

PARTAGE DES CONNAISSANCES ET CONFIANCE

Compte-rendu

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
Université Paris-Dauphine - 16 janvier 2020*

PARTAGE DES CONNAISSANCES ET CONFIANCE

Workshop de la chaire confiance et management, 16 janvier 2020

Innovation, partage rapide de meilleures pratiques, gestion des données, confidentialité... A l'ère du tout digital, la gestion des connaissances de l'entreprise revient sur le devant de la scène. De nombreuses entreprises ont mis en œuvre des stratégies et des outils pour favoriser le partage (et la protection) des connaissances et l'innovation. Cependant, certaines sont confrontées à un constat d'échec concernant ces initiatives. Dans cette intervention, Aurore Haas abordera les liens entre gestion des connaissances et confiance, et montrera comment renforcer la confiance, pour améliorer le partage de connaissances et l'innovation dans l'entreprise.

Intervenant :

Maître de conférences en Stratégie à l'Université Paris-Dauphine, elle est diplômée d'HEC et de l'Université Paris-Dauphine où elle a effectué son doctorat. Elle est également titulaire d'un MBA de l'Université de Chicago Booth School of Business. Elle a été consultante en stratégie au sein du cabinet McKinsey & Company et directrice de projet au sein d'une filiale de General Electric.

Aurore Haas s'intéresse à l'entreprise apprenante et à la collaboration et au partage des connaissances dans les entreprises et entre entreprises, dans des contextes variés. Ses recherches portent notamment sur les relations entre grands groupes et sur l'accompagnement d'entrepreneurs en incubateurs. Elle a publié plusieurs articles dans des revues scientifiques, ainsi que des études de cas. Sa recherche a également été distinguée dans des conférences. Enfin, Aurore Haas est membre d'associations professionnelles sur la gestion des connaissances en entreprises.

Essentiel en interne, le sujet de la gestion et du partage de connaissances, notamment du *know how*, est également très important dans le champ des alliances inter-entreprises.

La gestion des connaissances concerne certes la capitalisation des savoirs, mais aussi la création de connaissances et l'innovation, renforcées par les rencontres, qui permettent une recombinaison des savoirs. C'est la raison pour laquelle Apple, par exemple, a fait le choix d'un bâtiment circulaire pour accueillir son siège social. En favorisant un dialogue parfois très intense voire conflictuel, l'entreprise valorise la liberté de parole, l'autonomie et l'expressivité de ses talents. Cette logique est caractéristique des entreprises qui font de la gestion des connaissances l'une de leurs priorités – ce qui est loin d'être le cas de toutes les organisations. Au contraire, même, la dissimulation des savoirs et des connaissances reste bien souvent la norme. Et pour cause, partager ses connaissances, c'est se dévoiler. Promouvoir cette démarche requiert une véritable culture d'entreprise, fondée sur la confiance.

L'exemple du groupe Seb est emblématique dans ce domaine. Sa *success story*, dans un secteur d'activité très concurrentiel et constitué de nombreux acteurs à bas coûts, repose en grande partie sur la promotion du partage de connaissances. En l'occurrence, Seb a réellement pris le parti de l'innovation. Cette stratégie se traduit par des dépenses élevées en R&D (3,5 % du chiffre d'affaires annuel) et le lancement de 300 nouveaux produits par an, avec des *process* de design et d'innovation très bien rodés. S'y ajoutent des initiatives de gestion des connaissances visant à favoriser l'interaction au sein des équipes de R&D disséminées partout dans le monde, comme la mise en place d'une communauté de pratique « innovation » qui compte aujourd'hui près de 1 300 membres, la création de 30 sous-comités thématiques, l'organisation d'un forum Innovation et d'*Innovation Days*, l'ouverture d'une *Knowledge Fair* en interne ou encore l'ouverture d'une plateforme sociale intitulée « *What if ?* ». Tous ces dispositifs promeuvent l'interactivité et le flux continu de connaissances dans l'entreprise.

Alors que l'on demande aux entreprises d'être de plus en plus innovantes, agiles et rapides, la gestion et le partage des connaissances constituent un enjeu crucial. Et ce, d'autant que l'environnement est changeant et que les capacités cognitives des individus sont limitées. D'où l'importance de travailler la capacité d'apprentissage de l'entreprise.

A pprentissage et partage de connaissances

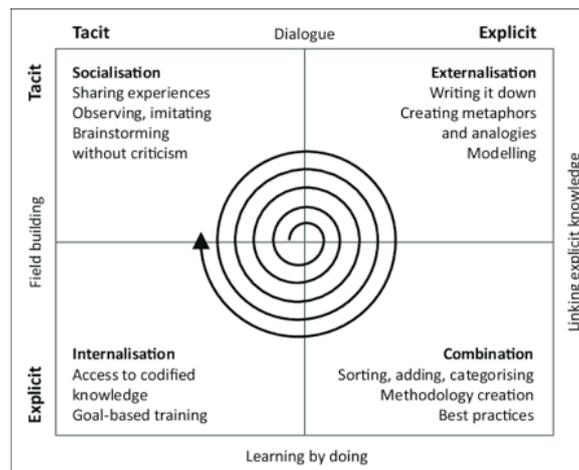
La gestion des connaissances permet à l'entreprise de s'adapter dans la durée.

Dans le partage de connaissances, un émetteur cherche à faire comprendre son expérience à un ou plusieurs récepteurs, ce qui implique la réunion de trois facteurs : la prise en compte de la nature des connaissances, les opportunités de partage et la motivation.

La nature des connaissances

Toutes les connaissances n'ont pas la même nature et ne se transmettent pas de la même manière. Certaines sont explicites ou aisément explicitables, tandis que d'autres sont plus difficiles à exprimer et communiquer. C'est le cas des connaissances dites tacites ou expérientielles (faire du vélo, plier un vêtement, couper un oignon...).

Quatre types de conversion des connaissances ont été conceptualisés par la recherche¹.



- Le moyen le plus efficace de partager des connaissances tacites est la **socialisation**. Ce processus passe par l'observation et l'imitation.
- Pour sa part, l'**extériorisation** permet de transformer de la connaissance tacite en connaissance explicite. C'est le cas de l'enseignement ou des manuels pédagogiques, par exemple.
- La **combinaison** de connaissances explicites est un autre type de partage des connaissances, qui produit souvent des résultats très intéressants en permettant de créer un sens partagé.
- Enfin, l'**intériorisation** illustre le cas où des connaissances explicites sont tellement bien maîtrisées qu'elles deviennent des connaissances tacites. La modification des comportements ainsi engendrée est l'aboutissement des processus précédents.

En définitive, l'intériorisation et la combinaison sont plutôt des modes d'apprentissage, tandis que la socialisation et l'extériorisation reposent davantage sur le dialogue.

¹ « Spirale des connaissances », modèle créé en 1988 par Ikujiro Nonaka.

Dans les entreprises, ces différents modes de transfert constituent une spirale de connaissance. Ils peuvent coexister et se succéder de façon très fluide. Les entreprises japonaises, comme le groupe Toyota qui est souvent cité en exemple, sont très familières de ce schéma.

Les opportunités de partage

Les opportunités de partage n'existent pas nécessairement en entreprise. Certaines organisations mettent en place des espaces plus ou moins ludiques dans lesquels les salariés peuvent se retrouver et échanger de façon dynamique. C'est rarement suffisant. En effet, il est indispensable que le partage de connaissances soit permis par le contexte tout entier de l'entreprise. Cela signifie qu'il faut que les salariés aient à la fois l'envie et le temps d'échanger entre eux. En la matière, les technologies de l'information ont un rôle non négligeable à jouer.

Les outils de partage des connaissances sont multiformes : bases de données, gestion électronique de documents, wiki d'entreprise, etc. – autant de supports qui permettent d'avoir accès à des connaissances qui ont été explicitées, dont la qualité a été vérifiée et qui ont été archivées. D'autres outils favorisent la mise en relation et les échanges. C'est le cas des réseaux sociaux d'entreprise ou des communautés de pratique, par exemple. Qui plus est, la digitalisation permet l'essor de nouvelles formes d'interaction, mais aussi le stockage d'un nombre croissant de données.

De façon générale, les réunions au sein d'équipes projet ou de manière plus informelle constituent autant d'opportunités de partager des connaissances et d'échanger des idées. Google, par exemple, dépense des sommes très significative pour créer des lieux de rencontre et inciter ses salariés à partager de nombreuses activités sur le site de l'entreprise. C'est un facteur d'attractivité de l'offre collaborateurs, mais pas seulement.

Ces dispositifs ne peuvent fonctionner qu'à certaines conditions. Non seulement il importe qu'ils aient été pensés en amont, mais il faut aussi qu'ils s'accompagnent d'un changement de culture et d'attitude y compris de la part du management – qui doit apprendre à libérer du temps aux salariés pour qu'ils participent aux communautés en ligne, notamment. Et ce, quitte à aller à l'encontre des logiques d'efficacité encore largement prônées.

La motivation

Le partage de connaissances implique de tenir compte des notions de jeux de pouvoir, de réciprocité et de confiance. Qui plus est, le partage des connaissances ne se décrète pas. Personne ne peut y être contraint. D'où l'importance de la motivation. Celle-ci passe non pas par des mécanismes incitatifs, mais par des logiques relationnelles humaines, de don et de contre-don, de générosité et d'altruisme – donc de confiance.

Dans *Sapiens, une brève histoire de l'humanité*², Yuval Noah Harari montre que la fin de l'âge des cavernes a été rendue possible par le partage collaboratif. En l'occurrence, les individus ne partagent leurs connaissances qu'avec ceux en qui ils ont confiance et avec qui ils peuvent instaurer une réciprocité, dans une logique de don et de contre-don. Et pour cause, accepter de se montrer vulnérable requiert de se sentir en sécurité. L'enjeu de la confiance est particulièrement élevé lorsqu'il s'agit de travailler et de collaborer avec des personnes à distance.

2 Y. N. Harari, *Sapiens, une brève histoire de l'humanité*, Albin Michel, 2015

L e rôle central de la confiance

Sans confiance, pas de partage des connaissances...

La confiance, dans toutes ses dimensions, est un élément clé dans le partage des connaissances.

La première dimension est affective et émotionnelle. En effet, du côté de l'émetteur, partager sa connaissance est toujours un effort, qui mobilise du temps et de la réflexion sur sa propre communication. Du côté du récepteur, adopter une posture d'apprentissage c'est aussi accepter de montrer sa vulnérabilité. D'où l'importance des notions de bienveillance et de justice organisationnelle. Deux autres notions sont primordiales également : l'expertise et l'intégrité. En effet, il importe d'avoir confiance dans le fait que la personne qui partage ses connaissances sait de quoi elle parle. C'est encore plus important dans les équipes virtuelles. Cette notion d'expertise est directement liée à celle d'intégrité : chacun participe à la hauteur de ce qui lui est demandé.

Toutefois, force est de constater que ces différents paramètres ne sont pas toujours réunis. Or le manque de confiance au sein des entreprises se traduit par des comportements de dissimulation : jouer à l'idiot, ne donner qu'une partie de l'information, mettre en avant une supposée dimension confidentielle de la connaissance, accumuler les savoirs sans jamais les partager, se contenter de faire son travail, ne pas faire l'effort de partager.

La réticence à partager ses connaissances s'explique à plusieurs niveaux :

- un niveau individuel : nous avons tous une propension ou une envie plus ou moins grande de partager nos connaissances, selon nos traits de caractère ou notre sens de la propriété ;
- un niveau inter-individuel : l'ostracisme de certains salariés reste une réalité dans nombre d'entreprises ou d'équipes, de même que l'absence de réciprocité et l'opportunisme dans les relations ;
- un niveau organisationnel et contextuel : la culture d'entreprise et les relations de pouvoir ont une influence non négligeable. Toutes les études montrent qu'il ne peut y avoir partage de connaissances lorsque la compétition entre les individus est la norme. À l'inverse, une culture de la collaboration, de l'effort partagé et d'une identité commune, rend ce partage est plus aisé. Ce sont des réalités très simples, mais que l'on a tendance à oublier dans les entreprises.

La littérature scientifique montre que les conséquences de ces comportements de dissimulation sont le plus souvent négatives. Les rares conséquences positives sont la protection de la connaissance (secret militaire, R&D, etc.) et, dans certains cas, la génération de créativité car les salariés doivent créer eux-mêmes des solutions – ce qui peut aussi se traduire par du temps perdu quand une solution existe déjà mais n'est pas partagée.

Si une réflexion sur ce qui peut être partagé ou pas est nécessaire, de très nombreuses connaissances peuvent être partagées dans l'entreprise, même si cela nécessite parfois des arbitrages. En tout état de cause, les recherches scientifiques qui ont été menées sur le

sujet sont unanimes : la confiance joue un rôle central dans le partage des connaissances :

- la confiance est associée avec les plus hauts niveaux de partage de connaissance ;
- la confiance et la certitude encouragent les membres de l'équipe à partager leurs connaissances ;
- la confiance crée une ouverture émotionnelle et soutient l'écoute et l'absorption de connaissances ;
- les équipes avec un niveau de confiance élevé sont plus ouvertes, partagent plus d'informations, sont plus créatives et proposent des solutions de meilleure qualité.

...mais trop de confiance tue la confiance !

Paradoxalement, une confiance trop élevée peut nuire à la gestion des connaissances. En effet, lorsque des groupes constitués se font « trop » confiance, il existe un risque de « pensée moutonnaire ». Dès lors, le partage de connaissances est limité et marqué par des redondances. Or la diversité des connaissances est indispensable, notamment pour innover.

Cela implique des liens faibles dans son réseau, des personnes qui n'apportent pas des connaissances répétitives. Certes, on leur fait un peu moins confiance, mais elles sont primordiales pour la créativité et la performance. Un arbitrage est donc indispensable entre une confiance forte et des liens faibles.

Quels leviers d'action ?

Leadership

La littérature scientifique insiste largement sur le rôle du leadership dans le partage de connaissance. Ce rôle peut être porté par le manager, mais pas exclusivement. Il existe notamment des *knowledge builders*, qui apportent un soutien technique à leur équipe, développent l'expertise, font une veille de l'innovation, contrôlent la qualité du travail et sont force de proposition pour de nouvelles approches. Ce faisant, ils accroissent la confiance des membres de l'équipe dans leur équipe – et non dans leur manager.

Fluidité

Favoriser la fluidité des connaissances implique de penser l'organisation comme un réseau, et de prendre en compte le fait que la connaissance ne circule pas de manière homogène dans l'entreprise. Certaines personnes jouent un rôle clé dans sa diffusion, à commencer par le *central connector*. Il peut s'agir du chef d'équipe, mais aussi du chef de projet ou de l'assistant administratif de l'équipe – car le réseau informel ne reflète pas nécessairement l'organigramme.

Les *peripheral specialists* jouent également un rôle non négligeable dans la gestion des connaissances. Il importe alors de s'assurer qu'ils sont en lien constant avec les équipes internes.

Les *boundary spanners* (passeurs de frontières), pour leur part, sont à même de connecter les différentes équipes tout en y appartenant. De ce fait, ils bénéficient d'un capital confiance élevé. Pourtant, ce rôle essentiel n'est pas toujours reconnu. Il est même parfois critiqué, au motif que le temps passé à échanger et discuter est trop long.

Doivent, enfin, être mentionnés les *information brokers* (courtier en connaissance). Ils n'appartiennent pas vraiment à une équipe, ce qui peut poser des difficultés en matière de confiance. Il peut s'agir de consultants externes, de collaborateurs du siège ou d'une équipe transverse (gestion de qualité, par exemple). Le cas échéant, leur départ s'avère souvent problématique. En outre, il arrive que les *information brokers* filtrent certaines des informations qui ne transitent que par lui, sans redondance. Cette accumulation de connaissance leur permet d'occuper une position de pouvoir. Ainsi, si l'on identifie un *information broker*, il peut être intéressant de réfléchir à la façon de créer de la redondance.

Communautés de pratique

Une communauté de pratique est un groupe d'individus partageant les mêmes intérêts et les mêmes difficultés, qui se réunissent pour créer un répertoire d'outils, un langage commun et une identité commune en vue de contribuer à un apprentissage réciproque et à la création de nouvelles connaissances.

Des communautés de pratique peuvent être mises en place au sein d'un même département, dans différents départements, voire dans différentes entreprises. Elles permettent de

court-circuiter les hiérarchies et de créer de la fluidité et du partage d'informations. Elles se caractérisent par la volonté de développer et partager des connaissances ensemble. Contrairement à une équipe projet, elles n'ont pas de tâche définie et ne sont pas délimitées dans le temps. Au moment où il intègre une communauté, le membre en devient un participant périphérique. La notion la plus importante est alors celle d'engagement. Viennent ensuite celles d'acculturation et d'apprentissage, qui permettent de devenir un expert reconnu au sein de la communauté. Cette dynamique se reproduit sans cesse.

Initialement, ces communautés émergeaient de façon spontanée et étaient auto-organisées. Puis, constatant qu'il s'agissait d'un outil puissant de partage de connaissance, les entreprises ont commencé à s'y intéresser et à favoriser leur mise en place, avec plus ou moins de succès.

Les communautés de pratique peuvent viser différents objectifs :

- des objectifs de méthodes (comme la communauté de pratique d'Oracle chargée de diffuser les meilleures pratiques) ;
- des objectifs technologiques (comme les communautés de pratique de la RATP sur l'économie-mobilité ou sur le métro du futur) ;
- des objectifs de *process* (comme la communauté de pratique de La poste suisse sur la logistique) ;
- des objectifs d'innovation disruptive (comme la communauté de pratique d'Ubisoft sur la réalité 3D) ou incrémentale. Le groupe Siemens, très en avance dans le domaine de la gestion des connaissances, a créé des communautés d'innovation incrémentale en trouvant des sponsors très actifs et en créant des routines d'échange de pratiques.

Dans tous les cas, certaines règles communes doivent être respectées :

- créer un environnement sûr, ce qui requiert avant tout chose de sortir tous les managers d'équipe ou les chefs d'équipe de la communauté, pour éviter de faire de la communauté une cellule hiérarchique ;
- aider l'émergence d'un leadership non hiérarchique et facilitateur de la communauté, étant entendu que ce rôle primordial est très chronophage ;
- définir des objectifs clairs en s'assurant qu'ils correspondent aux besoins des collaborateurs ;
- ne pas oublier que l'un des objectifs est de créer du lien entre les collaborateurs, et que les résultats ne seront pas toujours immédiats ou quantifiables (d'où l'importance de ne pas multiplier les KPIs) ;
- encourager différents niveaux d'engagement ;
- encourager les retours sur l'utilité et la performance des connaissances échangées ;
- créer des activités régulières mais pas trop fréquentes, pour favoriser l'engagement et les interactions ;
- s'assurer un niveau de sponsoring élevé – facteur de succès dans de nombreux cas.

En conclusion

Sans confiance, pas de partage de connaissance ! Divers leviers peuvent être mis en œuvre au niveau individuel et organisationnel pour favoriser les échanges de connaissance.

Échanges avec la salle

Dans les réseaux informels, le knowledge builder est-il nécessairement le responsable de l'équipe ?

Non, mais il faut qu'il ait suffisamment de pouvoir d'action et d'autonomie pour regrouper toutes les fonctions requises, notamment celles de soutien, de veille et de contrôle de la qualité. De la même façon, le leader n'est pas nécessairement le manager. Dans la littérature scientifique et d'un point de vue conceptuel, c'est celui qui a des *followers* – le délégué syndical, l'assistante, etc.

L'information broker s'apparente-t-il au marginal sécant³ de Crozier et Friedberg ?

C'en est un des types possibles, puisqu'il joue sur l'asymétrie des connaissances, mais pas le seul. Le recoupement entre ces deux typologies n'est pas parfait.

L'information broker peut-il être un knowledge manager ?

Oui, mais pas nécessairement. Il peut être la seule personne à disposer d'une vision globale dans une entreprise très silotée et très hiérarchisée, par exemple un membre du Comex.

Que doit-on, peut-on ou ne peut-on pas et ne doit-on pas partager au sein d'une entreprise ? Comment appréhender cette réflexion ?

Cette question doit se poser au quotidien, en fonction du contexte de l'entreprise. La dimension culturelle a toute son importance. Dans une entreprise dans laquelle le *turnover* est très élevé, par exemple, partager les savoir-faire clés est moins prioritaire que de fidéliser les collaborateurs. Dans l'environnement bancaire, qui est extrêmement réglementé, le rôle du *knowledge manager* consistera davantage à s'assurer que les conseillers clientèle ont une bonne connaissance des clients.

Souvent, les entreprises restent trop frileuses en matière de partage des connaissances. Pourtant, au-delà de la culture d'entreprise, la gestion des connaissances porte des enjeux de transmission et de pérennité des savoirs et des compétences.

Les modèles académiques ne se heurtent-ils pas à certaines contraintes juridiques et déontologiques ? Dans le domaine de la santé, par exemple, le partage des connaissances est indispensable, mais il doit être extrêmement contrôlé.

« Réglementation » n'est pas nécessairement synonyme d'absence de connaissance.

³ Selon les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg, le marginal sécant est « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires. »

Certes, le cadre légal et réglementaire doit être respecté. Mais il est primordial de réfléchir à ce que l'on peut y faire, plutôt que de tout verrouiller. Il existe d'ailleurs de très nombreuses communautés de pratique dans le milieu médical.

Par ailleurs, la gestion de la *data* ou de l'information n'est pas la même chose que celle des connaissances. Échanger sur des *process* ou des méthodes, ce n'est pas échanger de la *data* – même si le partage de la *data* fait de plus en plus partie de la gestion des connaissances. Qui plus est, la donnée n'est pas nécessairement de la connaissance, contrairement à l'interprétation et l'exploitation d'une information.

Enfin, il convient de distinguer deux volets : le volet technologique et le volet humain et relationnel. À cet égard, un *data chief officer* n'est pas un *knowledge manager*.

Existe-t-il des méthodologies de gestion des connaissances et des certifications internationales ?

De façon générale, il existe pléthore de méthodologies. En France, Jean-Louis Ermine, Jean-Yves Prax ou encore Aurélie Dudezert ont conduit des travaux sur le sujet et publié des guides pratiques de *knowledge management*.

Par ailleurs, une norme ISO 30401⁴ sur la gestion des connaissances est parue en 2019.

Certains individus étalent leurs connaissances pour montrer leur savoir. Cela ne signifie pas nécessairement qu'ils ont confiance dans leurs émetteurs. Quid de la notion de reconnaissance, dans le partage des connaissances ?

La recherche de reconnaissance est une motivation importante, en effet. Les communautés de pratique fonctionnent lorsque leurs membres y trouvent un intérêt ou des réponses à leurs questions, une aide dans leur travail, de la réputation, mais aussi de la reconnaissance par les pairs.

La confiance est toujours à la fois une cause et un effet. Ainsi, il ne peut y avoir de partage de connaissances sans confiance, mais la réciproque est également vraie. En l'occurrence, tout partage de connaissances entraîne-t-il nécessairement une élévation du niveau de confiance dans un collectif ? Ne finit-on pas par ne plus avoir confiance face à l'expression de trop nombreuses de connaissances, dont certaines peuvent s'avérer inutiles voire erronées ?

Souvent, le partage de connaissances débute par un dialogue qui génère progressivement de la confiance, laquelle est un phénomène qui se nourrit dans ses trois dimensions – bienveillance, intégrité et expertise.

Par ailleurs, la parole en tant que telle n'est pas un partage de connaissances. Une expertise est indispensable, par exemple.

Quels sont les impacts sur le manager, qui n'est plus le seul sachant et qui

⁴ L'objectif principal de la norme ISO 30401 est d'aider les organisations à concevoir un système de management qui valorise et facilite la création de valeur grâce aux connaissances.

puise parfois des informations et des connaissances après ses équipes ?

Le rôle du manager est en constante évolution. Dans le cadre de la gestion des compétences, la dimension la plus pertinente semble être celle d'un management décentralisé, voire d'un *leadership* partagé – donc un rôle de facilitateur, de soutien et de veille. Ne serait-ce que parce que les êtres humains ont des limites cognitives. Seul le collectif fait avancer.

Par ailleurs, ne pas être le premier à avoir l'information n'est pas grave, tant que l'information se diffuse.

En tout état de cause, non seulement le manager n'est pas devenu inutile, mais il est devenu plus utile qu'avant en faisant circuler les savoirs et en accompagnant les talents. C'est un véritable changement de posture.

Les millenials attendent de la confiance d'emblée, d'où l'importance de casser les silos et d'organiser des unités agiles et pluridisciplinaires de partage des connaissances.

Dans une certaine mesure, en effet. Certaines entreprises s'inspirent d'ailleurs des modèles de la Silicon Valley. C'est le cas du Campus de la Société générale, des Villages du Crédit Agricole, etc. Il n'en demeure pas moins que le besoin d'accompagnement des collaborateurs est réel. Ce changement de posture et de culture requiert de l'apprentissage.

Des recherches ont-elles été conduites sur l'éventuel lien entre les environnements de travail et le partage des connaissances ?

Oui. Ces travaux montrent notamment que les *open spaces* tels qu'ils ont été conçus peuvent être remis en cause dans leur quasi-totalité. En effet, des études scientifiques sur la créativité et l'innovation montrent qu'il est plus efficace de réfléchir chacun de son côté, de manière posée, avant de mettre en commun les fruits de ses réflexions. Aussi la notion de *flexitravail* devrait-elle permettre de parvenir à un bon équilibre.

Les outils informatiques peuvent-ils véritablement favoriser le partage des connaissances ?

Tout dépend de ce que l'on veut faire. Certains outils sont très efficaces pour co-créer des documents, par exemple. D'autres sont utiles pour renforcer la communication. Le mieux consiste à disposer d'un « millefeuille » d'outils se complétant les uns les autres en fonction des objectifs visés. Pour autant, l'outil informatique ne peut pas tout et il est toujours intéressant, dans la mesure du possible, de réunir physiquement les collaborateurs.

La théorie de la richesse des médias, développée par Richard Daft et Robert Lengel en 1987, montre l'importance des cinq sens dans la communication. Ainsi, selon les situations, des échanges en face-à-face seront plus efficaces tandis que dans d'autres cas, des outils très simples peuvent suffire. Diverses applications en témoignent.

Tout dépend du type d'interactions recherché, mais aussi de la durée du travail ensemble.

Peut-on réussir sans outils ?

Dans le travail à distance, non. Les outils permettent d'enrichir la relation et de créer de la confiance.

Mais au-delà des outils, c'est leur utilisation qui est importante. Maintenir un contact physique ou relationnel s'avère primordial. Les nouvelles générations, par exemple, ont beaucoup de mal à se téléphoner. Mais il est parfois utile de revenir à des méthodes assez basiques !

Dauphine | PSL 

**CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT**

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris

Tél. : 01 44 05 48 66

secretariat@fondation-dauphine.fr

joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu

