureau, il est plus facile de les surveiller. Le télétravail rend le contrôle « classique » plus compliqué, désuet ou contreproductif (Halford, 2005), car il agit sur les trois unités sur lesquelles se base le contrôle, à savoir : le lieu, le temps et l'action (Taskin, 2006). Par conséquent, certains managers développent des méthodes de contrôle technocratiques qui sont relativement intrusives (Halford, 2005), qui enlèvent de l'autonomie aux

télétravailleurs (Athanasiadou et Theriou, 2021) et qui démontrent un manque de confiance envers les télétravailleurs (Gohoungodji *et al.*, 2022). De plus, ce mode de travail change totalement la relation de pouvoir entre le manager et le télétravailleur (Halford, 2005). Ainsi, le télétravail nécessite une relation de confiance et appelle à de nouveaux modes de gestions de la part des managers (Gohoungodji *et al.*, 2022) tels que le leadership partagé (Arunprasad *et al.*, 2022). Ou, par exemple, une approche basée sur le partage d'informations plutôt que sur la surveillance peut sembler plus adaptée (Athanasiadou et Theriou, 2021). De leur côté, les télétravailleurs doivent être capables de s'autogérer afin d'être en mesure de réaliser leur tâche et de ne pas tomber dans le stress et l'épuisement (Athanasiadou et Theriou, 2021).

La distanciation entraînerait un manque de confiance entre employé et manager à cause du manque d'interactions en face-à-face (Athanasiadou et Theriou, 2021). Cependant, la possibilité de télétravailler reflète aussi la confiance du supérieur envers l'employé qui va donc se discipliner afin de montrer de l'appréciation et de la loyauté pour « remercier » (Athanasiadou et Theriou, 2021).

Enfin, le rôle du supérieur n'est pas des plus simples dans le contexte de télétravail, effectivement, ce dernier se trouve dans une position difficile à gérer entre la direction et les employés. Ainsi, nous avons identifié le « paradoxe du télétravail » (Athanasiadou et Theriou, 2021) qui semble bien résumer cette situation dans laquelle le manager peut se trouver. Ce paradoxe concorde tout à faire, car les managers doivent gérer l'individuel et le collectif, ainsi que l'autonomie et le contrôle. Effectivement, les supérieurs doivent maintenir une balance entre ces éléments même s'ils possèdent une vision différente des employés, et donc, qu'ils perçoivent les avantages et désavantages du télétravail différemment (Athanasiadou et Theriou, 2021). Or, un consensus est nécessaire afin que chacune des parties en tire profit (Taskin, 2006). Ce consensus peut être atteint grâce à des politiques qui participeront grandement à la réussite du télétravail dans l'organisation. Ce type de pratique sera abordé dans la section qui suit.

1.1.2.5 Pratiques organisationnelles

Il est difficile de s'imaginer qu'un aussi grand changement dans la façon de travailler peut être une réussite sans le soutien organisationnel. Effectivement, le télétravailleur satisfait des besoins psychologiques grâce à certains comportements afin de retirer certains bénéfices du télétravail. Pour ce faire, il utilise des feedbacks (Biron *et al.*, 2023) et donc, l'organisation peut être une aide précieuse dans ce cas. Donc, dans cette partie, nous allons aborder les pratiques organisationnelles reconnues comme aidant au télétravail.

Que cela soit avec des formations, des outils ou des logiciels, l'organisation se doit de mettre à disposition des employés les moyens technologiques nécessaires (Vayre, 2019 ; Arunprasad *et al.*, 2022). Cela permet aux télétravailleurs un meilleur accès pour réaliser leurs tâches. Sans ces moyens mis à disposition et un manque de formation quant à leur utilisation, le télétravail peut s'avérer être un échec. Par exemple, le manque de connaissance technologique de certains employés va leur engendrer du stress ainsi qu'une grande perte de temps (Gohoungodji *et al.*, 2022). Alors que la technologie est justement un atout pour l'organisation, car elle permet le partage entre les travailleurs (Arunprasad *et al.*, 2022), il semble nécessaire de savoir la manipuler.

Aussi, l'organisation se doit d'être investie, son soutien des employés en télétravail est important (Vayre, 2019). En effet, elle se doit d'avoir une culture qui soutient ce mode de travail, cela créera une confiance des employés envers l'employeur (Gohoungodji *et al.*, 2022). La culture de l'entreprise va permettre d'accompagner et de donner un objectif commun à tous les travailleurs, et ce, peu importe leur mode de travail, ainsi qu'aux managers. Cette dernière va se faire par le bien de politiques et de pratique des ressources humaines (Vayre, 2019 ; Athanasiadou et Theriou, 2021 ; Arunprasad *et al.*, 2022), ce qui permettra au télétravail de devenir une pratique officielle, reconnue et encadrée au sein de l'organisation (Wibowo *et al.*, 2022). Ces pratiques viseront également à aider l'employé à s'ajuster au télétravail, le rendant plus enclin à l'accepter et donc, à l'apprécier, ce qui selon Lopes *et al.* (2022) améliorerait son engagement. En effet, plus l'employé ressent que son travail lui correspond, plus il l'appréciera et trouvera des raisons d'accepter le télétravail (Lopes *et al.*, 2022). Cela se fait notamment en fournissant une expérience du télétravail aux employés afin de diminuer l'incertitude vis-à-vis de ce mode de travail. Cela peut se faire en mettant en place de la formation, des périodes de télétravail pour les employés qui n'ont jamais fait ou encore des avantages financiers qui pourraient diminuer la résistance face à au télétravail et pousser les employés à être en faveur de ce dernier (Antolín *et al.*, 2024). Ici, il ne s'agit donc plus d'une simple entente informelle, mais bien d'une pratique de l'organisation appuyée par des politiques des ressources humaines. En outre, l'étude empirique de Yang *et al.* (2021) suggère un mode de travail hybride dans le contexte post-pandémique étant donné que certaines activités ne nécessitent pas la présence des employés et que d'autres nécessitent cette présence. De manière générale, ils soulignent également l'importance du lieu de travail dans la vie des individus (Yang *et al.*, 2021).

1.1.2.6 La confiance

Finalement, derrière ces thèmes se trouve un aspect commun : la confiance. Cette dernière est nécessaire au bon fonctionnement du télétravail. Les membres des équipes virtuelles doivent se faire confiance (Abarca *et al.*, 2021), cela permet le partage, et donc, l'obtention de bons résultats. Aussi, la relation entre l'employé et le supérieur est maintenue par la confiance, cela permet à l'employé d'avoir plus d'autonomie et de ne pas être surveillé sans cesse par le manager (Athanasiadou et Theriou, 2021 ; Gohoungodji *et al.*, 2022). Au vu de l'importance de la confiance dans notre recherche, nous l'aborderons plus en détail par la suite.

1.1.3 Conclusion

En outre, tous les éléments cités précédemment impactent la satisfaction de l'employé. Cette dernière dépend de la nature du rôle de l'employé, de son expérience personnelle et de son attitude envers les technologies, par conséquent, ces éléments rendent la satisfaction de l'employé très subjective (Abarca *et al.*, 2021 ; Boell *et al.*, 2016 ; Athanasiadou et Theriou, 2021). Il est également important de souligner que les émotions et les besoins varient d'un employé à l'autre et qu'il ne peut y avoir une seule manière d'atteindre la satisfaction (Abarca *et al.*, 2021). Cela impacte également les résultats du télétravail étant donné qu'ils dépendent de la nature du travail et de la manière dont l'employé s'approprie les TICs (Boell *et al.*, 2016).

Enfin, cette brève revue de littérature sur le télétravail nous a permis d'avoir suffisamment de connaissances pour le partage de connaissance en contexte de télétravail. Toutefois, il est d'abord nécessaire de réaliser une revue de littérature portant sur le partage de connaissances uniquement.

1.2 Le partage des connaissances

Dans cette section de notre revue de littérature et après une brève introduction, nous allons aborder le partage des connaissances qui est le second concept de ce mémoire. Mais avant cela, il advient d'explorer la notion de connaissances, ses différentes définitions, ses variantes et la perspective du « knowing » qui en découle. Par la suite, il nous sera possible d'aborder le partage de connaissances suivi par ses barrières qui nous permettront d'introduire des pratiques ou des points sur lesquelles il est suggéré aux organisations de concentrer une partie de leurs efforts.

Comme nous le savons, le texte de Nonaka nommé « *A dynamic theory of organizational knowledge creation* » datant de 1994 est devenu un incontournable lorsque nous parlons de connaissances en organisation. Malgré son ancienneté, il reste parfaitement d'actualité et de nombreuses études continuent de s'appuyer dessus à ce jour. Et de fait, il a mis en lumière une pratique indispensable pour les organisations et leur succès. De cette façon, il nous paraissait tout à fait juste de réaliser cette revue sur le partage des connaissances en nous basant sur le texte de Nonaka que nous avons nommé ci-dessus et d'explorer la littérature à partir de ce repère. De cette manière, nous définissons les connaissances depuis leur source et nous pouvons voir la manière dont la littérature a évolué depuis lors.

1.2.1 Les connaissances : définition et distinctions

Tout d'abord, il est important de définir le concept de connaissance et surtout, de le distinguer de la notion d'informations. Selon Nonaka (1994), les informations sont un flux de messages tandis que les connaissances sont créées et organisées par le flux d'information, elles sont ancrées dans l'engagement et les croyances du détenteur. Dans ses travaux, lorsque les connaissances sont abordées, un accent est mis sur l'action de l'humain, ce dernier choisit un flux d'informations à partir duquel il va créer ses connaissances et auquel il va ajouter un « savoir-faire » afin d'avoir la capacité de le transférer (Wang et Noe, 2010). Toutefois, comme le démontrent Barley *et al.* (2018), certaines recherches considèrent que les connaissances et les informations sont identiques ou synonymes comme c'est le cas de la recherche réalisée par Wang et Noe (2010). Cependant, Barley *et al.* (2018) vont y ajouter une distinction, à savoir que les connaissances ne peuvent exister que dans l'esprit des individus. Tandis que Nonaka (1994) considère les connaissances comme une « vraie croyance justifiée », ce qui rendrait les connaissances semblables à des commodités qui peuvent être présentées et partagées (Barley *et al.*, 2018).

De nombreuses études semblent être en accord avec la définition de Nonaka (1994), à savoir que les connaissances diffèrent des informations bien que les informations soient une source de connaissances. De plus, la notion de commodité apportée par Barley *et al.* (2018) semble tout à fait en accord avec cette vision des connaissances. Effectivement, les connaissances sont présentes dans l'organisation pour être partagées, transférées et assimilées par d'autres individus, à la manière d'une commodité. Également, le concept de « vraie croyance justifiée » apparaît compléter cette vision, car les connaissances dépendent de la vision de chaque individu et de plus, elles doivent être « justifiée » et donc, être fonctionnelles et avoir une utilité.

1.2.1.1 Les connaissances tacites et les connaissances explicites

De manière générale, les connaissances sont partout. Nous les retrouvons au niveau des individus avec ses croyances ou ses comportements, mais nous les retrouvons aussi au niveau des organisations par le biais de processus, de routines, de règles... (Barley *et al.*, 2018.) Bien qu'elles semblent omniprésentes, les connaissances ne se ressemblent pas toujours ni par leur contenu ni par leur nature. C'est pour cette raison que dans cette section, nous allons nous attarder sur la nature que peuvent avoir les connaissances. Selon Nonaka (1994), les connaissances se distinguent en deux catégories : les connaissances explicites et les connaissances tacites.

Tout d'abord, les connaissances explicites, ces dernières sont les plus simples en termes de transfert. Il s'agit de connaissances codifiées, ces dernières peuvent être sous forme de nombres ou de mots et elles peuvent se transmettre par le langage (Nonaka, 1994).

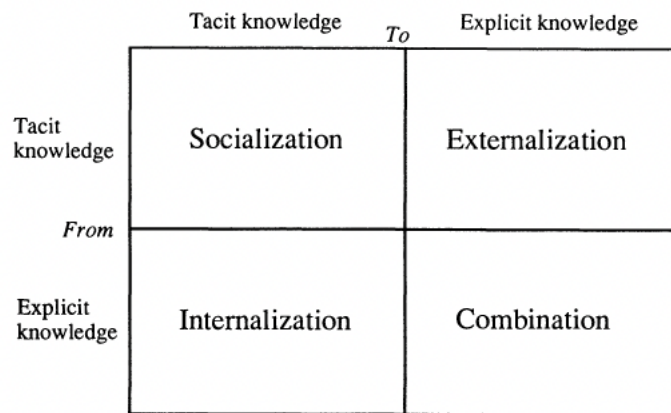
En ce qui concerne les connaissances tacites, ces dernières sont plus subtiles, car elles ne peuvent pas être codifiées. Comme l'explique Nonaka (1994), elles ont une qualité personnelle qui est propre à l'individu qui les détient. L'impossibilité de les codifier les rend difficiles à formaliser et à communiquer, car elles sont intangibles (Barley *et al.*, 2018). C'est pour cette raison qu'on les retrouve dans les actions, l'implication, l'engagement, le comportement, les symboles et les objets, en bref, elles sont rattachées à un contexte spécifique (Nonaka, 1994 ; Barley *et al.*, 2018). De plus, Marouf (2016) leur accorde une valeur plus significative d'un point de vue innovatif. Étant donné que les connaissances tacites ne sont pas codifiables, elles se développent par la socialisation, l'expérience et des pratiques réalisées selon un contexte, ce qui fait que les individus peuvent ne pas se rendre compte qu'ils utilisent ce type de connaissances (Barley *et al.*, 2018). En outre, les connaissances tacites, du fait de leur impossibilité à être codifiées, ne peuvent être communiquées, comprises ou utilisées sans le « knowing subject », en d'autres mots, le détenteur de cette connaissance tacite (Marouf, 2016). Il s'agit donc de l'image que se fait un individu de la réalité présente et future, rendant les connaissances tacites une activité perpétuelle de « knowing » (Nonaka, 1994). Toutefois, Barley *et al.* (2018) diront que cette vision selon laquelle les connaissances sont perpétuellement en devenir, en évolution, « enacted in action », se concentre plus sur le « knowing », que sur les connaissances elles-mêmes, car l'accent est mis sur l'action.

1.2.1.1.1 L'interaction entre les connaissances

Pour en revenir aux deux catégories de connaissances, à savoir, tacites et explicites, il est important de mentionner qu'une interaction est possible entre elles. Il y a en tout quatre modes d'interaction possibles que voici et que nous allons développer :

Figure 1.2 Les modes d'interactions entre les connaissances

Figure 1 Modes of the Knowledge Creation



Source : Nonaka (1994, p. 19)

Premièrement, la socialisation permet de convertir les connaissances tacites par le biais d'interactions entre des individus. Ainsi, les connaissances restent tacites, mais elles sont transmises. Il est également important de noter que l'interaction entre les individus peut-être un dialogue, mais pas uniquement. En effet, la connaissance peut être acquise sans que le langage soit nécessaire, le transfert peut se faire par la démonstration par exemple. Enfin, une expérience commune entre les individus est nécessaire, c'est ce qui permet au savoir tacite d'avoir du sens pour les individus qui échange la connaissance.

Deuxièmement, la combinaison, elle se fait à partir de diverses sources telles que les réunions, les conversations, etc. Elle va permettre aux individus de collecter des connaissances explicites, de les ajouter à celles qu'ils possèdent déjà, de les trier, de les réorganiser et donc, de reconfigurer leurs connaissances explicites de manière générale. Ce processus peut finalement amener les individus à acquérir une connaissance nouvelle.

Ensuite, nous retrouvons l'internalisation qui est le processus par lequel les connaissances explicites deviennent tacites. Pour ce faire, l'internalisation utilise l'action pour transformer une connaissance explicite en une connaissance tacite.

Finalement, l'externalisation qui définit quant à elle le passage des connaissances tacites vers les connaissances explicites. Dans ce mode d'interaction, les métaphores jouent un rôle important. En effet, l'utilisation de métaphore va permettre d'atteindre une connaissance en la comparant à une autre déjà connue. De cette manière, l'apprentissage se fait par les symboles.

Parmi ces quatre modes, l'externalisation et l'internalisation nous montrent à quel point les connaissances tacites et les connaissances explicites sont complémentaires, et qu'elles peuvent évoluer grâce à l'interaction entre elles.

1.2.2 Le partage des connaissances

Maintenant que nous avons défini ce qu'étaient les connaissances, nous pouvons nous concentrer sur le partage de connaissances en tant que tel.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, tout ce qui a trait au partage de connaissances explicites est relativement plus simple, car ce sont des connaissances codifiables. Malheureusement, ce n'est pas aussi simple pour les connaissances tacites à cause de leur aspect non codifiable. Nonaka (1994) mentionne différentes étapes clés afin de transférer les connaissances tacites que nous allons développer.

Premièrement, il cite la construction d'un champ, à savoir une équipe. Il mentionne l'équipe, car celle-ci va permettre de bâtir une confiance entre les membres et de partager les visions individuelles.

Ensuite, le partage d'expériences qui est non négligeable pour la construction de connaissances tacites, cela va également créer une perspective commune et partagée par les membres de l'équipe. Orlikowski (2002) s'aligne dans la même pensée avec deux pratiques mises en avant dans sa recherche. Premièrement, la pratique du soutien de la participation où de multiples avis et idées sont représentés, discutés, délibérés et décidés. Cette pratique encourage donc chaque individu du groupe à partager avec les autres.

Ensuite, on retrouve la pratique de l'effort commun qui serait bénéfique aux individus. Cette pratique amène les individus à avoir des plans, méthodes et mesures similaires, ce qui crée une vision commune en quelque sorte.

Et enfin, Nonaka (1994) mentionne la conceptualisation qui va articuler la perspective commune à l'aide de dialogue et plus particulièrement, à l'aide de dialogues en face-à-face. Lee et Hong (2018) quant à eux n'ont pas fait mention de dialogue face-face, mais d'interactions de manière générale, car ils avancent que la source de la connaissance peut externaliser des connaissances tacites cachées en interagissant au sujet de sa propre perspective, de ses règles implicites ou de ses hypothèses. Orlikowski (2002) qui explorait le « knowing » avance également que l'interaction face à face permet aux individus de se connaître et de maintenir des relations qui mènent à la confiance, au respect et aussi à l'engagement.

Les étapes énoncées par Nonaka (1994) rejoignent les recherches de Wang et Noe (2010) qui démontrent que grâce à la confiance et au dialogue, les membres perçoivent une certaine équité dans le processus de décisions. Cela semble tout à fait logique étant donné que chaque individu a la possibilité de partager sa vision avec les autres au sein de l'équipe et d'en discuter. Toute en sachant que les « knowledge workers » partagent avec les autres pour satisfaire à leurs besoins psychologiques (Natu et Aparicio, 2022 ; Ahmad et Karim, 2019 ; Cabrera et Cabrera, 2005). Au-delà d'une vision partagée entre les individus, Nguyen (2021) argumente que l'interdépendance des tâches au sein de l'équipe mène au développement de relations de travail entre les individus, et donc, à l'appréciation mutuelle en plus d'une attitude positive qui mènerait à demander de l'aide et par conséquent, à partager des connaissances. Aussi, cette interdépendance offre aux individus des occasions pour interagir socialement avec les autres individus. De plus, il avance qu'un lien affectif entre les individus est important pour le partage de connaissances tacites ainsi qu'une obligation perçue de se conformer aux règles de partage au sein de l'équipe.

1.2.3 Pratiques et barrières du partage de connaissances

Le partage de connaissances est très subtil, après nos lectures, ce dernier nous a semblé dépendre des individus, toutefois, l'organisation peut également mettre en place diverses pratiques afin de l'encourager. Dans cette section, nous allons donc discuter des barrières au partage des connaissances qu'il est primordial d'identifier et nous allons ensuite aborder les pratiques ou bien les politiques qui peuvent être mises en place pour favoriser le partage des connaissances. En effet, une fois les barrières identifiées, il est plus simple pour l'organisation d'agir.

1.2.3.1 Barrières

Dans cette section, nous allons donc aborder les différentes barrières auxquelles peut faire face le partage de connaissances. Pour ce faire, nous allons mobiliser différentes recherches. Comme nous allons le démontrer, le partage de connaissance lui-même et ses acteurs peuvent s'avérer être des barrières.

Lee et Hong (2018) ont identifié différentes caractéristiques qui peuvent empêcher ou nuire au partage des connaissances, nous allons donc les exposer ci-dessous afin de les mettre en parallèle avec les autres recherches de cette revue de littérature.

En premier lieu, nous retrouvons les caractéristiques du transfert de connaissances lui-même. Ce dernier peut être ambigu et donc porter à confusion et plus la connaissance est tacite et compliquée, plus l'ambiguïté est possible. De plus, la preuve de la connaissance est primordiale, car les connaissances qui ont démontré leur efficacité sont plus faciles à transférer.

Ensuite, les auteurs identifient la caractéristique de la source de la connaissance. Ici, ils abordent un manque de motivation notamment par peur d'en perdre la possession ou de ne plus être indispensables et à cause de l'effort que cela prend de partager une connaissance. Ils abordent également la crédibilité de la source, ici, il s'agit plus de l'image qu'ont les individus de la source de la connaissance.

À la suite, nous retrouvons les caractéristiques du destinataire de la connaissance. Ce dernier peut constituer une barrière au partage par son manque de motivation, son manque de capacité à « absorber » et une mauvaise capacité de rétention.

En dernier lieu, il s'agit des caractéristiques du contexte, et plus particulièrement, on abordera le contexte organisationnel. Lilleore et Hansen (2011) et Lee et Hong (2018) citeront comme exemple une distance géographique entre la source et le destinataire des connaissances. Qureshi et Evans (2015) les rejoindront en nommant le manque de distance physique comme étant une caractéristique dissuadant les individus à partager leurs connaissances. Enfin, Natu et Aparicio (2022) soulignent également la notion de la perception de la distance au sein d'une équipe, car celle-ci impacte la confiance et par conséquent, le partage des connaissances. Jullien et Taskin (2022) viendront confirmer l'impact de la distance sur les liens sociaux et ils y apporteront de plus amples informations que nous allons développer.

Jullien et Taskin (2022) affirment que cette dernière diminue les liens, engendre la perte des échanges informels et formalise les relations, elles deviennent plus « froides ». Ce phénomène va rendre les collaborations imprévues, les tâches de création et la perception du langage non-verbal et des sentiments impossibles. Ainsi, c'est le travail en général qui est impacté. Les auteurs démontrent que les liens sociaux, qui sont à la base du partage de connaissance, sont fortement impactés. Les travailleurs auront l'impression d'être simplement des ressources et ils vont justifier certains comportements tels que l'isolement, l'éloignement et l'instrumentalisation. Cela entraîne pour les travailleurs une charge mentale plus lourde également (Jullien et Taskin, 2022).

En ce qui concerne le contexte organisationnel, un problème se pose également quand différents groupes au sein de l'organisation développent chacun leurs propres façons de faire. Une autre caractéristique du contexte est la qualité des relations entre la source et le destinataire des connaissances. Une bonne relation est nécessaire étant donné que les connaissances tacites nécessitent divers échanges entre les individus. Une mauvaise relation augmentera les difficultés du transfert et si une certaine compétition entre les équipes existe, alors, les relations vont se détériorer et de moins en moins de transferts de connaissances auront lieu entre ces groupes (Lee et Hong, 2018). À nouveau, Qureshi et Evans (2015) s'alignent dans la même vision que Lee et Hong (2018), ils aborderont les relations distantes entre des individus comme étant un point dissuadant pour le partage de connaissances.

Hormis, les points abordés ci-dessus, Qureshi et Evans (2015) abordent les comportements suivants comme étant néfastes au partage de connaissances : un état d'esprit non éducationnel, une culture d'accumulation des connaissances ainsi que cacher et amasser des connaissances. L'étude de Rudawska et Gadomska-Lila (2023) va également venir compléter les barrières en y ajoutant la pression temporelle. Effectivement, cette dernière peut empêcher le partage des connaissances si le détenteur des connaissances a trop de tâches à réaliser avec un temps restreint.

Comme nous avons pu le constater, le partage de connaissances peut faire face à diverses barrières. Par conséquent, nous avons pu en identifier plusieurs qui relèvent de facteurs différents. En outre, nous avons identifié les connaissances, la source et le destinataire des connaissances, le contexte organisationnel, le comportement des individus et la pression temporelle.

1.2.3.2 Pratiques facilitant le partage des connaissances

Dans cette section, nous allons aborder les diverses pratiques qui peuvent être mises en place par l'organisation, par les gestionnaires et par les ressources humaines afin d'améliorer le partage de connaissances au sein de l'organisation. Comme Wang et Noe (2010) le soulignent, le soutien de l'organisation et de ses gestionnaires en faveur des initiatives de partage des connaissances est particulièrement important. Effectivement, ces politiques sont très utiles, car elles ont un effet sur l'attitude, les croyances et le système de valeur des individus, les encourageant de cette manière à partager leurs connaissances (Marouf, 2016).

En premier lieu, Orlikowski (2002) dans son étude du « knowing » mentionne l'attachement des individus à l'organisation et leur identification à cette dernière. Ce point-ci rend les individus plus enclins à coopérer, et donc, à partager, mais cet attachement améliore également leurs performances. Rudawska et Gadomska-Lila (2023) accordent aussi de l'importance à l'identification de l'individu à l'organisation, mais également au groupe. L'identification des individus peut se faire grâce à la culture de l'organisation et à ses valeurs. C'est ce que Natu et Aparício (2022) vont aborder, ils vont affirmer l'importance de la culture organisationnelle dans un contexte de partage des connaissances.

En ce qui concerne la culture, Ouakouak et Ouédraogo (2018) parlent d'une culture qui encourage l'engagement affectif, la confiance professionnelle et l'éthique des affaires, car cela a un effet positif sur le partage des connaissances, ils mentionnent aussi une forte culture basée sur des valeurs partagées. Marouf (2016) souligne l'importance d'une culture axée sur le partage des connaissances, car son étude avance que cela empêche la redondance, s'assure des bonnes pratiques et rend les connaissances privées accessibles aux individus. Qureshi et Evans (2015) iront plus loin en abordant la nécessité d'une culture de confiance.

Au-delà de la culture du partage des connaissances, il est important pour l'organisation de s'assurer que les gestionnaires font preuve d'un leadership adéquat pour le partage des connaissances. De plus, un fort leadership est recommandé (Qureshi et Evans, 2015).

Étant donné l'influence du leadership sur le partage des connaissances, Lee et Lu (2020) mettent en avant deux types de leadership dans leur étude de cas. Premièrement, le leadership transformationnel qui encourage les employés à partager avec les autres et à appliquer leurs connaissances pour des tâches

importantes afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Ce leadership est plus ouvert, sa vision est orientée sur l'innovation. Le deuxième type de leadership est inclusif, il encourage les employés à contribuer à l'organisation par leur vision et leurs capacités uniques. Ce leadership est plus ouvert et à l'écoute, il se concentre sur des relations de qualité avec les employés et il peut procurer une sensation de bien-être. Biron *et al.* (2022) prônent plutôt un changement de leadership à la suite de l'obtention de nouvelles compétences par le manager, parmi ces compétences, les auteurs mentionnent le mentorat, la délégation des tâches, la coordination et l'échange d'informations.

Afin de favoriser le partage des connaissances au sein de l'organisation, il doit y avoir un niveau de soutien technique et managérial adéquat de la part des gestionnaires (Lee et Hong, 2018). Ouakouak et Ouédraogo (2018) soulignent aussi le rôle important des managers dans la création de conditions permettant aux employés de créer un lien avec leur organisation. Par conséquent, les recherches réalisées sembleraient placer les managers comme des acteurs clés afin de favoriser le partage de connaissances.

Ainsi, les managers peuvent agir de différentes manières. Tout d'abord, Lee et Hong (2018) laissent aux gestionnaires le rôle de communiquer clairement la vision de l'organisation afin de montrer ses objectifs et ses valeurs tout en démontrant le rôle primordial qu'occupe les connaissances au sein de l'organisation. Qureshi et Evans (2015) insistent sur la compréhensibilité de la stratégie de partage des connaissances.

En effet, si le partage des connaissances est un objectif pour tous, l'individu qui détient des connaissances sera plus enclin à les partager avec l'individu qui demande ces connaissances. Étant donné qu'il s'agit d'un objectif commun, le détenteur des connaissances sera motivé par le fait de remplir ses fonctions si les objectifs ne sont pas alignés, ceux de l'individu demandeur et de l'individu détenteur risquent d'être différents. En outre, pour le demandeur, cela augmente ses objectifs individuels, car il gagne en connaissances, mais pour le détenteur, les objectifs du groupe pourraient être plus importants (Rudawska et Gadomska-Lila, 2023).

Ensuite, les gestionnaires peuvent diminuer la pression temporelle des employés, cette dernière est induite par la charge de travail accrue qu'ils ont (Qureshi et Evans, 2015). Rudawska et Gadomska-Lila (2023) quant à eux voient un aspect négatif à la pression temporelle, mais aussi un aspect positif. En effet, ils avancent que la pression temporelle peut être restrictive pour la personne dont les connaissances sont sollicitées, elle pourrait ne pas partager ses connaissances à cause du manque de temps. Toutefois, cette même pression temporelle pousserait un individu à demander des connaissances à autrui. Dans cette

logique, Rudawska et Gadomska-Lila (2023) conseillent aux gestionnaires d'attribuer de nouvelles tâches aux individus. Ces tâches auront diverses caractéristiques : elles auront une limite temporelle et elles seront un défi, ces dernières devront nécessiter la coopération avec des employés de différents départements. Ces tâches favorisent, d'après les auteurs, la motivation, les capacités et les opportunités pour demander des connaissances. Cela peut s'apparenter aux tâches significatives préconisées par Ouakouak et Ouédraogo (2018). Outre l'importance des tâches, les individus sont plus enclins à partager lorsqu'ils perçoivent une interdépendance entre leurs propres obligations professionnelles et le problème du demandeur de connaissances (Rudawska et Gadomska-Lila, 2023). Dans leur étude, Al-Alawi *et al.* (2007) ont une vision plus intense, car ils préconisent la mise en place d'une rotation des postes afin de faciliter le transfert des connaissances et les mouvements au sein de l'organisation. De plus, cela augmenterait également la motivation.

Les gestionnaires peuvent faciliter les activités de partage de connaissances et de socialisation (Qureshi et Evans, 2015). Ils peuvent également rendre le lieu de travail amusant (Ouakouak et Ouédraogo, 2018) et donc plus agréable. Cela permettra également aux gestionnaires d'avoir une meilleure relation avec les employés, ce qui est également conseillé (Al-Alawi *et al.*, 2007). Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans les barrières, Natu et Aparicio (2022) abordent la perception de la distance au sein d'une équipe. Par conséquent, selon ces auteurs, les managers ne doivent pas seulement travailler sur des pratiques en faveur du partage de connaissances, mais aussi sur des pratiques qui vont permettre d'augmenter la confiance, car il s'agit d'un élément clé du partage de connaissances entre les individus. C'est pour cette raison que les managers devraient aider à augmenter l'envie des individus et de l'équipe à socialiser et particulièrement au début. Cette approche va permettre au manager d'organiser des rencontres informelles par la suite avec l'équipe, ce qui ne fera que faciliter le partage de connaissances (Nguyen, 2021). La distance perçue peut être entre les employés comme mentionné, mais aussi entre les employés et la hiérarchie. Ainsi, l'organisation peut augmenter l'implication des employés dans les processus de décision et diminuer les délimitations entre les niveaux hiérarchiques, cela permet une meilleure circulation verticale des informations et donc, du partage de connaissances (Al-Alawi *et al.*, 2007).

Natu et Aparicio (2022) impliquent également les ressources humaines en insistant sur leur collaboration avec les managers afin de développer des pratiques encourageant le partage des connaissances. En impliquant également les ressources humaines, Ishak *et al.* (2021) abordent des politiques de haut engagement des ressources humaines. Ces dernières permettraient de susciter l'engagement des

employés envers l'organisation, ce qui pourrait affecter leur envie de partager des connaissances. Toutefois, Ishak *et al.* (2021) soulignent que les pratiques mises en avant dans leur étude ne sont pas suffisantes à elles seules.

En outre, Rudawska et Gadomska-Lila (2023) mentionnent dans leur recherche des pratiques de ressources humaines concrètes qui peuvent être mises en place. Premièrement, les feedbacks réguliers, ils influencent la motivation, les aptitudes et les opportunités à demander et à partager des connaissances. Ces derniers se doivent d'être privés. Cela peut être un feedback à double sens, car les employés peuvent également donner des mises à jour régulières aux gestionnaires (Qureshi et Evans, 2015). Ensuite, des pratiques du type « bienvenue à bord » qui jouent un rôle important dans la favorisation du partage de connaissances entre les nouveaux employés et les anciens employés. Cette pratique peut être combinée à l'un des mécanismes cités par Qureshi et Evans (2015), à savoir le mentorat volontaire. Enfin, des pratiques qui ont pour objectifs l'intégration et la communication ouverte entre les individus. Cela engendre un climat de confiance et de coopération, l'identification avec l'organisation et le groupe comme mentionné auparavant. En outre, elles permettent également d'apprendre aux employés la manière de communiquer entre eux dans des contextes plus informels. Les événements sociaux et les discussions hors du bureau sont un très bon moyen pour ce faire tout en renforçant la confiance entre les employés (Al-Alawi *et al.*, 2007). Toujours d'après Al-Alawi *et al.* (2007), la conception du bureau peut être améliorée afin d'augmenter les interactions et la communication entre les employés.

Un autre moyen d'encourager les interactions entre les employés est la disponibilité d'espace pour travailler en équipe ou tenir des réunions. La perception du privé et de confidentialité facilite les interactions et les conversations plus ouvertes. Alors, des moments dédiés à ces discussions privées permettent de partager des problèmes et de demander des solutions aux individus (Rudawska et Gadomska-Lila, 2023). Cet aspect permettrait également d'avoir des réunions routinières ou non qui sont préconisées par Qureshi et Evans (2015). De manière générale, la proximité physique entre les collègues permet un meilleur partage des connaissances et l'utilisation de connaissances tacites (Lilleoere et Hansen, 2011).

Enfin, les ressources humaines peuvent mettre en place des pratiques bénéfiques à l'apprentissage. Qureshi et Evans (2015) citeront la disponibilité de la documentation, la disponibilité des procédures opérationnelles standards de l'organisation, l'éducation et la formation des employés ainsi que des

séminaires et des conférences. Les auteurs insistent sur l'importance d'un esprit éducationnel au sein de l'organisation. Ils soulignent également la nécessité d'avoir un système informatique adéquat. Al-Alawi *et al.* (2007) recommandent également de fournir un système d'information suffisant afin de partager les connaissances et en faciliter la diffusion entre les départements.

Lee et Hong (2018) sembleraient en faveur pour donner aux employés qui partagent leurs connaissances des récompenses notables et de la reconnaissance. Al-Alawi *et al.* (2007) appuient cette idée de fournir des récompenses. Ils expliquent que cela va permettre de renforcer les comportements de partage de connaissances. Cependant, ils demandent de porter attention à ces récompenses, car elles doivent tenir compte des besoins et des objectifs de chaque employé. Les récompenses peuvent être un bon moyen pour encourager les individus à partager leurs connaissances. En effet, l'employé est motivé dans ses comportements, car il perçoit d'autres valeurs dans le partage de connaissances et une certaine efficacité dans l'échange de connaissances (Rudawska et Gadomska-Lila, 2023). Cela montre également une certaine reconnaissance de l'organisation et des gestionnaires envers l'employé. De plus, la reconnaissance est vue comme un mécanisme d'encouragement au partage des connaissances par Qureshi et Evans (2015). Aussi, les récompenses sociales sont bien plus fortes que les récompenses matérielles, selon Ho et Kuo (2013), car les individus se basent tout d'abord sur l'échange social, cela leur permet de créer des relations avec ceux qui ont des intérêts similaires.

Pour Rudawska et Gadomska-Lila (2023), la motivation qu'un individu pourrait avoir pour partager ses connaissances découlerait de la théorie de l'autodétermination. En effet, le sens et l'utilité de l'échange de connaissances perçus et internalisés par l'employé sont des motivateurs importants. Toutefois, il ne s'agit pas toujours de récompenses directes, il pourrait simplement y avoir une perception floue d'une certaine valeur et d'un résultat, cela serait suffisant pour motiver l'individu à partager ses connaissances.

Toujours au niveau individuel, Rudawska et Gadomska-Lila (2023) soulignent l'habileté que le demandeur de connaissance a pour identifier ses lacunes. Effectivement, cela relève d'une forte connaissance de soi et d'autocritique de ses propres connaissances. Aussi, ils notent l'importance que l'individu sache à qui et comment demander les connaissances, tout en sachant quelles sont les parties du savoir expliqué qui vont être utiles. Ce type de connaissances sont créées grâce à des liens interpersonnels. Des liens forts influencent le transfert de connaissances grâce à la confiance qui est nécessaire si les connaissances sont complexes et non codifiées.

Nous finirons par citer un élément important mentionné par Brandi et Elkjær dans leur recherche : « La gestion des connaissances est une illusion si l'organisation n'est pas ouverte à changer les pratiques du travail. » (2019, page 192, notre traduction)

Dans cette section, nous avons abordé les pratiques recommandées par la littérature consultée afin de favoriser le partage de connaissances. Ainsi, nous avons souligné l'importance de la culture de l'organisation, cette dernière doit placer le partage des connaissances au milieu de sa vision. Ensuite, nous avons abordé deux types de leadership pouvant améliorer le partage des connaissances suivi de l'importance du soutien technique. Par la suite, nous avons discuté des motivations des individus, de la pression temporelle subie, de la favorisation des interactions entre les individus, de l'apprentissage, des récompenses et de l'individu face à ses connaissances. Enfin, un thème majeur ressort à nouveau, il s'agit de la confiance qui apparaît comme un élément clé à nouveau.

1.2.4 Conclusion

Dans la section ci-dessus, nous avons défini la notion de connaissance et nous l'avons caractérisée. Nous avons donc réalisé qu'il existait des connaissances explicites et des connaissances tacites et que ces dernières interagissent entre elles dans la manière dont elles sont transférées. Les diverses étapes du partage de connaissances ont été exposées afin de mieux comprendre le processus. Nous avons également abordé le partage de connaissances sous divers angles : les barrières qu'il peut rencontrer ainsi que les pratiques qui peuvent être mises en application.

Parmi les barrières, nous avons mentionné la distance qu'elle soit physique ou relationnelle, les routines et enfin, la qualité des relations. Toutefois, ces barrières nous ont permis de chercher des pratiques à mettre en place afin de pousser au partage de connaissances et qu'il soit le plus optimal possible. Ces pratiques nous ont également permis d'identifier l'importance qu'occupent l'organisation, les gestionnaires, les ressources humaines dans ce partage. En effet, ces derniers sont les initiateurs des pratiques que nous avons identifiées telles que la culture organisationnelle à laquelle les individus peuvent s'identifier, les politiques de coopération ou encore un leadership adapté.

1.3 Le partage de connaissances en contexte de télétravail

Jusqu'à présent, cette revue de littérature nous a permis de réaliser un aperçu du télétravail et du partage de connaissances. Il nous est maintenant possible de combiner ces deux thèmes afin de réaliser une brève revue de littérature sur le partage des connaissances en contexte de télétravail.

Selon Taskin et Bridoux (2010), le télétravail reconfigure l'entière des relations à l'emploi et au management. Par conséquent, ils conseillent aux gestionnaires de prendre conscience du danger que peut représenter le télétravail pour le partage de connaissances, car les avantages à court terme de ce mode de travail peuvent cacher son impact négatif à long terme sur le partage des connaissances. Nous allons donc aborder différents points sur lesquels une attention particulière doit être portée. Étant donné des relations étroites entre tous les thèmes, nous n'allons pas séparer cette partie par thèmes comme nous l'avons fait précédemment. Nous allons donc aborder le télétravail et le partage de connaissances dans leur ensemble tout en montrant les liens qui existent entre les différents thèmes.

Dans un contexte de télétravail, le partage de connaissance dépend grandement des technologies de l'information et de la communication, à savoir, les plateformes digitales, les appels en visioconférences et les outils de partages de fichiers (Pradhan *et al.*, 2022). Il est donc important de s'assurer que les employés sont formés aux différents outils en ligne et aux différents logiciels (Pradhan *et al.*, 2022). Le technostress a un effet négatif sur la gestion des connaissances au niveau individuel. En effet, durant la pandémie, les auteurs observent un lien psychologique et technologique avec l'augmentation du stress et des effets sur la gestion des connaissances (Lathabhavan et Moovendhan, 2022). De plus, la culture numérique des managers augmente la confiance des employés et crée un environnement propice à l'apprentissage (Lathabhavan et Moovendhan, 2022).

Les gestionnaires doivent apporter une attention particulière à la documentation afin de créer des connaissances collectives et de maintenir des éléments de connaissance communs à tous les employés au sein de l'organisation (Pradhan *et al.*, 2022). Cependant, Matikainen *et al.* (2023) alarment quant à la présence de tensions dans la codification du savoir qui est représentée par un risque d'une surcharge d'informations. Selon ces derniers toujours, il faut rendre les connaissances disponibles à tous de manière égale et sous forme codifiée sans pour autant causer une surcharge de l'information.

À la suite du télétravail durant la pandémie, Pradhan *et al.* (2022) rejoignent les études mentionnées auparavant. Ils préconisent également la mise en place d'une culture d'entreprise propice avec des valeurs telles que la coopération, la transparence et l'égalité dans les traitements. Comme mentionné auparavant, Natsu et Aparício (2022) soutiennent que la culture organisationnelle joue un rôle important dans les pratiques de partage des connaissances et plus particulièrement dans un contexte d'équipes virtuelles. À nouveau, le soutien organisationnel est l'une des sources les plus critiques de soutien au travail (Pradhan *et al.*, 2022).

De plus, ces pratiques de partage des connaissances impactent le succès de l'organisation, c'est pour cela qu'une coopération entre les ressources humaines et les managers est nécessaire (Natsu et Aparício, 2022). C'est d'autant plus important, car l'équipe virtuelle est considérée comme un lieu où les membres partagent des connaissances (Alsharo *et al.*, 2017). De ce fait, cette coopération entre les ressources humaines et les managers va permettre à ces derniers de comprendre, entre autres, quelles sont les motivations qui pourraient pousser un employé potentiel à aligner les objectifs de l'organisation avec ses objectifs individuels (Natsu et Aparício, 2022).

Aussi, le passage du travail en présentiel au télétravail a perturbé la diffusion des connaissances au sein de l'organisation, ce passage a également augmenté le technostress chez les individus (Lathabhavan et Moovendhan, 2022). C'est pour cela qu'il est nécessaire de modifier les pratiques des ressources humaines afin de faciliter le cadre du télétravail (Pradhan *et al.*, 2022). Matikainen *et al.* (2023) affirment que le fait de soutenir l'adaptation des individus au télétravail et créer des circonstances propices à la collaboration au sein de l'équipe et entre les unités s'avère être une solution contre les tensions dans les silos de connaissances.

Toutefois, un changement aussi brutal qu'un passage total en travail à distance ne serait pas entièrement négatif. Dans leur étude, Pradhan *et al.* (2022) soutiennent que les employés ont tendance à plus partager leurs connaissances en temps de crises, comme pour la pandémie par exemple. Cela s'expliquerait par une motivation à diminuer la menace d'une perte potentielle de ressources telles que la cohésion d'équipe.

Bien que les TICs soient un moyen efficace de réduire la distance géographique (Rocha *et al.*, 2023), dans les équipes de travail à distance, il se peut que l'organisation se heurte à la notion de distance perçue par les employés. Les managers doivent donc se concentrer sur l'atténuation de la distance entre les employés. Effectivement, cette dernière est importante pour bâtir la confiance (Natsu et Aparício, 2022). Justin et

Bridoux (2010) conseillent aux gestionnaires de maintenir des interactions sociales entre les employés. Toutefois, il semblerait que la fréquence des réunions en visioconférence ne réduit pas la distance perçue entre les individus au sein d'une équipe (Natu et Aparício, 2022).

En outre, il existe trois dimensions auxquelles il est nécessaire de faire attention, car elles déterminent l'impact du télétravail sur la facilitation du partage de connaissance. Ces trois dimensions sont la fréquence du télétravail, la location du télétravail et la perception de l'arrangement du télétravail (Taskin et Bridoux, 2010). Comme expliqué par Taskin et Bridoux (2010), la fréquence du télétravail diminue les possibilités de partager des schémas mentaux et un langage commun, ce qui aurait tendance à diminuer la richesse des échanges étant donné que les technologies de l'information et de la communication ne permettent pas le partage de connaissances tacites à moins qu'elles ne soient rendues codifiées, et donc, rendues des connaissances explicites. Les employés qui sont en télétravail risquent de manquer des communications informelles, ce qui engendrera des schémas mentaux différents. Biron *et al.* (2022) soutiennent la nécessité de créer des liens au sein d'une équipe afin de créer des schémas mentaux basés sur les mêmes connaissances tacites afin d'augmenter les performances de l'équipe.

En effet, Taskin et Bridoux (2010) mentionnent le besoin de développer de nouvelles routines pour avoir une relation avec les non-télétravailleurs. Car leurs relations avec les employés qui ne font pas de télétravail sont plus compliquées. Cet aspect s'avère difficile étant donné l'importance des interactions en face-à-face. Comme nous l'avons mentionné auparavant, ces dernières sont importantes pour construire une confiance entre deux individus qui vont partager des connaissances. Ensuite, les télétravailleurs qui travaillent depuis leur domicile se sentent isolés de l'organisation et donc, d'autres identités prennent le dessus. Enfin, si le télétravail est perçu comme une opportunité d'amélioration des conditions de travail, il sera mieux accepté par les travailleurs qui voudront remercier l'organisation en partageant leurs connaissances par exemple (Taskin et Bridoux, 2010).

De manière générale, les gestionnaires doivent également implémenter des mesures qui augmentent la confiance et des mesures qui augmentent l'intention de partager des connaissances (Natu et Aparício, 2022). Dans le but de collaborer, il est nécessaire aux équipes virtuelles, d'instaurer la confiance entre les membres et d'être efficace (Alsharo *et al.*, 2017). Comme mentionné par Pradhan *et al.* (2022), le partage de connaissances dans les équipes à distance dépend énormément de la confiance entre les individus. De manière générale, la collaboration entre les membres est fortement impactée par la confiance qu'ils ont

entre eux (Alsharo *et al.*, 2017). Aussi, le partage des connaissances influence à son tour la confiance et la collaboration au sein des équipes virtuelles (Alsharo *et al.*, 2017).

D'après, Alsharo *et al.* (2017), les membres d'une équipe virtuelle se font confiance sur base de leurs capacités et de leurs compétences et non sur base de facteurs personnels. Toutefois, la confiance est plus importante entre les membres qui ont des caractéristiques similaires telles que la culture ou le langage. Cela va de soi, car la culture est fondamentale dans l'interprétation de la communication et du comportement (Alsharo *et al.*, 2017). Toutefois, Pradhan *et al.* (2022) ne mentionnent que la familiarité, autrement dit, les membres de l'équipe ont besoin d'être familiers les uns avec les autres afin de bâtir cette confiance. Au vu des diverses mentions que nous en avons faites, la confiance sera abordée plus en détail plus tard dans cette revue de littérature.

Parmi les solutions possibles, il semble que les motivations extrinsèques n'ont fait aucune différence en ce qui concerne le partage des connaissances, les employés ayant des connaissances les partagent plutôt dans le but d'accomplir leurs besoins psychologiques (Natu et Aparício, 2022). De manière générale, les individus ont des comportements d'acquisition des connaissances, ils essayent aussi de maintenir leurs connaissances grâce à la coopération, ce qui aurait tendance à augmenter leur productivité (Pradhan *et al.*, 2022).

C'est donc la responsabilité des gestionnaires de permettre la communication entre les individus et d'installer un sentiment de confiance (Pradhan *et al.*, 2022). Ces interactions structurées et informelles lors des réunions virtuelles vont également réduire les tensions dans la création de connaissances (Matikainen *et al.*, 2023). Abidi *et al.* (2023) en donnent un exemple concret, ils soulignent le fait que les réunions en ligne semblent plus orientées vers l'information principale sans une participation active des membres. Ainsi, ils préconisent aux membres de penser les réunions en ligne de manière à mettre en avant le dialogue entre les membres et la collaboration synchronisée.

En ce qui concerne le leadership, Jullien et Taskin (2022), quant à eux, préconisent un changement du style de management. Ils vont aborder le management humain comme solution à la reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissance en contexte de travail hybride. En effet, le management humain a pour objet le travail réel, à savoir, le travail objectif, subjectif et collectif avec comme finalité, la reconnaissance des connaissances et de la personne. Il va permettre de revoir l'image que l'organisation se fait de l'employé, en prenant en considération la connaissance et son détenteur comme un tout :

l'employé produit la connaissance et il la possède également. Il peut toutefois la donner et en faire un bien commun. Cela empêche les employés de se sentir comme une simple ressource pour l'organisation comme nous l'avons mentionné lorsque nous avons abordé les barrières.

En somme, malgré tous les avantages qu'il présente, cette revue de littérature nous a montré que le télétravail peut s'avérer néfaste pour le partage de connaissances. Par conséquent, pour éviter cet effet néfaste, il peut s'avérer nécessaire de mettre certaines pratiques en place. Ainsi, nous nous rendons compte de l'importance de la maîtrise des TICs, de la disponibilité de l'information ainsi que de la culture et des valeurs organisationnelles. Tout comme pour la section précédente, l'organisation, les gestionnaires et les ressources humaines sont des acteurs importants, car ils doivent être un soutien pour les individus de même que des créateurs d'opportunités pour le partage des connaissances dans ce contexte qui se fait notamment par l'augmentation de la confiance.

1.4 La confiance

Nous avons jusqu'à présent présenté la littérature concernant le télétravail et le partage de connaissance, ce qui nous a permis de brièvement aborder la confiance et de montrer son importance dans ce contexte. Cette dernière partie de la revue de littérature permet de recenser la littérature sur la confiance. Nous commençons par définir et caractériser la confiance afin d'en connaître les fondements. Ensuite, nous abordons la confiance dans un contexte de travail à distance et puis dans le processus de partage des connaissances. Ces deux points sont par la suite mis en commun afin d'élaborer le rôle de la confiance lors du partage de connaissances dans un contexte de télétravail. Enfin, nous recensons les pratiques suggérées par la littérature afin d'améliorer la confiance dans le but d'obtenir un partage des connaissances optimal lorsque les individus pratiquent le télétravail.

1.4.1 Définition et caractéristiques

La confiance se trouve à différents niveaux organisationnels. Cette dernière se trouve dans les équipes, entre un employé et son supérieur, entre différents départements, entre un externe et l'organisation et enfin, entre les organisations (Usoro et Khan, 2011). Au vu de son omniprésence dans les interactions de l'organisation, cette dernière s'avère être un élément particulièrement important.

Schoorman *et al.* (2007) voient la confiance comme étant basées sur les relations. Par conséquent, ils la définissent comme étant la volonté d'être vulnérable à une autre partie (p. 347). Car selon eux, cela

démontre à quel point une personne peut prendre volontairement un risque envers une autre personne. En d'autres mots, le niveau de confiance est un indicateur du niveau de risque qu'une personne souhaite prendre. C'est donc la volonté d'une personne à être vulnérable.

Les auteurs affirment que trois dimensions constituent la confiance : les capacités, la bienveillance et l'intégrité. Ainsi, ces dimensions contribuent à la confiance au sein d'un groupe ou d'une organisation. En effet, lorsque ces dimensions sont perçues par autrui, cela permet à l'individu qui les détient de gagner un certain niveau de confiance. Plus la perception de chacun des trois augmente, plus la volonté de prendre un risque dans la relation augmente. De plus, les dimensions mentionnées sont applicables aux niveaux interpersonnel, intergroupe ou interorganisationnel. Usoro *et al.* (2007) confirment ces dimensions et les utilisent dans le contexte de leur recherche.

Comme mentionné, Usoro et Khan (2011) vont se baser sur les dimensions de Schoorman *et al.* (2007), toutefois, dans cette recherche, ils vont les modifier. Ces derniers vont parler de bienveillance, de connaissance/informations (*knowledgeable*) et d'ouverture. Afin d'apporter plus de clarté, Usoro et Khan (2011) expliquent ces trois dimensions. Premièrement, la bienveillance est la mesure dans laquelle un individu semble bien intentionné envers l'individu qui lui accorde sa confiance. Ensuite, la connaissance/informations (*knowledgeable*) est nécessaire pour la performance et pour obtenir le respect des autres, car l'individu qui montre savoir ce qu'il fait aura la confiance des employés et de son supérieur. Cette dimension s'avère similaire à celle de la compétence soulignée par Schoorman *et al.* (2007). Enfin, l'ouverture est le fait d'exprimer ses pensées et ses émotions sans restriction. Les personnes plus honnêtes et justes auront plus de confiance (Usoro et Khan, 2011).

En ce qui concerne les dimensions précédemment citées, le temps joue un rôle important. Effectivement, la capacité et l'intégrité sont relativement vite jugées dans la relation, ce sont les jugements concernant la bienveillance qui nécessitent plus de temps (Schoorman *et al.*, 2007). Autrement dit, le temps est une composante majeure du développement de la confiance.

Jusqu'à présent, la littérature mobilisée aborde la confiance comme un tout. Cependant, il est important de distinguer les deux types de confiance existant, à savoir, la confiance cognitive et la confiance affective. McAllister (1995) définit très bien ces deux types de confiance. Selon lui, la confiance cognitive dépend des croyances des individus concernant la fiabilité de leurs collègues (1995, p.25, notre traduction). Ainsi, au niveau professionnel, elle dépend de la performance et donc, de la manière dont l'individu interprète

ces performances par rapport à ces propres perceptions (Pangil et Chan, 2014). En ce qui concerne la confiance affective, il affirme qu'elle est encrée dans une préoccupation réciproque (1995, p.25, notre traduction). Lorsqu'il est sujet de confiance, un autre élément joue un rôle important. Il s'agit des émotions (Schoorman *et al.*, 2007). Toutefois, il apparaît qu'elles jouent surtout pour la confiance effective, effectivement, ce sont les émotions qui allouent la création de liens entre les individus (Chowdhury, 2005).

1.4.2 En télétravail

La confiance est un prérequis de la performance en contexte de télétravail, il s'agit d'une clé pour s'adapter au télétravail (Ficapal-Cusí *et al.*, 2023). Il s'agit également d'un élément central pour la performance de l'équipe (Breuer *et al.*, 2016) et donc la performance organisationnelle (Ficapal-Cusí *et al.*, 2023). Effectivement, la confiance au sein de l'équipe facilite la coordination et la coopération (Breuer *et al.*, 2016). De plus, la virtualité apportée par le télétravail ajoute une barrière, car le risque perçu par les membres de l'équipe est plus important, ce qui rend le besoin de confiance d'autant plus important (Breuer *et al.*, 2016). Toutefois, les TICs peuvent également diminuer ce besoin de confiance si les interactions sont documentées et réutilisables au besoin (Breuer *et al.*, 2016). C'est aussi ce qui est mentionné par Breuer *et al.* (2016), à savoir que la documentation diminue le risque perçu par les membres de l'équipe.

Comme l'expliquent Ficapal-Cusí *et al.* (2023), la confiance entre les télétravailleurs et les gestionnaires est un élément bénéfique pour l'organisation. En effet, une supervision basée sur la confiance permet d'améliorer les performances de l'organisation en contexte de télétravail. De plus, bâtir une certaine confiance permet d'améliorer la gestion à distance, l'adaptation des télétravailleurs à leur environnement ainsi que d'assurer des résultats positifs (Ficapal-Cusí *et al.*, 2023).

Il est également important de noter qu'une augmentation de la confiance des employés envers leurs gestionnaires va permettre d'obtenir des résultats (Ficapal-Cusí *et al.*, 2023).

De manière générale, il existe différentes manières de développer la confiance au sein de l'équipe au fil du temps. D'après Cheng *et al.* (2015), cela dépend de la façon dont l'équipe a été composée, sous quelles circonstances les membres se sont connus et enfin, la manière dont leurs efforts sont coordonnés afin d'accomplir leur objectif. En effet, les auteurs affirment qu'il existe une différence de confiance selon le

niveau d'interactivité entre les membres afin d'achever le résultat commun. Les pratiques pour développer la confiance seront donc abordées plus tard dans cette revue de littérature.

1.4.3 En partage des connaissances

Le rôle joué par la confiance lors du partage des connaissances suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs. Auparavant, il semblerait que ce sujet n'était pas pris en considération. Pourtant, la confiance entre collègues impacte positivement le partage des connaissances (Jain *et al.*, 2015; Kipkosgei *et al.*, 2020; Lo *et al.*, 2021). Selon Jain *et al.* (2015), la collaboration entre professionnels à elle seule ne suffirait pas pour le partage des connaissances. En effet, la confiance est essentielle pour bâtir des relations et partager des connaissances (Kipkosgei *et al.*, 2020). Cela affirme ce que Hao *et al.* (2022) avancent, car ils présentent également la confiance comme un moteur des comportements collaboratifs.

Lorsqu'il est question de partager les connaissances, Chowdhury (2005) affirme qu'il faut développer la confiance basée sur la cognition. Jain *et al.* (2015) vont affirmer que la confiance cognitive aurait une relation positive à la donation de connaissances, mais que les comportements de partages de connaissances seraient dépendants de la confiance affective. Effectivement, dans leur recherche, ils affirment qu'il est nécessaire de développer des liens émotionnels entre collègues afin d'obtenir des connaissances d'autres collègues plus facilement (Jain *et al.*, 2015). Aussi, Ng (2022) souligne l'importance de la confiance affective, cette dernière permettrait de motiver et d'encourager les individus à partager leurs connaissances.

Toutefois, Chowdhury (2005) mentionne l'importance de développer la confiance entre tous les membres afin d'améliorer le partage des connaissances. Car la confiance entre deux personnes uniquement ne va pas forcément permettre d'améliorer le partage des connaissances avec les autres membres (Chowdhury, 2005). Au contraire, Haesebrouck *et al.* (2021) voient le partage des connaissances comme un moyen de bâtir la confiance. Selon les auteurs, la personne qui reçoit les connaissances va « récompenser » la personne qui partage les connaissances en bâtissant une confiance entre eux.

1.4.4 Rôle de la confiance lors du partage des connaissances en télétravail

Lors de leur recherche basée dans les communautés de pratiques, Usoro *et al.* (2007) ont conclu qu'une confiance basée sur les compétences est positive pour le partage de connaissances.

Alsharo *et al.* (2017) soulignent que le partage de connaissances à un effet positif sur la confiance et sur la collaboration. La confiance quant à elle semble influencer sur la collaboration des équipes virtuelles. Pinjani et Palvia (2013) confirment que la confiance est positive pour le partage des connaissances dans un contexte d'équipe virtuelle. Selon les auteurs, la confiance permettrait aux membres de construire des relations et d'être performants en tant qu'équipe.

La confiance basée sur l'institution affecte l'efficacité de l'équipe virtuelle, car la confiance entre les membres de l'équipe ne se construit pas sur des facteurs personnels (Alsharo *et al.*, 2017). Toutefois, la confiance est bien plus élevée entre les membres d'une équipe virtuelle qui ont des caractéristiques similaires. Par exemple, la culture est fondamentale pour l'interprétation, la communication et le comportement (Alsharo *et al.*, 2017). Les membres d'une même équipe virtuelle qui ont une culture différente pourraient affecter le niveau de confiance (Alsharo *et al.*, 2017). Pinjani et Palvia (2013) confirment également l'impact d'une trop importante diversité sur la confiance de même que sur le partage de connaissances. Cependant, ils affirment également que les membres d'une équipe peuvent passer outre leurs différences et collaborer si les tâches sont fortement interdépendantes (Pinjani et Palvia, 2013).

Staples et Webster (2008), au contraire, affirment que la virtualité n'affecte pas la relation qui existe entre la confiance et le partage de connaissances. Selon eux, c'est l'interdépendance des tâches qui affecte cette relation. Hao *et al.* (2022) dans leur étude au sein d'équipes virtuelles nous montrent que la confiance envers les collègues a un effet positif sur les comportements de partage des connaissances. Toutefois, ils s'opposent à Staples et Webster (2008) au sujet de la virtualité. En effet, Hao *et al.* (2022) affirment que l'effet positif de la confiance sur les comportements de partage de connaissances dépend du degré de virtualité au sein de l'équipe et de l'efficacité de chacun à partager des connaissances. Ils expliquent l'effet de la confiance envers les collègues sur les comportements de partage des connaissances grâce à la théorie du traitement de l'information sociale. Effectivement, il paraîtrait qu'un contexte social collaboratif permettrait aux membres d'équipes virtuelles de traiter les signaux sociaux d'une manière qui permet de générer une haute sécurité psychologique. De ce fait, un employé avec une haute sécurité psychologique aura tendance à avoir davantage un comportement de partage des connaissances et donc, moins de visions négatives vis-à-vis des actions de partage (Hao *et al.*, 2022).

1.4.5 Pratiques permettant la confiance

De nombreuses pratiques peuvent être mises en place pour susciter la confiance, surtout, lorsque le risque à prendre est plus élevé que le niveau de confiance et donc, supérieur à la volonté de prendre un risque (Schoorman *et al.*, 2007).

Premièrement, les systèmes de contrôles peuvent aider. Effectivement, ces derniers vont diminuer le risque perçu à un niveau similaire au niveau de confiance et donc, à la volonté de prendre le risque (Schoorman *et al.*, 2007). Au contraire, si les systèmes de contrôles sont trop envahissants, le développement de la confiance se verra entravé, car le risque sera peu existant et les actions de confiance seront attribuées aux systèmes de contrôle. (Schoorman *et al.*, 2007).

Afin d'améliorer la confiance en télétravail, Ficapal-Cusí *et al.* (2023) proposent diverses solutions à mettre en place par les gestionnaires. Nous l'avons abordé précédemment, ils suggèrent des moyens de communication permettant la gestion des incertitudes et des ambiguïtés. Ceci s'aligne tout à fait avec les pratiques de Schoorman *et al.* (2007), car les TICs peuvent également être utilisés comme système de contrôle. Aussi, Usoro et Khan (2007) voient les TICs comme un moyen d'assister les individus pour améliorer leur confiance en soi afin qu'ils partagent des connaissances dans un contexte de communauté virtuelle. Dans l'optique d'améliorer la confiance et tirer profit des TICs, Pinjani et Palvia (2013) soulignent l'importance pour les gestionnaires de se concentrer sur les aspects collaboratifs des technologies et offrir des formations sur ces aspects. En effet, les aspects collaboratifs de même que l'interdépendance des tâches aident au bon fonctionnement des processus d'équipe. Toutefois, plus la virtualité est élevée, plus les besoins de confiance envers les collègues et de sécurité psychologique sont importants. Ainsi, Hao *et al.* (2022) préconisent d'établir une confiance forte et une communication fluide.

Toujours apparents à un système de contrôle, Breuer *et al.* (2016) suggèrent la mise à disposition de documentation reprenant diverses interactions, cela permet de pallier le besoin accru de confiance. Les auteurs proposent cette alternative plutôt que des activités pour maintenir la confiance au sein de l'équipe.

Ensuite, pour les gestionnaires, Ficapal-Cusí *et al.* (2023) suggèrent également certaines pratiques à adopter : des interactions en face-à-face, un échange constant d'information et une formation sur le leadership permettant notamment de connaître les bonnes pratiques afin d'éviter l'isolation des télétravailleurs. Les auteurs affirment que le fait de ne pas se sentir isolés permet aux employés d'avoir

une meilleure perception du soutien social. Ainsi, la confiance des employés permet de compenser les effets négatifs du télétravail que les employés peuvent ressentir (Ficapal-Cusí *et al.*, 2023). Aussi, Wei *et al.* (2024) conseillent trois stratégies pour construire la confiance : le partage d'intérêts personnels et d'information, des exercices brise-glace et des réunions en face-à-face lorsque c'est possible. Il semblerait que plusieurs chercheurs semblent s'accorder sur l'importance des échanges en face-à-face. Pinjani et Palvia (2013), quant à eux, conseillent aussi aux gestionnaires de mettre en place des formations pour aider les membres à bâtir des relations, d'être formés et conseillés sur les processus de l'équipe et de comprendre les interactions qui peuvent émerger de la diversité et des tâches à réaliser. De manière plus générale, Cheng *et al.* (2015) préconisent de travailler sur la confiance très tôt, par exemple, lorsque l'équipe est formée, puis, lorsque les attentes sont établies et que le plan voit le jour, et enfin, lorsque la livraison du résultat approche. Kanawattanachai et Yoo (2002) confirment que les équipes les plus performantes établissent rapidement une confiance au début et la maintiennent à un niveau élevé.

Parmi les pratiques, certaines ne concernent pas les membres de l'équipe, elles concernent uniquement le gestionnaire. Il s'agit d'un travail qu'il doit lui-même réaliser pour être un meilleur leader. Par exemple, Usoro et Khan (2007) conseillent aux gestionnaires de comprendre les dimensions de la confiance afin de comprendre la manière dont il faudrait guider et soutenir le partage des connaissances. Enfin, si la confiance est peu présente ou même inexistante, Staples et Webster (2008) préconisent la mise en place de structures pour permettre le partage de connaissances, car sans la présence de la confiance cela devient une attente du travail.

1.4.6 Conclusion

Cette section nous a permis de définir la confiance et de la caractériser afin d'en connaître les fondements et les différents aspects. Nous avons aussi souligné l'importance de la confiance lorsque le télétravail est pratique. Ensuite, la littérature a démontré l'importance de la confiance, et surtout, l'importance de la confiance cognitive et de la confiance affective lors du partage des connaissances. Bien entendu, son rôle important s'est révélé lorsque nous avons abordé le partage des connaissances en télétravail. Enfin, cela nous a permis d'aborder les diverses pratiques nécessaires au maintien de la confiance lorsque les connaissances sont partagées dans un contexte de travail à distance. Ce dernier point de littérature a particulièrement mis l'accent sur le rôle des gestionnaires.

1.5 Problématique

Comme nous l'avons mentionné, le partage des connaissances nécessite la confiance surtout lorsque les individus se trouvent dans un contexte de travail à distance. Cependant, cette dernière est très difficile à bâtir virtuellement et il n'est pas toujours possible pour les individus de se rencontrer quand ils sont situés dans différents endroits à travers le monde. Dans un groupe de travail, les relations entre collègues sont particulièrement importantes. Comme il a déjà été mentionné, ces relations permettent aux membres de partager des connaissances qui vont permettre à l'équipe de fournir le travail attendu. Toutefois, ces dernières peuvent être source de fortes tensions au sein du groupe et de l'organisation. À nouveau, certains télétravailleurs se trouvent loin de l'organisation et ne peuvent donc pas rencontrer en face-à-face les autres membres de l'équipe.

Par conséquent, la revue de littérature réalisée nous montre que la confiance influence les relations ainsi que le partage des connaissances lorsque les individus sont dans un contexte de travail à distance. Toutefois, le télétravail impacte également la confiance, les relations et le partage des connaissances.

Bien que la littérature sur le télétravail, le travail hybride et la confiance aborde les relations entre les télétravailleurs, elle semble surtout se concentrer sur les équipes de travail et non les individus qui sont amenés à travailler ensemble occasionnellement. De même, la littérature qui aborde le partage de connaissances en contexte de télétravail ou de travail hybride aborde la confiance, mais celle-ci ne semble pas étudier le sujet plus en profondeur. Hormis quelques travaux, il semblerait que l'étude de la confiance en contexte de télétravail n'ait attisé l'intérêt que récemment, autrement dit, depuis la pandémie.

Par conséquent, notre question principale consiste à se demander : est-il possible de bâtir une réelle confiance entre les individus qui sont menés à télétravailler ? Cette question principale génère certaines sous-questions qui vont permettre de préciser notre démarche de recherche, à savoir, la confiance est-elle moins présente pour les individus lorsqu'ils sont en télétravail par rapport au présentiel ? Aussi, par quel moyen atteindre un niveau de confiance suffisant pour le partage des connaissances ? Et enfin, si ce niveau de confiance ne peut être atteint, quelles sont les conséquences pour l'organisation et comment peut-elle fonctionner ? Suite à notre revue de littérature, nous notons l'importance de la gestion des connaissances pour les organisations, et nous notons également que le partage des connaissances s'inscrit dans le processus de gestion des connaissances. Toutefois, pour notre recherche, nous nous limiterons au partage des connaissances uniquement et plus particulièrement, au partage des connaissances explicites.

CHAPITRE 2

Méthodologie

Après avoir formulé notre problématique et donc, notre question de recherche et les sous-questions qu'elle a engendrées, il convient de développer la manière dont nous allons répondre à ces questionnements. Notre objectif étant de comprendre le rôle de la confiance lors du partage des connaissances dans un contexte de travail à distance. Dans ce chapitre, nous abordons donc notre démarche méthodologique, la stratégie de notre recherche, notre sélection des participants, la méthode de collecte des données, le traitement des données suivi de l'analyse des données, et enfin, les critères de qualité avec les considérations éthiques. Nous commençons cependant par aborder certaines difficultés rencontrées lors de la recherche,.

2.1 Difficultés rencontrées lors de la recherche

Avant d'élaborer les différents points méthodologiques, nous souhaitons aborder les difficultés rencontrées lors de notre recherche, car ces dernières nous ont conduites à apporter des changements importants. Ces changements permettent d'expliquer certains choix réalisés lors de la recherche. En premier lieu, nous souhaitons initialement réaliser une recherche reposant sur une étude de cas unique dans le secteur de la logistique, compte tenu de nos intérêts et expériences passées, en mettant la focale surtout sur le partage des connaissances en télétravail. Nous avons donc essayé d'obtenir un accès par le biais des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et par courriel. Il s'agissait de trouver une organisation intéressée par l'étude et qui autoriserait ses employés à y participer. Nous avons également contacté des organismes opérants dans le secteur logistique montréalais. Toutefois, nous n'avons pas trouvé d'organisation encline à nous laisser réaliser notre recherche en son sein.

Il a donc fallu réviser le design méthodologique que nous envisagions. Puisque le partage des connaissances touche différents secteurs, notre projet de recherche n'était aucunement dépendant du secteur de la logistique. Nous avons donc décidé de ne pas nous limiter à un secteur spécifique. Nous avons donc procédé de la même manière via les réseaux sociaux et les courriels, hélas sans plus de succès. Nous avons donc sollicité notre entourage pour une mise en contact avec des entreprises. Cela nous a ouvert certaines possibilités, mais qui après un examen plus approfondi, se sont révélées non appropriées pour notre étude.

En travaillant notre revue de littérature en parallèle de ces démarches, nous avons constaté que le thème de la confiance pourrait prendre plus de place dans notre recherche. Nous avons pris la décision de d'en faire un sujet plus central dans notre recherche. Finalement, nous nous sommes concentrées sur le rôle de la confiance et compte tenu des difficultés à obtenir l'accord d'une organisation unique, nous avons décidé de ne pas réaliser une étude de cas. Une fois ce changement adopté, nous avons opté sur une démarche reposant sur des entrevues individuelles avec des personnes oeuvrant dans diverses organisations, contactées via nos réseaux professionnel et personnel.

2.2 Démarche méthodologique

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle de la confiance lors du partage de connaissances en contexte de télétravail. Notre question de recherche émerge à la suite de la littérature consultée et de l'accent mis sur la confiance et son importance lors du partage de connaissance. Ainsi, notre objectif premier est de savoir s'il est possible de bâtir une réelle confiance entre les télétravailleurs. En répondant à notre question de recherche, nous allons être en mesure d'achever notre second objectif qui est de savoir si la confiance est généralement plus élevée lorsque les individus sont en présentiel, comment atteindre la confiance si cela est possible ou bien, de connaître l'impact sur l'organisation et son fonctionnement si la confiance n'est pas possible.

Ainsi, afin de répondre à notre question et à nos sous-questions, nous nous plaçons dans une recherche qualitative inductive avec démarche exploratoire, nous avons également décidé d'avoir une certaine ouverture vis-à-vis des critères de l'étude. Nous reviendrons sur la direction prise pour cette recherche dans les sections qui suivent.

2.2.1 Une démarche qualitative

Pour notre recherche, une démarche qualitative semblait être la plus adaptée. En effet, cette dernière est idéale lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes sociaux comme c'est le cas de la présente recherche (Hennink *et al.*, 2020). L'approche qualitative, d'après Patton (2014), permet d'étudier le sens de différentes expériences, d'avoir des histoires qui vont nous permettre de mieux comprendre les individus, leur contexte, de comprendre le système dans lequel se place l'individu et la manière dont il l'influence, d'identifier des conséquences imprévues et aussi, de pouvoir comparer des cas. Les objectifs de l'approche qualitative énoncés par Patton (2014) justifient notre choix, car dans notre recherche, l'approche qualitative va nous permettre de comprendre les individus par le biais d'histoires et d'expériences, de

donner du sens à leurs expériences, de comprendre l'individu et son contexte, et aussi, de comprendre les divers systèmes dans lesquels se placent ces individus. Hennink *et al.* (2020) confirment notre choix en énonçant les mêmes objectifs que Patton (2014). Ils apportent également le concept de « *Verstehen* » qui décrit ce que nous souhaitons achever avec notre démarche. À savoir, comprendre les comportements, croyances, opinions et émotions des individus participant à notre recherche. Comme beaucoup de recherches qualitatives, nous nous plaçons dans une optique inductive, car cela nous permet de comprendre chaque individu afin de l'expliquer (Gaudet et Robert, 2018).

De plus, la confiance dans une relation n'est pas quelque chose de quantifiable et ce n'est pas tangible, ce qui la rend complexe donc, selon Hennink *et al.* (2020) l'approche qualitative est d'autant plus pertinente pour les sujets complexes. Il est également important de noter que la confiance est une perception, elle est subjective et donc, elle peut être perçue différemment selon les individus. C'est également pour ces raisons que notre approche est pertinente, car elle permet aux individus de nous exprimer diverses expériences selon leur point de vue.

2.3 Stratégie générale

Dans ce segment, nous allons aborder la stratégie que nous avons adoptée pour notre recherche tout en la justifiant. Pour ce faire, nous allons mobiliser divers textes de la littérature concernant la méthodologie.

Nous avons choisi une recherche exploratoire basée sur des entrevues semi-dirigées étant donné que la littérature ne semble pas aussi abondante que souhaité sur le sujet, elle nous permet d'étudier un phénomène nouveau tout en apportant de nouvelles perspectives sur nos trois concepts clés : la confiance, le télétravail et le partage des connaissances. Nous avons décidé d'éviter l'étude de cas unique et donc, au sein d'une seule organisation afin d'avoir divers points de vue et des contextes différents. Toutefois, les divers contextes des participants rassemblent quelques caractéristiques similaires sur lesquelles nous reviendrons plus en détail par la suite.

D'abord, la littérature souligne la pertinence de notre choix, car nous cherchons à comprendre un phénomène, nous cherchons le « pourquoi » et le « comment », nous n'allons en aucun cas manipuler les comportements des individus et nous cherchons à identifier les conditions ayant une pertinence pour le phénomène étudié (Hennink *et al.*, 2020). Et donc, en se plaçant dans l'optique d'une recherche exploratoire, Thomas et Lawal (2020) nous expliquent que c'est idéal pour explorer un phénomène peu

ou pas abordé dans la littérature, aussi, les auteurs affirment que ce type de recherche permet également des découvertes grâce à une certaine flexibilité méthodologique.

Ensuite, le contexte est particulièrement important pour comprendre le phénomène étudié (Yin, 2017). Nous avons cherché des individus évoluant dans des contextes similaires. De plus, étant donné la généralisation du télétravail et du travail hybride, nous pensons que son impact sur le partage des connaissances est devenu chose commune pour bien des organisations et des employés. Ainsi, l'étude que nous conduisons n'a pas pour objectif d'être représentative de l'entièreté de la population, ce qui est impossible à notre échelle, mais de fournir des données riches et descriptives dans un certain contexte.

Étant donné qu'il s'agit d'une recherche exploratoire, nous avons décidé de ne pas réaliser une étude de cas unique comme nous l'avons pensé au commencement. De plus, Yin (2017) aborde la critique engendrée par l'étude de cas unique, notamment, l'unicité du cas et les conditions entourant le cas. Il mentionne un choix de deux cas pour une recherche. Ces deux éléments affirment notre choix précédent, soit de reconsidérer l'étude de cas unique.

2.4 Accès au terrain de recherche et sélection des participants

Après avoir abordé notre méthodologie ainsi que notre stratégie générale, nous pouvons élaborer notre terrain de recherche. Dans les paragraphes suivants, nous détaillons la manière dont nous avons procédé pour effectuer la sélection des participants, la stratégie et aussi les critères de sélection utilisés pour obtenir cet échantillon.

2.4.1 Sélection des participants

Dans cette section, nous abordons la stratégie mise en place afin d'obtenir la participation à notre recherche et les critères nécessaires à la sélection des participants. Nous décrivons également le profil des participants retenus pour notre démarche de recherche.

2.4.1.1 Stratégie

Au vu de la nature de notre recherche exploratoire, il était important de définir une stratégie afin de pouvoir obtenir un échantillon conforme à nos critères. Il était également important d'avoir diverses stratégies à mettre en place afin de pouvoir continuer notre sollicitation en cas d'échec de la première

stratégie. Comme nous allons l'expliquer ci-dessous, les diverses stratégies mises en place ont finalement été utilisées.

Nous avons estimé en amont qu'un nombre de 15 participants serait nécessaire pour avoir une base de données suffisante. Ce nombre semblait cohérent vis-à-vis de la richesse des données et de la contrainte de temps que nous avions.

Afin de trouver ces 15 participants, nous avons décidé de solliciter notre réseau et plus particulièrement une personne. Nous avons donc sollicité cette personne de notre entourage en premier, car elle détient un large réseau. Cette personne a elle-même été en mesure de participer à notre recherche et elle nous a introduits à d'autres personnes dont le profil correspond à nos critères de sélections. En sollicitant une personne de notre réseau, cela nous a permis un accès majoritairement certain à plusieurs participants et donc un gain de temps. La majorité des personnes qu'elle a sollicitées ont accepté de participer et nous avons rapidement réalisé la moitié des entrevues nécessaires.

Ensuite, chaque participant a été sollicité pour une recommandation, cette méthode n'a pas connu un grand succès étant donné qu'une seule personne a participé à notre recherche de cette manière. Par la suite, nous avons à nouveau sollicité notre réseau, mais de manière moins ciblée cette fois-ci. Effectivement, nous avons même demandé à des personnes qui ne correspondent pas à nos critères de sélection s'ils pouvaient solliciter leur réseau. Cette méthode a porté ses fruits, car elle nous a permis d'obtenir les entrevues manquantes pour atteindre le nombre fixé au début, à savoir, 15 entrevues au total. De plus, la sollicitation moins ciblée comme nous avons fait en dernière stratégie nous a permis de diversifier les secteurs d'activités de notre échantillon.

Ainsi, nous avons mis en place trois stratégies au total. Premièrement, nous avons utilisé la sollicitation ciblée de notre réseau. Ensuite, nous avons sollicité le réseau des participants. Enfin, nous avons sollicité notre réseau de manière plus large et moins ciblée tout en respectant nos critères de sélection.

2.4.1.2 Critères de sélection

Étant donné la nature de la recherche et la durée, nous avons des critères pour que les individus puissent participer à l'étude. Parmi, les individus volontaires, les participants potentiels ont été sélectionnés sur base des critères suivants : avoir un emploi de connaissances, réaliser au moins un jour de télétravail par

semaine, les journées de télétravail ne doivent pas uniquement avoir comme objectif l'isolement afin d'être plus productif, mais elles doivent contenir des échanges avec les collègues, ne pas être employé d'une jeune organisation du type « *start-up* », être employées dans une organisation qui a des pratiques formelles même si ces dernières ne concernent pas le partage des connaissances et finalement, être employé dans l'organisation depuis un an au minimum. Ce dernier critère permet la richesse d'informations relatives au vécu, nous craignons qu'un individu employé depuis peu ne puisse pas nous fournir assez d'exemple et d'histoires vécues ou qu'il n'ait pas encore totalement connaissance des processus de l'organisation. Nous avons également tenu à avoir un panel de participants varié, à savoir, des employés avec des responsabilités variées qui se trouvent à différents niveaux hiérarchiques afin d'avoir la perspective des gestionnaires également. De ce fait, sur un total de 15 individus, 4 gestionnaires ont participé à notre recherche.

2.4.1.3 Profil des participants

Dans cette section, nous allons pouvoir donner plus de détails et de caractéristiques concernant le profil des participants, que nous avons également résumé dans le tableau 2.1 en fin de section. Comme mentionné, 15 personnes ont été sélectionnées pour prendre part à notre recherche. Sur ces 15 personnes, 9 d'entre elles travaillaient dans le secteur des technologies de l'information. Toutefois, toutes n'avaient pas un poste technique par rapport aux TI. La forte concentration des participants dans ce secteur est due majoritairement à la sollicitation ciblée dans notre stratégie. Les autres participants venaient de secteurs variés tels que le secteur des assurances ou du transport. De plus, le secteur d'activité n'était pas pris en compte dans notre recherche, lorsque nous avons décidé de faire une recherche exploratoire au lieu d'une étude de cas, le secteur n'était plus pertinent.

Aussi, deux participants travaillaient dans des organisations du secteur public. Nous avons également eu une participante travaillant pour une organisation à but non lucratif. En ce qui concerne les autres participants, ils travaillent tous dans des organisations privées de tailles diverses. Selon nous, il s'agit d'un aspect qui permet d'en savoir davantage sur les participants, mais il ne s'agit pas d'un critère pour notre recherche.

À l'exception d'une personne qui était plus âgée, l'âge des participants se situait entre 25 et 40 ans. Bien que cela puisse être intéressant concernant l'expérience avec le travail à distance, dans notre cas, l'âge n'était pas un critère à prendre en compte tant que les participants étaient habitués à la pratique. Aussi,

il nous semble important de mentionner que tous les participants occupaient des postes qui nécessitent un certain niveau d'éducation.

Enfin, il était important pour nous d'avoir quelques gestionnaires dans notre échantillon. Cela permettait la variété des données en fonction de la situation managériale. En conduisant des entrevues avec des gestionnaires, cela nous permettait d'avoir un point de vue de divers niveaux hiérarchiques. Nous avons obtenu un total de 4 gestionnaires, tous les gestionnaires occupaient des postes dans le secteur des TI, dont un des participants qui travaillait pour un organisme public.

Tableau 2.1 Profil des participants

Numéro	Nom	Poste	Gestionnaire	Secteur	Fréquence de télétravail par semaine
1	Aelys	Architecte cloud	Non	Logistique	Cinq jours
2	Alice	Juriste immobilier	Non	Commerce au détail	Cinq jours
3	Thomas	Développeur full stack JavaScript	Non	TI	Deux jours
4	Sarah	Responsable des opérations	Oui	Aéronautique	Deux jours
5	Baptiste	Développement des affaires, gestion de comptes	Non	TI	Cinq jours
6	Carlos	Testeur logiciel	Non	TI	Deux jours
7	Anna	Partenaire d'affaires	Non	TI	Trois jours
8	Arnaud	Architecte IT	Oui	TI	Cinq jours
9	Juliette	Chargée de projet	Oui	Bancaire	Quatre jours
10	Amélie	Chargée de projet	Oui	TI	Entre trois et cinq jours
11	Salma	Consultante	Non	Service	Deux à trois jours
12	Claude	Partenaire commercial d'approvisionnement	Non	Ferroviaire	Entre un et trois jours
13	Malak	Référente au système de management intégré	Non	Construction	Deux jours
14	Asma	Chargée de projet	Non	Organisme à but non lucratif	Trois jours
15	Nadia	Analyste de données	Non	Assurance	Quatre jours

2.5 Collecte des données

Ci-dessous, nous allons nous intéresser à la manière dont nous avons collecté les données de cette recherche. Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé que des entrevues semi-dirigées seraient

plus adaptées. Ainsi, dans les sections qui suivent, nous allons nous attarder sur la méthode de collecte choisie, à savoir, l'entrevue semi-dirigée ainsi que sur le guide d'entrevue et sur les critères de sélection pour les participants.

2.5.1 Entrevues semi-dirigées

Au vu de la question de recherche et des sous-questions, il nous a semblé nécessaire de capturer au maximum le ressenti des individus de même que leur expérience sur différents sujets tels que la relation avec leurs collègues, la confiance et le partage de connaissances. De cette manière, nous pouvons avoir une vision plus claire de la situation et de ce que vit l'individu.

Au-delà du fait qu'il s'agit d'une méthode de collecte répandue pour les études de cas (Yin, 2017), l'entrevue semi-dirigée nous a semblé parfaitement adaptée pour notre recherche. En effet, cette dernière permet d'obtenir des informations qu'on ne peut pas observer telles que le ressenti, l'intention ou la pensée. Il est également impossible d'observer des événements passés, ce que représentent les événements ou la manière dont les individus se sont organisés (Patton, 2014). L'entrevue permet d'avoir la perspective de l'individu, il nous laisse entrer dans son monde (Patton, 2014), car il nous fournit des explications en plus de son expérience et la manière dont il l'a vécue (Hennink *et al.*, 2020).

Le choix s'est donc porté sur l'entrevue semi-dirigée avec des questions ouvertes afin de couvrir certains points tels que la confiance, les échanges entre collègues et le partage de connaissances. De plus, cette méthode permet l'émergence de points auxquels nous n'avons pas pensé et qui s'avèrent importants pour notre recherche. Cette méthode de collecte présente des avantages du fait de sa récurrence. Les mêmes questions sont posées aux individus dans le même ordre, ce qui a tendance à faciliter la collecte des données et la compréhension pour la suite. En bref, cela permet une collecte structurée tout en gardant un esprit de conversation et une certaine fluidité (Patton, 2014 ; Hennink *et al.*, 2020). Toutefois, certains sujets importants peuvent être omis par inadvertance. Aussi, il est important de faire attention à la manière dont les questions sont posées à chaque fois sous peine d'amener des réponses différentes avec des perspectives différentes, ce qui rend les données moins comparables (Patton, 2014 ; Yin, 2017). Il existe également un risque de biais des réponses, et particulièrement au niveau de la réflexion, l'individu peut très bien s'adapter au chercheur et répondre de manière à le satisfaire (Yin, 2017).

Le choix de cette méthode de collecte va nous permettre d'avoir une pensée narrative. Selon Saldaña (2015), ce type de pensée pousse le chercheur à prêter une grande attention au langage de l'individu, elle pousse également à chercher des histoires vécues afin de comprendre l'individu. De plus, ces histoires vécues peuvent révéler des schémas communs à plusieurs individus (Saldaña ; 2015).

Ensuite, les entrevues peuvent être réalisées autant en présentiel qu'en visioconférence selon la convenance de l'individu. Toutefois, l'entrevue par visioconférence semblait privilégiée pour la facilité et la flexibilité qu'il accorde particulièrement au niveau de la distance géographique et du décalage horaire. De plus, Gaudet et Robert (2018) mentionnent deux principaux avantages que peut apporter ce type de technologie pour la collecte des données. Les auteurs mentionnent plus de facilité pour recruter des participants. Aussi, lorsqu'une entrevue est réalisée en ligne, il semblerait que l'individu perçoit un plus haut niveau d'anonymat à cause du contact visuel moins important qu'en face-à-face. Il serait donc enclin à partager davantage lors de l'entrevue (Gaudet et Robert, 2018).

Maintenant que nous avons établi notre méthode de collecte des données, nous pouvons présenter notre guide d'entretien. Ce dernier nous a permis de garder une ligne directrice durant nos entrevues.

2.5.2 Guide d'entrevue

Comme mentionné, le guide d'entrevue nous a permis de couvrir tous les aspects nécessaires à la recherche. Effectivement, le guide d'entrevue est composé de questions ouvertes. Ces dernières sont fortement orientées sur le vécu de l'individu et des exemples sont demandés de manière récurrente. Les questions font référence à des événements ou à des comportements passés qui ne peuvent être observables (Patton, 2014).

En outre, grâce au guide d'entretien, nous avons une ligne directrice à suivre durant les entrevues. Cela nous a permis de nous assurer que tous les sujets importants ont été couverts. Toutefois, il nous était possible de poser de plus amples questions si nécessaires, par exemple, lorsque nous estimions qu'il y a besoin de plus de précisions, lorsque l'individu s'écartait du sujet ou qu'il ne répondait pas à la question.

Enfin, notre guide d'entrevue (Annexe A) est structuré en cinq parties. Nous commençons par des questions d'introduction afin d'en savoir plus sur l'individu et son occupation de manière générale. La seconde partie de l'entrevue concerne la confiance et la circulation des connaissances au niveau de

l'individu lui-même. Cette partie nous permet de comprendre comment l'individu procède pour partager les connaissances et sa perception de la confiance. Ensuite, nous posons des questions au sujet des relations avec les collègues afin de comprendre le type de relation que l'individu entretient. Cette partie nous permet d'introduire la partie suivante qui porte sur la circulation des connaissances au niveau de l'organisation et sur la confiance envers les gestionnaires. En effet, il nous est nécessaire de comprendre comment cela se passe au niveau de l'organisation pour comprendre l'impact que cela a sur l'individu. Finalement, nous concluons par une question de bilan et nous laissons l'occasion à l'individu d'ajouter des éléments s'il le souhaite.

2.6 Traitement et analyse des données

Le traitement des données tout comme leur analyse nous a permis de mettre en relief des thèmes récurrents dans les entrevues. Ces éléments constitueront nos résultats. Cette section présente la manière dont nous avons procédé.

Les entrevues étaient enregistrées dans le but de les retranscrire. Une fois les entrevues retranscrites, elles ont été codées à l'aide du logiciel NVivo, un logiciel de codage populaire pour les recherches qualitatives. Pour le codage, nous avons procédé une entrevue à la fois. Comme le mentionne Patton (2014), notre analyse devait commencer par les cas des individus, à savoir, chaque entrevue et puis, l'analyse de la mise en commun des entrevues. Le codage se faisait également à la même période que les entrevues, de cette manière, si un élément nous semblait récurrent, il était possible de questionner les participants suivants à ce sujet grâce à un processus itératif. Comme expliqué par Hennink *et al.* (2020), lors d'une recherche qualitative, le processus itératif permet de modifier la collecte de données durant. C'est ce que nous avons réalisé à une moindre échelle. En effet, la méthode de collecte des données n'a pas été modifiée, seules quelques questions ont été ajoutées lorsqu'un aspect nous semblait fortement mentionné.

Au début, le codage était détaillé, ensuite, nous avons regroupé les codes similaires ensemble, ce qui nous a donné des thèmes (Annexe B). Comme souligné par de Patton (2014), il nous fallait trouver les divers éléments qui allaient ensembles en décelant des récurrences. Pour ce faire, les codes nous ont permis de mettre en avant des schémas récurrents, ensuite, nous avons analysé les données par codes et donc, plusieurs données à la fois. Notre procédé a suivi les recommandations de Patton (2014) : le traitement des données a permis de mettre en avant des schémas récurrents qui se sont révélés être la base de thèmes. Ces étapes nous ont permis de réaliser une analyse inductive, à savoir, de généraliser des schémas

pour trouver des thèmes en commun dans chaque entrevue (Patton, 2014). Cette approche suit également la spirale analytique recommandée par Hennink *et al.* (2020). Cette spirale suggère de commencer avec les données, les décrire, les comparer et puis les catégoriser. La catégorisation va permettre de conceptualiser et enfin d'expliquer (Hennink *et al.*, 2020). C'est donc cette approche que nous avons appliquée. Aussi, lorsque nous voulions voir divers points de vue concernant une question relativement importante, nous avons utilisé l'analyse transversale qui permet d'observer les réponses de différentes entrevues à des questions spécifiques (Patton, 2014). Cela a notamment été le cas pour les thèmes de la confiance, où nous voulions analyser les divers regards sur ce thème. Cette approche a également facilité le codage. Effectivement, pour les dernières entrevues, il nous était possible de directement coder dans les thèmes les plus généraux pour les éléments répétitifs. Ces derniers étaient mentionnés dans les entrevues précédentes et nous les avons déjà codés auparavant.

Aussi, il nous semble important de mentionner que la prise de note réalisée durant les entrevues a également été ajoutée dans le logiciel NVivo. Effectivement, ces notes contenaient des éléments qui ont retenu notre attention, des éléments nouveaux que nous pouvions explorer dans les entrevues suivantes ou des éléments sur lesquels les participants ont particulièrement insisté. Ainsi, l'ajout de ces notes au codage permet de donner de la richesse et une certaine importance à certains éléments codés.

Finalement, le rassemblement des différents codes a permis de mettre en lumière divers thèmes. Nous avons donc obtenu 6 thèmes généraux qui ont comporté des sous-thèmes. Premièrement, nous avons regroupé les diverses difficultés rencontrées lors des partages de connaissances, au vu de la quantité de données pour ce thème, de nombreux sous-thèmes ont été nécessaires. Deuxièmement, nous avons également un thème concernant les divers points retenus des difficultés, à savoir, les apprentissages. Ensuite, nous avons mis en communs les divers éléments qui permettent d'aider le partage de connaissances, et donc s'en ait suivi les divers apprentissages des participants concernant le point précédent. Nous avons également été en mesure de regrouper toutes les données abordant les processus organisationnels, nous avons pu constater leur présence ou non et leur composante. Aussi, nous avons pu lier les données concernant les outils utilisés pour partager des connaissances, leurs fonctionnalités et aussi les diverses opinions des participants concernant ces mêmes outils. Enfin, le thème de la confiance a été mis en place avec divers sous-thèmes également.

Aussi, l'interprétation des données a été un élément clé lors de l'analyse parce qu'il nous fallait trouver du sens dans ce que les participants avançaient. Comme expliqué par Magnusson et Marecek (2015), il nous fallait interpréter les histoires des participants, leurs récits ainsi que leurs opinions afin de les décrire comme faisant partie d'un contexte social bien plus large. Patton (2014) aborde également la notion d'interprétation pour donner du sens. Ainsi, dans l'objectif de donner sens, nous avons travaillé de manière cyclique entre les données et notre perspective, informée par la revue de littérature. Nous avons testé diverses interprétations et vérifié si ces dernières s'alignaient avec les données. Hennink *et al.* (2020) voient ce processus comme la conceptualisation dans leur spirale analytique, qui permet d'élargir la perspective pour nourrir ce travail d'interprétation.

Enfin, nous avons été en mesure d'observer un contexte plus large et lui donner du sens. Nous avons également suivi les recommandations de Hennink *et al.* (2020) en simplifiant les données, en les clarifiant, cela nous a permis de mettre en avant des interprétations similaires. De cette manière, il nous est possible de développer la théorie. Confirmant de cette façon notre approche inductive selon Hennink *et al.* (2020). Toutefois, nous avons couplé cette méthode à la relecture et à l'utilisation d'extraits d'entrevue afin d'éviter la perte d'informations importantes. Aussi, cette deuxième méthode était importante pour la qualité de notre recherche sur laquelle nous reviendrons dans la section suivante de ce chapitre.

2.7 Critères de qualité et considérations éthiques

À présent, nous allons commencer par élaborer les critères de qualité afin d'assurer la pertinence de notre recherche et surtout, nous souhaitons aborder la transférabilité qui demeure un point important lors d'une recherche qualitative. Ensuite, nous aborderons les considérations éthiques, ces dernières vont nous permettre de démontrer que notre recherche a été conduite en respectant le code de l'éthique étant donné que notre recherche implique des êtres humains.

2.7.1 Critères de qualité

Tout d'abord, le sujet de notre recherche est plus que jamais pertinent, car le contexte de travail à distance, comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, s'est imposé avec ses avantages et ses inconvénients ce qui en fait un phénomène actuel. Donc, selon les critères de Tracy (2010), notre étude est riche, car elle comporte une base théorique qu'est la revue de littérature, du temps passé sur le terrain qui a permis l'obtention de données étoffées, un panel de participants varié, une prise en considération du contexte et un processus d'analyse des données.

Nous souhaitons avoir un certain degré de transférabilité, ce qui est tout à fait possible au vu de la nature de notre recherche exploratoire. La transférabilité permet d'appliquer les connaissances d'une étude à une situation nouvelle (Maxwell et Chmiel, 2014). En effet, viser la transférabilité va permettre d'appliquer les résultats de notre recherche à des cas similaires grâce à la résonance (Tracy, 2010). Donc, nous souhaitons que cette recherche puisse être appliquée à d'autres situations. C'est également pour cette raison que nous faisons appel aux expériences des individus lors des entrevues. Le principe de similarité proximale énoncé par Patton (2014) correspond tout à fait à notre recherche. Effectivement, en prenant en compte les caractéristiques utilisées dans la sélection de nos participants ainsi que le contexte commun des participants, il est possible d'appliquer les conclusions de notre recherche à d'autres situations.

Comme le mentionnent Maxwell et Chmiel (2014), le codage peut retirer certains détails contextuels. Par conséquent, nous utilisons des extraits d'entrevues qui ne seront pas reformulés. Ces extraits permettront de démontrer les expériences des individus telles qu'ils les ont vécues de même que leur contexte qui est important pour la transférabilité de notre étude. Selon Tracy (2010), le fait de relayer les histoires des individus aide également à la transférabilité, car ces histoires créent un sentiment de connu pour les lecteurs. De plus, la richesse des données recueillies nous permet des analyses riches en description, ce qui appuie la crédibilité de notre recherche (Tracy, 2010).

Enfin, il est important pour nous de garder une certaine cohérence. Pour ce faire, Tracy (2010) préconise de faire des liens entre les résultats de la recherche, la revue de littérature et les objectifs qui ont été établis en amont. De cette manière, nous apportons une réponse à notre question de recherche en mobilisation la littérature et en mobilisant nos résultats, ces éléments nous permettent d'assurer la cohérence. Nous suivons aussi les recommandations de Patton (2014) dans le but d'établir notre crédibilité. Pour ce faire, la recherche et l'analyse de cas négatifs ont été utilisées. Après avoir identifié des schémas récurrents, nous prenons en compte les cas qui ne correspondent pas à ces schémas afin de mieux les comprendre. De cette manière, il était possible d'améliorer notre compréhension des schémas, d'observer leurs limites et de les remettre en question (Patton, 2014).

2.7.2 Considérations éthiques

Étant donné que nous réalisons des entrevues semi-dirigées, il s'agit d'une recherche avec collecte de données primaires avec des sujets humains, une formation éthique a donc été réalisée et réussie. Ensuite, une demande d'approbation éthique a également été déposée auprès du Comité d'éthique de la

recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire). Cette dernière a été approuvée (Annexe C), sans elle, il nous était impossible de réaliser la recherche.

L'approbation éthique assure que notre recherche respecte les enjeux éthiques. Selon Gaudet et Robert (2018), ces enjeux sont les suivants : le respect de la personne, la préoccupation pour le bien-être et le traitement juste et équitable des personnes. Par conséquent, les individus ont consenti à la recherche de leur propre chef tout en étant parfaitement informés grâce au formulaire de consentement (Annexe D), les individus sont libres et ils peuvent se retirer de la recherche à tout moment. Ensuite, les données relatives aux individus sont protégées, des codes et des pseudonymes seront utilisés afin d'assurer l'anonymat. Aussi, la recherche ne présente aucun risque ou un risque minime comparé au bénéfice pour les individus. Finalement, la recherche est menée de manière juste et impartiale, dans le cadre de notre recherche, aucun lien pouvant porter préjudice n'existe entre le chercheur et les individus. Et la recherche est menée de manière équitable, aucune distinction n'est réalisée au niveau des sexes, les individus ont différents niveaux de responsabilité et d'études, il ne s'agit pas seulement de gestionnaires par exemple. De ce fait, l'étude bénéficie à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il est également important de mentionner que tous les individus participant à l'enquête sont majeurs et sont en mesure de donner leur consentement.

Comme mentionné, l'identité des participants n'est pas divulguée, des codes sont utilisés pour remplacer diverses caractéristiques propres aux participants. Les seules caractéristiques qui sont divulguées sont le sexe et potentiellement le poste. Autrement, si l'utilisation d'un verbatim est nécessaire dans cette étude, le nom de la personne sera modifié grâce à l'utilisation de pseudonymes.

De plus, les données telles que les enregistrements audios et les retranscriptions d'entrevues seront supprimées une fois l'étude publiée. Les participants sont libres de se retirer à tout moment de l'étude et dans ce cas, les données relatives à leur entrevue seront supprimées instantanément.

CHAPITRE 3

Résultats

Dans ce chapitre, nous présentons nos résultats. Ces derniers sont divisés en différentes sections selon les thèmes identifiés lors du codage dans le but de répondre à notre question de recherche et d'identifier le rôle de la confiance lors du partage de connaissances dans un contexte de télétravail. Avant de présenter les divers thèmes découlant de notre analyse des données, il nous semble important de rappeler notre intérêt pour les connaissances explicites. De plus, nous notons que certains résultats ne sont pas limités aux activités spécifiquement liées au partage de connaissances, et qu'ils abordent des enjeux plus généralement reliés au processus de gestion des connaissances.

Nous commençons par évoquer quelques éléments généraux concernant les participants. Deuxièmement, nous abordons les processus de partage des connaissances au sein des organisations des participants, ce premier point nous permet d'avoir une vision du contexte de partage des connaissances dans lequel se placent les participants. Ensuite, nous développons les outils utilisés pour partager les connaissances en télétravail et nous pouvons aborder l'opinion des participants à ce sujet. Puis, nous développons les diverses difficultés rencontrées lors du partage de connaissances en télétravail, nous présentons également les difficultés qui sont autant présentes en présentiel qu'en télétravail. Ensuite, nous voyons ce que les participants ont appris de ces diverses difficultés, en d'autres mots, les solutions qu'ils y ont apportées. Puis, nous abordons les points qui vont permettre de faciliter le partage des connaissances lors du télétravail ainsi que les comportements adoptés systématiquement afin de faciliter le partage des connaissances. Nous finissons par aborder le rôle de la confiance, de cette manière, nous voyons à quel point la confiance est présente dans l'environnement des participants et puis nous concluons ce chapitre des résultats.

3.1 Éléments généraux

Avant de présenter les résultats détaillés, il nous a semblé pertinent de réaliser une synthèse de quelques similitudes entre les participants de notre recherche afin d'avoir une meilleure compréhension de leur situation de travail. En effet, bien qu'œuvrant dans des organisations différentes, les participants et leur situation de travail partageaient des points communs. Tout d'abord, côté profil, tous les participants détenaient des postes nécessitant un certain niveau d'études, à savoir, un minimum d'un baccalauréat. Toutefois, la majorité détenait une maîtrise. Ainsi, les connaissances qu'ils partageaient se révélaient être

de nature relativement technique. Par exemple, la connaissance partagée concernait la réalisation d'un codage JavaScript, la mise en place d'appels d'offres ou la connaissance accrue des produits dans le but de l'optimiser. Souvent, pour les participants du milieu des TI, la connaissance partagée concernait la résolution d'un problème rencontré lors du codage. Bien que leurs connaissances n'étaient pas uniques au sein de l'organisation, les participants tendaient à avoir des spécialités qui se reflétaient dans les connaissances partagées. De plus, tous les participants avaient le même fonctionnement de partage de base des connaissances au sein de leur organisation, à savoir, devoir réaliser le partage de connaissance lors d'un appel vidéo. De manière générale, il s'agissait de personnes ayant une certaine autonomie dans leur quotidien, ne faisant pas preuve d'une surveillance suivie de la part de leur organisation.

3.2 Processus de partage des connaissances

Il était important de savoir si les participants avaient des processus de partage des connaissances au sein de l'organisation et si ces derniers étaient bien définis, à savoir, s'ils étaient facilement trouvables et connus d'une majorité de l'équipe.

Environ deux tiers des participants avaient des processus de partages de connaissances implantés dans leur organisation. Toutefois, pour certains, ces processus n'étaient pas bien définis. En effet, certains processus ne sont pas connus, certains sont découverts au fil du temps et des besoins comme nous l'explique cette participante :

« Parce qu'on découvre qu'il y en a selon le besoin, parce qu'on a demandé et au bout de plusieurs années, on en découvre... Soit on en découvre des nouveaux, soit on découvre que ça n'existe pas du tout alors qu'on était persuadé que ça existait. Donc, je pars du principe que ça a été mal communiqué. Sinon, tout ça, on le saurait dès la première année, dès les premiers mois, en fait, quand on arrive. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Ce manque de savoir quant aux processus compromet l'accessibilité aux connaissances. Ce qui va compromettre la circulation et le transfert de connaissances.

Pour d'autres participants, les processus sont centralisés et ils sont donc bien définis. Dans cet exemple, l'organisation de la participante est certifiée ISO 9001, qui est une norme d'efficience. Par conséquent, un tel processus centralisé de partage des connaissances est requis et se doit d'être maintenu. Ce type de norme oblige l'organisation à maintenir un certain standard sur ce plan. Comme l'exprime Malak :

« Absolument pas, puisque la norme, déjà, te définit la trame. C'est-à-dire que selon les chapitres, tu as tous les chapitres qu'il faut que tu renseignes pour rédiger un document. Comme je te disais, nous, on a... Et puis dans les documents, généralement, tu as les logigrammes. Déjà, à partir de la première page, tu vas trouver l'information que tu veux et tu vas trouver le lien qui va te mener vers le document concerné. Généralement, les procédures sont très bien écrites et on a un système documentaire qui est très rodé. » Malak, responsable du système de management intégré, secteur de la construction.

Par conséquent, la connaissance est facilement accessible et cela permet un gain de temps dans ce contexte. Dans certains autres cas, le partage de connaissance est minime, car l'accessibilité à la documentation et le détail de la documentation sont des éléments suffisants. Par conséquent, seules les connaissances relativement complexes ou les connaissances nécessitant une réflexion nouvelle vont faire l'objet d'un partage entre divers individus. Les processus de partages de connaissances bien définis tels qu'on peut le voir ici rendent le partage des connaissances simple et fluide.

Pour d'autres encore, les processus vont être adaptés aux besoins de l'équipe ou bien de nouveaux processus vont être développés juste pour l'équipe afin de répondre à un besoin. Comme ce gestionnaire qui a un processus différent au sein de son équipe.

« On a chacun fait un process différent, parce qu'en fait on travaille sur deux bases de codes différents. Donc, on est tous les deux responsables d'une partie différente du code. Donc, on a tous les deux géré de façons différentes. Pourquoi ? Compétences, tout simplement. D'un point de vue des compétences. On parlait tout à l'heure de la confiance en fonction des compétences. Je sais que ma partie à moi est très bien connue et très bien gérée par le lead et par les devs, alors qu'elle se rend compte qu'ils avaient encore besoin d'évoluer un peu. Donc, elles préféraient mettre une vérification supplémentaire. Donc, on peut aussi... Je vais dire, on peut aussi avoir deux processus qui existent en distinct, si on est vraiment sur deux parties qui vont être plus ou moins... Elles ne sont pas isolées, parce qu'elles sont communes, mais suffisamment autonomes, on va dire. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Cet exemple montre une certaine souplesse dans les processus de partage des connaissances. Effectivement, cette dernière est nécessaire, car d'une équipe à une autre, les besoins ne sont pas toujours les mêmes. En permettant cette souplesse, les gestionnaires ont l'opportunité d'adapter les processus selon les besoins de leur équipe. De cette manière, le partage des connaissances va être optimal et fluide. En outre, c'est toutes les tâches de l'équipe qui vont se voir améliorées, car les processus leur sont adaptés, ce qui va permettre un certain niveau d'efficience.

Ainsi, nous voyons que malgré la présence de processus de partage des connaissances dans les organisations, ces derniers ne sont pas toujours définis et ils ne sont pas toujours connus. Il arrive qu'ils soient découverts au besoin. La présence de normes reconnues permet d'avoir une définition ainsi qu'une reconnaissance de ces processus. Aussi, l'adaptation des processus de partage aux besoins des équipes semble être un réel atout d'efficacité et de productivité. Par conséquent, ces résultats nous démontrent l'importance de la formalisation des processus, et soulignent aussi l'importance de la souplesse dans les processus par rapport aux besoins des équipes.

3.3 Outils de partage des connaissances

Les outils de partages sont relativement similaires d'un participant à l'autre. Teams est énormément utilisé pour les réunions et notamment pour les canaux où le partage de documents se fait. SharePoint est également populaire et utilisé comme une base de données, toutes les connaissances y seront réunies souvent sous forme de documentation. Confluence est un peu moins populaire, l'outil est utilisé dans le même cadre que SharePoint. L'outil Wiki a également été mentionné par quelques participants, ce dernier permet également de voir les mises à jour réalisées dans la base de données. Quelques participants ont également des intranets qui vont, eux aussi, permettre de centraliser toutes les connaissances.

Bien entendu, au-delà de l'identification des outils, nous avons demandé aux participants ce qu'ils pensaient des outils de partage des connaissances utilisés dans leurs organisations respectives. De manière générale, les participants étaient satisfaits de ces outils de partage. De plus, certaines organisations étaient relativement réactives face à ces outils et à leur amélioration. De ce fait, dans divers cas, les participants estiment qu'aucun changement ne doit être apporté, car l'état actuel des outils de partage fonctionne très bien, comme l'exprime la personne suivante :

« On est assez développé sur tout ce qui est IT. On a un service IT qui est vraiment top et donc, généralement, on a ce qu'il faut. On a des outils assez ludiques. On est assez avancé sur tout ce qui est IA aussi, sur tout ce qui est outils. Il y a des mises à jour assez fréquentes. Quand il y a un besoin, on cherche des prestataires pour un outil spécifique, si jamais on n'en a pas en interne. Donc, sur le sujet, c'est pas mal. » Malak, responsable du système de management intégré, secteur de la construction

Pour certains, le problème n'étant pas l'outil en lui-même, mais bien le fait qu'il ne soit pas assez utilisé. Parfois, ces outils ne sont pas utilisés par tous, comme le wiki dans le cas suivant :

« Le wiki, c'est une bonne chose, la documentation est très importante. En tout cas, dans mon métier, c'est ce qui va créer aussi une pérennité pour une application. Toute cette documentation, ça va permettre justement le partage de connaissances aux futures générations. Et on a tendance à oublier le wiki. Le wiki fournit énormément d'informations sur tous les points d'un projet. Ça peut être des spécifications fonctionnelles, ça peut être des schémas techniques, ça peut être des guides d'utilisation pour utilisateur. Il y a manuelle d'utilisation. Ça peut être plein de choses, mais le wiki est quand même largement sous-estimé. Manque de mise à jour, manque de détails. Je pense que le wiki gagnerait à être plus utilisé. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Dans cet exemple, la pérennité d'une application peut être compromise à cause d'un manque de documentation et donc, d'un manque d'utilisation de l'outil documentaire. La méconnaissance de cet outil montre qu'il est peu inscrit dans les normes et dans les pratiques des personnes de l'organisation à laquelle Arnaud appartient. Or, l'outil semble pertinent, car il permet le bon fonctionnement de l'application développée. L'outil va permettre d'inscrire les connaissances et leur rétention. Par conséquent, l'inutilisation de certains outils relève d'un manque sur le plan des processus organisationnels, qui gagneraient à mieux faire connaître de tels outils. Effectivement, pour quelques participants, le manque de processus est un point contraignant, car chaque employé aura des pratiques de travail différentes. Ainsi, le contenu des outils va manquer d'homogénéité, vu les usages trop variables. Alice renvoie à cette situation en parlant de comment un outil est utilisé de manière variable dans son organisation, ce qui nuit au partage de connaissances :

« Non, pour moi, elle est très claire. La seule chose, c'est que forcément, comme chacun met des documents, on a une façon d'organiser qui est peut-être un peu différent. Ça manque peut-être un peu de structure. Chacun, il y en a un qui va commencer par... Pour le même document, on ne va pas forcément l'intituler de la même façon. Ça peut être un peu brouillon, un peu désorganisé. Mais bon, après, on peut perdre peut-être un peu de temps en cherchant les documents parce qu'il n'y a pas un process qui est bien défini et que chacune, on va l'intituler, intituler un document à notre sauce. Voilà. Après, non, je la trouve très bien. » Alice, juriste immobilière, secteur du commerce au détail

Ce manque de structure rend la connaissance moins facilement accessible. Par conséquent, il se peut que la connaissance devienne difficile à trouver, voire introuvable, ce qui peut engendrer une perte de temps. La rétention et la circulation des connaissances sont donc compromises par le manque d'homogénéité au niveau de l'archivage des connaissances. Ceci souligne qu'il ne suffit pas d'avoir implanté des outils pour soutenir le partage de connaissances, mais qu'il faut réfléchir aux processus organisationnels et aux pratiques des personnes.

En somme, les participants interrogés semblaient satisfaits des outils mis à disposition pour réaliser le partage des connaissances. Ce qui semblait plus poser problème était le manque de structure et de rigueur quant à l'utilisation de certains outils et à leur contenu. De plus, ces problèmes peuvent aller jusqu'à compromettre la pérennité des projets. Finalement, les problèmes mentionnés mettent de l'avant, dans certains cas, un manquement dans les processus organisationnels.

3.4 Difficultés rencontrées lors du partage des connaissances

Lors des entrevues, les participants ont mentionné de nombreuses difficultés propres au télétravail lorsqu'il s'agit de partage des connaissances, seuls quelques-uns ont avoué ne pas en rencontrer dans leur quotidien. Ainsi, dans cette section, nous allons aborder les raisons pour lesquelles les participants ne rencontraient pas de difficultés, ensuite, nous allons aborder les différentes difficultés qui ont été mentionnées. Effectivement, les participants ont mentionné diverses difficultés reliées aux pratiques organisationnelles que nous allons détailler, les limites des outils visuels, le nombre de participants élevé, l'attention des participants, le manque de visibilité, le manque de présence physique et enfin, les diverses difficultés qu'ils rencontrent autant en télétravail qu'en présence. Tous ces éléments relevés lors de notre recherche seront élaborés dans la section qui suit.

3.4.1 Cas rare : aucune difficulté éprouvée lors du partage des connaissances

Quelques participants affirment ne pas avoir de difficultés pour partager leurs connaissances, qu'il s'agit d'un processus peu complexe. Cependant, il est mentionné que cela est dû à leur métier comme l'exprime cette répondante :

« Pour moi, que ce soit en télétravail ou dans mon métier, tu sais... Peut-être que dans d'autres métiers, ça peut être différent, mais dans le cadre de mon métier, moi, ce n'est pas complexe. » Anna, partenaire d'affaires, secteur TI

En effet, pour ces derniers, tout se fait déjà sur un ordinateur par conséquent, ils estiment que le partage de connaissance n'est pas compliqué. De plus, il apparaît que leur métier est moins technique, et donc, ne requiert pas de spécificités pour partager des connaissances. Ce cas s'est toutefois révélé peu courant parmi les personnes rencontrées.

3.4.2 Difficultés reliées aux pratiques organisationnelles

Cette section va se concentrer sur l'élaboration des difficultés qui découlent des pratiques organisationnelles. Par conséquent, nous allons évoquer le manque de temps, le manque de documentation et l'accessibilité à la connaissance.

3.4.2.1 Manque de temps

Pour plusieurs personnes interrogées, le manque de temps a semblé avoir un impact sur le partage des connaissances lorsqu'il se fait dans un contexte de travail à distance. En effet, il semble qu'au vu des tâches à réaliser, parfois, les participants n'ont pas le temps pour partager des connaissances. Ils auront tendance à la reporter ou bien, dans d'autres cas, le temps alloué au partage ne sera pas suffisant. Et plus particulièrement lorsque le nombre de participants est plus élevé, par conséquent, chacun n'a pas forcément l'opportunité d'intervenir. Ces deux intervenants nous expliquent la situation :

« C'est le manque de temps. Donc, si on est vraiment ultra-occupé, qu'on a plein de choses à rendre, c'est sûr qu'on va reporter ou reprogrammer le partage de connaissances parce que ce n'est pas urgent, de notre point de vue. » Salma, consultante, services aux entreprises

« Ça laisse très peu de disponibilité et qu'on a juste une heure, voire une demi-heure, une heure pour du partage au sein d'une équipe où on est plus d'une douzaine. Donc, mine de rien, si on rentre ne serait-ce que dans un sujet, ça peut très facilement prendre plus de 40 minutes pour aller approfondir un sujet. Donc, sur une douzaine de personnes, malheureusement, ça ne fait pas assez d'échanges vis-à-vis des connaissances que tout le monde pourrait apporter et avoir des données sûres. » Aély, architecte cloud, secteur logistique

Ces interventions démontrent que les participants ont une charge de travail relativement élevée et que le temps imparti à certaines réunions où pourrait se faire du partage de connaissance n'est pas suffisant. De plus, le partage de connaissances n'est pas forcément priorisé, et il lui sera accordé moins d'importance comparée aux tâches à réaliser. De ce fait, la valorisation du partage de connaissances et de sa circulation ne semble pas au cœur des pratiques de certains répondants. Ceci pourrait démontrer une lacune communément vécue en organisation, ou des manques dans les pratiques organisationnelles, découlant possiblement d'une faible priorisation du partage des connaissances.

3.4.2.2 Manque de documentation

Une difficulté mentionnée de manière récurrente chez les participants qui travaillent dans un milieu plus technique a été le manque de documentation. Par documentation, on entend des explications concernant des processus, la résolution de problème ou bien des connaissances et des informations concernant un projet. En d'autres mots, il s'agit de connaissances formalisées. La documentation permet en effet un partage de connaissances même lorsque la personne qui détenait la connaissance est partie. Cela permet également d'avoir un support lorsque la connaissance est partagée, car la personne qui reçoit la connaissance aura la documentation comme support une fois le partage en personne réalisé. Toutefois, il semblerait que ça ne soit pas une pratique courante dans les organisations auxquelles nos participants appartiennent, bien que la rédaction de documentation soit demandée de manière régulière, comme en témoigne ce répondant :

« C'est le gros problème de tous les projets informatiques, c'est que les devs, ils sont fâchés avec la documentation. Moi, je suis en train de pousser mon projet pour qu'on en fasse parce que je leur ai dit: s'il y en a un qui s'en va, s'il a des parties de l'application que les autres n'ont pas, il s'en va avec les connaissances. Du coup, on perd tout, puis il faut reprendre à zéro. Alors que si c'est écrit quelque part, c'est bien expliqué, il n'y a pas besoin de reprendre à zéro. » Thomas, développeur JavaScript, secteur TI

Sur la base du propos des personnes rencontrées, les difficultés en termes de documentation des connaissances découlent d'un processus manquant. La rédaction de la documentation n'est pas requise, ce n'est pas vu comme une obligation et ce n'est pas fait par les personnes.

3.4.2.3 L'accessibilité à la connaissance

Dans d'autres cas, les connaissances sont documentées de manière formelle, mais c'est l'organisation de cette documentation qui n'est pas optimale. La documentation peut exister, mais elle peut être difficilement retrouvée; également, l'accès à son auteur pour plus d'explications peut être difficile à obtenir ou demander du temps. Comme nous venons de le mentionner pour le point précédent, cela relève de pratiques possiblement non optimales en organisation. En effet, dans ces cas, la gestion des connaissances semble poser problème parce qu'il y a un manque de centralisation des documents, et l'accès à ceux-ci est difficile. Salma nous explique très bien la situation :

« Je dirais que c'est trouver les bons liens, parce qu'en général c'est documenté quelque part, donc c'est réussir à trouver le bon document qui correspond. [...] Des fois, en fait, on ne sait pas qui a fait le document, donc on ne sait pas à qui demander. Et je parle plus des choses qui

sont faites par d'autres équipes. Donc, c'est des gens qu'on connaît pas vraiment. Et c'est un peu... C'est pas évident de mettre la main sur l'auteur ou le document en soi. » Salma, consultante, services aux entreprises

Or, la moitié des participants affirment qu'ils aimeraient avoir accès à plus de connaissances formalisées sous forme de documents. Plus spécifiquement, ils aimeraient savoir que ces référents sont accessibles lorsqu'ils en auront besoin, ce qui leur permettrait d'éviter des pertes de temps également. Cela leur permettrait d'avoir accès à la connaissance plus aisément afin de pouvoir continuer à travailler de manière fluide, comme mentionné par Amélie :

« Sur tout ce que font toutes les équipes. Même si ce n'est pas en lien avec un projet que je fais, je trouve que tout devrait être accessible à tout le monde. Comme ça, quand on en a besoin, en fait, on ne perd pas de temps. Go, on y va, on sait que c'est là. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Ces interventions montrent certaines lacunes dans la centralisation des connaissances. Ce type de problématique relève d'un manquement organisationnel au niveau de la centralisation des connaissances, créant une forme de rétention. Par rétention, nous entendons que seuls une personne ou un groupe détiennent les connaissances, ce qui rend l'accessibilité plus difficile. Le manquement de processus, quant à lui, justifie la rétention que nous avons abordée. De plus, dans certains cas, étant donné qu'il n'y a pas de processus relatif à l'accessibilité des données, il se peut que les détenteurs de certaines connaissances ne voient pas de raisons pour rendre certaines connaissances accessibles à tous, autre raison pouvant rendre l'accès à des connaissances formalisées difficile.

3.4.3 Limites des outils de support visuel

Parmi les difficultés rencontrées lors du partage de connaissances, la majorité des participants a mentionné le support visuel comme difficulté. Cette dernière semble être la problématique la plus récurrente. Par outil de support visuel, nous entendons l'outil qui est utilisé pour partager les connaissances. Par exemple, les participants ont mentionné des présentations PowerPoint ou des schémas partagés par la personne qui détient la connaissance à la personne qui requiert la connaissance afin de faciliter le processus. En effet, les participants soulignent l'importance d'avoir un support visuel, afin de voir la connaissance qui leur est partagée. Ici, il s'agit de combler une difficulté découlant du travail virtuel. En effet, lors du travail en présence, il est possible d'avoir un tableau blanc pour annoter ou de projeter une présentation. Certains outils sont disponibles en ligne, mais ils semblent limités. De plus, compte tenu de la nature technique des emplois de plusieurs des personnes ayant participé à notre recherche, les outils

communément utilisés en organisation se révèlent parfois moins appropriés pour partager des schémas ou des sections de code. Pour les schémas, ce sont des éléments qu'il est plus facile de réaliser à la main et pour les codes, le contenu peut parfois être tellement dense qu'il devient compliqué de souligner la partie concernée comme on pourrait simplement la pointer du doigt en présentiel. Il apparaît qu'aucun programme n'est adapté pour le moment d'après les participants ou du moins aucun programme qui peut réaliser ces actions aussi simplement et rapidement qu'en présentiel. Les deux extraits suivants témoignent de la complexité rencontrée pour la schématisation et pour le partage de section de codes :

« En télétravail, par exemple, pour rédiger un processus, des fois, c'est plus rapide d'avoir une feuille blanche, un stylo et on essaye de dessiner ce que la personne est en train de nous dire en face pour essayer de schématiser un petit peu ce qu'elles ont en train de dire. Ça, en télétravail, on n'a que l'ordinateur, donc il faut aller trouver un logiciel sur lequel on peut faire la même chose, etc. Ça, je trouve que c'est un frein. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

« Moi, je dirais le plus compliqué, c'est de partager le code. Parce qu'on a essayé plusieurs outils, parce qu'il y a plein d'outils qui existent puisqu'on utilise des ID des interfaces pour faire le code. Il existe, à cause du télétravail, ces différentes interfaces ont mis en place des petits plugins qu'on peut rajouter pour partager le code. Sauf qu'une fois sur deux, ça ne marche pas, la personne en face n'arrive pas à se connecter ou alors ça marche dix minutes, puis après, on ne sait pas pourquoi ça saute, ça ne marche plus. C'est assez mal fait. Donc, on a arrêté de faire ça. Ce qu'on fait, c'est qu'il faut partager son écran, il faut zoomer, parce qu'on ne code pas tous en fonction de notre vue, on met plus ou moins le gros, donc il faut zoomer pour que tout le monde puisse voir. Il faut que la connexion soit assez bonne pour que ce soit lisible, sinon ça devient tout pixelisé. Là, des fois, dans le chat, il y a des petits pavés de code qui passent et on leur dit: là, c'est à la ligne 22, il faut faire ça. C'est vraiment le partage du code le plus dur. » Thomas, développeur JavaScript, secteur TI

Pour certains, ce manque d'outil efficace pour soutenir leur travail technique spécifique est même une source d'interruption du télétravail. En effet, certains dysfonctionnements des outils de partages des connaissances poussent même certaines personnes à aller travailler au bureau pour combler cette lacune. Or, pour certaines personnes, il s'agit d'une perte de temps et d'une complication de leur travail. Cela pose problème vis-à-vis du télétravail, comme c'est le cas de cette participante :

« À part si les outils ne marchent pas. Pour moi, la problématique, c'est l'outillage informatique. Si ça ne marche pas, tu remballes et tu vas au bureau. » Sarah, responsable des opérations, gestionnaire, secteur aéronautique

Lorsque la connaissance est plus technique et nécessite un format moins commun pour être partagée de manière efficace, les participants rencontrent des difficultés. Ces difficultés émergent à cause des outils

qu'ils ont à leur disposition qui ne sont pas adaptés ou qui ne sont pas encore offerts dans une version optimale, ce qui engendre diverses interruptions parfois même majeures, allant parfois même jusqu'à des bouleversements majeurs dans la manière dont les personnes organisent leur travail.

3.4.4 Nombre de participants élevé

Pour certains, il se peut que le partage des connaissances soit fait à plusieurs personnes à la fois lors de réunions de groupe. Or, le nombre de participants élevés lors d'une rencontre pour réaliser un partage de connaissances rendrait le partage difficile selon leur expérience. Il semble que la difficulté découle des interventions incessantes lors des échanges dus au nombre de personnes y assistant. En effet, plus le nombre de participants à la rencontre est élevé, plus il y a des risques d'interruptions. Autrement dit, la personne qui partage la connaissance va se voir interrompue plusieurs fois lors du partage, pour diverses raisons telles que des questions ou des demandes de précision ou de reformulation. Ces interruptions peuvent perturber la personne qui va partager ses connaissances. Cela pourrait refléter un manque d'encadrement, un manque d'organisation ou de clarté dans la réunion. Cette répondante nous relate une expérience vécue :

« Sur les process, on faisait une espèce de 40 minutes, c'était 40 minutes ou une présentation. Et au début, en fait, j'avais fait du Teams, mais ouvert. Sauf que c'était la foire, il y en a toujours un qui avait un truc à dire et tout, sauf qu'il y avait 100 personnes connectées. Donc après, j'ai fait des sessions fermées, c'est-à-dire des sessions où ils peuvent tchater, poser des questions par écrit, mais ils ne peuvent plus intervenir. Donc, j'ai verrouillé le truc comme ça. » Sarah, responsable des opérations, gestionnaire, secteur aéronautique

Un nombre élevé de participants élevés peut aussi se traduire par de l'inattention. Car il est difficile pour la personne qui partage ses connaissances de capter l'intérêt de tout le monde comme elle pourrait le faire en plus petit comité. Ces deux interventions permettent d'illustrer la problématique :

« Comme je te dis, c'est souvent quand tu vas être avec trop de grands nombres de personnes, les gens ne vont pas se sentir concernés, ils peuvent fermer la caméra, ils vont être sur leur téléphone. Tu ne ferais pas ça si tu étais en présentiel devant quelqu'un qui essaye de te former, d'être sur ton cell, tout ça. » Anna, partenaire d'affaires, secteur TI

« Plus il y a de monde dans une réunion, moins les gens vont intervenir. En fait, ils se sentent détachés de pas être en présentiel derrière leur écran. Si ça parle sans eux, ils ne se sentent pas impliqués dans leur réunion. Donc, essayer de réunir vraiment juste les personnes qui sont importantes pour ça. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

À nouveau, cela peut s'interpréter par un manque d'organisation ou une inadaptation de la réunion. En effet, à distance, il est nécessaire de penser à cet aspect, car il est plus difficile de capter l'attention de tous comparé au présentiel par conséquent, susciter l'engagement et l'attention des participants devient un enjeu majeur.

3.4.5 Attention des participants

Plusieurs participants ont mentionné l'inattention des participants, comme nous venons de le mentionner, qui peut être due au nombre élevé de participants lors de la plupart des rencontres virtuelles décrites par les participants. Toutefois, certains affirment manquer d'attention à cause du télétravail même, ce qui démontrerait une inadaptation plus générale du cadre dans lequel le télétravail est réalisé, comme le mentionne ce répondant :

« On est facilement distrait quand on est vraiment en télétravail parce que tu es chez toi, tu as ta cuisine, donc tu vas te lever, tu vas faire à manger, tu vas regarder la télé, tu vas entendre un bruit, tu vas être distrait. Après, ça dépend des gens. » Carlos, testeur logiciel, secteur TI

D'autres ont mentionné ne pas savoir si les collègues qui reçoivent les connaissances sont attentifs. Effectivement, la personne peut réaliser d'autres tâches au même moment. À nouveau, il pourrait s'agir de l'environnement qui n'est pas adapté au télétravail. Il apparaît également que l'organisation des échanges n'est pas forcément pensée pour mobiliser activement les participants, comme l'exprime Salma :

« C'est sûr qu'en physique, c'est plus facile de capter l'attention des gens et qu'à distance, on ne sait pas vraiment si la personne est concentrée, à quel point est-ce qu'elle t'écoute ou elle fait autre chose ? » Salma, consultante, services aux entreprises

De plus, la séparation engendrée par le virtuel ne permet pas de déceler le langage corporel aussi bien qu'en présentiel, il y a certains aspects qui restent indécélables, ce qui donc génère cette confusion par rapport à l'attention des participants.

3.4.6 Manque de visibilité

Le fait de ne pas pouvoir voir les participants lors de partage des connaissances à cause du partage d'écran semble également être une difficulté. L'échange semble plus complexe étant donné que la visibilité des participants est manquante. Comme le mentionne ce participant, du matériel supplémentaire serait nécessaire.

« Au niveau, je dirais, des outils de partage, ne serait-ce que... Par exemple, si je travaille sur un écran, quand je vais partager sur un seul écran, je ne vois plus les personnes, admettons, dans la rencontre. Donc, ça paraît un petit peu simple, mais il faudrait deux autres écrans pour que je puisse voir les participants, les mains levées, etc., les commentaires dans la conversation. Ça, par rapport au fait d'être en présentiel, je trouve que des fois, oui, ça amène de la difficulté. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Ce point semble confirmer l'aspect précédent qui mentionnait l'aspect impersonnel du partage de connaissances en télétravail. Cela rajoute une difficulté supplémentaire concernant le langage corporel, car il devient impossible de déceler une incompréhension étant donné le manque de visibilité. Ainsi, il est difficile de voir les besoins en matière d'interventions et donc, les questions posées par les personnes qui reçoivent le partage des connaissances.

3.4.7 Manque de présence physique

Comme nous venons de le mentionner, la présence physique semblait importante pour quelques participants. Pour ces personnes, il semble que le partage de connaissances en télétravail rende les dynamiques impersonnelles, ce qui rend plus difficiles certains partages des connaissances dans ce contexte de travail à distance, comme exprimé par ce répondant :

« La barrière aussi de ne pas avoir le physique, qui est toujours un petit peu plus compliqué, de rester devant un écran, c'est aussi impersonnel, donc ça peut être compliqué. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Cette situation découle directement de la virtualisation apportée par le télétravail. Le fait d'être en face-à-face et de pouvoir échanger ajoute une dimension personnelle tout en permettant de visualiser le langage corporel. Il s'agit là d'un indicateur important lors d'échanges humains qui est moins accessible en télétravail.

3.4.8 Difficultés également présentes en présentiel

Enfin, les participants ont abordé plusieurs difficultés rencontrées lors d'un partage des connaissances, mais qui ne sont pas uniques au télétravail. Ce sont des difficultés qu'ils rencontrent en présence, mais qui persistent lorsqu'ils sont en télétravail.

La première de ces difficultés rencontrées autant en travail en présence qu'à distance est la définition des objectifs. Si les participants ne comprennent pas leur présence lors des rencontres destinées au partage

des connaissances, ils risquent d'être désintéressés. Il apparaît donc que la définition des objectifs et des différents points abordés semble importante en début de rencontre afin que les participants comprennent ce qui va être partagé, comme le mentionne cette répondante :

« Quand les gens ne comprennent pas le sens de la réunion, ils se sentent un peu forcés, ils se disent: Ah, mais moi, j'ai du travail, je suis pressé, je dois finir... J'ai plein de choses à finir. Ils se retrouvent un peu malgré eux pendant ce partage-là. Et là, effectivement, ça peut être pas évident de se faire écouter, tout simplement. » Salma, consultante, services aux entreprises

Cela souligne à nouveau l'importance d'une bonne organisation et de la clarté. De plus, cela peut révéler un manque de communication de la part des supérieurs. En effet, si ces derniers ont imposé aux employés de partager à un certain partage de connaissances sans leur en expliquer la raison, il est normal que les employés ne comprennent pas l'intérêt de leur participation. Cela implique qu'une communication peu efficace de la part des supérieurs peut être une source de complications au partage des connaissances.

Ensuite, certaines personnes ont également mentionné la langue qui s'avère être une barrière. Au-delà de l'envie de partager, la langue est une réelle barrière puisque les différentes parties ne se comprennent pas ou bien elles se comprennent mal. Ainsi, les compétences linguistiques de chacun causent de réels problèmes pour le partage de connaissances, mais aussi pour la communication tout simplement, comme l'explique Thomas :

« On avait dit: la langue de la boîte, ça sera l'anglais, puisqu'en plus, nos clients étaient anglais. Ça a arrangé un peu. Mon anglais était encore pire qu'aujourd'hui. Ce qui est dur à croire quand on m'entend parler anglais. J'étais très timide à parler anglais, donc je me faisais très certainement mal comprendre. Là, c'était vraiment un enfer. Je pense qu'il y avait quand même la confiance parce qu'on arrivait quand même à avoir des échanges constructifs. Là, c'était vraiment la langue qui faisait que c'était une catastrophe. J'essayais d'expliquer un truc, puis ils comprenaient autre chose. Il fallait retrouver les wagons pour qu'on parle la même langue. C'était très compliqué. » Thomas, développeur JavaScript, secteur TI

Il s'agit d'une difficulté émergente depuis le télétravail, car les individus sont amenés à travailler plus souvent au niveau international. Toutefois, dans l'exemple ci-haut, le participant a également vécu le problème en présentiel, ce qui montre que l'accès au langage corporel n'est pas toujours suffisant.

Finalement, la dernière difficulté rencontrée en présentiel, mais également en télétravail est la rétention des connaissances, entendue comme le fait de ne pas partager des connaissances. Cette rétention va donc entraver le partage des connaissances, comme mentionné par cette répondante :

« Je pense que c'est l'envie de la personne, déjà de partager ou non, puisqu'il y a des gens qui partent aussi du principe que le savoir, c'est le pouvoir, donc qui font de la rétention d'informations. » Aéllys, architecte cloud, secteur logistique

Ainsi, dépendamment des valeurs de l'organisation, les individus se sentent plus confortables de pratiquer la rétention de connaissances, surtout si le partage ne fait pas partie des valeurs organisationnelles. Ce type de comportement est un réel frein pour l'organisation et pour les équipes, car la rétention des connaissances freine l'avancement et la productivité.

3.4.9 Synthèse

Cette section nous a permis d'aborder les différentes difficultés rencontrées lors du partage de connaissances. Ces dernières sont toutes relatives au télétravail, cependant, certaines se retrouvent également en présentiel. Nous remarquons toutefois que les difficultés rencontrées uniquement en télétravail émergent souvent d'un manquement au niveau des processus organisationnels. Ceci n'est pas étonnant étant donné que le télétravail s'est imposé dans une situation hâtive lors de la pandémie ainsi, les organisations n'ont pas forcément eu l'occasion d'implémenter des processus pertinents. Le tableau ci-joint nous permet de brièvement synthétiser les diverses difficultés mentionnées dans cette section.

Tableau 3.1 Difficultés rencontrées lors du partage des connaissances

Difficultés rencontrées lors du partage des connaissances	
Cas rare : aucune difficulté éprouvée lors du partage des connaissances	Aucune difficulté n'est rencontrée lors du partage des connaissances en télétravail.
Difficultés liées aux pratiques organisationnelles Manque de temps Manque de documentation Accessibilité à la connaissance	Difficultés qui suggèrent une problématique dans les pratiques des organisations. Les individus n'ont pas assez de temps à accorder au partage des connaissances, il n'est pas prioritaire face aux tâches à réaliser. La connaissance n'est pas formalisée sous forme de documentation, car ce n'est pas requis malgré la nécessité d'un tel processus. L'accès à la connaissance est difficile à cause du manque de centralisation des connaissances
Limites des outils de support visuel	Les outils disponibles ne sont pas adaptés pour partager visuellement la connaissance.
Nombre de participants élevés	Le nombre élevé de participants lors de rencontres en distanciel dédiées au partage des connaissances interrompt le partage et engendre de l'inattention.
Attention des participants	Le travail à distance est source d'inattention à cause de l'environnement des individus et de la possibilité de réaliser diverses tâches à la fois. De plus, le manque d'accès au langage corporel ne permet pas de voir si l'individu est attentif.
Manque de visibilité	Le partage d'écran empêche la visibilité des individus, il est donc difficile de déceler les incompréhensions et les questionnements.
Manque de présence physique	La virtualité engendrée par le télétravail rend les dynamiques impersonnelles et relève un manque de présence physique.
Manque de visibilité	Le partage d'écran empêche la visibilité des individus, il est donc difficile de déceler les incompréhensions et les questionnements.
Difficultés également présentes en présentiel Objectifs Langue Non-partage des connaissances	Difficulté rencontrée autant en présence qu'en télétravail Le manque de communication des objectifs qui expliqueraient la raison pour laquelle un participant doit participer à un certain partage des connaissances. La langue est une barrière au partage des connaissances, car elle empêche les individus de se comprendre. La rétention des connaissances de la part des individus qui les détiennent

3.5 Apprentissages découlant des difficultés

Les diverses difficultés que nous venons de mentionner ont engendré divers apprentissages chez les participants, ce qui est intéressant à noter. Ces apprentissages ce sont dans certains cas traduits par des comportements à adopter pour contourner ces difficultés et parfois, par des solutions pour répondre à ces difficultés.

3.5.1 S'engager dans des échanges actifs et dialoguer

Les participants ont souligné l'importance de l'échange avec les personnes à qui ils transmettent les connaissances. Par échange, les participants entendaient un dialogue avec les diverses parties qui participaient au partage des connaissances. Selon leurs dires, cette formule d'échanges actifs leur permet d'entendre leurs idées et de leur expliquer pourquoi il s'agit d'une bonne idée ou non. Un participant, qui est également gestionnaire, a mentionné ce point assez souvent au cours de l'entrevue réalisée avec lui. Effectivement, ces échanges lui permettent d'en apprendre plus sur le sujet et d'explorer de nouvelles pistes auxquelles il n'avait pas pensé auparavant. L'envie d'apprentissage est présente chez tous les individus impliqués dans le partage des connaissances comme nous pouvons le voir dans l'extrait ci-dessous :

« Il y a une chose aussi très importante, c'est quand je rentre dans une nouvelle équipe, je leur dis toujours: n'hésitez jamais à remettre en question ce que je vous dis. On en discute. Vous m'appellez, on en discute. Et ça, ça enlève une bonne partie de pression aux équipes et ça crève pas mal d'abcès. Ça m'est déjà arrivé d'avoir des devs qui m'appellent et qui me disent: je ne suis pas d'accord avec ta décision, je ne la comprends pas. Là, on prend un moment pour discuter, on prend 15 minutes 20 minutes. Ils se peuvent que je dise: OK, je comprends. Ou il se peut que je dise: ta solution est meilleure que la mienne. On va prendre la tienne. C'est intéressant. Donc, j'apprends autant qu'ils vont apprendre. C'est toujours un échange. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Aussi, pour d'autres participants, il s'agit de connaître leur équipe afin d'adapter la manière dont ils partagent leurs connaissances en fonction de la personne qui va recevoir ces connaissances. Ces individus font preuve d'une capacité d'adaptation élevée, ils ont également un certain niveau d'engagement vis-à-vis du partage des connaissances, car ils veulent connaître leur équipe pour s'adapter. Cette intervention souligne l'importance de connaître l'équipe :

« Donc, ce que j'ai appris, c'est ça, c'est qu'il faut apprendre à connaître son équipe, apprendre à communiquer avec eux au cas par cas. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Enfin, pour d'autres personnes, ces échanges sont importants, car ils permettent de capter l'attention de la personne qui reçoit les connaissances. Les échanges maintiennent l'attention. Le partage des connaissances dans un contexte de télétravail est pensé de manière à susciter l'intérêt des participants comme cela pourrait se faire en présentiel. L'organisation du partage de connaissances a été repensée selon la situation comme nous pouvons le voir dans cet extrait:

« Puis, la façon aussi de communiquer, notamment avec de l'interaction, que ce ne soit pas non plus que d'un seul côté, que la personne, elle parle, elle parle, elle parle, mais que derrière, les gens sont juste en train de regarder et puis attendre bêtement, mais plus de rajouter de l'interaction avec de l'échange, de questions-réponses, ce qui va permettre d'assurer que la personne reste en face, elle reste avec son esprit focus sur le sujet sur lequel on est en train de discuter. » Aély, architecte cloud, secteur logistique

Ces interventions nous montrent que le dialogue est la base du partage des connaissances, car il permet aux individus de communiquer leurs besoins et aussi de comprendre les besoins des individus avec qui ils échangent. Il permet de mieux connaître autrui et de le comprendre, ce qui ne peut qu'être bénéfique d'un point de vue humain et relationnel. De ce fait, les participants ont appris que dialoguer et échanger avec leur équipe est important, car ils permettent un apprentissage continu. Cela leur permet également de mieux identifier la manière dont ils doivent interagir avec leur équipe et susciter son attention.

3.5.2 Fournir des explications factuelles

Pour d'autres, il s'agit plutôt de fournir des explications factuelles avec des preuves au maximum afin d'éviter toutes confusions et plus particulièrement pour les personnes avec qui ils ont affirmé ne pas avoir de chimie. Cela évite des remises en question constantes de la part des participants. Ce participant mentionne cette manière de procéder :

« Oui, j'essaie d'expliquer de façon la plus neutre possible, factuellement. $A+B = C$, c'est tout. » Baptiste, développeur des affaires, secteur TI

Dans d'autres cas, comme pour ce participant, il s'agit d'enlever le doute qu'il peut y avoir et démontrer la légitimité de ses connaissances face à un collègue qui remet tout en question et qui doute des connaissances reçues. De cette manière, le partage des connaissances sera plus fluide, plus facile. Ainsi, lorsqu'une approche basée sur les échanges actifs est moins possible, il apparaît que la clarté est essentielle. Lorsqu'il est difficile pour les individus de se comprendre ou de se faire confiance, une approche claire et factuelle soutient la compréhension. Cela montre également un manque de convivialité

et d'aisance dans le partage qui pourrait être qualifié de plus rigide. Il est également suggéré que la communication est limitée.

3.5.3 Explique la raison d'être d'une rencontre de partage

Concernant les personnes qui ne comprennent pas pourquoi ils doivent participer à certains partages de connaissances, des participants ont mentionné la responsabilité des supérieurs d'expliquer le raisonnement derrière leur participation. Cette intervention illustre notre propos :

« C'est que les supérieurs de ces personnes-là, leur manager, leur expliquent en quoi c'est important. Parce que si eux, enfin, on ne peut pas leur reprocher de s'ennuyer dans un point qui ne semble pas être intéressant pour eux. Donc, c'est très important à leur manager de leur dire en quoi c'est important, justement, pour eux de participer à ce point-là et comment est-ce que ça va servir le projet ou l'équipe. » Salma, consultante, services aux entreprises

Cela va au de-là du simple suivi de directives, en tant qu'humains, les individus ont besoin de donner du sens à leurs actions. Par conséquent, il est logique pour eux de questionner la raison d'être de l'activité, lorsqu'ils doivent participer à un partage des connaissances sans en connaître la raison. Sans logique, il est difficile pour les individus d'avoir un quelconque investissement. Cet aspect souligne l'importance pour les supérieurs de communiquer avec leur équipe ainsi que l'importance de donner du sens à leurs actions et enfin, de démontrer la logique derrière les décisions.

3.5.4 Allumer la caméra

Les participants vont avoir tendance à mettre un point d'honneur à ce que la caméra de tous les participants soit allumée lors d'une rencontre où du partage de connaissance a lieu. Effectivement, cela leur permet de capter l'attention de la personne, de déceler les incompréhensions potentielles et de rendre le partage plus agréable. C'est également un moyen supplémentaire de s'assurer que la connaissance a été transmise et a été assimilée, comme l'exprime Arnaud :

« C'est intéressant parce qu'il y a beaucoup de non-verbal quand on travaille. Par exemple, quand je travaille avec les développeurs, il se peut que je leur explique quelque chose qu'ils comprennent pas. Je le vois quand ils ne le comprennent pas. Quand la vidéo, elle est fermée et qu'il n'y a pas de retour, c'est plus compliqué d'avoir un échange. J'ai l'impression que j'envoie plutôt un message vocal plutôt que d'être en vraie conversation vocale. La vidéo a un vrai impact sur le ressenti, que ce soit un hochement de tête, un sourire. Il y a vraiment un feeling différent sur une vidéo et il y a tout le non-verbal qui est aussi important quand on communique. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

C'est également un moyen d'éliminer autant que possible la barrière que le télétravail apporte, à savoir, le manque de contact humain et l'invisibilité du langage corporel. Ainsi, il s'agit d'un moyen pour les individus d'effacer une partie de la virtualité amenée par le télétravail et de connecter d'un point de vue humain avec les autres.

3.5.5 Améliorer la documentation

Une participante gestionnaire a décidé de combler les lacunes en documentation. En effet, à chaque manquement sur ce plan décelé, elle demande au membre de l'équipe qui l'a remarqué de rédiger la documentation nécessaire. De cette façon, chaque nouveau problème est documenté, ce qui permet à d'autres de retrouver les connaissances nécessaires à sa résolution si nécessaire. Cela permet à son niveau de réaliser une base de données pour partager les connaissances. Cet extrait démontre ce que nous avançons concernant la documentation :

« Ben comme on a pas mal de nouveaux à chaque fois, ils disent ah, mais il n'y a pas de documentation, c'est l'enfer. Je suis là : Bah vas-y, écris, tu vas voir, tu vas écrire pis quand tu vas être confortable, tu voudras plus écrire parce que ça te paraîtra normal. Sauf que vu que là ils ont vraiment du mal, je sais qu'ils ont fait pas mal de doc, qui est intéressante, qui manquait. C'est chouette. Moi je les encourage dès qu'ils rencontrent un grand problème ou ils passent comme deux jours de suite à se prendre la tête. Ça, ça pourrait être intéressant de l'écrire quelque part pour laisser une trace s'il le faut. » Juliette, chargée de projet, gestionnaire, secteur bancaire

En procédant de la sorte, cette gestionnaire implémente le processus de rédaction de la connaissance. De cette manière, au sein de son équipe, cela devient de plus en plus un mécanisme pour les individus afin de devenir une normalité. La gestionnaire répond au manque de documentation en implémentant un processus.

3.5.6 Synthèse

Les divers apprentissages mentionnés par les personnes ayant participé à notre recherche ont amené des changements dans les pratiques des personnes, car les personnes se sont adaptées lorsqu'elles ont remarqué des difficultés récurrentes lors du partage des connaissances. On peut en comprendre que les personnes interrogées ont utilisé les différents moyens à disposition pour faire fonctionner leurs activités de partage des connaissances, autant en tant que personne qui communique la connaissance qu'en tant que personne qui la reçoit. Ainsi, on peut dire que les apprentissages ont été mis en pratique, apportant de cette façon des solutions à des problématiques vécues.

3.6 Éléments facilitant le partage des connaissances

Le partage des connaissances dans un contexte de télétravail comporte également des éléments facilitants que les divers participants ont abordés. Les éléments facilitants ont été abordés lorsque les participants mentionnaient des expériences où le partage des connaissances en télétravail s'est bien déroulé ou s'est révélé optimal. Ces facilités sont mises en place par les participants eux-mêmes ou bien ils les ont remarquées lorsqu'ils recevaient des connaissances en télétravail. Dans certains cas, il s'agit également d'aspects qui selon leur point de vue rendraient le partage plus facile.

3.6.1 Accompagnement

L'accompagnement a semblé populaire et apprécié par une majorité de répondants. En effet, un bon nombre de participants semble aborder le partage des connaissances comme un processus en plusieurs étapes et qui nécessite un suivi. Nous remarquons toutefois que ce sont surtout les participants qui occupent un poste de gestionnaire qui détaillent cet aspect, comme en témoigne l'extrait d'entrevue suivant :

« C'est que j'ai changé un peu ma façon habituelle de le faire. C'est plutôt de le présenter à l'intégralité de l'équipe et je l'ai présenté au lead tech. Donc, le lead tech ce qu'il fait son rôle, c'est d'accompagner les développeurs sur la qualité de leurs codes et sur les bugs qu'ils peuvent avoir au quotidien. Donc si tu veux, c'est un peu mon bras droit sur la gestion de l'équipe. Ce que j'ai fait, c'est que c'est à lui que j'ai partagé l'intégralité de ma connaissance et je lui ai partagé la façon de faire, la mise en place, la connaissance, les schémas. J'ai vraiment pris le temps de tout expliquer. Et lui, ensuite, a fait une réunion à l'équipe. Je suis resté présent à la réunion pour m'assurer que tout se passait bien, mais l'idée, c'était de m'assurer qu'au moins cette personne-là qui va les accompagner, connaissait le sujet, ce qui s'est passé. Et lui a refait le transfert du coup, au développeur, qui s'est aussi très bien passé. Donc, j'ai pu m'assurer déjà que le transfert de connaissances avait fonctionné une première fois. Et ensuite, les devs ont tout naturellement repris les nouveaux outils, les ont utilisés sans problème. Donc, ça s'est vraiment bien passé. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Cette façon de faire ne semblait pas être inscrite dans les processus de l'organisation du participant. Cependant, les participants se sont adaptés par eux-mêmes, ils ont changé leur approche et leur comportement relatif au partage des connaissances. De cette manière, ils se sont assurés que les connaissances soient bien assimilées et qu'elles soient bien partagées à tous les individus concernés.

3.6.2 Détails et exemples

Bien que cela ait été abordé auparavant comme moyen de pallier le manque de relation entre deux individus, les participants semblaient mieux assimiler la connaissance lorsque cette dernière était détaillée. Le détail semble laisser peu de place au doute et à l'interprétation tout en permettant un apprentissage approfondi de la connaissance, comme le relate cette participante :

« Et elle m'expliquait aussi tout l'historique, le cheminement. Admettons, pour une demande client, l'étape une, l'étape deux, l'étape trois, l'étape quatre, et vraiment tout le processus, en fait. Ça, ça a aidé. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Quant aux gestionnaires, l'explication accompagnée d'exemples semblait être une pratique courante. Ces exemples permettent d'imager la connaissance, de la mettre en contexte afin de mieux la partager, comme le mentionne ce gestionnaire :

« Ensuite, je vais expliquer le problème. Je vais vous montrer un exemple. Je vais demander à la personne si elle a compris. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Ces deux aspects démontrent l'importance de la pédagogie pour les parties qui participent au partage des connaissances. Ils démontrent ce que l'individu qui va partager la connaissance doit mettre en place afin de réussir au mieux à partager les connaissances. Ces aspects démontrent également les initiatives prises afin d'optimiser le partage, cela montre une certaine conscience et une certaine envie de partager les connaissances.

3.6.3 Préparation

Un autre élément mentionné de manière récurrente était la préparation, à savoir, toute la préparation qui est faite en amont du partage de connaissances. Par exemple, comme le montre l'extrait suivant, cette participante était formatrice, elle était donc habituée à préparer ses partages de connaissances :

« J'étais formateur des années, chère amie. J'ai deux, trois souvenirs positifs sur ce sujet. Oui, plein de fois, heureusement. Parce que justement... Alors évidemment, quand ce n'est pas préparé, tu te loupes dans l'organisation, ça peut... Mais pour moi, c'est la clé. Si tu veux que ça se passe bien, il faut que tu aies préparé, que tu aies un agenda. » Sarah, responsable des opérations, gestionnaire, secteur aéronautique

Cette préparation à réaliser avant le partage de connaissances permet d'organiser le contenu afin de connaître les différents éléments qui vont être abordés, elle comprend aussi la réalisation d'un support

visuel et de la documentation. En outre, il s'agit d'élaborer tous les éléments qui vont permettre de partager les connaissances de façon optimale. La préparation requiert généralement du temps de ce fait, cela démontre que le partage des connaissances est un processus à part entière et qu'il débute bien avant le moment où le partage est réalisé.

3.6.4 Outils visuels disponibles

Bien que le support visuel ait été identifié comme une difficulté, il a été également évoqué comme un des éléments facilitateur du partage des connaissances les plus mentionnés. Les raisons mentionnées par les participants étaient similaires aux difficultés. En effet, un support visuel efficace permet à la personne de voir de quoi il est question et de mieux suivre. Comme mentionné auparavant, cela permet de faire face aux difficultés induites par le travail à distance. Les outils de support visuel permettent de reproduire des conditions similaires au présentiel, comme lorsque les individus sont côte à côte pour montrer des éléments sur un écran. Cette intervention le souligne :

« Ce qui a beaucoup aidé, c'était que, par exemple, la personne en face de moi, déjà, elle me partageait son écran, donc elle me montrait son environnement de travail. Donc, un visuel, ça me parle beaucoup plus que juste à l'oral. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Ces outils visuels permettent aussi l'interaction et l'échange lors du partage des connaissances. Ce qui à nouveau permet de reproduire certaines conditions du présentiel. Bien que ce ne soit pas totalement comme en présentiel, il est possible pour les individus de communiquer comme lorsqu'ils se trouvent au bureau. Cette répondante mentionne ces outils visuels :

« Et puis aussi des outils de partage, comme par exemple les suites en miroir qui permet d'avoir une sorte de dashboard partagé, comme ça, les gens peuvent interagir directement sur le contenu. » Aély, architecte cloud, secteur logistique

Bien que le support ne permette pas de totalement reproduire les conditions du présentiel, il permet toutefois d'enlever certaines barrières que la virtualité peut amener. Grâce aux supports, il est possible pour les individus de montrer la connaissance partagée en apportant un visuel, il leur est également possible d'échanger librement afin d'améliorer les compréhensions. Certains supports comme mentionnés dans le verbatim ci-dessus vont même permettre d'apporter une structure aux échanges, ce qui va faciliter le processus de partage des connaissances.

3.6.5 Interaction

L'interaction a été mentionnée comme une raison associée au besoin de support visuel, car cela permet d'échanger sur le contenu présenté. Toutefois, d'autres éléments ont été mentionnés pour pousser à l'interaction lors d'un partage des connaissances. Par exemple, accorder du temps aux diverses questions qu'il peut y avoir semble important comme le mentionne ce participant :

« Un partage de connaissances parfait ? Je dirais déjà de bien organiser un meet avec les personnes qui sont intéressées, de bien préparer, faire des slides, faire des démos et ensuite de le présenter, de mettre un système de questions-réponses à la fin. Et ensuite de réexpliquer si la personne ne comprend pas, tu réexpliques. » Carlos, testeur logiciel, secteur TI

Dans bien des cas, les participants suscitent aussi un échange avec la personne avec qui ils partagent les connaissances. Cela peut se faire par divers moyens : des questions – réponses, des mises en situation ou des suggestions, ce répondant l'a mentionné lors de l'entrevue :

« C'est toujours important pour moi, un transfert de connaissances réussit, il va dans les deux sens. Ce n'est pas juste une présentation qui est faite avec des schémas et des données et débrouillez-vous, vous avez l'intégralité des informations. C'est plutôt une présentation où on va attendre un échange à la fin, puisque ça peut arriver d'avoir... Et ça arrive quasiment tout le temps. Je dirais que c'est un 95% du temps, on va avoir des questions: pourquoi cette décision ? Comment ça a fonctionné ? Je n'ai pas vraiment compris ce point-là. Une fois que ça s'est fait et qu'on s'est assuré que toutes les questions ont été soulevées et répondues, je dirais que c'est bon. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

De cette manière, il leur est possible de clarifier toutes incompréhensions qui pourraient persister. Par conséquent, cet élément démontre l'importance d'une bonne communication. En étant ouvert à l'échange, l'individu qui transmet la connaissance permet à l'individu qui reçoit la connaissance de l'interroger, donc de clarifier tout aspect incompris.

Au vu de la distance apportée par la virtualité, il semble important de prendre plus de temps pour interagir avec les individus afin d'assurer leur compréhension. Effectivement, cela permet d'assurer que le partage soit optimal étant donné que l'accès au langage corporel n'est pas facilité à cause de la virtualité. Finalement, cet élément nous montre que le temps est un des éléments les plus importants pour partager des connaissances à cause de l'interaction nécessaire afin de déceler les incompréhensions ainsi que les explications supplémentaires.

3.6.6 Temps

Le temps a également souvent été mentionné comme un facilitateur du partage des connaissances en télétravail, en particulier par les gestionnaires. D'après eux, la connaissance se partage mieux lorsqu'elle est étalée dans le temps. En effet, cela permet de mieux assimiler, de ne pas créer une surcharge et de rendre le processus plus fluide. Ce répondant nous a expliqué son processus :

« Pour moi, il va falloir le faire sur plusieurs jours. Tout dépend de la taille du partage de connaissances. Si c'est un tout petit partage de connaissances, il suffit de bloquer un créneau. D'expliquer avant le sujet. [...] Ça, c'est quand c'est un partage de connaissances simple. S'il est plus complexe, je vais le découper en parties et je vais faire sur plusieurs réunions pour éviter qu'elle soit trop longue. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Certains participants nous ont mentionnés le temps comme étant une contrainte, ici, le temps est un réel atout. Il s'agit d'un facilitateur, car ces participants ont du temps à accorder au partage de connaissances ou ils vont faire en sorte de prendre le temps nécessaire, car ils reconnaissent la nécessité du partage des connaissances. Effectivement, ce dernier devient une priorité. De plus, le fait de diviser le partage des connaissances dans le temps permet justement qu'il ne soit pas une contrainte temporelle en plus d'améliorer le processus de compréhension en évitant une surcharge. En d'autres mots, il s'agit de prendre du temps pour gagner du temps.

3.6.7 Synthèse

Les divers éléments abordés dans cette section mettent la lumière sur les éléments qui permettent aux répondants de faciliter le partage des connaissances lors du travail à distance. Premièrement, l'accompagnement, qui n'était pas une pratique organisationnelle, permettait d'assurer l'assimilation des connaissances. Deuxièmement, le fait de détailler et de donner des exemples montrait la pédagogie et l'initiative que prennent les individus. Ensuite, la préparation, en tant que prérequis au partage des connaissances, montre que le partage des connaissances est un processus qui débute en amont de la rencontre dédiée au partage. De plus, la disponibilité des outils visuels est importante, ces outils visuels nécessitent une préparation afin de les utiliser durant le partage. Ils permettent d'éliminer cette barrière due à la virtualité tout en permettant l'interaction entre les individus et en apportant une structure à l'échange. Cette interaction va amener certaines clarifications quant au contenu des connaissances partagées, ce qui souligne l'importance de la communication. Enfin, le temps permet aux individus de diviser le partage des connaissances afin d'éviter que ce dernier devienne une contrainte. La division du partage des connaissances améliore également la compréhension, car la surcharge est évitée. Par

conséquent, cette section nous permet de finaliser nos résultats relatifs au partage des connaissances en contexte de télétravail afin d'aborder notre dernier élément clé, la confiance.

3.7 Confiance

Dans cette section des résultats, nous allons aborder un élément clé de notre recherche, à savoir, la confiance. Premièrement, nous allons aborder la distinction entre deux aspects de la confiance que faisaient les participants. Ensuite, nous verrons que ces derniers se considèrent comme étant des personnes de confiance. Puis, nous aborderons la confiance des participants envers leurs collègues et leur supérieur. Aussi, le rôle qu'ils octroient à la confiance lors du partage des connaissances sera élaboré. Les résultats relatifs à l'amélioration de la confiance seront également expliqués notamment en mettant en avant ce qui est déjà mis en place, ce qui pourrait être mis en place et les actions que les supérieurs pourraient entreprendre selon les participants. Nous finirons par aborder le bilan des participants vis-à-vis de la confiance dans leur environnement de travail avant de conclure.

3.7.1 Confiance professionnelle et confiance privée

Tout d'abord, lorsque la confiance est abordée, certains participants ont mentionné deux types de confiances. En effet, d'après ces derniers, la confiance professionnelle n'est pas la même que la confiance privée. La confiance professionnelle dépend des compétences et aptitudes au travail tandis que la confiance privée dépendra plutôt de l'humain et de la relation entretenue. Arnaud nous l'explique ci-dessous :

« En fait, je mets toujours un point d'honneur à distinguer la confiance que je peux avoir dans une personne d'un point de vue professionnel et d'un point de vue privé. Pour moi, c'est que ce sont deux choses différentes. [...]Maintenant, je sais que le travail, c'est le travail. Donc, je peux très bien apprécier énormément de quelqu'un et connaître ses limites sur le job et dire: Voilà, je peux lui faire confiance, mais que sur certains sujets. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

Ainsi, cela montre que la confiance professionnelle n'influe pas sur la confiance privée tout comme la confiance privée n'influence pas la confiance professionnelle. Ce sont deux éléments indépendants l'un de l'autre. Par conséquent certains participants montrent qu'ils n'ont qu'une confiance professionnelle envers certains collègues étant donné qu'ils ne les connaissent pas réellement sur un niveau personnel. De plus comme mentionné dans l'extrait ci-dessous, le participant semble conscient que le développement

d'une confiance privée nécessite de sortir du cadre professionnel. En effet, ce dernier mentionne la réalisation d'activité afin de développer ce type de confiance.

« Je vais me dire que techniquement, c'est soit une très bonne personne techniquement, soit une moyenne, soit une moins bonne. Mais si on me demande si la personne, je ne sais pas, si elle est humaine, je ne sais pas quoi, j'en sais rien. Je n'ai pas fait d'activité avec cette personne, je suis incapable de le dire. » Thomas, développeur JavaScript, secteur TI

La distinction entre la confiance professionnelle et la confiance privée démontre un certain professionnalisme de la part des participants. Elle démontre également que les participants n'ont pas besoin de connaître leurs collègues à un niveau personnel afin de pouvoir travailler avec ces derniers et fournir un travail de qualité. Il semble qu'une confiance privée ou plutôt relationnelle semble superficielle dans le cadre professionnel.

3.7.2 Personne de confiance

La totalité des participants pense être des personnes de confiance et donc, ils pensent que leurs collègues leur font confiance. Diverses raisons ont été mentionnées, mais les plus récurrentes étaient l'aide apportée aux collègues, l'honnêteté, les relations développées avec les collègues et la visibilité de leur travail. Baptiste le souligne durant son entrevue :

« Plus sérieusement, je pense que la confiance, elle s'acquiert petit à petit. Ça va faire un an que j'ai rejoint la compagnie. Donc au départ, on apprend à danser un peu ensemble, disons. On est une petite équipe. Il y en a qui ont pas de volonté de travailler. Moi, j'ai une valeur travail qui est forte. Ils voient que je suis debout les matins tôt pour bosser, ils voient que je suis disponible quand ils ont besoin de moi. Je pense que c'est ça qui crée la confiance au fur et à mesure du temps. [...] Les résultats concrets, la fin de ta semaine, on a des points hebdomadaires. On fait le résumé de notre semaine. Là, ça se joue aussi là. Cette semaine, j'ai fait ça, ça, ça. » Baptiste, développeur des affaires, secteur TI

Il apparaît que les participants ont obtenu la confiance de leurs collègues par des actions quotidiennes qui ont permis de démontrer leurs capacités ainsi que leur intégrité. Cependant, il s'agit de leur opinion, sauf dans quelques cas, les collègues ne l'ont pas affirmé par eux-mêmes. De ce fait, les participants se voient comme étant des personnes de confiance, d'après leurs propres standards, mais il se peut que leurs collègues ne soient pas du même avis.

3.7.3 Confiance envers les collègues et les supérieurs

De manière générale, les participants faisaient confiance à leurs collègues et également à leurs supérieurs directs. En ce qui concerne les collègues, diverses raisons ont été mentionnées, mais trois d'entre elles étaient récurrentes. Il s'agit de l'aide, des connaissances ou des compétences et de l'expérience personnelle ou du feeling, comme nous pouvons le voir ici :

« En fait, pour moi, je me dis que je peux avoir confiance en mes collègues et réciproquement, je pense aussi parce qu'on répond présente les unes pour les autres quand on en a besoin. C'est-à-dire qu'on n'est pas juste présente pour présenter, pour la bonne ambiance. Quand on a vraiment besoin les unes des autres, on est là, on s'entraide. Et c'est ça aussi qui nous montre qu'il y a une solidarité dans l'équipe qui fait que par les expériences passées, on sait qu'on peut compter les unes sur les autres et s'entraider et se confier des dossiers mutuellement sans pour autant en parler à notre responsable, en sachant qu'on va avancer, s'entraider et avancer sur les dossiers des unes des autres pour ne pas qu'il y en ait une de nous qui soit en difficulté. » Alice, juriste immobilière, secteur du commerce au détail

En ce qui concerne les supérieurs directs, les participants accordent leur confiance d'après la relation qu'ils entretiennent avec ces derniers. Et également selon le comportement du supérieur. Anna nous parle de sa supérieure dans cet extrait :

« Je parle de ma supérieure, c'est la même chose. Je l'estime en tant que personne et en tant que, comment elle se gère, mettons, ses employés, tout ça. Aussi, mettons ma gestionnaire, c'est plus parce qu'elle m'a fait confiance, on a une bonne relation, tout ça. Elle m'a toujours expliqué les décisions du mieux qu'elle peut. C'est à peu près ça, là. » Anna, partenaire d'affaires, secteur TI

Ainsi, la confiance des participants se base sur les actions, sur ce qu'ils voient de la part de leurs collègues et supérieur. Les individus vont se baser sur les comportements de tous les jours ainsi que sur les échanges pour définir si la confiance est accordée ou non. Ils auront également tendance à accorder une certaine confiance au début jusqu'à ce qu'un individu leur prouve qu'il n'est pas digne de confiance. À ce moment, ils ajusteront le niveau de confiance accordé. Les éléments mentionnés concernant la confiance entre collègues s'orientent plus vers de la confiance professionnelle. Toutefois, lorsqu'il est question des supérieurs, les individus semblent également aborder la confiance privée, car ils prennent le caractère de l'individu bien plus en compte. Aussi, les échanges avec les supérieurs semblent plus souvent sortir du cadre professionnel comparé aux échanges avec les collègues, car les supérieurs ont plus tendance à échanger avec les membres de l'équipe afin de connaître leur état d'esprit. Cette différence dans les échanges montre que les deux types de confiance sont impliqués lorsqu'il est question des supérieurs.

3.7.4 Rôle de la confiance lors du partage de connaissance

Que le partage des connaissances soit un succès ou non, plus de la moitié des participants estiment que la confiance y a joué un rôle. D'une part, car il s'agit de relations humaines et d'autre part, parce qu'un manque de confiance amène une défiance envers la connaissance partagée. Ce répondant souligne le rôle de la confiance :

« Oui, c'est sûr que ça joue un rôle. Ça joue un rôle parce que si on n'a pas confiance à la personne qui fait une présentation, on va remettre en question ce qu'il dit, on va peut-être l'écouter avec moins d'attention, on ne va pas oser de poser de questions, puisque de toute façon, on n'a pas confiance et on ne viendra pas la voir par la suite. C'est-à-dire que s'il y a un problème, on va rester dans son coin et on va perdre du temps. C'est sûr qu'il y a une question de confiance. Maintenant, ça, je pense que c'est aussi vrai sur du présentiel, autant sur du présentiel que sur du distanciel. » Arnaud, architecte TI, gestionnaire, secteur TI

À nouveau, il va plutôt être question de la confiance envers les aptitudes professionnelles de la personne. Toutefois, comme démontré auparavant, le fait de détailler et d'apporter la preuve de la connaissance élimine le doute dû au manque de confiance. Ainsi, la confiance pourrait être d'autant plus importante lorsque la connaissance est nouvelle et donc, pas encore inscrite dans les processus organisationnels.

Pour quelques participants, c'est plutôt la confiance en soi qui a joué un rôle dans le partage des connaissances. Comme le mentionne ce répondant, il peut s'agir d'un manque de préparation ou tout simplement de l'intuition qui révèle un manquement.

« Oui, je pense que tout se joue, quand on a confiance, l'estime de soi, confiance de soi, ça débloque tellement de choses. C'est comme ça que je le vois. Je sais que si je n'aurais pas confiance en moi, je vais être hésitant, voire même ne pas le faire. Ça m'était déjà arrivé, je ne le sentais pas. Je m'étais dit: je ne fais pas la présentation, est-ce que je peux reporter ? Parce que je sentais qu'il y avait quelque chose qui manquait, peut-être que je l'avais mal préparé. » Carlos, testeur logiciel, secteur TI

En effet, le manque de confiance en soi va se voir et donc, les individus auront tendance à ne pas avoir confiance en la personne qui va partager les connaissances. Cet élément révèle un aspect relativement important, le fait de ne pas avoir confiance en soi va porter préjudice au partage des connaissances. Les incertitudes personnelles vont se refléter et impacter tout le processus, car les individus vont percevoir le doute chez la personne qui va partager.

3.7.5 Amélioration de la confiance

Dans cette section, nous avons tenu à savoir ce qui est actuellement mis en place pour améliorer la confiance et la maintenir au sein des équipes. Nous avons également tenu à savoir ce que les participants aimeraient comme nouveautés à mettre en place afin d'améliorer la confiance.

Plusieurs mesures sont mises en place dans quelques-unes des organisations des participants. Plusieurs d'entre eux ont des moments informels qui sont organisés régulièrement, ces moments planifiés permettent d'échanger avec les collègues sur divers sujets à l'exception du travail. Cela permet aux membres d'une équipe de connecter entre eux, de mieux se connaître, nous le voyons dans cet extrait :

« Mais le délit (rencontre virtuelle) du vendredi dure toujours 25, 30 minutes parce qu'on fait 15 minutes où on parle de tout sauf du travail. C'est: on va faire quoi ce week-end ? Ok, toi tu sors là. On se découvre un peu comme ça et ça, ça permet d'avoir une confiance. » Thomas, développeur JavaScript, secteur TI

Pour les gestionnaires, ils vont souvent appeler des collaborateurs juste pour discuter et savoir comment ils vont. Les échanges initiés par les gestionnaires montrent leur préoccupation envers le bien-être de leur équipe, ils permettent de mettre l'accent sur l'humain. Également, ce type d'échange informel permet aux gestionnaires de tisser des liens avec chaque membre de l'équipe individuellement, comme le mentionne Sarah :

« L'agenda se remplit vite, des fois, c'est difficile. Mais quand je sais que quelqu'un est en difficulté ou quand j'avais des équipes plus petites, le vendredi, généralement, je ne t'ai pas parlé le jeudi pour x raisons parce que tu n'étais pas là, tu étais en télétravail, tout ça, je suis en télétravail vendredi, je vais te contacter. Je ne vais pas te contacter parce que j'ai un truc à te demander. Je vais te contacter pour savoir si ça va. Et si tout va bien et que tu n'avais pas besoin de moi, et si ce n'était pas ton point individuel, je vais te demander si toi, tu vas bien, et je vais te souhaiter un bon week-end. Je ne peux pas faire l'effort pour tout le monde, [...]mais les gens qui sont un peu en détresse ou que je sens un peu fébrile. Je n'ai pas eu le temps parce que j'ai fait d'autres choses dans la semaine et tout. Je vais prendre le temps de te parler, même si je n'ai rien à te dire, pour voir si toi, tu aurais un truc à me dire. Et puis, te dire: au plaisir, la semaine prochaine, si t'es en télétravail ou au bureau lundi. Je suis au bureau lundi, on boit un café. Et hop, ça ne coûte rien, en fait. » Sarah, responsable des opérations, gestionnaire, secteur aéronautique

Ce type d'échange entre collègues ou avec le supérieur permet de développer des liens et donc, de développer une confiance plus relationnelle. Le fait de sortir du cadre professionnel amène la convivialité et permet aux individus de se connaître sur un niveau plus personnel, ce qui facilite les échanges par la

suite. La régularité des échanges informels montre que cela fait partie des pratiques de l'équipe, voire même des pratiques de l'organisation.

Par ailleurs, lorsque nous avons demandé aux participants ce qui pourrait être mis en place pour améliorer la confiance, aucun élément n'est particulièrement ressorti. Cependant, lorsque nous leur avons demandé ce que leur supérieur pourrait mettre en place, les activités de type team-building ont été largement citées. Effectivement, la raison étant que ce type d'activité leur permettrait d'améliorer la cohésion d'équipe et la relation entre collègues. De plus, lorsque cela est réalisé au niveau organisationnel, les individus ont l'opportunité de rencontrer les membres d'autres équipes. Cet extrait souligne l'importance de ce type d'activités :

« Pour l'améliorer, je pense que des événements... Comment, un petit peu de team building pourrait améliorer cette confiance en nous aidant à créer des liens. » Alice, juriste immobilière, secteur du commerce au détail

L'autre élément qui a été le plus mentionné est l'investissement du supérieur. À savoir qu'il prend plus de nouvelles de son équipe et qu'il est plus disponible pour l'équipe. Bien que certains gestionnaires aient affirmé prendre le temps d'échanger avec les membres de leur équipe individuellement, il semblerait que ça ne soit pas une pratique courante, cette participante en mentionne l'importance :

« Déjà, je dirais aller prendre plus régulièrement le pouls de l'équipe pour avoir un feedback. Parce que c'est sûr que si on ne s'adresse jamais aux gens pour qu'ils donnent leur opinion, on ne l'a jamais. Donc quelque part, c'est dur de se rendre compte de qu'est-ce qui fonctionne très bien et qu'est-ce qui pourrait être amélioré. Donc ça, moi, je pars du principe que c'est le rôle d'un manager d'aller recueillir ce feedback-là. Et puis après, c'est de mettre en place des actions pour que ça réponde aux axes d'amélioration. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Outre le besoin d'activités pour la cohésion d'équipe et le besoin d'échange avec le supérieur, nous apprenons que les participants ne suggèrent pas d'initiatives. Ils ont tendance à attendre l'action de leur supérieur ou même de l'organisation. En effet, il semblerait que ces derniers en attendent plus de leurs supérieurs et ne vont pas forcément lui suggérer des idées afin d'améliorer la confiance. Par conséquent, cela pourrait révéler un manquement dans la communication, les supérieurs ne semblent pas renvoyer cette image d'ouverture aux idées et aux suggestions des membres de leurs équipes.

3.7.6 Synthèse concernant la confiance

De manière générale, la majorité des participants étaient satisfaits de la confiance au sein de leur équipe, avec leur gestionnaire et voire même au sein de l'organisation pour certains, comme le mentionne cette répondante :

« Moi, de ce que les gens me renvoient quand je discute avec eux ou dans ce que je constate, il y a une bonne confiance, même d'une personne avec son gestionnaire ou le gestionnaire envers ses membres. » Amélie, chargée de projet, gestionnaire, secteur TI

Cette satisfaction nous montre que les relations des participants avec leurs collègues sont majoritairement bonnes et que la confiance est présente. À nouveau, il s'agit avant tout de la confiance professionnelle et donc, il s'agit du type de confiance qui va permettre aux individus de réaliser leurs tâches quotidiennes en collaboration.

3.7.7 Synthèse

Cette section met en avant les différentes dimensions relatives à la confiance. Premièrement, les participants ont démontré deux différents types de confiances qu'ils mentionnaient comme étant la confiance professionnelle et la confiance privée ou relationnelle. Deuxièmement, nous voyons que les participants estiment être perçus comme des personnes de confiance, notamment grâce à leurs comportements envers leurs collègues. Parmi ces comportements, nous retrouvons énormément l'aide et l'honnêteté. Puis, nous voyons que les mêmes comportements sont utilisés concernant la confiance qu'ils accordent à leurs collègues et à leurs supérieurs. Ensuite, les individus ont mentionné l'importance de la confiance entre collègues lors du partage des connaissances, mais aussi l'importance de la confiance en soi pour assurer un bon partage. Finalement, nous avons abordé les différents moyens d'améliorer la confiance, nombreux étaient les participants avec des pratiques déjà en place. Toutefois, lorsque l'avis des participants était demandé quant aux pratiques qui pourraient être mises en plus, ils apparaissaient estimer que cela était plus du ressort des supérieurs. De ce fait, les résultats de cette section permettent de visualiser l'importance de la confiance entre les collègues notamment vis-à-vis de leurs compétences professionnelles, les différents comportements qui suscitent la confiance, le rôle de la confiance lors du partage de connaissance et enfin, la place fondamentale des gestionnaires dans le but de développer la confiance au sein de l'équipe.

3.8 Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous souhaitons synthétiser ce qui se dégage de l'analyse de nos résultats. Tout d'abord, nous relevons que les processus de partage des connaissances ne sont pas toujours connus de tous. De plus, nous voyons l'importance de formaliser les pratiques tout en permettant un degré de souplesse afin de les adapter aux besoins des équipes. Malgré une satisfaction face aux outils utilisés, nos résultats indiquent que l'implantation d'outils ne peut être optimale sans en l'absence de processus pour guider l'utilisation de ces derniers et optimiser leur usage. Par conséquent, bien que les outils implantés mentionnés pas les personnes soient tout à fait pertinents face à leurs besoins, un manque de lignes directrices peut faire émerger des problèmes non anticipés, nuisant au partage de connaissances.

En second lieu, nous relevons certaines difficultés causées par les pratiques organisationnelles. Dans certains cas, celles-ci ne semblent pas faciliter le partage des connaissances. De manière notable, si le partage des connaissances n'est pas valorisé par l'organisation face à d'autres tâches, la documentation des connaissances n'est pas toujours rédigée, la centralisation des connaissances présente des lacunes ou encore, ce sont les outils de soutien qui ne sont pas adaptés au partage des connaissances.

Troisièmement, d'autres difficultés ont été soulignées, telles que l'attention fluctuante des participants à cause de l'environnement dans lequel les individus réalisent le travail à distance, ou le manque de visibilité rendant le partage des connaissances impersonnel et donc moins efficace, selon les personnes interrogées. Aussi, nous notons les effets du manque de présence physique qui découle de la virtualité, qui peut nuire à la communication en limitant le langage corporel.

Ensuite, certaines des difficultés au partage des connaissances qui ont émergé de l'expérience des personnes participantes n'étaient pas propres au télétravail, mais bien générales. Ainsi, nous retrouvons la définition des objectifs qui permet de comprendre les raisons derrière la présence des individus à un certain partage des connaissances, la langue qui permet aux individus de se comprendre et le non-partage des connaissances, pouvant tous affecter ce qui est partagé.

Mises ensemble, ces diverses difficultés nous ont amenées à aborder les apprentissages qu'en ont faits les individus. De manière générale, nous voyons que les individus ont retenu l'importance de la communication, car ils s'engagent dans les échanges, ils comprennent l'importance de communiquer la raison d'être des moments de partage de connaissances. Les individus essayent également de surpasser

la barrière de la virtualité, notamment en allumant leur caméra. Et, ils agissent sur les manquements au niveau de la documentation des connaissances en implantant des processus à leur échelle, dans leur équipe.

Bien entendu, le partage des connaissances ne comporte pas que des difficultés, certains éléments le facilitent également. Parmi ce qui aide le partage des connaissances mentionné par les personnes rencontrées, il y a l'accompagnement offert afin de s'assurer que la connaissance soit assimilée. Également, les personnes rencontrées étaient conscientes de la préparation nécessaire afin de partager des connaissances, ce qui fait du partage un processus en plusieurs étapes et non un phénomène qui se produit à un moment spécifique uniquement. Ensuite, l'utilisation des outils visuels leur permettait d'enlever un peu de cette virtualité, permettant un soutien aux interactions et aux échanges tout en leur donnant une certaine structure. Ces interactions et ces échanges assuraient, selon nos participants, la clarification des incompréhensions, montrant l'importance de la communication lors du partage. Enfin, le partage en plusieurs sessions permettait d'éviter toutes contraintes temporelles tout en améliorant la compréhension.

Enfin, concernant la confiance, cette dernière avait deux facettes selon les répondants : la confiance professionnelle et la confiance privée. Parmi les deux aspects de la confiance abordés, c'est la confiance professionnelle qui leur permettait de faire confiance à leurs collègues, mais lorsqu'il était question des supérieurs, la confiance privée était également présente. Ils estimaient également que l'amélioration de la confiance relevait de la responsabilité de leurs supérieurs. Enfin, les répondants étaient unanimes : ils étaient satisfaits de la confiance au sein de leur équipe.

CHAPITRE 4

Discussion

Le chapitre précédent nous a permis de présenter les résultats de notre recherche. Les éléments mis en relief vont dans ce chapitre nous permettre de tenter de répondre à notre question de recherche et aussi à nos sous-questions. Rappelons que notre question de recherche était la suivante : est-il possible de bâtir une réelle confiance entre les individus qui sont menés à télétravailler ? Cette question a amené trois sous-questions à notre recherche, à savoir : la confiance est-elle moins présente pour les individus lorsqu'ils sont en télétravail par rapport au présentiel ? Par quel moyen atteindre un niveau de confiance suffisant pour le partage des connaissances ? Et, si ce niveau ne peut être atteint, quelles sont les conséquences pour l'organisation et comment est-il possible de fonctionner ?

De cette façon, nous mobilisons nos résultats, notre revue de littérature et aussi toute littérature additionnelle que nous jugeons nécessaires afin de répondre aux questions que nous venons de rappeler. Nous commencerons par discuter de la confiance entre les individus amenés à télétravailler, ce qui nous permettra de discuter de la confiance cognitive et de la confiance affective, entre autres. En second lieu, nous aborderons la confiance entre les individus en situation de télétravail et ceux en présentiel. Ensuite, nous discuterons du niveau de confiance suffisant pour atteindre l'objectif de partager des connaissances. Pour ce faire, nous mobiliserons le concept de co-présence, nous aborderons également les outils et les processus et enfin, nous mentionnerons les connaissances tacites. Enfin, la dernière section de ce chapitre concernera le faible niveau de confiance ainsi que les pratiques organisationnelles.

4.1 Confiance entre les individus qui sont menés à télétravailler

Afin de connaître la possibilité d'avoir une certaine confiance entre les individus qui pratiquent le travail à distance, il est nécessaire de mobiliser plusieurs aspects relevés par nos résultats. Premièrement, nous allons parler de la confiance cognitive et affective (McAllister, 1995) qui va nous permettre d'explorer les relations des individus avec leurs collègues et leurs supérieurs. Ensuite, nous allons aborder la confiance basée sur la personnalité (Pangil et Chan, 2014) qui va venir apporter une nouvelle dimension aux relations des individus.

4.1.1 Confiance cognitive et confiance affective

Il semblerait qu'il est possible de bâtir une réelle confiance entre les individus qui sont amenés à télétravailler. Tout d'abord, nos résultats démontrent que les individus font confiance à leurs collègues. Toutefois, ils auraient tendance à réaliser une différenciation lorsqu'il s'agit de confiance. Effectivement, les personnes interrogées ont parlé de confiance « professionnelle » et de confiance « privée » ou « relationnelle ». La confiance dite « professionnelle » définissait la confiance qu'ils avaient à l'égard des compétences de leurs collègues et de leur professionnalisme. La confiance « privée » ou « relationnelle », telle que les individus l'ont nommée, était relative aux relations qu'ils pouvaient entretenir, c'est une confiance qui paraissait plus profonde, qui permet de se révéler à autrui. Il s'agit de la confiance telle qu'ils entretiennent avec un ami par exemple. Ces deux types de confiances mentionnées par les individus semblent correspondre à la confiance cognitive et à la confiance affective telles que nous les avons abordées auparavant dans notre revue de littérature.

Premièrement, la confiance basée sur la cognition naît à la suite de signaux que reçoit l'individu et des impressions qu'il en fait (Sarker *et al.*, 2003). Comme le précisent Pangil et Chan (2014), la confiance basée sur la cognition dépend des indices de performance ainsi que de l'intérêt et des impressions que l'individu aura de ces indices. Les auteurs précisent que cette confiance est atteinte par le biais d'interactions fréquentes. Par conséquent, cet aspect de la confiance est plus basé sur la cognition (Chowdhury, 2005). Deuxièmement, la confiance affective est basée sur les émotions. Ces dernières vont créer un lien entre les individus (Chowdhury, 2005). Il s'agit de se soucier d'un individu, de lui porter une attention positive (McAllister, 1995).

Ainsi, d'après nos résultats, c'était la confiance « professionnelle », à savoir, la confiance cognitive qui primerait entre les individus et leurs collègues. Cette dernière leur permettrait d'avoir confiance lorsqu'il s'agit de travailler ensemble, ils savent qu'ils peuvent s'appuyer sur les compétences de leurs collègues et qu'ils peuvent les approcher pour toutes demandes. Les croyances des individus concernant la fiabilité de leurs collègues (McAllister, 1995) leur ont permis d'accorder leur confiance cognitive. De plus, ce type de confiance permet aux individus de savoir vers qui se diriger selon la nature du travail, car elle leur a permis de connaître les forces et les faiblesses de chacun dans le cadre professionnel.

Aussi, la confiance que les individus appelaient « privée » ou « relationnelle », qui s'apparenterait à celle que la littérature nomme confiance affective, ne semblerait pas toujours présente. En effet, les relations

entretenu avec leurs collègues semblaient s'en tenir au cadre professionnel uniquement, ou elles semblaient rester relativement en surface. Toutefois, quelques individus ont affirmé entretenir ce type de confiance également, mais avec un nombre restreint de collègues uniquement. Au-delà du travail, ce second type de confiance permettrait à certaines personnes interrogées d'entretenir des relations d'amitié avec certains collègues. Les individus seraient suffisamment à l'aise pour se confier et aborder des sujets dépassant le cadre professionnel et allant au-delà des simples conversations de surface qui peuvent avoir lieu.

Bien qu'ils aient une confiance envers les compétences professionnelles de leurs collègues, les individus ne savent pas toujours qui sont leurs collègues d'un point de vue humain. Ce propos, tenu par certains répondants, nous démontre la présence de la confiance cognitive tout en nous démontrant l'absence de la confiance affective. Par conséquent, sur la base de nos résultats, nous pouvons dire qu'il serait possible de bâtir une confiance entre les individus qui sont menés à télétravailler, mais nous devons préciser qu'il s'agirait essentiellement d'une confiance cognitive. En ce qui concerne la confiance affective, cette dernière pourrait cependant se développer par la suite. Effectivement, pour développer une confiance affective, la confiance cognitive est nécessaire (McAllister, 1995). De plus, notre recherche démontre une présence de la confiance cognitive relativement plus élevée que la présence de la confiance affective. Bien que la recherche de McAllister (1995) ne soit pas réalisée dans un contexte de travail à distance, nos résultats concernant la confiance s'alignent avec cette dernière. Nous nous alignons également avec la recherche de Kanawattanachai et Yoo (2002) qui démontrent que les équipes virtuelles auront tendance à s'appuyer davantage sur la confiance cognitive plutôt que sur la confiance affective.

Donc, il apparaît que la confiance cognitive est le type de confiance à prioriser et à développer entre les individus (Chowdhury, 2005) afin de permettre un bon fonctionnement (Kanawattanachai et Yoo, 2002). Selon nos résultats, il apparaît également que cette confiance semble relativement bien se développer dans un contexte de travail à distance. De plus, la confiance cognitive semble être un bon moteur au partage des connaissances : Usoro *et al.* (2007) soulignent en effet qu'une confiance basée sur les compétences impacte positivement le partage des connaissances.

Lorsqu'il est question de la confiance que les individus accordent à leurs supérieurs directs, celle-ci semble être autant cognitive qu'affective. D'après nos résultats, il semblerait que cette relation soit plus intime, ce qui serait notamment dû à la nature des échanges entretenus. La confiance cognitive intervient par

rapport au côté professionnel du gestionnaire, comme elle intervient lors des relations avec les collègues. En ce qui concerne la confiance affective, comme mentionné précédemment, elle suscite des émotions ; de cette manière, lorsqu'un supérieur montre une certaine attention et préoccupation pour l'individu lors de leurs échanges, il paraît normal qu'une confiance affective prenne place. Cette attention et cette préoccupation d'un supérieur pour ses employés se voient notamment lorsque le gestionnaire prend le temps d'appeler les individus lorsqu'ils travaillent à distance afin d'échanger. Ces échanges sortent du cadre professionnel, car il s'agit là de parler de l'individu et non du travail. Ainsi, dans certains cas, notre recherche démontrerait des liens plus étroits entre les individus et leurs supérieurs directs. Ces liens entre les individus et leurs supérieurs seraient un point très positif selon les personnes qui en ont parlé, car la confiance entre les individus dans un contexte de travail à distance et leurs supérieurs permettrait aux supérieurs d'exercer une gestion basée sur la confiance. Ce type de gestion est reconnu, d'après la littérature, pour être bénéfique pour les performances organisationnelles dans un contexte de travail à distance, car la confiance assure ces résultats positifs (Ficapal-Cusí *et al.*, 2023).

4.1.2 Confiance basée sur la personnalité

Enfin, il est également important de souligner que notre recherche montre que les individus se verraient comme étant des personnes de confiance, notamment grâce à leur travail et à leur comportement. Dans ce contexte, ils considèrent que leurs collègues leur font confiance. Le fait que les individus se voient comme des personnes de confiance s'apparente à la confiance basée sur la personnalité mentionnée par Pangil et Chan (2014). Effectivement, cette confiance est ancrée en l'individu, elle se base, comme son nom l'indique, sur la personnalité. Par conséquent, tout individu avec une personnalité similaire serait perçu comme une personne de confiance et donc, une confiance lui sera accordée quant au travail à réaliser dans un contexte de télétravail (Pangil et Chan, 2014). Étant donné que les individus rencontrés voient leurs collègues comme des personnes de confiance selon les mêmes critères qu'ils s'appliquent à eux-mêmes, à savoir, le travail et le comportement, notre recherche confirme l'aspect de la confiance basée sur la personnalité et plus particulièrement l'aspect qui affirme qu'un individu avec une personnalité similaire serait perçu comme une personne de confiance.

Par conséquent, les diverses confiances abordées nous démontrent qu'il serait bien possible de bâtir une confiance entre les individus amenés à pratiquer le télétravail. Les différents points développés nous apprennent que la confiance cognitive serait la plus facile à bâtir et aussi la plus importante d'un point de vue professionnel, c'est donc celle sur laquelle les gestionnaires devraient se concentrer en priorité. Nous

nous adressons aux gestionnaires, car nos résultats montrent une lacune dans les initiatives que les individus pourraient mettre en place. Nos résultats mettent en avant la responsabilité des supérieurs par rapport à l'amélioration de la confiance. En effet, les individus semblaient aborder cet aspect comme étant la responsabilité des supérieurs. Par exemple, il est possible de le voir lorsque l'organisation d'activités du type *team building* est mentionnée. Nous le voyons également lorsque nous mettons en avant qu'il s'agit du rôle du gestionnaire d'échanger avec les individus afin de savoir ce qui pourrait être mis en place dans le but d'améliorer la confiance et d'avoir un aperçu de la tension au sein de l'équipe. De manière générale, notre recherche démontre l'importance et le rôle clé des supérieurs lorsqu'il s'agit de bâtir la confiance entre les individus

4.2 Confiance entre les individus en télétravail et les individus en présentiel

Lorsque nous abordons la présence de la confiance entre les individus en télétravail par rapport au présentiel, il semblerait que la confiance ne soit pas moins présente dans un contexte de travail à distance par rapport au contexte du présentiel. Toutefois, il est important de noter que presque la totalité des individus évoluait, aux moments des entrevues, dans un format de travail hybride. Cette forme de travail leur permet donc de rencontrer leurs collègues sur une base régulière. Pour ceux qui étaient dans un contexte de travail à distance exclusivement, ils étaient toutefois amenés à rencontrer leurs collègues de temps à autre. De ce fait, tous les individus avaient un certain contact physique avec leurs collègues hormis un individu qui avait deux membres de son équipe qui se trouvaient sur un autre continent.

Les résultats de notre recherche montrent que la confiance cognitive est présente pour tous les individus envers leurs collègues même lorsqu'ils sont dans un contexte de travail à distance. Toutefois, il est important de rappeler que les individus gardent un certain contact physique avec leurs collègues bien que ce dernier ne soit pas toujours conséquent ou régulier. Par conséquent, notre étude semblerait révéler que la virtualité n'impacte pas l'aspect de la confiance cognitive. Bien qu'ils ne précisent pas de quel type de confiance il s'agit, Staples et Webster (2008) démontrent justement l'absence d'impact de la virtualité sur le lien entre la confiance et le partage de connaissances. Nos résultats corroborent les leurs.

De plus, toutes les personnes rencontrées évoluent dans un contexte de travail à distance ou hybride, ainsi, dans notre recherche, nous n'avons pas rencontré la problématique cernée par Taskin et Bridoux (2010), à propos des relations entre les individus qui pratiquent le télétravail et ceux qui ne le pratiquent pas. Cette problématique souligne l'aspect relationnel entre les individus qui pratiquent le télétravail et ceux

qui ne le pratiquent pas. D'après les auteurs, les relations entre les deux groupes seraient plus difficiles à cause du manque d'interactions en face-à-face, ce qui pose problème au niveau du partage des connaissances.

4.3 Niveau de confiance suffisant pour partager des connaissances

Dans cette section, nous allons élaborer le niveau de confiance nécessaire au partage de connaissance. Bien qu'impossible à mesurer de manière quantifiée, le niveau de confiance semblerait, sur la base des réponses des personnes interrogées, suffisant lorsque les individus partagent leurs connaissances. Ainsi, nous verrons que la confiance affective est un atout. Nous aborderons également la co-présence, les outils et processus ainsi que les connaissances tacites en lien avec la confiance.

Comme nous l'avons expliqué auparavant, dans le contexte professionnel, la confiance cognitive prime. Il est donc naturel de se concentrer sur cette dernière et sur son développement. Toutefois, les éléments mis en avant par notre recherche afin de développer la confiance sembleraient plus s'orienter vers la confiance affective. Cette orientation renforce notre idée par rapport à la présence bien encrée de la confiance cognitive pour les individus et donc, leur besoin de confiance serait un besoin de confiance affective.

Jusqu'à présent, nous avons fortement souligné l'importance de la confiance cognitive, mais la confiance affective jouerait également un rôle relativement important surtout lorsqu'il s'agit de partage des connaissances. Nous avons cité Jain *et al.* (2015) dans notre revue de littérature, car ils affirment le rôle de la confiance cognitive pour le partage, mais ils notent aussi que la confiance affective va pousser les gens à partager, modifiant les comportements des individus face au partage des connaissances. Cet aspect a aussi été appuyé par Ng (2022). Par conséquent, si la confiance cognitive est déjà présente comme nous le voyons dans nos résultats, développer la confiance affective pourrait se révéler bénéfique pour le transfert de connaissance, de mettre en œuvre des comportements de partage des connaissances entre les individus. Effectivement, la confiance affective fait appel aux émotions (Chowdhury, 2005), d'après nos résultats, elle permettrait le développement de liens plus étroits entre les individus.

4.3.1 Co-présence

De manière générale, le télétravail nécessite de nouveaux modes de gestions (Gohoungodji *et al.*, 2022). De ce fait, le contexte de télétravail et les relations entre les individus amènent à se questionner sur la co-

présence qui est la présence par le biais des TICs (Taskin *et al.*, 2024). Alves *et al.* (2022) voient la virtualité comme protectrice de la confiance au sein de l'équipe. Ces auteurs suggèrent aux gestionnaires de voir la virtualité comme un outil qui permet le développement de la confiance et l'amélioration de l'efficacité de l'équipe. Par conséquent, le gestionnaire pourrait utiliser le contexte de travail à distance à son avantage afin de renforcer la co-présence, qui est vue comme un moyen de maintenir la proximité entre les individus (Taskin *et al.*, 2024), d'autant plus que nos recherches démontrent que la confiance cognitive est très présente dans ce contexte. Par conséquent, le gestionnaire pourrait maximiser la communication avec les individus lorsqu'ils sont dans un contexte de travail à distance étant donné qu'il s'agissait d'un élément majeur de notre recherche lorsque nous avons abordé les moyens d'améliorer la confiance. Dans ce cas, une approche basée sur le partage d'informations pourrait être adaptée aux besoins (Athanasiadou et Theriou, 2021). Aussi, l'organisation d'activités qui semblait être importante pour les individus est possible grâce aux nombreux outils à disposition de nos jours qui permettent aux gestionnaires d'organiser des activités d'équipes qui vont susciter la collaboration entre les individus, et ce, toujours dans un contexte de travail à distance. Ces deux recommandations sont davantage pertinentes lorsque nous voyons la recherche de Pinjani et Palvia (2013) qui suggèrent aux gestionnaires d'exploiter les TICs afin d'améliorer la confiance grâce à leurs aspects collaboratifs. Par conséquent la littérature et nos résultats nous suggèrent que la virtualité ne serait pas forcément un frein au développement de la confiance entre les individus, ce qui est un avantage pour les gestionnaires. Effectivement, ils pourraient cultiver la confiance entre les individus lorsqu'ils sont dans un contexte de travail à distance étant donné que la virtualité ne semble pas être une barrière au niveau de la confiance.

Comme notre revue de littérature a permis de le souligner, la confiance est primordiale pour le partage des connaissances. Elle influence positivement le partage des connaissances, notamment lorsqu'il est question d'équipes virtuelles. Elle va permettre le développement des relations et pousser à la performance de l'équipe (Pinjani et Palvia, 2013). Cet effet nous semble important, car en situation de travail à distance, certaines recherches indiquent que la productivité semble diminuer (Yang *et al.*, 2021). Toutefois, la littérature nous montre également qu'une relation existe aussi du partage des connaissances vers la confiance, montrant que le partage des connaissances permet le développement de la confiance entre les individus. Effectivement, Haesebrouck *et al.* (2021) affirment que le partage des connaissances est une pratique qui stimule la confiance grâce au principe de récompense. Ils expliquent que l'individu apprenant les connaissances va « récompenser » la personne qui lui montre en construisant la confiance.

Rajoutons à cela les propos de Alsharo *et al.* (2017) qui affirment que le partage de connaissances impacte positivement la confiance et la collaboration.

Ces résultats, abondant dans le sens de certaines études, nous conduisent à suggérer que les gestionnaires pourraient influencer ces processus en organisant certaines activités. Parmi les activités d'équipes que pourraient mettre en place les gestionnaires, on peut imaginer des activités collaboratives qui permettent de partager les connaissances. Ainsi, un membre de l'équipe pourrait, s'il le souhaite, partager une connaissance avec le reste des membres de l'équipe. De cette manière, il serait possible de développer la confiance grâce au partage des connaissances tel que l'affirment Alsharo *et al.* (2017) et Haesebrouck *et al.* (2021).

4.3.2 Outils et processus

Les outils peuvent être un bon moyen d'améliorer la confiance entre les individus dans le but de partager des connaissances. Arunprasad *et al.* (2022) affirment qu'il s'agit d'un atout pour le partage entre les individus. Cependant, l'implantation d'outils à elle seule n'est pas suffisante pour stimuler le partage des connaissances. Les résultats que nous avons obtenus sont similaires aux résultats de Novais *et al.* (2021). Nos résultats démontrent une présence des outils de partage des connaissances relativement élevée. Toutefois, les problèmes les plus récurrents seraient en premier lieu, le manque dans l'utilisation des outils par les individus au sein de l'équipe ou de l'organisation. Et deuxièmement, il s'agissait du manque de processus de partage des connaissances reflété par un manque d'homogénéité. Ce problème montrerait que les outils sont utilisés de manière variable et propre à chaque individu. Les deux problèmes relevés dans nos résultats relèveraient d'un manque de processus organisationnels et ils affirment que la simple implantation d'outils n'est pas suffisante. De plus, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, des processus organisationnels et des pratiques doivent être mis en place dans le but d'accompagner ces outils de même que leur utilisation. Effectivement, un manque de connaissances des outils mis à disposition par l'organisation a pour conséquence une perte de temps et une augmentation du stress pour l'individu (Gohoungodji *et al.*, 2022). De plus, comme mentionné par Vayre (2019) et par Arunprasad *et al.* (2022), l'organisation est tenue de fournir aux individus les moyens technologiques nécessaires à la réalisation de leur travail, incluant des formations à ces outils.

Nous pouvons également ajouter que ces processus permettent à l'organisation un certain degré de gestion des connaissances. En effet, les individus peuvent appliquer les processus individuellement, mais

les processus de gestion des connaissances appartiennent aux activités organisationnelles (Areed *et al.*, 2020). Comme le mentionne Yeboah (2023), le partage des connaissances est considéré comme une réussite lorsque son processus est en concordance avec les objectifs et la stratégie de l'organisation. De fait, les processus de gestion des connaissances, lorsqu'ils sont développés et implantés, permettent à l'organisation de mieux innover (Areed *et al.*, 2020). La problématique des processus de partage de connaissances est aussi importante en relation avec l'accessibilité aux connaissances codifiées que nous avons abordée dans nos résultats. Le manque de processus concernant l'accessibilité des connaissances pour les individus crée ce que nous pouvons appeler une forme de rétention de la connaissance. De ce fait, certains individus ont en leur possession des connaissances déjà formalisées qu'ils ne partageraient pas avec les membres de l'organisation et pour qui ces connaissances pourraient être utiles. Cet aspect place à nouveau la manière dont la gestion des connaissances est implantée au cœur de la pratique en organisation, soit, cet aspect renvoie à ces processus et aux outils.

4.3.3 Connaissances tacites

Jusqu'à présent, nous avons abordé les connaissances formalisées, car notre intérêt se portait sur ces dernières. Mais les enjeux avec la gestion des connaissances touchent aussi les connaissances tacites, que nous abordons maintenant brièvement. Barley *et al.* (2018) mentionnaient que ces connaissances sont développées par le biais de la socialisation, l'expérience et la pratique dans un contexte particulier. Par conséquent, dans une optique de gestion des connaissances, il serait nécessaire de mettre en place des processus permettant de formaliser la connaissance tacite, ce qui la rendrait explicite. Ce processus est possible grâce à deux modes d'interaction que Nonaka (1994) appelle la socialisation et l'externalisation. Lors de ces deux modes, le passage de la connaissance tacite à la connaissance explicite se fait par l'interaction entre les individus, par le biais d'un dialogue, d'une démonstration ou de métaphores (Nonaka, 1994). Toutefois, Nonaka (1994) met l'accent sur le dialogue en face-à-face dans ses recherches, un point qui renvoie à deux aspects interconnectés dans nos résultats, le manque de présence physique et la dépersonnalisation du partage des connaissances dans un contexte de télétravail. Comme nous l'avons montré, le manque de présence physique rend le langage corporel difficilement accessible; or, c'est un indice important dans les interactions. Cette difficulté ajoutée par la virtualité du télétravail contribue à rendre le partage des connaissances impersonnel dans ce contexte. Les individus sont contraints de communiquer sans l'accès au langage corporel (Abarca *et al.*, 2021). Jullien et Taskin (2022) affirment la problématique de la distance physique qui restreint le langage corporel et qui va avoir tendance à formaliser les échanges, ce qui soutient ce que nos résultats avancent concernant la dépersonnalisation.

Par conséquent, les processus de partage de connaissances seuls ne sont pas suffisants. Comme Jullien et Taskin (2022) le préconisent, c'est le management humain qui pourrait apporter une solution dans un contexte de travail hybride, car il permettrait de reconfigurer les liens sociaux entre les individus afin de partager les connaissances.

La dépersonnalisation et le manque de présence physique que nous mentionnions sembleraient liés à la déspatialisation abordée par Taskin (2006), évoquée dans notre revue de littérature. En effet, la distance entre les individus fait que cette dernière est responsable de la diminution des interactions entre les individus, car elle impacte les discussions informelles. Cet aspect nous permet de revenir sur le concept de co-présence qui va permettre aux individus de garder une certaine communication grâce aux TICs (Taskin *et al.*, 2024). Nous voyons dans nos résultats que des actions seraient déjà mises en place afin de pallier la déspatialisation. Par exemple, lorsque certains répondants affirmaient tenir des réunions avec leurs collègues simplement dans l'optique d'échanger et de sortir du cadre professionnel, ou bien, lorsque les gestionnaires prennent le temps d'échanger avec les individus. Il semblerait que ce sont de bonnes pratiques afin de garder un certain lien de proximité au sein de l'équipe et avec le gestionnaire. À nouveau, ces pratiques semblent accorder une certaine importance à l'humain.

Cette section nous a permis de mettre en lumière les différents aspects qui nécessiteraient d'être soignés afin d'atteindre un niveau de confiance suffisant pour que les individus partagent leurs connaissances. Premièrement, la confiance affective permettrait de compléter la confiance cognitive déjà présente. Ensuite, la co-présence nous apprend que le gestionnaire est un acteur clé qui permettrait de cultiver les relations entre les individus malgré le contexte de travail à distance. Nous voyons aussi que l'implantation d'outils sans les processus nécessaires à leur bonne utilisation ne semble pas permettre pas aux individus de partager les connaissances de manière optimale, et que cela entraverait aussi la gestion des connaissances de l'organisation. Enfin, nous avons abordé les connaissances tacites qui sont une composante clé des connaissances détenues par les individus. Les connaissances tacites, telles que définies par Nonaka (1994), sont des connaissances difficilement codifiables. Elles ont un aspect personnel qui dépend de l'individu qui les possède. Bien que cela puisse être parfois difficile à faire, certaines connaissances tacites pourraient être rendues explicites, autrement dit, être codifiées et transmissibles par le langage grâce aux deux modes d'interaction. Toutefois, pour ce faire, une certaine présence physique serait nécessaire mais qui est rendue impossible à cause de la dépersonnalisation du partage de connaissance en télétravail, et donc de la déspatialisation, d'où l'importance du management humain afin

de revoir les liens sociaux entre les individus. Par conséquent, nous voyons qu'au-delà de la confiance, la gestion et le soutien sont des atouts du partage des connaissances dans un contexte de travail à distance.

4.4 Faible niveau de confiance et pratiques organisationnelles

À priori, notre recherche semble indiquer que la confiance, et plus particulièrement la confiance cognitive qui est importante dans le cadre professionnel, pourrait être développée dans un contexte de travail à distance. De ce fait, notre dernière sous-question de recherche, abordant les conséquences et le fonctionnement sans un niveau de confiance suffisant, devient peu pertinente en rapport aux résultats de notre recherche.

Toutefois, d'après nos résultats, les individus qui accordaient peu d'importance à la confiance lors du partage des connaissances avaient des processus de partage des connaissances relativement bien définis au sein de leur organisation. Cet aspect s'apparente relativement à la notion des systèmes de contrôle que nous avons abordé dans notre revue de littérature. Effectivement, ces systèmes de contrôle permettent de diminuer le risque perçu par les individus (Schoorman *et al.*, 2007) à condition qu'ils ne soient pas trop imposants. Étant donné que nos résultats démontreraient une moindre importance envers la confiance lorsque des processus de partage des connaissances définis sont présents, on peut voir une similarité avec la littérature. Effectivement, les processus de partages de connaissances définis permettraient la gestion de l'incertitude et du manque de clarté.

Nous pouvons rajouter à cela l'importance de la documentation des connaissances. Cette dernière a été soulignée par les individus dans notre recherche comme étant primordiale pour le partage des connaissances. Mais nous voyons que Breuer *et al.* (2016) suggèrent même la documentation des diverses interactions comme un moyen de combler le besoin de confiance, ce qui rendrait la présence de la confiance moins nécessaire.

Les deux points que nous venons de soulever, à savoir, les processus de partage définis et la documentation des connaissances, vont en quelque sorte mitiger le rôle clé de la confiance lors du partage des connaissances. De ce fait, nous pourrions affirmer qu'une organisation pourrait fonctionner sans un niveau de confiance suffisant entre les individus. Toutefois, elle ne pourrait fonctionner qu'à condition d'avoir des processus de partage des connaissances bien définis ainsi qu'une documentation des connaissances et des interactions accrues. Néanmoins, un tel cas de figure est peu probable. En outre, il

est important de souligner les nombreux inconvénients d'une telle situation où la confiance entre les individus n'est pas présente. Certes, les conditions mentionnées permettent d'effacer les incertitudes dans l'objectif de faire face au manque de confiances, mais un tel manque pourrait se traduire par un manque d'envie de partager les connaissances. Comme souligné par Jain *et al.* (2015) et Ng (2022), la confiance motive les comportements de partage. Aussi, ce manque de confiance pourrait être source d'une méfiance entre les individus, leurs relations laissent à désirer ce qui rendrait la co-présence difficile. Tandis que la littérature nous démontre l'importance du management humain (Jullien et Taskin, 2022) et l'importance des liens sociaux (Jullien et Taskin, 2022), ce type de fonctionnement ne place pas l'humain au centre de ses pratiques.

CONCLUSION

Ce mémoire a porté sur le rôle de confiance lors du partage de connaissances en télétravail, nous voulions comprendre le rôle de cette dernière. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative par le moyen de 15 entrevues qui nous ont permis d'explorer le sujet. Nous avons commencé ce mémoire en introduisant la raison pour laquelle il est rédigé, nous l'avons également justifié par une brève mise en contexte. Cette dernière nous a permis de souligner la triade constituée par la confiance, le partage des connaissances et le télétravail, elle a également démontré notre intérêt pour le sujet.

Dans un premier temps, nous avons recensé la littérature dans le chapitre 1. Cela nous a permis d'aborder le télétravail comme une pratique qui permet, selon une fréquence variable, de réaliser le travail à distance et qui nécessite l'utilisation des TICs. Nous avons également pu identifier différents thèmes dans la littérature qui concerne le travail à distance, à savoir, la conciliation de la vie privée et professionnelle, les relations avec les collègues, l'isolement, l'autonomie et le contrôle, les pratiques et enfin, la confiance. Ensuite, nous avons développé la littérature concernant le partage des connaissances, elle nous a permis de définir les connaissances, de distinguer et de caractériser les connaissances tacites ainsi que les connaissances explicites. La littérature recensait également les diverses barrières au partage telles que la source de la connaissance, le destinataire de la connaissance et le contexte, et plus particulièrement, du contexte organisationnel. Ainsi, diverses pratiques sont suggérées par les divers auteurs mobilisés. Nous avons également recensé les écrits concernant le partage de connaissances en contexte de travail à distance. Cela nous a permis d'apprendre que le télétravail modifie totalement le travail et dépend des TICs pour le partage des connaissances. En outre, le rôle des gestionnaires était souligné. Le dernier thème abordé dans notre revue était la confiance que nous avons aussi définie. Nous avons pu recenser la littérature concernant son rôle lors du télétravail, son rôle lors du partage des connaissances et enfin, son rôle lors du partage des connaissances en contexte de télétravail. Tous ces éléments de la revue de littérature ont permis d'aboutir sur notre problématique.

Dans un second temps, nous avons présenté la méthodologie retenue pour mener notre étude dans le second chapitre. Ce chapitre nous a permis d'élaborer et de justifier nos différentes décisions au niveau de notre démarche, de notre design, de notre collecte des données et de la manière dont nous avons procédé au traitement et à l'analyse des données collectées. Nous avons aussi abordé les critères qui assurent la qualité de notre recherche et les considérations éthiques.

Ensuite, le troisième chapitre a été dédié à la présentation des résultats donnant suite à l'analyse des données. Nos résultats ont abordé divers éléments communs, étant ressortis des entrevues, nous avons commencé par relever des lacunes au niveau de la connaissance des processus et nous avons vu l'importance de la formalisation des processus. Nos résultats ont indiqué l'aspect insuffisant de l'implantation d'outils sans processus définis, et ce, même si les usagers de ces outils en étaient satisfaits. Puis, les pratiques organisationnelles semblaient agir comme une source de difficultés à certains moments, et ce, à cause de la place occupée par le partage des connaissances, car ce n'est pas forcément une priorité. Cet élément se traduisait par la non-rédaction de documentation, des lacunes au niveau de la centralisation des connaissances et des outils de support inadaptés au partage. Aussi, l'inattention des participants à cause de l'environnement du travail à distance et de son aspect impersonnel a été soulevée. La virtualité en tant que barrière face au langage corporel fut également soulignée. Les difficultés ont été clôturées par des difficultés qui n'étaient pas uniquement présentes en télétravail, elle était également rencontrée en présence. Ces difficultés s'avéraient relever d'un aspect communicationnel, car elles abordaient la définition des objectifs, la langue et le non-partage des connaissances.

Ces difficultés ont amené des apprentissages d'après nos résultats, des apprentissages tels que l'importance de la communication qui se reflète par l'engagement dans l'échange et la communication des raisons du partage des connaissances, des comportements qui permettent de surpasser la virtualité du travail à distance, en allumant la caméra, et l'implantation de processus à petite échelle dans leur équipe telle que la rédaction de documentation manquante.

De plus, les résultats affirment l'existence de certains éléments facilitants comme les comportements qui assurent la compréhension des connaissances, tels que l'accompagnement ou encore le détail et l'illustration de la connaissance. Nous avons également relevé la conscience par rapport à la préparation que nécessite le partage des connaissances, car il s'agit d'un processus en diverses étapes, les outils visuels qui permettent d'outre passer la virtualité et assurer la communication tout en la structurant et aussi, le temps qui évite au partage des connaissances d'être une contrainte et qui le facilite.

Finalement, nos résultats ont mis l'emphasis sur la confiance et ses deux aspects, à savoir, la confiance professionnelle et la confiance privée. En outre, nos résultats ont montré la vision qu'avaient les individus d'eux-mêmes, ils étaient des personnes de confiance aux yeux de leurs collègues et inversement. Nous mentionnons tout particulièrement l'importance d'une confiance professionnelle dans cette relation de

confiance sauf quand il s'agissait du gestionnaire, cette relation était composée des deux types de confiance. Également, le rôle du gestionnaire dans la création de la confiance est apparu comme primordial et enfin, les résultats représentaient la satisfaction du degré de confiance au sein des équipes.

Notre quatrième chapitre s'est articulé autour de la discussion de nos résultats et de la mobilisation de la littérature afin de soutenir ces résultats. Premièrement, nous avons abordé la confiance entre les individus amenés à pratiquer le télétravail. Cette dernière a permis de faire le lien entre les divers aspects de la confiance qui ont émergé de nos résultats et entre la confiance cognitive et effective. Nous avons pu identifier la confiance cognitive comme présente dans le contexte professionnel et la confiance affective comme moins présente. Toutefois, nous avons également identifié la confiance cognitive comme étant le type de confiance nécessaire pour les individus dans un contexte de travail à distance. En ce qui concerne la relation avec les gestionnaires, les deux confiances étaient présentes. Nous avons également discuté de la confiance basée sur la personnalité, car elle permet aux individus de juger si leurs collègues sont des personnes de confiance ou non.

Deuxièmement, nous avons mentionné la confiance entre les individus en télétravail et ceux en présence. Nous nous sommes rendu compte que cet aspect de notre recherche n'était pas forcément d'actualité, car la totalité des individus et leurs collègues se trouvaient dans un contexte de travail à distance.

La section suivante s'est attardée sur niveau de confiance suffisant pour le partage des connaissances. Nous avons débuté la section en discutant de la confiance affective et de son impact sur les comportements de partage. Par la suite, nous avons mobilisé le concept de co-présence et de la possibilité pour le gestionnaire de l'accentuer, ce qui démontrait que la virtualité n'était pas un frein au développement de la confiance. Nous soulignons également l'importance du partage des connaissances dans un contexte de télétravail dans l'optique de développer la confiance. Ensuite, nous avons abordé les outils et les processus, car l'implantation des outils sans l'implantation de pratiques organisationnelles est insuffisante. Ces processus permettent la gestion des connaissances et l'accessibilité à ces dernières, ce qui évite toute forme de rétention. Nous avons aussi mentionné les connaissances tacites qui sont touchées par la gestion des connaissances et qui nécessitent également des processus afin de les formaliser. Pour ce type de connaissances, cela s'avère plus difficile à cause du manque de présence physique et de la dépersonnalisation, par conséquent, il s'agissait d'une problématique de gestion. Cette

problématique nous a amenés à mentionner le concept de déspatialisation et des pratiques relevés par nos résultats afin de pallier la déspatialisation.

La dernière section du chapitre de discussion s'est attardée sur le niveau faible de confiance et le fonctionnement de l'organisation de cas. Nos résultats ont montré des niveaux de confiance cognitive suffisants pour le partage des connaissances. Cependant, lorsque peu d'importance était accordée à la confiance, de nombreuses pratiques étaient mises en place. De ce fait, des pratiques qui enlevaient un certain risque sembleraient reconsidérer le rôle de la confiance et la placeraient au second plan. Toutefois, ces situations ne placent pas l'humain au centre des préoccupations, ce qui les rend inadéquates.

Avec notre recherche, notre objectif était de contribuer à la littérature en explorant une question que nous avons jugé importante. En effet, la rapidité avec laquelle le travail à distance s'est imposé ces dernières années a laissé peu de temps pour reconsidérer la confiance et son rôle lors du partage de connaissances. Notre recherche avait également pour objectif de remettre le rôle de la confiance et les relations entre les individus au cœur des pratiques. De cette manière notre recherche nous apprend que les individus dans un contexte de télétravail auront tendance à avoir confiance, mais il s'agira d'une confiance cognitive avant tout. Notre recherche souligne donc l'apport bénéfique de la confiance affective dans les relations entre les individus qui pratiquent le télétravail, notamment dans l'objectif de stimuler le partage des connaissances comme le mentionne la littérature. Notre recherche nous permet également de reconnaître la virtualité du travail à distance, mais aussi d'admettre qu'il ne va pas forcément agir comme une barrière au développement de la confiance.

Aussi, notre étude place le gestionnaire comme acteur primordial du développement de la confiance afin d'assurer le partage des connaissances. Elle nous permet d'affirmer l'importance du gestionnaire dans la création des liens entre les individus en favorisant diverses interactions par le biais d'activités. Cette création de lien et ce développement de la confiance entre les individus ont le potentiel de soutenir la co-présence et d'aider à compenser à la déspatialisation amenée par le travail à distance.

Enfin, nous mettons en avant l'importance des pratiques organisationnelles adaptées afin d'accompagner l'implantation des outils, d'aider les individus dans leur quotidien et de permettre une gestion optimale des connaissances. De cette manière, la circulation des connaissances ne sera plus freinée par un manque de processus. Aussi, ces pratiques doivent s'aligner avec les besoins des individus. C'est aussi pour cette raison qu'il faut placer l'humain au cœur de la gestion.

Notre recherche présente certaines limites. En effet, une des premières limites que nous avons identifiées concerne notre focalisation sur les connaissances explicites. En cela, il serait intéressant d'étudier le phénomène lorsqu'il s'agit de connaissances tacites, qui sont plus complexes. Une autre limite concerne le recrutement des participants, puisqu'une bonne partie de ceux-ci provient du secteur des TI ou occupe un poste ayant une relation avec ce dernier. Par conséquent, certains résultats obtenus pourraient être dus aux caractéristiques du secteur des TI. Aussi, notre recrutement nous a menés à interroger 15 personnes. Bien que cela soit suffisant pour identifier certains comportements et des récurrences, avoir plus de participants et particulièrement des participants provenant d'autres secteurs d'activité serait intéressant, car les enjeux du partage des connaissances ne se limitent pas à un seul secteur d'activité.

Notre recherche pourrait nourrir des recherches futures. Il serait par exemple intéressant de se concentrer sur la confiance cognitive et la confiance affective indépendamment l'une de l'autre, pour mieux cerner leur impact respectif sur le partage de connaissance en contexte de télétravail. Il serait de cette manière possible d'en connaître davantage sur l'impact de chacune de ces confiances et sur les rôles qu'elles peuvent jouer distinctement. Notre recherche s'est, dans un premier temps, concentrée sur la confiance de manière générale. Ce n'est que lorsque nous avons remarqué que plusieurs individus mentionnaient ne pas accorder le même type de confiance à tous leurs collègues que nous avons ajouté des questions à ce propos pour les entrevues suivantes. Cette piste mériterait donc d'être suivie, afin d'approfondir la compréhension sur la confiance, ses différentes formes et leurs rôles dans le partage de connaissances en contexte de télétravail. Par ailleurs, d'autres recherches pourraient porter sur l'implantation des outils de partage sans que la présence de processus soit nécessaire. Si nous avons abordé ce sujet dans notre recherche, au vu de nos objectifs spécifiques et des personnes recrutées pour participer à notre étude, il nous a été impossible de dégager des résultats concluants à ce sujet. Par résultats concluants, nous entendons les divers impacts que pourrait avoir l'implantation d'outils de partage sans processus de gestion des connaissances formels, et la manière dont ce phénomène va impacter la confiance. Ceci mériterait donc d'être aussi exploré dans des recherches subséquentes.

ANNEXE A

Guide d'entrevue

A. Questions générales

1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel ?
2. Quel est votre poste actuel ?
3. Quelles sont vos tâches et responsabilités ?
4. À quelle fréquence faites-vous du télétravail ?
5. À quelle fréquence êtes-vous en contact avec vos collègues ?
6. Quels sont les outils de communication utilisés ?
 - À quoi vous servent, de manière globale, ces outils ?
 - Utilisez-vous des moyens de communication privés (textos...) ?
7. Quels sont les aspects de votre travail qui vous demandent des connaissances particulières ? Êtes-vous le/la seule à posséder cette expertise ?

B. Confiance et circulation des connaissances : au niveau de l'employé

8. Demandez-vous des informations à vos collègues lorsque vous êtes en télétravail ?
Comment procédez-vous – de vive voix, par courriel, via messagerie instantanée ?
9. À quelle fréquence partagez-vous des connaissances ?
10. Pensez-vous que vos collègues vous font confiance ? Pourquoi ?
11. Quels sont les éléments qui font de vous une personne de confiance au travail ?
12. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour partager des connaissances en télétravail ? Est-ce plus facile en présence ?
13. Arrivez-vous à saisir le sens des connaissances reçues en télétravail ?
 - Demandez-vous plus de précisions en cas d'incompréhension ?
14. Votre état d'esprit en télétravail rend-il le partage avec vos collègues plus facile ou difficile ? Pourquoi ?
15. Quels sont les éléments qui vous poussent ou vous empêchent de partager des connaissances en télétravail ?
16. Quels sont les défis rencontrés lors de partage de connaissances en télétravail ?

17. Quelles solutions apporteriez-vous pour y remédier ?
18. Comment voyez-vous un partage des connaissances optimal en télétravail ?
19. Avez-vous des situations où le partage de connaissances s'est bien déroulé ?
 - Selon vous, pourquoi cela a bien fonctionné ?
 - Qu'en avez-vous appris ?
 - Pensez-vous que la confiance y a joué un rôle ?
 - Que faites-vous systématiquement depuis lors ?
20. Avez-vous des situations où le partage de connaissances s'est moins bien déroulé ? Où vous avez rencontré plus de difficultés ?
 - Qu'avez-vous fait pour y remédier ?
 - Qu'en avez-vous appris ?
 - Pensez-vous que la confiance y a joué un rôle ?
 - Quelles sont les choses que vous évitez de faire depuis lors ?

C. Relation avec les collègues/supérieurs

21. Comment se comportent vos collègues face à une demande d'information ou de connaissance lorsque vous êtes en télétravail vs êtes en présence au bureau ?
22. Faites-vous confiances à vos collègues et supérieurs ? Pourquoi ?
 - Faites-vous confiances aux collègues que vous n'avez jamais rencontrés à cause du télétravail
23. Quels sont les éléments qui vous ont permis de leur accorder votre confiance ?
24. Êtes-vous satisfaits de la confiance au sein de l'équipe ?
 - Comment est-il possible de l'améliorer ?
 - Que pourrait faire votre supérieur pour l'améliorer ?

D. Confiance et circulation des connaissances : au niveau de l'organisation

25. Dans votre organisation, quels sont les processus de partage de connaissances ?

26. Avez-vous des outils spécifiques à disposition pour le partage de connaissances lorsque vous êtes en télétravail ?
- Qu'en pensez-vous ?
 - Que changerez-vous au niveau des outils ?
 - Ces outils permettent-ils d'améliorer la confiance ?
27. Quels sont les connaissances auxquels vous souhaitez avoir accès ?
- Que manque-t-il selon vous ? Axes d'améliorations
28. Parlez-vous souvent à votre supérieur ?
- Vous transmet-il de nouvelles connaissances lorsque vous êtes en télétravail ?
29. Comment se fait le partage de connaissance à distance actuellement ?
- Pouvez-vous me donner un exemple ?
30. Comment la confiance est-elle développée en télétravail ?
31. Faites-vous confiance à votre supérieur ?
32. Faites-vous confiance à votre organisation ?

E. Conclusion

33. Quel bilan feriez-vous des transferts de connaissances lors du télétravail dans votre organisation ?
34. Quel bilan feriez-vous de la confiance entre les employés au sein de votre organisation ?
35. Avez-vous quelque chose à ajouter concernant la confiance et le transfert de connaissances lorsque vous êtes en télétravail ?

ANNEXE B

Extrait arbre de codage

Nom	Sources	Références
Distinction confiance	2	2
Relation	5	5
Travail	6	7
Envie de partager	2	3
Fréquence contact collègues	14	15
Fréquence contact supérieur	15	18
Fréquence partage de connaissances	15	16
Fréquence TT	15	15
Humain important	4	5
Influence état d'esprit	0	0
Aucune	6	6
Oui	9	9
Manque connaissances accès	0	0
Accès connaissances manquantes	7	11
Non	5	5
Oui	8	9
Outils amélioration confiance	0	0
Ne sait pas	2	2
Non	8	13
Oui	7	10
Outils de communication	15	32
Autre utilité	5	6
Outils partage	15	30
Outils partage avis	15	37

ANNEXE C

Approbation éthique



No. de certificat : 2024-6516

Date : 2025-02-19

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERP É plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : Le rôle de la confiance lors du transfert des connaissances dans un contexte de télétravail.

Nom de l'étudiant : Zineb Jahi

Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (management, avec mémoire)

Direction(s) de recherche : Viviane Sergi

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-02-19**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "R. Graf".

Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE D

Formulaire de consentement



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet: Le rôle de la confiance lors du transfert des connaissances en contexte de télétravail.

Étudiant : JAHI Zineb

Direction de recherche : Viviane Sergi, PhD, professeure titulaire, Département de management, ESG UQAM

Préambule

Nous vous invitons à participer à une entrevue. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. N'hésitez pas à communiquer avec l'étudiante ou sa direction de recherche si jamais vous avez des questions.

Objectifs du projet et nature de la participation

L'étude a pour objectif de comprendre la réalité des employés en télétravail et comment la confiance impacte le transfert des connaissances dans leur quotidien. Également, l'étude permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel le transfert des connaissances a lieu pour en étudier les différentes variables et leur impact.

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle à l'étudiante responsable du projet, qui portera sur les thèmes suivants : le partage des connaissances et le télétravail. L'entrevue prendra environ 60 minutes de votre temps. Avec votre consentement, elle sera enregistrée audio numériquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec vous, à votre convenance. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

Avantages, risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur le rôle de la confiance lors du partage des connaissances en contexte de télétravail. Par ailleurs, en y prenant part, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Cependant, vous êtes totalement libre de ne pas répondre à certaines questions qui vous mettraient mal à l'aise.

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

Confidentialité

- Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seule l'étudiante responsable et sa direction de recherche y auront accès. Vos données de recherche et votre formulaire de consentement seront conservés séparément chez l'étudiante, dans une filière verrouillée (pour le formulaire de consentement) pour la durée totale du projet.
- Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez identifié par un pseudonyme. Ce pseudonyme associé à votre nom ne sera connu que de l'étudiante et de sa direction de recherche.
- Votre enregistrement sonore sera effacé au terme du projet.
- Soyez conscient que malgré tous nos efforts pour protéger votre identité, il est possible que certains de vos propos permettront à un professionnel travaillant dans le même secteur que vous de vous identifier.
- Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.
- Toutes les données seront détruites de manière sécuritaire (déchiquetage des formulaires ou effacement du disque dur) au plus tard 5 ans au terme du projet de recherche.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits. L'étudiante peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Personnes-ressources

Vous pouvez contacter la professeure responsable, Viviane Sergi (514-987-3000, poste 5312 ou sergi.viviane@uqam.ca) pour aborder toute question que vous pourriez avoir à propos de la recherche et des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Si vous avez des questions, vous pouvez également contacter le CERPÉ plurifacultaire, à l'adresse suivante cerpe-pluri@uqam.ca ou au numéro suivant : 514 987-3000, poste 3642.

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je consens à ce que l'audio de l'entrevue soit enregistré : ☐ Oui ☐ Non

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Déclaration de l'étudiante responsable

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date

Nom (lettres moulées) et adresse courriel : JAHI ZINEB jahi.zineb@courrier.uqam.ca

Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant

BIBLIOGRAPHIE

- Abidi, O., Dženopoljac, V. et Safi, M. (2023). Online meeting tools, tacit knowledge sharing and entrepreneurial behaviours among knowledge workers during COVID-19. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1137-1149. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2261885>
- Ahmad, F. et Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Alsharo, M., Gregg, D. et Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479-490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Alves, M. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., Peñarroja, V. et Gamero, N. (2023). Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology*, 42(7), 851-868. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2046163>
- Areed, S., Salloum, S. A. et Shaalan, K. (2021). The Role of Knowledge Management Processes for Enhancing and Supporting Innovative Organizations: A Systematic Review. Dans M. Al-Emran, K. Shaalan et A. E. Hassanien (dir.), *Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications* (vol. 295, p. 143-161). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A. et El Hatham, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333-3355. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Athanasiadou, C. et Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Barley, W. C., Treem, J. W. et Kuhn, T. (2018). Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278-317. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0041>

Biron, M., Casper, W. J. et Raghuram, S. (2023). Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review*, 52(3), 671-686. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0259>

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. et Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. et Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 458-476. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027>

Brandi, U. et Elkjaer, B. (2019). Subtleties of knowledge sharing—Results from a case study within management consultancy. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 185-193. <https://doi.org/10.1002/kpm.1597>

Breuer, C., Hüffmeier, J. et Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>

Central Queensland University, Wibowo, S., Deng, H., RMIT University, Duan, S. et RMIT University. (2022). Understanding Digital Work and its Use in Organizations from a Literature Review. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14, 29-51. <https://doi.org/10.17705/1pais.14302>

Chen, T.-Y., Chen, Y.-M., Lin, C.-J. et Chen, P.-Y. (2010). A fuzzy trust evaluation method for knowledge sharing in virtual enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 59(4), 853-864. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.08.015>

Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A. et Kolfschoten, G. (2016). Trust Evolvment in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study. *Group Decision & Negotiation*, 25(2), 267-288. <https://doi.org/10.1007/s10726-015-9442-x>

Chowdhury, S. (2020). *The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing*, (1).

Cloutier-Villeneuve, L. (2024, février). Portrait du télétravail au Québec en 2022 : un phénomène à géométrie variable. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/teletravail-quebec-2022.pdf>

de la Torre-Ruiz, J. M. et Ferrón-Vílchez, V. (2024). Determinants of managerial perceptions of the impact of telework: The effect of information communication technology support, trust, and frequency of communication. *Technological Forecasting and Social Change*, 203, 123365. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123365>

Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sanchez, P. et González-González, I. (2023). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*, 45(1), 155-168. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0363>

Flick, U., Maxwell, J. A. et Chmiel, M. (s. d.). Generalization in and from Qualitative Analysis. Dans pages 540-553 et pages 540-553, *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*.

Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B. et Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>

Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. et Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>

Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université d'Ottawa. <https://doi.org/10.2307/j.ctv19x4dr>

Gibbs, M., Mengel, F. et Siemroth, C. (2023). Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7 41. <https://doi.org/10.1086/721803>

Gohoungodji, P., N'Dri, A. B. et Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *The International*

Journal of Human Resource Management, 34(3), 605-649.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>

Haesebrouck, K., Van Den Abbeele, A. et Williamson, M. G. (2021). Building trust through knowledge sharing: Implications for incentive system design. *Accounting, Organizations and Society*, 93, 101241.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101241>

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>

Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y. et Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 899142. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>

Hennink, M., Hutter, I. et Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (Second edition). SAGE.

Ho, L. et Kuo, T. (2013). How system quality and incentive affect knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(7), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2013-0015>

Hosen, M., Ogbeibu, S., Lim, W. M., Ferraris, A., Munim, Z. H. et Chong, Y.-L. (2023). Knowledge sharing behavior among academics: Insights from theory of planned behavior, perceived trust and organizational climate. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1740-1764. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0140>

Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H. et Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153-169. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.09.003>

Ishak, N. A., Islam, M. Z. et Sumardi, W. A. (2023). Human resource management practices in creating a committed workforce for fostering knowledge transfer: a theoretical framework. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 663-692. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2020-0020>

- Ismail Al - Alawi, A., Yousif Al - Marzooqi, N. et Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Ivasciuc, I. S., Epuran, G., Vuță, D. R. et Tescașiu, B. (2022). Telework Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. *Sustainability*, 14(23), 16108. <https://doi.org/10.3390/su142316108>
- Jain, K. K., Sandhu, M. S. et Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54-77. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>
- Kanawattanachai, P. et Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7)
- Kim, T., Mullins, L. B. et Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kipkosgei, F., Son, S. Y. et Kang, S.-W. (2020). Coworker Trust and Knowledge Sharing among Public Sector Employees in Kenya. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2009. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062009>
- Labrado-Antolín, M., Rodríguez-Ruiz, Ó. et Fernández-Menéndez, J. (2024). The role of perceived proximity and employee voice in teleworkers' well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2023-0297>
- Lauring, J. et Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044>
- Lee, H.-I. et Lu, H. (2022). Promoting knowledge sharing with effective leadership - a case study from socio-organisational perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 528-541. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1833689>

Lee, S. et Hong, J. (2019). Analyzing the change in knowledge sharing efficiency of knowledge networks: a case study. *Information Technology and Management*, 20(1), 41-53. <https://doi.org/10.1007/s10799-018-0292-5>

Lilleoere, A. et Hansen, E. H. (2011). Knowledge - sharing Practices in Pharmaceutical Research and Development — a Case Study. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 121-132. <https://doi.org/10.1002/kpm.379>

Lo, M. F., Tian, F. et Ng, P. M. L. (2021). Top management support and knowledge sharing: the strategic role of affiliation and trust in academic environment. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2161-2177. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0800>

Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F. et Peixoto, R. (2023). Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable? *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 257-274. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0441>

Magnusson, E. et Marecek, J. (2015). *Doing Interview-based Qualitative Research: A Learner's Guide* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107449893>

Maier, C., Laumer, S. et Weitzel, T. (2022). A Dark Side of Telework: A Social Comparison-Based Study from the Perspective of Office Workers. *Business & Information Systems Engineering*, 64(6), 793-811. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00758-8>

Marouf, L. (2016). The role of knowledge sharing culture in business performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(2), 154-174. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2014-0061>

Matikainen, T., Kianto, A. et Olander, H. (2023). Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(2), 358-376. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2022-0160>

McALLISTER, D. J. (s. d.). *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*.

Mohammed, N. et Kamalanabhan, T. J. (2019). Interpersonal trust and employee knowledge sharing behavior: Creative performance as the outcome. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 94-116. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2019-0057>

Morrison-Smith, S. et Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

Natu, S. et Aparicio, M. (2022). Analyzing knowledge sharing behaviors in virtual teams: Practical evidence from digitalized workplaces. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100248. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100248>

Ng, K. Y. N. (2023). Effects of organizational culture, affective commitment and trust on knowledge-sharing tendency. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1140-1164. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191>

Nguyen, T.-M. (2021). Four-dimensional model: a literature review in online organisational knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(1), 109-138. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2019-0077>

Nonaka, I. (s. d.). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*.

Novais, Z., Gomes, J. V. et Romão, M. J. B. (2021). Knowledge Sharing in Project Environments: Case Study in a Financial Sector Company. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJSDS.2021010101>

Orlikowski, W. J. (s. d.). *Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*.

Ouakouak, M. L. et Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 25(4), 757-779. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0107>

Pangil, F. et Moi Chan, J. (2014). The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 92-106. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0341>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE.

Pinjani, P. et Palvia, P. (2013). Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, 50(4), 144-153. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.10.002>

Pino, I. (s. d.). *The Effects of Communication, Knowledge Sharing, and Trust on Agile Virtual Team Effectiveness*.

Qureshi, A. M. A. et Evans, N. (2015). Deterrents to knowledge-sharing in the pharmaceutical industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 296-314. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0391>

Rocha, E. M., Pacheco, D. A. D. J., Silvério, N., Zanuzzi, C. M. D. S. et Selig, P. M. (2024). The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 366-387. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0010>

Rudawska, A. et Gadomska-Lila, K. (2023). Understanding the Relation between HR Practices and Pull Approach to Knowledge Sharing: Case Study. *Journal of East European Management Studies*, 28(1), 151-181. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-1-151>

Rudramuniyaiah, Joshi, Shah et Ramanujan. (2020). Examining Cognitive and Emotive Influences on Knowledge Sharing Behavior Among IT Professionals: An Empirical Analysis. *e-Service Journal*, 11(3), 1. <https://doi.org/10.2979/eservicej.11.3.01>

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3. edition). SAGE.

Sarker, S., Valacich, J. S. et Sarker, S. (2003). Virtual Team Trust: Instrument Development and Validation in an IS Educational Environment. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 35-55. <https://doi.org/10.4018/irmj.2003040103>

Schoorman, F. D., Mayer, R. C. et Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.

Sewell, G. et Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>

Shirmohammadi, M., Au, W. C. et Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>

Staples, D. S. et Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>

Stroom, M., Eichholtz, P. et Kok, N. (2024). Does working from home work? That depends on the home. *PLOS ONE*, 19(8), e0306475. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306475>

Swart, K., Bond-Barnard, T. et Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 59-75. <https://doi.org/10.12821/ijispm100404>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, (34). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L. et Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>

Taskin, L., Klinksiek, I. et Ajzen, M. (2023). Re - humanising management through co - presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid - 19. *New Technology, Work and Employment*, 39(1), 143-167. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12271>

Tessier, D. (2021). *Handbook of Research on Organizational Culture Strategies for Effective Knowledge Management and Performance*. IGI Global.

The relationship between the sense of virtual community and knowledge - sharing: The mediating role of trust. (s. d.). <https://doi.org/10.1002/hbe2.157>

Thomas, O. O. et Lawal, O. R. (2020). Exploratory Research Design in Management Sciences: An X-Ray of Literature. *Annals of Dunarea de Jos University of Galati. Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 26(2), 79-84. <https://doi.org/10.35219/eai15840409109>

Tietze, S., Musson, G. et Scurry, T. (2009). Homebased work: a review of research into themes, directions and implications. *Personnel Review*, 38(6), 585-604. <https://doi.org/10.1108/00483480910992229>

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

Usoro, A. et Khan, I. U. (2011). Trust as an Aspect of Organisational Culture: Its Effects on Knowledge Sharing in Virtual Communities. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/jhcitp.2011010101>

Usoro, A., Sharratt, M. W., Tsui, E. et Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), 199-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500143>

Van Der Meulen, N., Van Baalen, P., Van Heck, E. et Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, 34(3), 243-262. <https://doi.org/10.1177/0268396218816531>

Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social: *Le travail humain*, Vol. 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>

Wang, S. et Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

Wei, F., Hwang, B.-G., Zainal, N. S. B. et Zhu, H. (2024). Trust, Team Effectiveness, and Strategies: A Comparative Study between Virtual and Face-to-Face Teams. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(7), 04024065. <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-14522>

Yang, E., Kim, Y. et Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 50-76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>

Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2195027. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (Sixth edition). SAGE.