

# BASES

POUR UNE RECHERCHE INTELLIGENTE D'INFORMATION

N°437 • Juin 2025

## SOMMAIRE

### METIERS DE L'INFORMATION

- Représentations et expressions du Knowledge Management : que disent les praticiens?... pp. 1-4

### BREVETS

- Sans la liberté d'exploiter, il n'est pas de brevet rémunérateur, pp. 5-9

### IA / TENDANCES

- Les hausses tarifaires des modèles : vers une intelligence artificielle à deux vitesses? pp. 10-11

## Représentations et expressions du Knowledge Management : que disent les praticiens ?

■ CORINNE DUPIN,  
Consultante du cabinet OUROUK

**Le Knowledge Management (KM) est encore une notion abstraite. Il est fréquent de constater une difficulté à se représenter ce qu'il recouvre au juste. Cet article se propose d'en éclairer le sens et les réalisations.**

### Une diversité de représentations et d'expressions

Quelle est sa plus-value? Ceux qui le pratiquent savent qu'à la longue une gouvernance des connaissances vertueuse octroie un gain de temps, de qualité et de confiance dans les connaissances mobilisées (on obtient plus vite une réponse plus fiable). L'objectif poursuivi est souvent l'excellence opérationnelle (dans les entreprises industrielles notamment), ou l'excellence tout court (dans des structures plus proches du service public et de l'intérêt général). La quête d'une plus grande performance (à condition de renoncer à ce qu'elle soit immédiate), la réduction des erreurs, le maintien d'un haut niveau d'expertise, l'innovation sont souvent visés par les organisations qui mettent en œuvre une démarche KM. Elles savent en outre que l'existence d'un dispositif de ce type favorise la préservation des connaissances, valorise les savoirs et savoir-faire des collaborateurs les plus expérimentés et constitue un facteur d'attractivité (et de rétention) pour les collaborateurs les plus jeunes.

Les initiatives qui relèvent du Knowledge management sont par ailleurs innombrables. C'est cet état de fait (le flou ou la diversité des perceptions comme celle des actions) qui nous a donné envie d'interroger les représentations et expressions du KM auprès d'un panel de professionnels curieux ou adeptes du management des connaissances<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En l'occurrence, une sélection de professionnels ayant téléchargé le dernier [Livre blanc KM](#) d'Ourouk

Il ressort de ces échanges quelques lignes de force : le temps incompressible de mise en œuvre et de déploiement d'une démarche KM, l'importance accordée à son incarnation, la démocratisation de l'accès à la connaissance, les accointances du KM avec d'autres fonctions de l'organisation et d'autres notions comme l'organisation apprenante<sup>2</sup>, et par ailleurs une variété de manifestations qui confirment la réalité protéiforme du knowledge management.

### Un amorçage qui s'étire dans le temps

Les débuts sont souvent laborieux : une démarche de KM se met en place lentement, ne répond pas forcément aux attentes de tous, ne donne pas immédiatement des résultats probants, se développe par apprentissage progressif. Pour peu que la norme ISO 30401 soit convoquée, avec ses outils, processus et procédures, le dispositif annoncé peut parfois freiner les élans – à l'instar des réactions communément constatées face aux normes ISO de systèmes de management. Si la norme a le mérite de proposer un cadre de référence pour la mise en œuvre d'un système de management des connaissances, certains estiment qu'elle est de toute façon en retard sur les pratiques. D'autres jugent qu'elle s'adresse surtout aux experts et s'avère facilitatrice d'un point de vue essentiellement conceptuel et méthodologique. Cela dit, un responsable des connaissances peut aussi avoir la casquette de coordinateur de la cellule qualité<sup>3</sup>... Pas de profil type chez les «sympathisants» ou les acteurs patentés du KM : les professionnels interrogés à l'occasion de l'écriture de cet article, dont les organisations relèvent d'une variété de secteurs d'activité (conseil, ingénierie, télécommunications, nucléaire, grande distribution...) affichent un large spectre de fonctions : concepteur d'ontologies, responsable du Learning development, Knowledge manager, consultant, professionnel de l'information, directeur de l'université interne (en charge du KM & Learning)...

<sup>2</sup> La notion d'organisation apprenante parle souvent davantage à un *board* de directeurs que le KM (très large, trop flou). Elle contient l'idée d'une approche systémique, d'une volonté de «désilotage», d'une transformation culturelle collective, de la construction d'un environnement propice au développement des apprentissages et d'un dispositif d'accompagnement (coaching, mentoring, échanges entre pairs...) de nature à maintenir le niveau de performance attendu.

<sup>3</sup> C'est le cas par exemple de la responsable de l'information et des connaissances d'un cabinet-conseil en propriété industrielle.

### Des contextes d'activité plus propices que d'autres à une mise en œuvre précoce du KM

Dans l'ingénierie et les disciplines techniques, le KM a souvent été pratiqué avant l'heure. Dans cette société de conseil et d'ingénierie, c'est un ingénieur qui a créé le centre de ressources au départ, dans la perspective notamment de former les plus jeunes. Les initiatives d'échange et de transmission fourmillent, même si elles ne rencontrent pas toutes le même succès. La «conférence de 14 h» (présentation d'un projet par un ingénieur) a eu son heure de gloire en présentiel et rallie encore des adeptes en visioconférence. Des communautés de pratique (CoP) sont vivaces, d'autres moins. Des «tentatives de wiki» ont vu le jour, mais leur alimentation, compliquée, n'avance plus faute de personne motrice... Les fiches de REX restent d'actualité et font l'objet d'un partage en interne, de même que les publications dans des revues techniques et la participation aux congrès. La multitude d'associations professionnelles qui gravitent autour des expertises techniques de la société (béton, génie parasismique, etc.) incite à un partage des connaissances en externe. La participation à l'édition de certaines normes est aussi une occasion de collaboration avec des pairs extérieurs au groupe.

Dans ce cabinet-conseil où la Direction Générale a qualifié depuis plusieurs années la gestion des connaissances de stratégique, le «café KM», auquel tous les collaborateurs sont conviés (20 à 30 personnes s'y pressent à chaque édition), est l'occasion de mettre en valeur des documents remarquables et par là même les consultants qui les ont produits. Les REX de missions sont présentés en visioconférence depuis 2020, avec un peu moins de succès que lorsqu'ils avaient lieu en présentiel.

Dans ce groupe international de la grande distribution, le plan d'animation du responsable du Département Learning International prévoit deux rendez-vous mensuels. Le premier «*learning committee*» concerne les enjeux et priorités du moment et restitue des REX par pays, quand le deuxième est un atelier de 2 heures baptisé «*peer to peer session*», animé au moyen de la solution «*We Are Peers*» (WAP) : les participants répondent

à une «question d'émergence» portant sur leurs expériences, savoir-faire ou savoir-être significatifs (par exemple : «*Faites-nous état d'une amélioration sur un programme de leadership*»). À partir des réponses qu'ils publient sur 3 à 4 lignes, l'application rapproche les participants en groupes d'intérêt dont les membres travaillent ensemble au cours de l'atelier. Chaque groupe fait le récit de ce qu'il a mis en place au terme d'un échange de 45 à 50 minutes formalisé par des scribes prenant des notes à tour de rôle. L'analyse du contenu partagé aboutit à des bonnes pratiques sur lesquelles les participants s'accordent. Une phase de synthèse permet à la toute fin de ne conserver que la substantifique moelle des échanges et de se projeter dans un plan d'action.

Ce même groupe international met sur pied des «*learning expeditions*» procédant de la même intention de constitution d'un réseau de pairs (ailleurs, dans un autre pays ou avec d'autres groupes — pas forcément concurrents), de captation d'un savoir présent dans un autre environnement, dans le but de gagner du temps sur une méthode, des solutions et des écueils déjà éprouvés.

### **Le KM est de plus en plus l'affaire de tous**

Les communautés d'intérêt et de pratique ont par endroits détrôné le knowledge manager tout puissant. Lorsque la connaissance devient accessible, une ressource naturelle pour tout le monde, mobilisée dans la vie de tous les jours («*business as usual*»), qu'il est possible de passer outre le mandarin attiré, de lui faire changer de posture (lorsqu'il est tenté de faire de la rétention) en lui faisant comprendre que s'il n'est pas possible de passer par lui, il «suffira» de passer par quelqu'un d'autre, le KM entre résolument dans l'ère de la démocratisation de l'accès aux connaissances. L'ambition est alors que chacun accède au même niveau de connaissance, qu'il soit assuré de la fiabilité et de la mise à jour des connaissances.

### **Un besoin d'incarnation**

La démocratisation de l'accès aux connaissances n'éclipse pas pour autant la médiation d'un

animateur<sup>4</sup> du dispositif de gestion des connaissances, de facilitateurs au cœur des activités opérationnelles et autres «catalyseurs de bonnes intentions», tiers de confiance qui créent les conditions requises pour que le partage s'opère : les personnes sont le plus souvent disposées à participer, mais ont besoin d'un petit coup de pouce pour passer à l'acte... Le pilotage de l'animation peut être bicéphale : professionnel de l'information et directeur technique par exemple, ou représentant RH et représentant du cœur de métier de l'entreprise (directeur industriel, responsable du bureau d'étude).

Dans cette entreprise de télécommunications, le réseau des knowledge managers englobe le PMO<sup>5</sup> et l'archiviste en passant par l'animateur de communauté.

L'incarnation du KM passe aussi possiblement par la mobilisation de différents sens (le verbe, la vue, le toucher...) : la mise à disposition de ressources uniquement dématérialisées via un portail n'est pas assurée de transmettre la même envie de partage des connaissances chez les plus jeunes. Le contact avec un expert technique, doté d'une certaine aura, est davantage de nature à susciter chez eux de la stimulation et de l'émulation. En outre, il s'avère souvent difficile de communiquer au sein de collectifs dans SharePoint ou Teams, retrouver le bon canal occasionne souvent une perte de temps. Des ateliers collectifs et séances de brainstorming viennent avantageusement suppléer à ce type de frustration.

### **Le knowledge manager : maïeuticien ou coach ?**

Bon nombre de collaborateurs, et notamment les experts en partance (à la retraite), ne savent pas qu'ils savent ou n'ont pas été soumis à la question pour énoncer pourquoi ils ont adopté telle approche plutôt que telle autre, quand et où ils se sont trompés (leur faire parler de leurs échecs a aussi ses vertus). Le knowledge manager peut se voir investi de ce rôle d'«accoucheur» du sachant qui ne mesure pas la valeur de ce qu'il sait. L'entreprise ne sait généralement pas nommer spontanément les connaissances clés qu'elle crée ou met en œuvre ni

<sup>4</sup> Parfois qualifié selon les interlocuteurs d'«aiguilleur» ou de «chef d'orchestre»

<sup>5</sup> Project Management Officer

identifier le « grain de connaissance » qu'elle a intérêt à cultiver particulièrement pour se différencier.

Le KM, démarche collective, met pour autant l'individu au cœur du dispositif. L'organisation apprenante contribue à développer la capacité de l'individu à s'approprier la connaissance et à l'enrichir. Le knowledge manager pourrait ainsi s'apparenter à un « coach en connaissances » qui fait émerger un potentiel existant. Chacun se voit invité à utiliser l'expérience de l'autre, mobiliser l'intelligence collective, investir du temps dans les activités de partage de pair-à-pair, afin d'enrichir la réflexion commune.

### Un KM fédérateur

Le KM fait le pont entre les décideurs (la stratégie) et l'opérationnel (les acteurs terrain qui mettent en œuvre). Il contribue au développement d'une culture de la coopération orientée vers une meilleure compréhension du contexte d'activité de ses interlocuteurs.

Le KM flirte avec d'autres disciplines ou fonctions : la *Learning & Development* (la formation, la gestion des compétences), la veille (à laquelle il emprunte volontiers le terme de « sérendipité<sup>6</sup> »). La gestion des compétences est plutôt le fait de la fonction RH, généralement centrée sur une vision individuelle des parcours professionnels, tandis que la gestion des connaissances s'intéresse davantage aux compétences collectives en lien avec les métiers.

### L'IA comme partenaire (plus que substitut)

L'autre compagnon de plus en plus familier du KM est sans doute l'IA : connectée au KM, supervisée par une ontologie<sup>7</sup>, elle peut favoriser une mise en lumière des pépites parmi les objets de connaissance. Ceux qui détiennent une culture KM intègrent plus vite l'IA. L'IA rend le KM encore plus opérationnel et le KM rend l'IA plus intelligente : si les connaissances ont été formalisées, structurées et reliées, si elles ne

sont plus silotées, l'IA peut de façon plus pertinente valoriser les contenus d'intérêt.

L'IA n'opère pas seulement sous la forme d'un chat bot. Elle s'illustre aussi par le biais d'assistants spécialisés dans des tâches complexes et répétitives (comme la détection d'informations obsolètes, la mise en liens de contenus conceptuellement proches), interrogeables, quels que soient l'heure et l'endroit. L'IA peut aussi à terme devenir l'assistant actif d'une CoP : effectuer des comptes-rendus, générer des questions, émettre des suggestions... L'IA vient déjà soutenir l'animation des sessions WAP d'apprentissage entre pairs via un agent facilitant la collecte, l'analyse et la synthèse des idées produites. La solution *Ask for the Moon* permet de créer des assistants IA pour éviter de répondre aux mêmes questions (quand l'IAG ne sait pas répondre, elle permet d'adresser des questions à un collègue, assurant une forme de mise en réseau automatique). L'application *Kuno*, également soutenue par l'IA, permet la structuration automatique d'une session de mentoring (programme, conducteur), quand *Synthesia* facilite la production rapide et multilingue de modules vidéo en générant des avatars.

Il résulte de ce (petit) tour d'horizon le constat que le KM d'aujourd'hui confirme les pratiques « historiques » (REX, demi-heure technique, CoP...) et le rôle clef d'un knowledge manager pilote. Il gagne par ailleurs à prendre en compte la place grandissante de l'IA, l'éviction de l'expert<sup>8</sup> au profit d'une approche plus horizontale entre pairs, l'articulation avec la gestion des compétences et le maintien d'un équilibre toujours subtil à ménager entre présentiel et distanciel.

Le KM ne se laisse pas circonscrire si facilement compte tenu de l'étendue de son champ d'action, des différents niveaux de maturité des organisations qui l'inscrivent dans leurs priorités et de la créativité de ses promoteurs, qui n'ont pas fini d'inventer de nouvelles voies de capture et de redistribution de l'expertise collective.

<sup>6</sup> Ou la « capacité à errer » selon la jolie formule de l'un de nos interlocuteurs (parce qu'assigner au KM des objectifs purement « utilitaristes » serait contre-productif)

<sup>7</sup> Suivre en ce sens *Jarod Knowledge Science*, une solution d'IA sémantique dont la promesse est de rendre les connaissances connectées, exploitables et interrogeables en langage naturel dans un contexte industriel, de cyber défense ou de santé

<sup>8</sup> Même si paradoxalement les filières d'experts continuent de se développer