

Le « Management de la Connaissance » : la clé stratégique de la réflexion sur l'apport de la « Mémoire d'Entreprise »

Alain Berger*, Patrick Prieur*

*Ardans SAS, 6 rue Jean Pierre Timbaud, «Le Campus» Bâtiment B1,
78180 Montigny-le-Bretonneux, France
{aberge, pprieur}@ardans.fr, www.ardans.fr

Résumé. En 2024, l'Observatoire B2V des Mémoires® s'est emparé de la question de la « *mémoire de l'entreprise* » et a lancé des actions concrètes pour pointer ce sujet dans les sphères managériales. Membre de son Conseil Scientifique, le Pr Jean-Gabriel Ganascia nous a invités à éclairer cette réflexion par notre vision industrielle des démarches en cours et de l'apport de l'Intelligence Artificielle (IA) dans le Management de la Connaissance (KM), la question étant ainsi formulée : « *Comment positionner le « Management de la Connaissance » dans cette réflexion à propos de la « Mémoire d'Entreprise » ?* »

L'article présente un regard sur l'arrivée de la norme ISO30401 et les exigences attendues sur les « *Systèmes de Management de la Connaissance* » (SKM).

La contribution de l'IA déjà significative et la venue sur les grands modèles de langage sont abordés avec la prudence industrielle qui s'impose.

La conviction des auteurs est claire : le KM est une clé stratégique pour adresser le sujet de la « *Mémoire d'Entreprise* ».

Mots-Clés : Management de la Connaissance, Knowledge Management, KM, Mémoire d'Entreprise, Capitalisation et Exploitation des Connaissances, PARNASSE, ISO30401, KB_Scope®, Observatoire B2V des Mémoires®, Intelligence Artificielle, IA, Connaissance clé, Connaissance cruciale, Ingénierie de la Connaissance, Transfert de Connaissance d'Expert, EKT, COGNICOACH, Système de Knowledge Management, SKM, Grands Modèles de Langage, LLM.

1 Avant-Propos

Quand début 2024, l'Observatoire B2V des Mémoires®¹ affirme que « *Sans mémoire, pas d'avenir* », la question de la « *Mémoire d'Entreprise* » est au cœur du sujet. Son Conseil Scientifique valide l'engagement pris par la Direction Générale d'instruire ce sujet stratégique pour les entreprises et leurs salariés. Le Pr Jean-Gabriel Ganascia nous a alors invités à éclairer cette réflexion par notre vision industrielle, justifiée par vingt-cinq années de réalisation de

1. <https://www.observatoireb2vdesmemoires.fr> est le fonds de dotation créé en avril 2013 par le Groupe de protection sociale B2V et constitue son laboratoire social et sociétal centré sur la « *mémoire* ».

Le KM, clé stratégique sur l'apport de la « Mémoire d'Entreprise »

telles opérations et, complétée par notre connaissance de l'Intelligence Artificielle (IA) : ceci afin d'illustrer son apport dans le « *Management de la Connaissance* » (ou Knowledge Management *i.e.* KM). La question était donc initialement ainsi formulée :

« Comment positionner le « *Management de la Connaissance* » dans cette réflexion à propos de la « *Mémoire d'Entreprise* » ? »

Il convient de rappeler que l'action de l'Observatoire B2V des Mémoires® s'est déjà concrétisée par un sondage d'opinion², une conférence à Lille³, une action mémorielle auprès de retraités chez un industriel et un enseignement sous la forme d'un Certificat « *Mémoire de l'Entreprise* »⁴ avec l'Université Paris Dauphine-PSL et la Fondation Maison de Salins. Notre intervention lors de ce Certificat a mis en lumière toute la problématique sur l'apport du KM dans la « *Mémoire d'Entreprise* », d'où cette proposition de clarification de notre perception.

2 Introduction

Comme tout organisme vivant, l'entreprise se dote naturellement d'une mémoire. Elle construit des documents, des procédures, des archives tant pour son existence administrative que pour exercer ses activités métiers. La mise en place de systèmes d'information pour les différentes fonctions de soutien ou de production fait que si l'enjeu de l'efficacité collective est adressé sur ce support technologique informatique, la pertinence de la justification « *métier* » reste dans la tête des humains qui font montre de discernement et surtout d'expertise.

Comment pérenniser ces savoirs, comment les expliciter, comment les transmettre, comment les exploiter ? Dans les systèmes de management, l'ISO9001:2015 qui traite de la qualité est consolidé depuis 2018 par l'ISO30401:2018 dédié au système de management de la connaissance (SKM pour « *Système de Knowledge Management* »).

A ceux qui souhaitent se doter d'une solution « base de connaissance » augmentée par une intelligence artificielle, il convient de leur recommander de débiter par se doter d'un « *Système de Management de la Connaissance* » (ou SKM pour « *Système de Knowledge Management* ») autour d'une équipe dédiée. Un système informatique même doté d'IA ne saurait pas pallier un tel déficit organisationnel.

S'il faut donner du temps au temps pour une telle mise en place, les différentes étapes qui seront réalisées consolideront tant la maîtrise des processus métier que celles des compétences nécessaires pour identifier les savoirs clés et pérenniser les connaissances cruciales. Un tel SKM renforce l'identité culturelle de l'organisme, améliore la qualité des échanges par un langage commun partagé, accélère l'intégration de nouvelles ressources humaines, consolide la qualité des produits ou services rendus, et appuie la R&D pour anticiper les innovations futures. C'est certes un long chemin, cependant il procure en général un résultat particulièrement fructueux pour ceux qui l'ont emprunté.

Nous observerons que le « *Management de la Connaissance* » est bien devenu la clé stratégique de la réflexion sur l'apport de la « *Mémoire d'Entreprise* ».

2. Sondage réalisé par l'institut IFOP sur le sujet « *mémoire de l'entreprise* » en mars 2024 auprès de 1000 cadres français : <https://www.observatoireb2vdesmemoires.fr/sondage-dopinion>

3. Conférence le 7 juin 2024 avec le Medef des Hauts de France et l'Institut Choiseul sur la démarche enclenchée et les actions faites <https://lc.cx/m003X0>

4. Certificat de Formation Continue à l'Université de Paris Dauphine <https://lc.cx/7iRak4>

La réflexion débute par un regard sur l'apport de la norme ISO30401, et les exigences attendues sur les SKM en particulier par leurs utilisateurs (cf. figure 3a) et (cf. figure 3b).

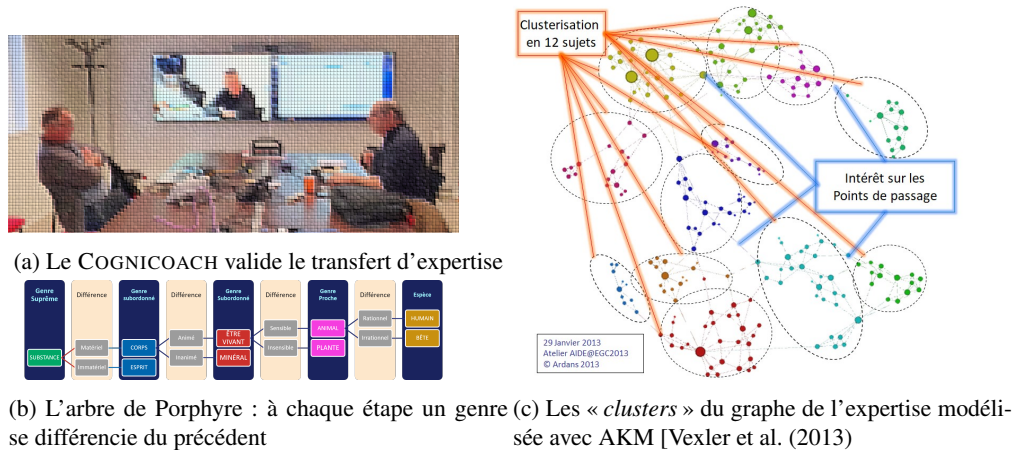


FIG. 1 – L'ingénierie de la connaissance et le graphe sous-jacent à la base d'expertise

A la contribution préliminaire de l'IA déjà significative, la venue des grands modèles de langage (en anglais « *Large Language Models* » ou LLM) est abordée avec les limites industrielles de prudence qui s'imposent : halte aux ultracrédiparianistes⁵ [Ganascia (2023)].

3 La question du SKM traduite en norme

Le savoir individuel a été échangé, montré, expliqué (ou Socialisé) avant d'être traduit, formalisé, explicité pour être transmis (ou Externalisés) à une communauté choisie. Celle-ci va alors le structurer et l'intégrer (ou le Combiner) pour générer de nouveaux éléments qui appropriés (ou Internalisés) vont constituer de nouveaux savoirs individuels qui à leur tour... On retrouve ce qui a été identifié et qualifié de **SECI** par Nonaka [Nonaka et Takeuchi (1995)].

Depuis 2018, la question s'est ainsi naturellement replacée vers la question du SKM ou Système de Management de la Connaissance. Les organismes confrontés au §7.1.6 de la norme ISO9001:2015, ont pu apprécier la retranscription de la question du management de la connaissance organisationnelle dans la norme ISO30401:2018 [Secretary (2018)]. Il ne s'agit pas d'une révolution mais d'une consolidation où coexistent les travaux de Nonaka (cf. supra), de Grundstein [Grundstein (2003)] et de Deming⁶ (cf. figure 2a) ! L'apport majeur de cette norme est de poser les bases d'un langage commun sur les exigences attendues pour qu'un organisme puisse se prévaloir de l'implantation d'un Système de Management de la Connaissance.

5. « *Sutor, ne supra crepidam* », littéralement, le cordonnier (*sutor*), pas plus haut que la sandale (*crepidam*). Rapportée par Pline l'ancien dans son Histoire naturelle, cette sentence latine signifie que, « de ce qui va au-delà de son métier; et que l'on ignore, on ne devrait parler ».

6. La roue de Deming est une représentation graphique de la méthode d'amélioration continue des processus et de gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Le KM, clé stratégique sur l'apport de la « Mémoire d'Entreprise »

3.1 Une vision processus pour s'appropriier et se mesurer à la norme

La question du management de la connaissance est *in fine* une question de progrès pour l'espèce humaine. Le passage de l'oralité à l'écrit ne s'est pas passé en une génération. De la même façon que l'échange oral est l'objet d'une langue avec ses propres codifications, celle de la représentation écrite a été l'objet d'avancée technique de la pierre, au papyrus, au papier, du pictogramme, idéogramme, hiéroglyphe, à une écriture syllabique puis alphabétique avec des caractères... la formalisation étant une codification et la lecture un décryptage. A l'heure du numérique, les sujets se sont décalés mais sont de même nature : comment représenter une image ? En point, en vecteur ? en discret ou en continu ? et la couleur ? Et le format... lequel sera celui de référence dans 10 ans ou dans un siècle ? Idem pour l'animation de l'image, la vidéo, le son, le texte... quel est le bon format qui va s'avérer pérenne ? La question est bien de savoir comment un organisme s'approprie la bonne organisation pour faire grandir le savoir contenu dans sa « mémoire collective d'entreprise », partagée par ses collaborateurs et sécurisée par rapport à des éventuelles agressions hostiles.

Si la réponse est « ce n'est pas avec un outil informatique », il est clair aussi que l'outil informatique accompagne une démarche de management de la connaissance afin que l'utilisateur habilité puisse consulter, contribuer, questionner ses pairs, actualiser les contenus de son domaine de compétence. La prise en compte de la culture et du métier est essentielle pour que le dispositif puisse se fondre dans le quotidien. Il se révèle enfin indispensable de mettre en place la gouvernance qui s'impose et qui dispose des moyens adéquats, les comités qui modèrent, le langage commun qui est partagé dans le métier, et les processus qui concourent à la bonne hygiène de la vie du Système de Management de la Connaissance.

La mémoire de l'entreprise est définitivement de la responsabilité des humains qui y collaborent à commencer par les responsables qui la dirigent.



(a) L'ISO30401 reprend Nonaka, Grundstein (b) PARNASSE guide le knowledge manager pour et Deming selon Ardans [Berger (2023)] visualiser le processus SKM de son organisme

FIG. 2 – L'ISO30401:2018 & PARNASSE aident à positionner la « Mémoire d'Entreprise »

3.2 Le Portail pour manager en connaissance le KM

Il convient de citer à ce point l'excellente initiative de l'association « Club Gestion des connaissances » [Coustillière (2022)] qui contribue à l'établissement de la norme ISO30401 pour la France (via l'Afnor) depuis son origine, l'a traduite avec une vision processus (cf.

figure 3c) au sein d'une méthode et d'un outil : PARNASSE⁷. L'idée est de rendre audible la norme, d'aider celui ou celle qui aura le rôle de Knowledge Manager par la mise à disposition d'un outil qui clarifie à quoi ressemble le KM dans son organisation.

De la même façon qu'une expertise peut s'illustrer sous forme du graphe (2D/ 3D) de la base de connaissance (cf. figure 1c), le système KM se décline sous forme de 8 processus et 20 activités (cf. figure 3c). Avec une telle modélisation, le Knowledge Manager dispose de l'outil pour maîtriser et manager en parfaite connaissance le SKM (cf. figure 2b) et ainsi le processus de mémoire de son entreprise.



(a) Les exigences d'un utilisateur de SKM

Une vision utilisateur pour exprimer ses attentes par rapport au SKM

Pour être plébiscité dans l'industrie, la base de connaissance ou le Système de Management de la Connaissance doit satisfaire aux attentes des acteurs (cf. figure 3a) dont notamment :

- ▷ « **Exhaustivité** » : il convient que la connaissance soit exhaustive sur le périmètre sur laquelle elle s'applique; un nouvel utilisateur débute toujours par un test et afin d'obtenir sa confiance le système devra lui retourner la réponse pertinente!
- ▷ « **Clarté** » : les contenus sont clairs, dénués de toute ambiguïté, cela pour faciliter l'adhésion, l'appropriation et le bon usage par l'utilisateur.
- ▷ « **Consistance** » : les résultats de « navigation » pour obtenir les contenus sont consistants; cette stabilité rassure l'utilisateur.
- ▷ « **Contextualisation** » : il est fondamental de bien décrire le contexte dans lequel cette connaissance est valide pour être exploitée en toute sérénité.
- ▷ « **Connexité** » : l'élément de connaissance consulté est au cœur d'un réseau (implicitement sémantique) d'éléments de connaissance au sein desquels il est positionné dans une représentation cartographique multidimensionnelle; un réseau précieux pour évaluer la qualité de la base comme son homogénéité, ses relations, ses trous, ses déniés.
- ▷ « **Diffusion** » : la connaissance est un actif précieux et est restreinte à ceux habilités à en connaître, celui qui en bénéficie doit savoir le mesurer.
- ▷ « **Convivialité** » : plus que jamais l'ergonomie d'un système à base de connaissance moderne doit être d'une ergonomie intuitive et fluide et démontrer qu'elle offre à l'utilisateur un retour sur investissement à l'usage sans pareil.
- ▷ « **Validité** » : la connaissance est vivante, comme elle s'affine dans le temps, elle est intrinsèquement « non monotone » et doit être datée.
- ▷ « **Argumentation** » : les contenus sont argumentés et disposent des niveaux de preuve nécessaires pour une bonne appropriation par le lecteur.

Les Processus du SKM de référence décrits dans PARNASSE

- PARNASSE : Les processus du SKM de référence** du Club Gestion des Connaissances
- Processus 1. Évaluer le contenu du patrimoine et le gérer
 - ▷ P 1.1. Caractériser et évaluer le Patrimoine de connaissances
 - ▷ P 1.2. Manager le Patrimoine de connaissances (qualité du contenu)
 - Processus 2. Faire vivre le patrimoine de connaissances et garantir son application
 - ▷ P 2.1. Formaliser et mettre à disposition les connaissances
 - ▷ P 2.2. Garantir l'application des connaissances
 - ▷ P 2.3. Recenser les connaissances utiles à l'Organisation
 - ▷ P 2.4. Gérer les Communautés de savoir et gérer l'expertise
 - Processus 3. Gérer et piloter les dispositifs d'acquisition de connaissances
 - ▷ P 3.1. Processus RH - Recenser le besoin en formations nécessaires à l'activité (actuelle et future)
 - ▷ P 3.2. Processus RH - Gérer & piloter l'apprentissage individuel : MOOC, e-learning, coaching, ...
 - ▷ P 3.3. Gérer et piloter l'apprentissage en interaction collective (groupes d'expertises, séminaires, communautés d'apprentissage, etc.)
 - ▷ P 3.4. Définir les besoins en recrutement en lien avec les connaissances critiques de l'Organisation
 - ▷ P 3.5. Processus RH - Gérer et piloter la construction des formations et solutions d'apprentissage
 - Processus 4. Soutenir les dispositifs de créativité et d'innovation
 - ▷ P 4.1. Soutenir les activités de créativité
 - ▷ P 4.2. Soutenir l'activité d'innovation
 - ▷ P 4.3. Faire le bilan des connaissances acquises au cours des activités d'innovation / créativité
 - Processus 5. Soutenir les processus opérationnels
 - Processus 6. Transformer l'information externe en connaissance utile pour l'organisation
 - Processus 7. Outiller les activités KM
 - ▷ P 7.1. **Interagir avec les outils d'IA**
 - Processus 8. Piloter le Système KM
 - ▷ P 8.1. Définir la stratégie et les objectifs KM
 - ▷ P 8.2. Construire le plan KM accepté par la direction de l'Organisation
 - ▷ P 8.3. Évaluer le Système KM : les audits
 - ▷ P 8.4. Superviser le Système KM : processus de décision, revues de pilotage, tableaux de bord des indicateurs, ressources humaines et matérielles, niveau de compétence, etc.
 - ▷ P 8.5. Organiser et conduire les actions de mise en place et d'amélioration du Système KM : sensibiliser, communiquer, mobiliser les acteurs, conduire les actions, etc.

(b) L'attente utilisateur par rapport au SKM

(c) PARNASSE : Processus du SKM de référence

FIG. 3 – L'utilisateur du SKM et les processus d'un SKM dans PARNASSE

Le processus P 7.1 « *Interagir avec les outils d'IA* » (cf. figure 3c) doit donc prendre en compte tous ces éléments implicitement attendus d'éthique et de confiance afin de satisfaire pleinement l'utilisateur du SKM.

4 L'apport de l'intelligence artificielle

Le « *Management de la Connaissance* » devant être pratiqué par les ingénieurs de la connaissance [Berger (2015)] s'inscrit directement dans la branche « *Connaissance* » de l'intelligence artificielle telle que nativement définie à Dartmouth [McCarthy et al. (1955)] lors du séminaire fondateur de l'IA. Si les systèmes experts et les systèmes à base de connaissance

7. PARNASSE acronyme de Portail Associant la Référence Normative avec un Référentiel Structuré d'Entreprise.

Le KM, clé stratégique sur l'apport de la « Mémoire d'Entreprise »

« *d'antan* » ne fonctionnent pas de la même façon que les bases de connaissance actuelles⁸, ces dispositifs nécessitent tous de colliger de la connaissance, de l'éliciter et de suivre un processus pour faire qu'elle soit validée par l'expert donneur avant d'être mise à disposition pour être actualisée dans le futur. Quand la validation des règles des systèmes experts était très complexe (maîtrise du déclenchement de la règle ou validation du système général), la validation des bases de connaissance actuelles est rendue plus abordable même si elle requiert le même soin, la même attention et la même précision. Nous aurons bien noté au passage que ces bases actuelles dérivent de « *concepts de l'IA* ».

4.1 La contribution dans l'abstraction et la représentation

L'outil Ardans Knowledge Maker® reconnu en France comme le référent dans les démarches de capitalisation d'expertise intègre des notions industrialisées issues des techniques et « *concepts de l'IA* ». Quand on parle de « *solution hybride* » cela se confirme car il exploite ces dispositifs :

- ▷ « *Taxonomie* » : la constitution d'arborescences de concepts classifiés pour décrire le langage du métier est un concept très précieux : cela aide le novice à comprendre cette hiérarchie de termes, à les positionner les uns par rapports aux autres, cela aide à décrire les environnements qu'ils soient physiques (comme dans l'ingénierie système) ou fonctionnels, que cela soit des contextes de travail ou des notions de priorité de droit ; L'arbre de Porphyre (234-305) (cf. figure 1b) est l'ancêtre de cette représentation. Cette mise en avant de concept sert aussi l'indexation de la base de connaissance.
- ▷ « *Objet* » : la représentation des connaissances est très friande de l'usage de cette forme de langage ; que l'on parle de Classe, Attribut, et Instance, ou de Modèle, Rubrique, et Fiche, il s'agit de peu ou prou de la même chose !
- ▷ « *Héritage* » : l'héritage est une notion essentielle de la programmation orientée objet qui permet de définir une nouvelle classe à partir de classes existantes ; idem pour les modèles qui peuvent hériter de modèles.
- ▷ « *Ontologie* » : le liage entre les éléments qui existent dans les bases de connaissance est extrêmement précieux. Il s'agit d'un véritable « *graphe sémantique* » qui est élaboré au fil de l'eau. Il est autant utilisé pour l'élaboration que pour la consultation de la base de connaissance [Vexler et al. (2013)].
- ▷ « *Apprentissage* » : l'indexation n'est pas que syntaxique, elle est aussi sémantique. elle se réalise par un apprentissage sur les contenus validés de la base de connaissance pour appuyer l'utilisateur en consultation comme en contribution [Berger et al. (2020)].
- ▷ « *Hypertexte, url, web* » : le succès initial de l'IA est la capacité de tissage du lien qui rend possible une navigation dans cette ontologie [Ganascia (2024)] si implicite à nos systèmes actuels qu'il serait indécent d'omettre de le citer !

8. Les connaissances étaient écrites sous format de règles pour qu'un moteur d'inférence raisonne selon des faits établis, quand les connaissances sont aujourd'hui décrites dans des objets comprenant des champs de texte ou de valeur avec des liages entre les objets.

4.2 Le process COGNICOACH en garantie du transfert de connaissance

Parmi les actions de « *Mémoire d'Entreprise* » on remarque la pertinence de l'« *EKT* » pour Transfert de Connaissance d'Expert (*i.e. Expert Knowledge Transfer*). Nous avons évoqué supra le processus long qui concerne l'explicitation de la connaissance avec en particulier le travail méticuleux et précis de la validation d'une base de connaissance : la photographie (cf. figure 1a) illustre ici concrètement à quoi ressemble les deux objectifs d'un transfert, avec d'une part de validation de la connaissance de l'expert "donneur", et d'autre part la bonne appropriation du "receveur" : on définit ce process « **COGNICOACH** ».

L'ingénieur de la connaissance échange avec l'expert face à lui sur l'explicitation qui a été traduite dans la base de connaissance. Ce travail est présenté sur l'écran de l'ordinateur qui est retransmis simultanément via la vidéoconférence à l'expert receveur (ici à 1350 km).

On observe ainsi que la retranscription de cet « *élément de connaissance* » est soumis à l'expert pour valider la fidélité de l'élicitation de son point de vue. Ce contenu est alors proposé au regard du receveur, qui étant déjà un spécialiste du domaine va naturellement « *stresser* » ce contenu. De cette réaction, un ajustement est réalisé si nécessaire afin de consolider l'appropriation par le receveur. Ce « **COGNICOACH** » vise à garantir l'appropriation du receveur (cf. figure 3a) en vérifiant notamment les aspects « *Clarté* », « *Contextualisation* », « *Argumentation* »... (cf. figure 3b). Dans certains cas, un complément nécessitant un nouvel élément de connaissance est produit et ajouté : la formulation de Davenport et Prusak (1998) a été justement transcendée en « *Transfert de connaissances = Transmission + Absorption & Utilisation + Enrichissement* » [Berger et al. (2024)]⁹. En effet, un transfert de connaissance n'est parfaitement réalisé que lorsque le receveur va au-delà de ce qui lui a été transmis, en contribuant, à son tour, à l'enrichissement du patrimoine de son organisation.

Ce mode de construction « **COGNICOACH** » garantit une excellente confiance dans le système qui gère cette mémoire : à charge de l'organisation de maintenir la bonne actualisation du travail consciencieux initialement produit.

4.3 La « *Mémoire d'Entreprise* » et l'exploitabilité en confiance des LLM

L'arrivée des grands modèles de langage (en anglais « *Large Language Models* » ou LLM) est en train de chahuter la question de l'exploitation des outils informatiques pour interroger de grands volumes de données et de textes en particulier. Le sujet sur lequel il n'y a pas de question est que les bases de connaissance qui contiennent une mémoire stratégique de l'entreprise ne sont pas connectées à l'extérieur pour des questions triviales de sécurité. La problématique concerne donc le volume de "contenu" qui est nécessaire pour avoir la capacité à disposer d'un apprentissage efficace afin d'avoir des réponses « *pertinentes* » et celui à partir duquel les « *hallucinations* » vont insidieusement apparaître. Moris (2024) observe sur nos bases qu'une progression dans le séquençage des étapes suivantes délivre des résultats prometteurs :

- 1 - Disposer d'une ontologie et d'une modélisation pertinente.
- 2 - Avoir un corpus de connaissance validé significatif.
- 3 - Avoir réalisé une indexation sémantique sur ce corpus.
- 4 - Exploiter 1, 2 et 3 pour exécuter le principe du RAG¹⁰ en produisant un « *Prompt Augmenté* » afin que le LLM génère une réponse pertinente.

Ce dernier point est essentiel pour conserver la confiance dans le dispositif.

9. A la version **Knowledge Transfer = Transmission + Absorption & Use** est ajouté + **Enrichment**

Le KM, clé stratégique sur l'apport de la « Mémoire d'Entreprise »

On note que pour l'utilisateur lambda les impératifs suivants sont implicitement respectés :

- ▷ « *Justification* » : il peut disposer de la « *justification* » de cette réponse avec la ou les éléments de connaissance qui ont permis de répondre à la requête.
- ▷ « *Maîtrise* » : le système s'abstient de générer des extrapolations si la base de connaissance est vide sur le sujet du questionnement.
- ▷ « *Consistance* » : le système garantit le fait de rester dans le périmètre maîtrisé par la base et donc n'est pas victime d'hallucinations en mélangeant allègrement des notions présentes mais décontextualisées.

Néanmoins la spécification du RAG comme sa validation sont très ésotériques et subtiles voire métastables à l'usage. Le danger réside dans le fait que l'utilisateur soit fasciné par l'élégance de la réponse et qu'aveuglé, il ne soit pas en mesure de discerner qu'il ne s'agisse que d'une assertion fantasque, magnifiquement sublimée par une écriture délicieusement spéculaire.

5 La « mémoire de l'entreprise » utile valorisée par le KM

Si Friedrich Nietzsche affirme que « *le futur appartient à celui qui a la plus longue mémoire* », il faut admettre que l'entreprise a un véritable enjeu patrimonial à savoir valoriser sa mémoire collective. Les processus métiers, qui évoluent pour suivre les changements réglementaires ou législatifs, pour anticiper les mouvements des marchés qui les composent, pour enrichir l'offre en continu pour satisfaire la clientèle, doivent être parfaitement appropriés par les personnels concernés. Ils doivent aussi disposer de l'entière adhésion de tous les collaborateurs qui contribuent aux produits ou aux services considérés. Le problème est que la transmission d'un savoir et de son assimilation pour que celui-ci devienne une compétence réelle, nécessitent du temps.

Dans le questionnement de ce qui doit (est utile à) être mémorisé pour l'entreprise, il y a :

- ▷ « *Infobésité ou pertinence* » : l'accumulation de contenu dans le temps risque de noyer le collaborateur par des informations superfétatoires (car prochainement obsolètes). Par exemple, un obstacle qui bloque l'innovation aujourd'hui ne sera-t-il pas contourné demain ? Mémoriser une telle situation serait-il potentiellement profitable à l'entreprise ?
- ▷ « *Intérêt ou bruit* » : un contenu n'a de valeur ajoutée que s'il facilite le discernement du collaborateur. Il doit faciliter les choix et les justifications du collaborateur par sa pertinence et sa complétude (absence de silence), et ne pas perturber la réflexion de ce dernier par la proposition d'éléments inappropriés.
- ▷ « *Verticale ou transverse* » : la complexité comme la richesse des objets manipulés dans les organisations font que, à la connaissance verticale d'un expert, s'ajoute une connaissance transversale d'un architecte, voire une expérience en profondeur de la vie de l'objet en exploitation par le mainteneur. Comment garantir la bonne cohérence globale ?

Acquérir une vision holistique de la connaissance dans certaines organisations est une gageure aujourd'hui. Il va falloir s'attacher à rendre cette mémoire vivante et accessible dans tous les sens du terme. On se gardera de croire encore pendant quelque temps que les moteurs fondés sur les LLM résoudre le sujet en un clic : la « *Mémoire d'Entreprise* » est définitivement un sujet stratégique. Elle ne se construira que collectivement, intégrant la culture et l'ADN de l'organisme pour s'appuyer sur les acquis présents ou passés afin de mieux préparer l'avenir.

Références

- Moris, E. (2024). Sémantique et LLM dans AKM. In *8^{ème} édition d'Ardans Users'Group Meeting (AUGM2024)*. Ardans, Paris-Saclay, France.
- Ganascia, J.-G. (2024). *L'I.A. expliquée aux humains*. Paris : Edition du Seuil.
- Berger, A., S. Boblet, T. Cartié, J.-P. Cotton, et F. Vexler (2024). Planter une approche hybride dans une démarche d'ingénierie de la connaissance pour manager les avis techniques relatifs au retour d'expérience d'exploitation d'un équipement sensible complexe. In *35^{èmes} IC'2024* <https://lc.cx/Hk8mDx>. AFIA & L3i La Rochelle Univ.
- Berger, A. (2023). Regard sur l'ingénierie de la connaissance face à l'ISO30401. In *34^{èmes} Journées francophones d'Ingénierie des Connaissances (IC'2023)*, Volume <https://lc.cx/Hk8mDx>, Strasbourg, France. Plate-Forme Intelligence Artificielle (PFIA).
- Ganascia, J.-G. (2023). Le cordonnier, l'ultracrepidarianiste et chatgpt. In *Sciences et Avenir - Mai 2023*, Volume <https://lc.cx/nyFPXU>.
- Coustillière, P. (2022). L'Ingénierie Système, un outil pour le KM Manager? In *Club Gestion des Connaissances*, Volume <https://lc.cx/O3wTat>.
- Berger, A., F. Vexler, C. Mary, et J.-P. Cotton (2020). Réflexion sur le choix d'un classifieur sémantique destiné à aider le cognitif dans l'élaboration d'une base de connaissance et la garantie de sa consistance dans le temps. In *6^{ème} APIA'2020* <https://lc.cx/9m7WwU>, Angers, pp. 67–74.
- Secretary, I. C. (2018). Knowledge management systems — requirements iso30401:2018. In <https://lc.cx/TWDeFT>, International Organization for Standardization. Geneva, CH.
- Berger, A. (2015). Évolution dans l'industrie du métier d'ingénieur cognitif ou d'ingénieur de la connaissance entre 1985 et 2015. In *1st Conférence Nationale sur les Applications Pratiques de l'Intelligence Artificielle (APIA 2015) at the Plate-forme Intelligence Artificielle*, Volume <https://lc.cx/YdDZMv>, Rennes, France, pp. 23–33.
- Vexler, F., A. Berger, J.-P. Cotton, et A. Belloni (2013). Éléments d'appréciation et d'analyse d'une base de connaissance : l'expérience industrielle d'Ardans. In *Actes Atelier AIDE à EGC'2013, 13^{ème} Conférence Francophone sur l'Extraction et la Gestion des Connaissances*, Volume <https://lc.cx/z4taz0>, Toulouse, France, pp. 59–72.
- Grundstein, M. (2003). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management. In *Management des connaissances en entreprise*, pp. 25–54. Economics Papers from University Paris Dauphine.
- Davenport, T. et L. Prusak (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage what They Know*, Volume <https://lc.cx/fPR85V> of *EBSCO eBook Collection*. HBSP.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- McCarthy, J., M. Minsky, N. Rochester, et C. Shannon (1955). A proposal for the dartmouth summer research project on artificial intelligence. In <https://lc.cx/hzjf0Q>.

Summary