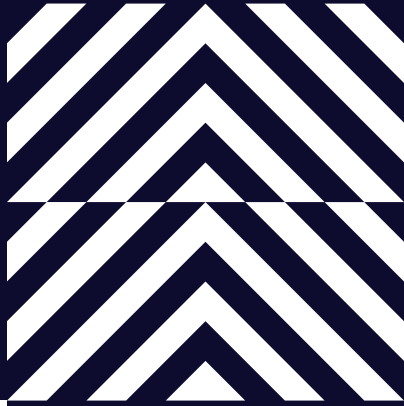
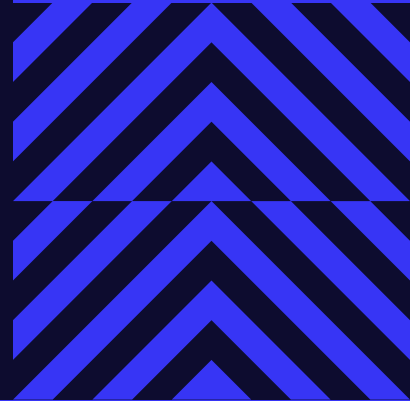


INSTITUT CHOISEUL

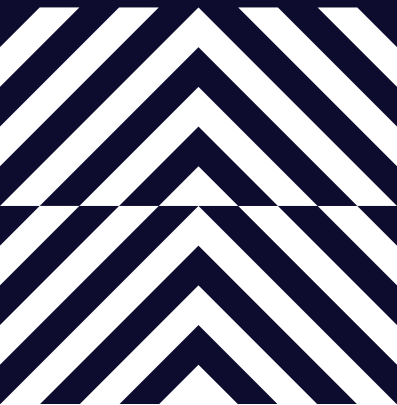


Briefings
Choiseul

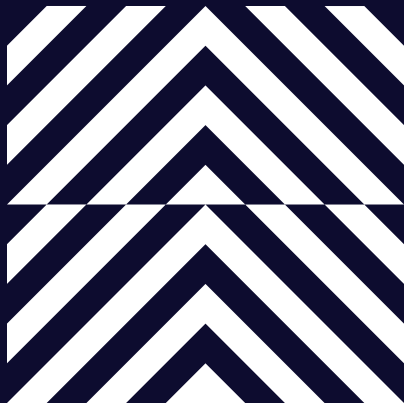
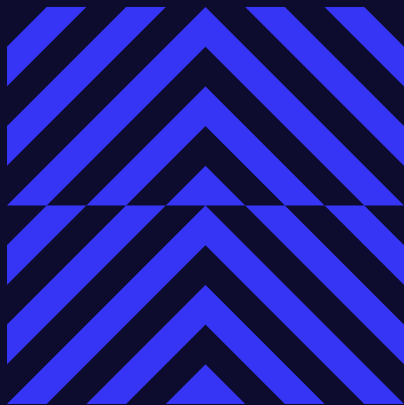
Juin 2026



L'intelligence artificielle : remède contre l'oubli ?



CHOISEUL | Mémoire des entreprises





Les Briefings de l'Institut Choiseul

Conçus comme des synthèses de nos rencontres, les Briefings Choiseul sont des documents stratégiques courts et percutants, assortis de recommandations mobilisables rapidement sur des thématiques économiques d'avenir. En s'intéressant à des domaines très variés (défense, innovation, industrie, agroalimentaire, ou encore énergie, enjeux macroéconomiques ou enjeux de filière), l'Institut Choiseul croise les regards d'acteurs économiques, prescripteurs et praticiens, et formule des recommandations issues des réalités opérationnelles.



L'intelligence artificielle et la mémoire des entreprises : entre promesse et vertige

Pascal LOROT

Président

Institut Choiseul

Il est une inquiétude que tout dirigeant connaît, sans toujours oser la formuler, de voir partir un collaborateur et sentir, avec lui, s'évaporer quelque chose d'irremplaçable. Un savoir-faire, une mémoire, une façon de faire les choses que personne n'a jamais pris le temps d'écrire parce que tout le monde pensait que cela allait de soi.

L'intelligence artificielle est arrivée avec une promesse séduisante, en finir avec cet oubli structurel. Transcrire, indexer, synthétiser, rendre accessible en quelques heures ce qui prenait des mois. Les outils existent, les résultats sont là, et les entreprises qui s'en saisissent intelligemment gagnent une longueur d'avance réelle sur la gestion de leurs connaissances.

Mais à mesure que l'enthousiasme se déploie, une autre question s'impose, plus discrète et plus inquiétante : que se passe-t-il lorsque la mémoire est entièrement déléguée à la machine ? Que reste-t-il du sens, du contexte, du pourquoi des décisions, lorsque seul le comment est capturé ? L'intelligence artificielle maîtrise les procédures. Elle ne saisit pas l'hésitation d'un témoin, la tension d'un arbitrage difficile, ni la phrase d'un livre qui change une vie et qu'aucun résumé algorithmique ne restituera jamais.

Le risque n'est pas dans l'outil. Il est dans l'illusion qu'il crée, celle d'une mémoire complète, bien formée, rassurante, qui décourage précisément le questionnement historique qu'elle était censée nourrir. Une mémoire débarrassée de ses échecs, de ses doutes et de ses renoncements, n'est plus une mémoire vivante. C'est une version présentable de l'entreprise, optimisée pour le présent, fragile face à l'avenir.

Ce que ce briefing dit avec force, c'est que la vraie question n'est pas technologique. Elle est humaine, managériale, politique. Qui porte la responsabilité de la mémoire ? Qui décide de ce qui mérite d'être préservé ? L'intelligence artificielle peut prolonger la durée de vie de la mémoire organisationnelle. Mais c'est l'humain seul qui en détermine la valeur.

À l'heure où les entreprises s'équipent à marche forcée, la vraie urgence n'est peut-être pas de déployer plus vite, mais de gouverner plus lucidement. Une entreprise qui ne sait plus d'où elle vient aura toutes les peines du monde à savoir où elle va.



L'IA comme « *pharmakon* » pour la mémoire des entreprises

Jean-Gabriel GANASCIA

Président du comité
d'éthique de France
Travail et Membre du
conseil scientifique

Observatoire B2V
des Mémoires

La constitution de mémoires d'organisations obéit à deux finalités complémentaires : engranger le savoir-faire des personnels et établir l'identité collective de l'entreprise.

Sur le premier volet, celui du savoir faire, il s'agit de stocker les compétences des salariés, afin qu'on s'en souvienne une fois ceux-ci partis, qu'ils soient retraités ou à d'autres postes, ou encore que leur travail soit automatisé par l'utilisation de techniques d'IA. Cela en vue d'en prendre conscience des habiletés accumulées par les employés au cours de leur carrière, mais aussi parce qu'il arrive qu'une pratique, quoique tombée en désuétude, redevienne utile, et qu'il faille donc en éviter la perte.

Il faut aussi être en mesure de tracer les étapes de l'élaboration des grands projets technologiques. Ce dernier point paraît essentiel lorsque le temps de vie d'une technologie s'étend sur une très longue durée. À titre d'illustration, il peut s'écouler 40 ans entre les premières ébauches d'un avion et la mise au rancart de ses derniers exemplaires. Les ingénieurs qui prirent les décisions de conception initiales ne sont plus dans l'entreprise lorsqu'on souhaite modifier à la marge l'aéronef pour y introduire des innovations dernier cri. Afin d'éviter des erreurs potentiellement tragiques, il faut se souvenir de ce qui motiva les différents choix au cours de la vie du projet.

Le second volet porte sur ce qui unit les personnels d'une entreprise et qui établit leurs liens de solidarité. Cela renvoie aux références partagées, aux événements qu'ils ont vécus en commun, que se soit au

plan individuel, – embauche, promotions, gratifications, départ en retraite, etc. – ou au plan collectif – évolutions des procédés, innovations, crises, grèves, etc. –.

Dans ce contexte, l'IA intervient de trois façons. En premier lieu, parce qu'elle contribue à l'automatisation des processus et, par conséquent, à l'évolution des métiers. En deuxième lieu, parce qu'elle aide à extraire le savoir-faire et l'expérience individuelle à partir de documents ou d'entretiens. On est en mesure, grâce à des outils de reconnaissance de la parole, d'accroître la vitesse de transcription d'interviews, et, avec les techniques de traitement automatique de la langue naturelle, d'exploiter des documents, afin d'en tirer parti à moindre coût. Enfin, en troisième lieu, l'IA aide à formaliser les connaissances extraites avec des ontologies, de façon à les indexer dans une mémoire informatique afin d'être en mesure de les retrouver facilement lorsque nécessaire.

Toutefois, l'IA ne contribue pas uniquement à renforcer la mémoire des organisations et à la stocker ; elle la fait disparaître aussi du fait que l'automatisation de certains tours de main rend obsolète de multiples habiletés et qualifications que plus personne ne pratique. Au-delà, des techniques employées par les cybercriminels, par exemple l'empoisonnement de données et l'injection de prompts, faussent les réponses apportées par les grands modèles de langage aux questions qu'on leur pose, de façon à discréditer une organisation ou une entreprise bien ciblée, ou au contraire à la favoriser indûment. En cela, et pour se référer au très beau texte du philosophe Jacques Derrida, l'IA constitue, au même titre que l'écriture pour Platon dans son dialogue *Le Phèdre*, un *pharmakon*, à savoir tout à la fois comme un remède et un poison pour la mémoire des organisations...



L'IA difficile remède à une amnésie volontariste

**Nicolas
BARTEL**

Associé, Membre
du Comité exécutif en
charge du Capital humain

Eurogroup Consulting

Cela fait plusieurs mois que toutes et tous prédisent que l'IA va impacter de manière profonde et durable les métiers du conseil. Les grands du secteur multiplient les prises de parole pour souligner la reconfiguration de leurs modèles opérationnels au travers de spectaculaires gains de productivités, le questionnement de la viabilité à terme de profils « juniors » ou même la refonte en profondeur des logiques de tarification en vigueur auprès de leurs clients (la fin du sacro-saint TJM ?) ...

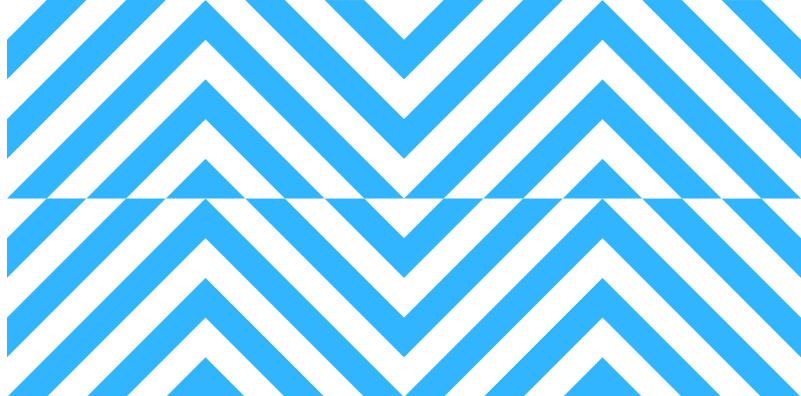
Si chacune de ces affirmations pourrait prêter à controverse, il n'en demeure pas moins vrai, que le « consultant augmenté à l'IA » est aujourd'hui une réalité palpable. L'IA générative aide le consultant à creuser des éléments de contexte, démultiplier sa puissance analytique et bien évidemment augmenter ses capacités de production en automatisant moult tâches à valeur ajoutée relative. Cependant, en « l'augmentant » l'IA générative accélère et densifie aussi l'inclination naturelle du consultant à se dédier tout entièrement au futur de son client pour toujours mieux sécuriser sa concrétisation. En effet, l'accompagnement à la transformation dopé à l'IA permet de valider des hypothèses, d'en infirmer d'autres en un temps record, d'avoir une vision exhaustive d'un présent pour mieux « dérisquer » un futur. L'IA garantit ainsi au consultant des allers-retours rapides, fluides voire plaisants entre présent et futur à travers des boucles itératives performantes.

Et qu'en est-il du passé, de la mémoire de l'organisation pour mieux appréhender ce que recouvre la transformation voulue, et ainsi mieux circonscrire un capital

mémoriel sur lequel s'appuyer, duquel s'inspirer ? Nous savons que du point de vue du client, comme de celui du consultant la plongée dans la mémoire de l'organisation est spontanément (injustement ?) perçue comme un piège conservateur, qu'il serait préférable d'éviter : la mémoire est vécue comme un poids dont nous préférons faire l'économie, et comme l'ouverture possible d'un front du « c'était mieux avant » qui a de grandes chances de ralentir la construction d'un lendemain qui chante. Et l'IA s'inscrit et renforce cette tendance.

Or il serait tout à fait envisageable de mettre l'IA à contribution pour nous aider à nous rappeler ce que nous avons su bien faire et ne pas oublier ce pourquoi nous avons pu échouer. L'IA doit au-delà d'un simple travail d'archivage, pouvoir nous aider à produire une pensée historisée qui valorise notre patrimoine mémoriel et nous aide à bâtir une transformation de l'organisation plus alignée avec son identité. Cela présuppose sans doute des ajustements technologiques, mais aussi et surtout une volonté managériale affirmée et totalement humaine de faire de l'IA l'artisan et le gardien de la mémoire des organisations et donc par extension le premier garant d'un sens donné à la transformation.

Aussi, il semble clair que l'IA pourrait aisément devenir une solution à cette amnésie dont souffre nos organisations. Cependant pour qu'elle devienne un remède à l'oubli, encore faudrait-il que toutes et tous soyons convaincus ou à minima conscients que la relation que nous entretenons avec la mémoire de nos organisations, voire ce refus assumé de considérer même nos passés, peut parfois s'avérer étonnement pathologique.



Elise HERMANT

Directrice de la
Communication

Groupe BNP Paribas

À l'ère de la désinformation et de la multiplication des projets d'utilisation de l'IA dans notre quotidien, la question de leur mémoire devient un enjeu majeur de gestion de crise pour les organisations, qui doivent se prémunir contre tous les mésusages de leur marque, de leur savoir-faire et de leur identité.

Plus que jamais l'accélération de la transformation des métiers conduit à prendre en compte de manière aiguë la question de la transmission intergénérationnelle pour ne pas perdre ce qui fait la singularité des entreprises.

Au-delà de la question de la masse de production de data qui nécessite de disposer d'un système de *knowledge management* adapté aux organisations pour identifier les données stratégiques produites, se pose la question de l'amnésie informationnelle avec une

perte assumée ou subie de pans entiers des savoir-faire des entreprises remplacés en un battement de cil par de nouveaux outils ou de nouveaux produits.

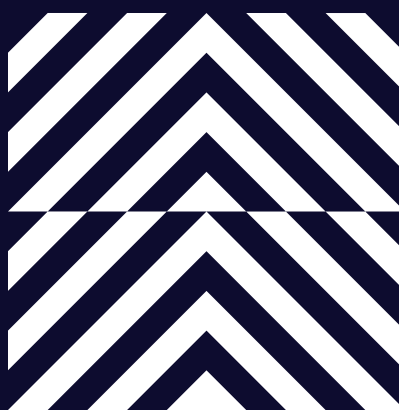
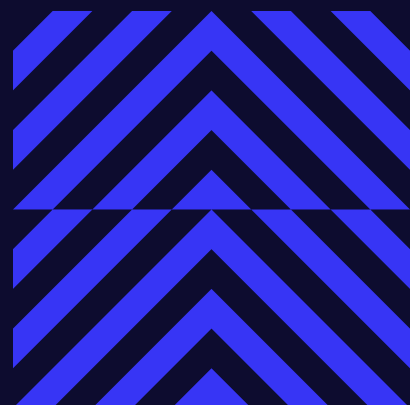
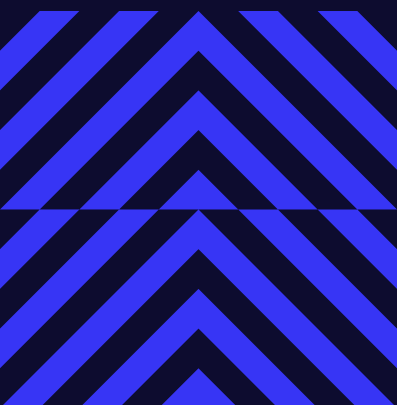
Plus que jamais les entreprises ont besoin de prendre conscience de l'importance de cette mémoire et de leur transmission, tant pour leur usage interne qu'externe, pour démontrer leur rôle et leur accompagnement de la société et de ses grands changements.

Ce nouveau Briefing Choiseul est donc ainsi une pierre indispensable à la construction d'un savoir partagé et à la démonstration d'une exigence pour les entreprises, qui devront se saisir de l'IA pour transformer leur modèle en profondeur si elles souhaitent perdurer, sans, pour autant, renier leur identité, leur mémoire et leur histoire.

Sommaire

Introduction	8
Partie I- l'intelligence artificielle, un remède contre l'oubli, mémoire vive des entreprises	13
Partie II- L'intelligence artificielle : une boîte noire d'une amnésie collective ?	17
Partie III- Définir une stratégie mémorielle à l'ère de l'intelligence artificielle	24
Conclusion.....	31
Mémoire et intelligence artificielle, grille de positionnement stratégique	34
À propos	36

Introduction



Introduction

La mémoire n'est pas une préoccupation nouvelle pour les dirigeants. Bien avant que le terme devienne un objet de stratégie, ils exprimaient déjà une inquiétude très concrète comme par exemple, voir partir des collaborateurs expérimentés et, avec eux, des compétences irremplaçables. Jean-Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, en témoigne directement et c'est précisément cette angoisse de la perte qui l'a conduit, dès ses premiers échanges avec des responsables d'entreprises, à s'intéresser à la question mémorielle¹.

On peut définir la mémoire des entreprises comme l'ensemble des actions et des actifs, individuels ou collectifs, mis en place pour pérenniser, transmettre et valoriser les savoirs ainsi que l'histoire globale d'une entreprise². Elle recouvre deux grands volets : l'un matériel qui comprend les archives, les bâtiments historiques, les objets, les collections, les musées d'entreprise et l'autre immatériel, plus vaste et plus difficile à saisir, qui comprend les récits fondateurs, les valeurs incarnées, les gestes métier, les savoir-faire tacites, la mémoire des décisions passées, la mémoire des crises et des talents³. Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, le formule avec clarté : « la mémoire d'entreprise, c'est tout ce qui constitue l'identité d'une entreprise et révèle sa singularité, ses choix, son positionnement, jusqu'à sa manière de gérer les hommes et les territoires »⁴.

Cette double nature, patrimoniale et stratégique, fonde la légitimité de la mémoire à deux titres distincts. Les entreprises sont d'abord des communautés humaines rassemblées autour de récits partagés, animées par une logique de transmission souvent inconsciente. Mais elles sont aussi des organisations dont les dirigeants et actionnaires attendent de la mémoire qu'elle soit un moteur de performance, une ressource pour gagner en efficacité et en innovation, et un levier de résilience face aux crises⁵.

Jean-Gabriel Ganascia distingue à cet égard trois finalités complémentaires. La première finalité est la conservation des savoirs techniques pour éviter des pertes irréparables de compétences. « Dans les cas de centrale à graphite, la France disposait d'une expertise réelle au moment de Tchernobyl, mais ne savait plus où elle se trouvait ni comment la mobiliser, les personnes étaient parties, le savoir existait sans être accessible »⁶.

La deuxième finalité est la traçabilité des décisions sur des projets longs, comme un satellite dont le cycle de vie peut s'étendre sur quarante ans, et enfin la construction d'une identité d'entreprise, à travers la mise en récit des grandes étapes de son histoire.⁷

Nicolas Bartel, Partner, Eurogroup Consulting, nuance l'ambition de cette démarche : « il n'est pas nécessaire de viser une mémoire exhaustive. Ce qui importe, c'est de disposer d'un socle suffisant pour se réassurer, pour construire demain sur un ciment culturel solide »⁸. Marie Laperdrix prolonge cette idée en y ajoutant une dimension politique : « ce que l'on choisit de ne pas collecter est aussi un choix, qui oriente l'entreprise au même titre que ce que l'on décide de conserver »⁹.

Pourtant, cette ressource demeure largement sous-exploitée, non par méconnaissance de sa valeur, mais parce que le contexte dans lequel évoluent les entreprises travaille, souvent à leur insu, contre elle.

¹ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

² Institut Choiseul, « La mémoire des entreprises : un actif stratégique pour conduire la transformation », décembre 2025.

³ Idem.

⁴ Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

⁵ Institut Choiseul, « La mémoire des entreprises, une ressource stratégique au service de la performance et de la transformation des organisations », janvier 2025.

⁶ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

⁷ Idem.

⁸ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁹ Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

■ Contexte organisationnel paradoxal

Les entreprises contemporaines évoluent dans un environnement marqué par des transformations structurelles continues, sous l'effet conjugué des pressions concurrentielles, des exigences de décarbonation, des ruptures technologiques, des recompositions territoriales et des enjeux croissants de souveraineté économique et industrielle. En effet, rares sont les organisations qui ne conduisent pas aujourd'hui plusieurs chantiers de changement simultanés¹⁰. Dans ce contexte d'urgence permanente, la capacité à se réinventer est souvent valorisée comme un marqueur de modernité, tandis que le recours au passé peut être perçu comme un signe d'inertie.

Cette dynamique n'est toutefois pas sans conséquence. En privilégiant en permanence l'innovation, les entreprises fragilisent parfois leur capacité à capitaliser sur leurs acquis et à préserver leurs savoirs critiques. Selon le Delphi Group, 70 % du savoir-faire d'une entreprise disparaît chaque soir lorsque les collaborateurs quittent les locaux, et seulement 30 % des connaissances font l'objet d'une documentation formelle¹¹. L'oubli d'une entreprise résulte largement des modes contemporains de fonctionnement des entreprises.

Pourtant, la mémoire ne constitue pas l'opposé de la transformation, elle en est une condition de crédibilité et d'appropriation. Les dynamiques de rupture sont d'autant mieux acceptées qu'elles s'inscrivent dans une continuité explicitée et mise en récit. À l'inverse, une entreprise qui se transforme sans rappeler les fondements de sa trajectoire expose son discours stratégique à un risque de fragilité et d'arbitraire perçu.

La mémoire joue ainsi une fonction structurante au sein des entreprises, elle rend les évolutions intelligibles, inscrit les décisions présentes dans une continuité historique et donne aux équipes les moyens de comprendre, d'accompagner et de s'approprier le changement plutôt que de le subir. C'est dans ce contexte que la technologie s'est imposée comme première réponse à cette érosion mémorielle, une réponse précieuse, mais limitée à ce qui était déjà visible et formalisé.

■ Rôle historique de la technologie dans la mémoire

De la mécanographie à la numérisation, la technologie a d'abord assumé un rôle d'archiviste en conservant ce qui existe, classant ce qui est produit, rendant accessible ce qui était enfoui. Chez BNP Paribas, les équipes Archives-Histoire ont conduit des campagnes vidéo avec des collaborateurs retraités, les interrogeant face aux machines mécanographiques qui ont rythmé le secteur bancaire de la fin du XIXe siècle aux années 1970. Marie Laperdrix décrit ces séances comme une course contre la montre. Une fois ces personnes disparues, le savoir incarné dans leurs gestes disparaîtra avec elles¹².

La numérisation a ensuite marqué un changement d'échelle majeur, en permettant un accès démultiplié à des volumes d'informations jusque-là difficilement exploitables et en ouvrant la voie à des traitements transversaux comme le requêtage, les moteurs de recherche, l'indexation, l'analyse statistique ou le croisement automatisé des données. Ces outils ont élargi le périmètre de ce qu'il est possible de conserver, mais ils n'ont pas résolu ce qui résiste encore à toute formalisation. C'est précisément ce manque que l'intelligence artificielle prétend combler, en ouvrant une nouvelle ère dans la relation des entreprises à leur propre mémoire.

¹⁰ Institut Choiseul, « La mémoire des entreprises : un actif stratégique pour conduire la transformation », décembre 2025.

¹¹ Scholl, W., & Heisig, P. (2003). *Delphi Study on the Future of Knowledge Management, Overview of the Results. Knowledge management: Concepts and best practices*, 179-190.

¹² Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

Les chiffres clés à retenir

Quelques heures vs plusieurs mois

L'intelligence artificielle permet désormais de traiter, retranscrire et exploiter des volumes massifs de données et d'entretiens en quelques heures, contre plusieurs mois auparavant, transformant radicalement l'échelle de la gestion des connaissances.

40 ans

Dans certains secteurs industriels comme le spatial ou le nucléaire, les décisions et savoirs doivent rester traçables sur des cycles pouvant atteindre 40 ans, faisant de la mémoire un enjeu stratégique de long terme.

1 absence de 3 jours

Dans certains environnements industriels, l'absence de seulement trois jours d'un expert peut suffire à désorganiser une activité entière, illustrant le poids des savoirs tacites non formalisés.

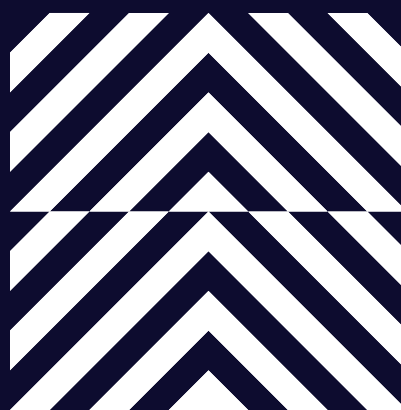
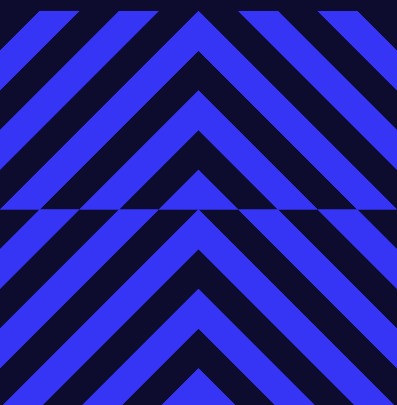
70 % / 30 %

Selon le Delphi Group, 70% du savoir-faire d'une entreprise disparaît chaque soir lorsque les collaborateurs quittent les locaux, tandis que seulement 30% des connaissances sont réellement documentées.

3 processus clés

Selon Ikujiro Nonaka, la création de connaissance en entreprise repose sur trois mécanismes complémentaires : socialisation, externalisation et internalisation. L'intelligence artificielle excelle surtout dans l'externalisation des savoirs.

Partie I - L'intelligence artificielle, un remède contre l'oubli, mémoire vive des entreprises



I L'intelligence artificielle, un remède contre l'oubli, mémoire vive des entreprises

La mémoire des entreprises ne se réduit pas à un ensemble de données qu'il suffirait d'extraire, de stocker et de restituer. Elle se construit, se transmet et s'altère selon des mécanismes complexes que ni la seule volonté managériale ni la sophistication technologique ne permettent de maîtriser pleinement. Comprendre ce que l'intelligence artificielle peut apporter suppose d'abord de comprendre les mécanismes de production, de circulation et de transmission des connaissances au sein des entreprises, ainsi que les raisons pour lesquelles celles-ci résistent si souvent à leur formalisation et à leur conservation.

Ikujiro Nonaka a montré que la connaissance au sein d'une entreprise se développe par trois processus complémentaires, par la socialisation ; par le biais du partage direct de l'expérience ; l'externalisation, par le biais de la formalisation écrite ; et l'internalisation, par

le biais de l'intégration dans la pratique quotidienne¹³. Là où les outils excellent dans l'externalisation, ils sont limités sur la socialisation et l'internalisation, qui restent des processus humains.

Cette distinction entre les connaissances explicites (codifiables, formalisables et transférables) et les connaissances tacites (qu'elles soient somatiques, incorporées dans les gestes, les automatismes et l'expérience pratique, ou relationnelles, inscrites dans les interactions sociales, les usages collectifs et la culture partagée), détermine largement ce que les outils technologiques peuvent, ou non, capter, transmettre et restituer. La connaissance tacite relationnelle, en particulier, ne se transfère pas à une machine, elle repose sur l'immersion sociale continue, sur une forme de présence que l'algorithme ne simule pas.

Le Knowledge Management : une réponse nécessaire, mais incomplète

Le *Knowledge Management* part d'un constat simple, quand les collaborateurs perdent du temps à trouver de l'information, c'est une perte de performance directe. Son ambition est d'y répondre en capitalisant sur les savoir-faire critiques tout en insufflant des valeurs de partage et de collaboration. La norme ISO 30401 en pose le cadre normatif : établir, maintenir, réviser et améliorer un système de gestion des connaissances¹⁴.

Deux stratégies coexistent pour y parvenir, la codification (formaliser dans des bases de données, des documents, des procédures) et la personnalisation (faire circuler via les interactions humaines, les réseaux, la culture organisationnelle)¹⁵. La première est celle que les outils technologiques servent le mieux et la seconde reste largement hors de leur portée. C'est dans cet écart que réside la limite fondamentale du *Knowledge Management*.

Jean-Gabriel Ganascia le situe avec précision dans le cycle plus large de la connaissance : « le *Knowledge Management* s'inscrit dans une logique de stockage et d'accès aux connaissances. Il vise à organiser l'information, à la structurer, à la rendre disponible. Mais il ne couvre qu'une partie du cycle de la connaissance. »¹⁶ Julien Braun, Fondateur, Pollux, en tire le constat opérationnel, « beaucoup d'entreprises ont mis en place des procédures de recueil, mais le stockage dans des dossiers partagés ou des mails reste inefficace, après quelques accès ponctuels, les connaissances sont oubliées et inutilisables quand un problème survient »¹⁷. La mémoire existe donc sur le papier et elle n'est plus mobilisable dans la pratique.

Face aux limites des dispositifs traditionnels de gestion des connaissances, les entreprises sont souvent tentées d'intensifier les démarches de numérisation, dans l'espoir de rendre les savoirs plus accessibles, plus pérennes et plus facilement exploitables.

¹³ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.

¹⁴ ISO 30401:2018 *Systèmes de management des connaissances, Exigences, Edition 1, 2018*.

¹⁵ Paraponaris, C., & Simoni, G. (2002, June). Les stratégies de mémoire. In 11^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS). 2002.

¹⁶ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

¹⁷ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

Christopher Kermorvant, Président, Teklia propose une logique de priorisation plus rigoureuse, « la première étape n'est pas de tout numériser, mais de numériser les instruments de recherche (index, catalogues, instruments d'accès) qui donnent une clé d'entrée à des millions de pages »¹⁸.

Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, prolonge cette logique en insistant sur la chaîne de valeur mémorielle dans son entièreté. « Conserver, numériser, valoriser sont trois étapes indissociables, et chaque artefact (archive papier, audio, visuelle) doit d'abord être préservé physiquement avant de pouvoir être transmis. »¹⁹

Marie Laperdrix résume ce que permet cette chaîne avec une image parlante, qui montre l'ampleur des possibilités, même avant l'intelligence artificielle: « à partir du moment où une information rentre dans la matrice, on peut la reconstituer en creux ou en plein. »²⁰ Comme des pièces archéologiques dispersées dans plusieurs musées que la numérisation permet de réassembler, la donnée seule, bien gouvernée, autorise déjà des reconstructions que l'on croyait impossibles.

Le *Knowledge Management* a ouvert la voie, mais il reste limité sur la connaissance tacite. C'est précisément là qu'intervient l'intelligence artificielle, non comme simple accélérateur du *Knowledge Management* existant, mais comme changement de nature de ce qui est possible.

L'intelligence artificielle : de l'accélérateur du Knowledge Management à la mémoire augmentée

Avant d'évaluer ce que l'intelligence artificielle peut apporter à la mémoire des entreprises, il est nécessaire de lever une ambiguïté qui brouille souvent le débat. L'intelligence artificielle ne forme pas un ensemble homogène ou monolithique. Elle recouvre un spectre d'outils très différents, du machine learning classique aux modèles de langage génératifs, en passant par les architectures multimodales²¹. Ne pas distinguer ces différentes formes revient à poser de manière imprécise les questions d'usage et, par conséquent, à définir des attentes inadaptées quant aux capacités réelles de ces technologies.

La promesse, quant à elle, ne surgit pas dans un vide historique. Henri Verdier, Directeur général de la Fondation Inria, rappelle que chaque nouvel outil d'externalisation mémorielle, de l'écriture à l'imprimerie, puis à l'informatique, a suscité des résistances comparables, nourries par la crainte de voir les capacités humaines de mémorisation, de transmission ou de jugement progressivement affaiblies par la technique.

« Platon lui-même était horrifié par l'écriture, craignant qu'elle n'affaiblisse les capacités cognitives. Pourtant, il n'a pas tenté de l'interdire, il a créé l'Académie, formant des intellectuels capables d'en faire un usage éclairé. La leçon vaut pour l'intelligence artificielle, un

usage irréflecti peut coûter cher, mais cela ne justifie pas la peur, cela appelle à définir ce que serait un usage intelligent »²²

Lucie Anna Oddon, Responsable de la stratégie d'implémentation chez H Company, trace la ligne de partage la plus structurante pour comprendre ce qui change aujourd'hui. « L'intelligence artificielle générative, dans sa forme première, répond à une question posée, elle restitue, synthétise, reformule. L'intelligence artificielle agentique, elle, agit. Ce ne sont plus des modèles qui répondent, ce sont des systèmes orchestrés dotés de compétences spécialisées, dont une compétence de mémoire, capables d'exécuter des tâches de manière autonome, d'enchaîner des actions, de s'auto-corriger. Dans une architecture multi-agents, plusieurs agents opèrent en parallèle. L'un détecte les incohérences, l'autre audite l'expérience utilisateur, un troisième contrôle ce que le premier a produit »²³.

Cette redondance n'est pas un luxe, c'est une condition de fiabilité. Un agent peut halluciner, sauter une étape, un second détecte l'erreur que le premier n'a pas vue. Le système multi-agents reproduit ainsi une forme de collaboration entre rôles spécialisés qui rapproche l'intelligence artificielle du fonctionnement réel des organisations humaines²⁴.

¹⁸ Entretien avec Christopher Kermorvant, Président, Teklia, 10 avril 2026.

¹⁹ Entretien avec Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, 24 avril 2026.

²⁰ Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

²¹ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

²² Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026.

²³ Entretien avec Lucie-Anna Oddon, Responsable de la stratégie d'implémentation chez H Company, 21 avril 2026.

²⁴ Samyn, J., Majster, M., Thiele, T., Lapiello, E., & Piscopo, M. (2026). *It's not the agents, it's the system: How to move forward with multi-agent AI*. Arthur D. Little.

Ce changement d'échelle transforme la nature de la contribution de l'intelligence artificielle au *Knowledge Management*. Là où le *Knowledge Management* se limitait principalement à organiser et structurer l'information, l'intelligence artificielle introduit une logique de mise en relation dynamique des connaissances, à travers le classement automatisé des documents, l'indexation sémantique, la détection de contenus obsolètes, et la recherche fondée sur le contexte et l'intention plutôt que sur de simples mots-clés.

Les limites historiques du *Knowledge Management*, en particulier dans la gestion des savoirs tacites, dispersés, non formalisés, deviennent partiellement surmontables. Ce changement de nature, là où la transcription d'un entretien était autrefois longue et coûteuse, elle est aujourd'hui largement automatisée²⁵. La capacité de stocker des volumes considérables, d'exploiter des sources hétérogènes, de traiter des matériaux bruts en quelques heures plutôt qu'en plusieurs mois a radicalement changé de dimension. C'est une rupture d'échelle, pas seulement une amélioration de procédure.

Cette rupture trouve des traductions concrètes dans les entreprises. L'intelligence artificielle pourrait ainsi permettre de documenter ce qui, jusqu'ici, échappait à toute formalisation, et de préserver des savoirs qui se perdaient faute d'avoir été consignés, car transmis uniquement par des pratiques orales ou des traditions non écrites. Élodie Arnouk, doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, dont les travaux portent sur le deuil organisationnel²⁶, rappelle avec force la formule de l'auteur malien Amadou Hampâté Bâ selon lequel « quand un ancien meurt, c'est une bibliothèque qui brûle »²⁷ pour mieux en inverser la logique, la mémoire est quelque chose de vivant et l'intelligence artificielle pourrait en être le vecteur de propagation.

De plus, dans un environnement économique marqué par une complexité croissante, l'intelligence artificielle apparaît comme une opportunité majeure pour démocratiser le management stratégique, en particulier dans

les PME, où elle peut automatiser l'analyse de grandes quantités d'informations et révéler des connaissances internes jusqu'ici implicites²⁸. Elle agit moins comme un outil de stockage que comme un médiateur entre les ressources disponibles et la performance, en transformant les connaissances en un avantage concurrentiel durable.²⁹

Eneric Lopez, Directeur IA et Impact Social, Microsoft France, ancre cette promesse dans le quotidien des organisations: « Ce qui fait vraiment la force d'une organisation, ce sont des choses qui ne sont pas écrites. »³⁰. L'intelligence artificielle permet désormais de capter non plus seulement quelle décision a été prise, mais pourquoi, transformant ainsi la mémoire immatérielle en véritable infrastructure stratégique.

Julien Braun le traduit dans les termes les plus opérationnels: « un collaborateur confronté à une question urgente n'a ni le temps ni le réflexe d'explorer des archives. L'enjeu n'est plus la mémoire comme stockage, c'est sa disponibilité au moment exact du besoin »³¹. Une intelligence artificielle entraînée sur des critères patrimoniaux explicites peut aller plus loin encore, aider à décider ce qui mérite d'être conservé, fonctionner comme un agent conversationnel de gouvernance mémorielle. Laurent Onainty, y voit enfin un vecteur d'accessibilité culturelle inédit, un moyen d'adresser des publics jusqu'ici distants du patrimoine, plus en écho avec les usages d'une génération qui cherche, explore, interroge depuis un écran³².

Mais cette promesse d'une mémoire augmentée, rendue disponible et transmissible à grande échelle, n'est pas exempte de risques. Derrière l'efficacité apparente de ces outils se dessinent des questions que les entreprises ne peuvent plus éluder. Que se passe-t-il lorsque la mémoire est progressivement déléguée à des systèmes automatisés? Que devient le sens, le contexte et la finalité des connaissances lorsque seuls les procédés et les modalités de leur mise en œuvre sont effectivement capturés?

²⁵ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

²⁶ Élodie Arnouk recense des pertes plus diffuses (expertise, statut, relations, rituels) qui enferment les collaborateurs dans une période liminale, ce moment de l'entre-deux où l'identité ancienne ne fonctionne plus et la nouvelle n'est pas encore stabilisée.

²⁷ Proverbe africain attribué à Amadou Hampâté Bâ, prononcé lors de son discours à l'UNESCO en 1960, cité par Élodie Arnouk, doctorante à l'IAE La Sorbonne, 10 avril 2026.

²⁸ Brüggemann, I., Buse, S., & Villarreal, N. (2025). How AI can increase resilience in small and medium-sized companies (Working Paper No. 117). Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management.

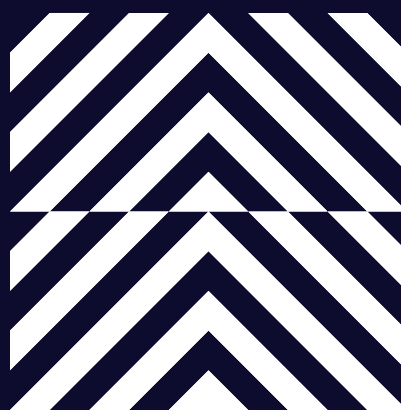
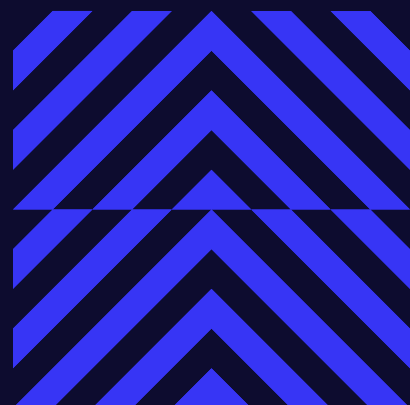
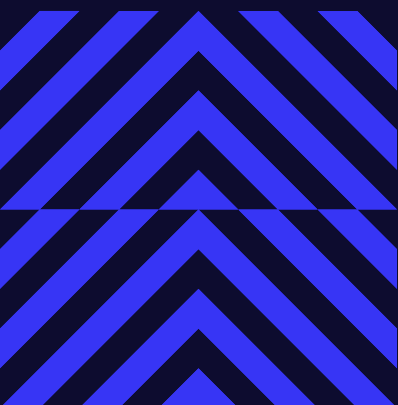
²⁹ Ben Ghanem, I. (2025). L'intelligence artificielle au service de la gestion des connaissances: Perspectives, avantages et défis. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(4), 1517-1542.

³⁰ Entretien avec Eneric Lopez, Directeur IA et Impact Social, Microsoft France

³¹ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

³² Entretien avec Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, 24 avril 2026.

II. L'intelligence artificielle : une boîte noire d'une amnésie collective ?



II

L'intelligence artificielle : une boîte noire d'une amnésie collective ?

L'intelligence artificielle structure, relie, accélère et rend accessible ce qui était auparavant dispersé, contribuant ainsi à une meilleure accessibilité de la mémoire des entreprises. Mais ce gain s'accompagne de contreparties qu'il convient d'interroger. En effet, toute médecine peut devenir poison selon la dose et l'intention et c'est précisément ce que Jean-Gabriel Ganascia désigne par le concept de *pharmakon*, emprunté à Platon et repris par Jacques Derrida³³. A la fois remède et poison, l'intelligence artificielle porte en elle les deux possibilités simultanément.

La question n'est pas de choisir entre les deux, c'est de regarder lucidement ce que l'usage non gouverné de l'outil risque de faire perdre. Ce revers prend plusieurs formes. Il y a d'abord le risque d'une réduction opérationnelle, une mémoire ramenée à ce qui se mesure, optimisée pour le présent et vidée de sa profondeur historique. Il y a ensuite un risque cognitif plus insidieux, celui de l'externalisation progressive du sens, où l'entreprise sait encore faire, mais ne comprend plus pourquoi. Et derrière ces deux premières tensions se profile une question plus fondamentale, celle de l'agentivité, des biais, et finalement de la responsabilité.

La réduction court-termiste de la mémoire à un outil de recherche

Réduire la mémoire à des usages purement opérationnels constitue l'un des risques les plus difficiles à identifier, précisément parce qu'il ne génère aucun signal d'alerte visible. Une mémoire absente ne laisse pas de trace immédiate, et c'est souvent au moment où ses effets se font sentir que l'amnésie organisationnelle est déjà installée, rendant toute correction tardive, voire impossible.

En effet, les entreprises déploient aujourd'hui l'intelligence artificielle avec des motivations essentiellement opérationnelles pour gagner du temps, réduire des frictions, accélérer des processus. Ces motivations sont légitimes mais elles créent un biais de sélection silencieux. Il est relativement aisé de mesurer les gains d'efficacité, qu'il s'agisse du temps économisé ou des étapes de processus supprimées. En revanche, les dimensions telles que la profondeur historique d'une décision, la cohérence d'une trajectoire organisationnelle ou le sens intégré aux gestes métiers, qui échappent à la quantification, restent largement invisibles.

Chez EDF, Ayhan Yildiz, Directeur de la Division Numérique de la Direction du Parc Nucléaire et Thermique, confirme cet ancrage. « L'intelligence artificielle est embarquée dans l'ensemble des projets, maintenance, développement, expression de besoin, design, avec une finalité assumée de traitement et

de croisement plus rapide de l'information »³⁴. L'usage est délimité, et cohérent, mais cet usage révèle que l'intelligence artificielle est d'abord perçue comme un accélérateur opérationnel, rarement comme un gardien mémoriel.

Ce que décrit Christopher Kermorvant va dans le même sens : « le traitement de l'intelligence artificielle se concentre sur ce qui accélère la procédure de recherche comme l'indexation par nom, accès rapide aux registres. La mémoire y devient un moteur de recherche, non une ressource de sens »³⁵.

Eneric Lopez illustre ce mécanisme à l'échelle individuelle : « J'ai plus intérêt à utiliser l'intelligence artificielle pour atteindre mes objectifs court-termistes qu'à travailler sur la manière dont je travaille. C'est la culture des organisations qui freine ce que l'intelligence artificielle permettrait de faire. »³⁶ L'adoption ne suffit pas, sans transformation du management système, elle reste superficielle.

Nicolas Bartel, pose la question de ce qui manque structurellement à ces usages : « si l'intelligence artificielle remet systématiquement ses réponses en perspective historique, elle cesse d'être un simple outil d'efficacité pour devenir éclairante »³⁷. L'outil interrogé devrait

³³ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

³⁴ Entretien avec Ayhan Yildiz, Directeur de la Division Numérique de la Direction du Parc Nucléaire et Thermique, EDF, 24 avril 2026.

³⁵ Entretien avec Christopher Kermorvant, Président, Teklia, 10 avril 2026.

³⁶ Entretien avec Eneric Lopez, Directeur IA et Impact Social, Microsoft France

³⁷ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

systématiquement inscrire sa réponse dans une profondeur temporelle, référencer l'avant, projeter vers un objectif futur, contextualiser plutôt que simplement restituer. Cette capacité ne relève pas d'une seule dimension technique, mais d'un choix intentionnel inscrit dans la manière dont les entreprises conçoivent, structurent et mobilisent leurs connaissances.

Et elle suppose une démarche collective comme le souligne Nicolas Bartel, « je pense que ce qui n'est pas simple, c'est pour l'individu de se dire, tel objet immatériel est clé pour l'entreprise. C'est une démarche qui doit être forcément collective. »³⁸

Cependant, Jean-Gabriel Ganascia pointe une difficulté structurelle, « il est très difficile de savoir, au moment où une décision est prise, si elle sera importante dans le futur »³⁹. Il y a là une asymétrie temporelle fondamentale, la valeur d'une information mémorielle ne se

révèle souvent qu'à distance, alors que les systèmes d'intelligence artificielle sont calibrés sur des critères de pertinence immédiate. Ils optimisent pour le présent mais la mémoire stratégique s'évalue sur le long terme. Cette incompatibilité entre la logique de l'outil et la logique de la mémoire est l'une des tensions les plus difficiles à résoudre.

Les entreprises choisissent de déployer l'intelligence artificielle pour des usages opérationnels, il s'agit d'une décision délibérément actée, inscrite dans des logiques de performance et d'efficacité. Mais elles ne choisissent pas, elles ne mesurent pas, ce qu'elles sacrifient ce faisant. L'oubli n'est pas subi, il est induit, par une série de décisions rationnelles dont personne n'a voulu les conséquences mémorielles. C'est peut-être la forme d'amnésie la plus difficile à gouverner, non pas parce qu'elle échappe à toute volonté, mais parce que la volonté qui l'a produite ne se reconnaît pas en elle.

La décontextualisation cognitive dans les usages de l'intelligence artificielle

Cette amnésie structurelle produit un effet plus profond et plus insidieux, une déconnexion progressive entre les savoirs et le contexte qui leur donne sens. Externaliser la mémoire dans un outil, c'est risquer de perdre non seulement le contexte des décisions passées, mais aussi la capacité même à les interpréter.

L'intelligence artificielle maîtrise le comment, elle peut restituer une procédure, reproduire un comportement, générer une synthèse. En revanche, elle ne saisit pas le « pourquoi ». Et sans ce pourquoi, le comment tend à se vider de sa substance.

Emeric Lopez nomme ce risque avec précision, celui d'une « mémoire sans corps ». « On a de l'information, mais pas de mémoire. On a l'illusion qu'on a de la mémoire parce qu'on a tout documenté. »⁴⁰ Lorsque la mémoire reste incarnée par des individus qui ne l'ont jamais verbalisée, on dispose d'une information sans mémoire collective, et donc sans regard éclairé sur le passé pour penser le futur.

En effet, « l'intelligence artificielle peut mémoriser comment réaliser une tâche, mais elle ne questionne pas l'humain et ne cherche pas à comprendre les raisons derrière ces pratiques. Dans dix ou quinze ans, on saura encore faire, mais plus personne ne

sera capable d'expliquer pourquoi. L'intermédiaire humain, celui qui porte la question du sens, devient alors irremplaçable. »⁴¹.

La décontextualisation ne se limite pas aux processus ou aux décisions, elle peut également atteindre la matérialité même des objets. Comme le souligne Laurent Onainty, « la numérisation peut faire perdre l'échelle, le poids et l'émotion qu'un artefact déclenche. Une bible médiévale de cinquante kilos et une image de celle-ci ne communiquent pas la même chose. Dématérialiser, c'est parfois désémantiser »⁴². Ce glissement, imperceptible dans le geste technique, peut ainsi effacer une couche de sens non reconstituable.

C'est sur ce terrain fragilisé que la décontextualisation organisationnelle opère pleinement. Lorsque l'outil est déployé sans transmission contextuelle préalable, il ne saisit que la surface des pratiques, au détriment des logiques implicites qui en structurent le sens et l'efficacité. Selon Christopher Kermorvant, « une intelligence artificielle à qui l'on n'a pas transmis la culture, les normes, les méthodes propres à l'entreprise prend des décisions qui n'ont rien à voir avec ce qu'on aurait fait »⁴³. Ce que les anthropologues appellent la « culture profonde » d'une entreprise (normes sociales, hiérarchies informelles, façons non dites de faire les choses) n'existe dans aucun document.

³⁸ *Idem.*

³⁹ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

⁴⁰ Entretien avec Emeric Lopez, Directeur IA et Impact Social, Microsoft France

⁴¹ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁴² Entretien avec Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, 24 avril 2026.

⁴³ Entretien avec Christopher Kermorvant, Président, Teklia, 10 avril 2026.

Jean-Noël Chaintreuil, expert en intelligence artificielle, observe et nomme ce phénomène d'érosion silencieuse : les *diminish workers*, ces collaborateurs qui délèguent massivement à l'intelligence artificielle des tâches cognitives qu'ils maîtrisaient, et qui voient leurs propres capacités progressivement s'éroder. « On a l'impression de gagner du temps, et on perd le contexte, le côté émotionnel, une partie du pourquoi on écrit. »⁴⁴

C'est là que l'intelligence artificielle marque une rupture qualitative par rapport à Internet. Là où ce dernier donnait accès à des informations brutes que l'utilisateur devait encore traiter, l'intelligence artificielle produit directement des synthèses, supprimant l'effort qui était précisément le moment d'apprentissage. Le mouvement ne se limite donc plus à l'externalisation du stockage de l'information, mais tend à étendre la délégation à certaines fonctions cognitives elles-mêmes.

Nicolas Bartel pointe le mythe qui rend ce glissement si difficile à percevoir, « l'intelligence artificielle entretient l'illusion que l'accès à la connaissance équivaut à la connaissance. Or accéder à une information n'est pas la même chose que l'avoir intégrée, comprise, mobilisée ». ⁴⁵

Guy André Boy formule une interrogation centrale à cet égard : « Ne sommes-nous pas en train de supprimer les efforts mentaux nécessaires au maintien de notre propre autonomie cognitive ? »⁴⁶. Les sociétés ont déjà traversé des transitions comparables, l'écriture a affaibli la mémoire orale, l'imprimerie a réduit la nécessité de mémoriser les textes, la calculatrice a érodé le calcul mental. À chaque fois, une capacité déléguée a été partiellement perdue. La question n'est pas de savoir si cette délégation est inévitable, mais de déterminer, en conscience, ce qui est accepté comme perte et ce qui doit rester non délégué.

Le présentisme organisationnel et l'affaiblissement de la profondeur mémorielle

Le présentisme n'est pas une pathologie que l'intelligence artificielle aurait introduite, il est structurellement produit par la logique du reporting trimestriel, des objectifs annuels, des cycles d'attention courts. Mais l'intelligence artificielle l'amplifie, et c'est en cela qu'elle mérite d'être interrogée. En rendant le présent plus fluide et plus efficace, elle réduit encore davantage le coût d'opportunité de négliger le passé.

Nicolas Bartel le souligne : « Le passé est perçu comme une perte de temps. Il ne laisse pas l'espace pour y réfléchir. Il existe une forme de culte du progrès qui conduit à ne pas s'attarder sur hier. »⁴⁷ Avoir une vision claire de ce que l'entreprise a accompli pour en être là où elle est, de sa trajectoire propre, est, selon lui, très peu partagé. Ce que l'intelligence artificielle ajoute à ce biais préexistant, c'est une illusion de complétude.

En produisant des contenus bien formés, consensuels, difficiles à mettre en défaut, elle crée chez le collaborateur le sentiment d'être bien informé et décourage par là même le questionnement historique. Ce risque est aggravé par ce qu'Élodie Arnouk nomme la mémoire sanitisée : « La seule chose qu'on a, ce sont des comptes rendus officiels, des slides, des e-mails publics. Tout ce qu'on nourrit à l'intelligence artificielle a déjà été sanitisé, aseptisé. »⁴⁸

Ce que l'entreprise donne à ingérer à ses outils, c'est la version présentable d'elle-même, les résultats, pas les processus de réflexion ; les décisions, pas les renoncements ni les arbitrages en chemin. Une entreprise qui ne peut plus apprendre de ses pertes parce qu'elle n'en a gardé aucune trace exploitable est une entreprise qui se réécrit en permanence à son avantage, sans le savoir.

La perte d'appropriation et d'agentivité dans les usages de l'intelligence artificielle

L'agentivité, entendue comme la capacité d'agir de manière autonome et intentionnelle, constitue un élément central du sens donné au travail. Or l'intelligence artificielle agit sur celle-ci de manière asymétrique. Elle accroît les capacités d'exécution tout en réduisant, dans

certains cas, la nécessité de décider, d'interpréter et de s'approprier les actions réalisées. Ce déséquilibre favorise une dissociation progressive entre l'action et la compréhension, susceptible d'éroder, à terme, la mémoire des entreprises.

⁴⁴ Entretien avec Jean-Noël Chaintreuil, Expert en intelligence artificielle, 10 avril 2026.

⁴⁵ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁴⁶ Entretien avec Guy André Boy, Professeur et membre du Conseil international pour l'ingénierie des systèmes, 4 avril 2026.

⁴⁷ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁴⁸ Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

Nicolas Bartel met en évidence le mécanisme cognitif induit par cette dynamique: « Quand le collaborateur n'a pas créé l'information, sa capacité à la retenir, à se l'approprier est réduite. L'intelligence artificielle le met dans une forme d'externalité par rapport à ce qu'elle sort. »⁴⁹ Ce qui n'est pas créé n'est pas intériorisé, et donc pas transmissible. Il pointe également ce qui rend ce risque particulièrement difficile à percevoir, la simulation de l'incarnation. L'intelligence artificielle produit un narratif désincarné qui mime la présence d'une voix, des expressions calibrées et qui s'adapte au registre de l'utilisateur. Cette simulation crée l'illusion d'une relation là où il n'y en a pas, et c'est précisément ce qui la rend invisible comme vecteur de dépossession.

Jean-Noël Chaintreuil ancre ce risque dans une image de terrain: « Un ouvrier écoute sa machine depuis des années, perçoit les sons, les vibrations, les légères anomalies. Les procédures existaient, mais c'est lui qui écoutait la machine. Son absence de trois jours a suffi à paralyser l'ensemble. »⁵⁰ En effet, un savoir qui existe dans le corps, dans les mains, dans les oreilles, ne peut pas être capturé par l'intelligence artificielle précisément parce qu'il ne peut pas être verbalisé par celui qui le détient. C'est la limite ontologique de tout système d'externalisation mémorielle. Julien Braun y ajoute une dimension que l'outil ne peut pas davantage simuler, « la confiance et l'empathie qui existent entre deux humains, cette capacité à percevoir les non-dits, les silences, les freins, des nuances sans lesquelles on historise les connaissances sans vraiment les comprendre »⁵¹.

Cette perte d'agentivité prend une dimension politique dès lors que sont examinés les rapports de force qu'elle contribue à reconfigurer. Élodie Arnouk révèle les deux peurs symétriques qui traversent les entreprises. « D'un côté, les entreprises craignent que les salariés laissent fuir leurs données vers les GAFAM, et de l'autre, les

salariés craignent que l'entreprise utilise ce qu'elle enregistre sur eux pour les remplacer. Ce sont deux peurs de mémoire: la peur de la perte d'identité métier d'un côté, la peur de la fuite d'actifs immatériels de l'autre. »⁵²

Ces deux craintes symétriques révèlent que la mémoire d'entreprise n'est jamais neutre, elle constitue aussi un enjeu de pouvoir et un rapport de force au sein des entreprises. Qui détient la mémoire d'un savoir-faire détient une forme de pouvoir. En centralisant et en rendant accessible ce qui était dispersé et tacite, l'intelligence artificielle peut à la fois démocratiser le savoir et le déposséder de ceux qui le détenaient. Au-delà de la crainte de perdre son emploi, Élodie Arnouk recense des pertes plus diffuses et plus profondes comme les pertes d'expertise, de statut, de relations, de rituels. « C'est très compliqué de gérer toutes ces pertes immatérielles qui nous enferment dans une période liminale où on doit se redéfinir. »⁵³

Cette désappropriation se manifeste aussi de façon concrète dans le phénomène du shadow AI, que Henri Verdier, identifie comme révélateur d'une perte d'agentivité organisationnelle. « Les salariés utilisent des abonnements personnels à des intelligences artificielles pour traiter des données d'entreprise, les processus de décision et les mémoires de prompts se déplacent hors du périmètre de l'entreprise. Ça sera dur de retracer tout ça et de le sauvegarder. »⁵⁴

Il pointe alors un risque majeur: « Le jour où on voudra savoir qui est responsable d'une décision, peut-être qu'on ne saura plus »⁵⁵. La mémoire ne sert pas seulement à apprendre. Elle ancre la responsabilité collective et quand cette dernière disparaît, la responsabilité se dissout et l'impunité s'installe plus facilement.

Les biais et l'effacement du sensible dans la construction de la mémoire organisationnelle

L'intelligence artificielle ne restitue pas la mémoire telle qu'elle est, mais telle qu'elle est représentée à travers les données sur lesquelles elle a été entraînée. Ce filtre est d'autant plus problématique qu'il demeure largement invisible, il ne génère pas nécessairement d'erreurs manifestes, mais produit des angles morts qui, par définition, échappent à la perception immédiate.

Pour comprendre d'où viennent ces biais, Jean-Gabriel Ganascia rappelle que deux systèmes de pensée coexistent en nous: le système de pensée rapide et intuitif, et le système de pensée lent et analytique. Les biais appartiennent au premier et ils doivent être tempérés par le second. « Le problème n'est donc pas l'existence des biais en soi, mais leur usage exclusif. »⁵⁶.

⁴⁹ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁵⁰ Entretien avec Jean-Noël Chaintreuil, Expert en intelligence artificielle, 10 avril 2026.

⁵¹ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁵² Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

⁵³ Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

⁵⁴ Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026.

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

Or l'intelligence artificielle, en fonctionnant sur des modèles statistiques, systématise précisément ce premier système. Elle produit des réponses rapides et convaincantes, rarement remises en question. Un modèle apprend à reconnaître des répétitions dans des données historiques et les reproduit avec une efficacité croissante. Si ces données reflètent des inégalités, des angles morts, des narratives dominants, l'intelligence artificielle les amplifie, les systématise et les légitime.

Ce premier niveau de biais, statistique et involontaire, se double d'un second, plus profond et plus rarement nommé, le biais culturel. Selon Henri Verdier, « les intelligences artificielles parlent comme des Américains. Enthousiasme systématique, validation permanente, ton positif, un registre relationnel qui n'est pas le nôtre, et qui n'est pas neutre. Si vous avez un archiviste virtuel américain qui fabrique la mémoire de la boîte, ça ne sera peut-être pas la même que si ça avait été nous.

La mémoire est toujours le produit d'un point de vue situé. Un archiviste français, allemand ou japonais ferait des choix différents sur ce qui mérite d'être conservé, comment le classer, quels récits lui donner. Un modèle entraîné majoritairement sur des données anglophones et développé dans la Silicon Valley apporte avec lui une vision du monde et donc une vision de ce qu'est une mémoire d'entreprise légitime. Pour les entreprises européennes, et françaises en particulier, ignorer cette dimension revient à sous-traiter leur identité mémorielle sans le savoir ».⁵⁷

La responsabilité, ici, ne réside pas dans l'outil, elle réside dans les choix humains qui précèdent son déploiement. Marie Laperdrix le situe avec précision : « Les biais viennent des données qu'on choisit d'alimenter. Une intelligence artificielle nourrie uniquement de jurisprudence française ne produira que des réponses françaises, ce qui est logique, mais dangereux si on l'ignore ».⁵⁸

La mémoire sans narrateur et le risque d'une exhaustivité désincarnée

Tous les risques précédents convergent vers un même point d'aboutissement, une mémoire qui existe, qui fonctionne, qui répond, mais dont personne n'est plus responsable, et dont plus personne ne peut garantir sa véracité. C'est le risque de la mémoire sans narrateur.

Face à cette inévitabilité structurelle, la seule réponse réaliste n'est pas la suppression des biais, c'est leur traçabilité⁵⁹. Une intelligence artificielle dont on connaît la source permet l'esprit critique. C'est dans cette direction que Laurent Onainty milite pour une intelligence artificielle patrimoniale et culturelle, adossée aux fonds d'archives, aux bibliothèques, aux corpus audio et vidéo, non pour figer la mémoire, mais pour garantir qu'elle reste traçable⁶⁰.

Il reste un risque d'une nature encore différente, que Jean-Gabriel Ganascia situe au-delà des biais involontaires, le biais délibéré. L'injection de prompts et l'empoisonnement de données constituent des formes délibérées d'altération mémorielle. « À terme, il pourrait devenir difficile de distinguer ce qui est authentique de ce qui ne l'est pas. »⁶¹.

Derrière tous ces risques, biais statistiques, culturels, intentionnels, se profile une perte plus diffuse et plus irréversible, c'est l'effacement du sensible. L'intelligence artificielle peut capter les mots, mais elle ne saisit pas pleinement l'hésitation d'un témoin, la tension contenue dans un compte rendu, ou encore les implicites d'une décision prise dans l'urgence.

Le risque est alors de voir émerger une mémoire fonctionnelle mais appauvrie, une mémoire capable de restituer des informations, sans pour autant porter le sens, le contexte ou l'expérience dont elles sont issues. Ces biais et cet effacement progressif du sensible convergent vers un risque plus profond encore, celui d'une mémoire sans narrateur. Une mémoire qui existe, qui fonctionne et qui répond, mais dont plus personne n'assume véritablement la responsabilité, ni ne peut pleinement garantir la véracité ou l'interprétation.

Un narrateur ne se contente pas de relater les faits, il les sélectionne, les ordonne, les met en perspective et en assume la responsabilité. Il constitue le garant de la cohérence entre les événements passés et le sens qui leur est attribué dans le présent. En l'absence de

⁵⁷ Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026.

⁵⁸ Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

⁵⁹ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁶⁰ Entretien avec Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, 24 avril 2026.

⁶¹ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

narrateur, la mémoire tend à se figer, elle subsiste dans les dispositifs de conservation, mais disparaît des pratiques effectives et des usages vivants.

Une intelligence artificielle non délibérément conçue pour incarner un point de vue produit exactement ce type de mémoire, exhaustive en apparence, inutilisable dans le fond. Selon Nicolas Bartel, « personne n'oublie rien à proprement parler : c'est l'institution qui organise, structure et parfois produit l'oubli. Les individus, eux, savent souvent mais certaines connaissances sont rendues indicibles, marginalisées ou dissuadées dans leur expression, au point d'être progressivement tenues hors du champ du discours et de l'action collective. »⁶²

Ce qui manque n'est pas l'information, c'est le dispositif institutionnel qui donne le droit de se souvenir collectivement, qui crée les conditions pour que les mémoires individuelles convergent en mémoire partagée. Une intelligence artificielle sans narrateur humain ne peut pas créer ce dispositif, elle peut au mieux reproduire ce qui lui a été transmis, sans jamais le questionner.

La mémoire sans narrateur n'est pourtant pas une fatalité, c'est l'état par défaut d'un outil non gouverné. Selon Laurent Onainty : « l'intelligence artificielle peut devenir un narrateur, à condition d'être fiable et en confiance. »⁶³. Un narrateur fiable, c'est

une intelligence artificielle dont les sources sont traçables, qui inscrit ses réponses dans une perspective historique, qui documente son propre fonctionnement, qui dialogue avec des humains capables de la challenger et dont les usages sont gouvernés collectivement. Chacun des risques explorés dans cette partie dessine, en négatif, les conditions d'un usage délibéré.

Cette fiabilité repose toutefois sur un prérequis souvent sous-estimé. L'intelligence artificielle elle-même doit s'inscrire dans une forme de mémoire, c'est-à-dire dans des dispositifs de traçabilité, de contextualisation et de continuité de ses usages et de ses apprentissages. Selon Marie Laperdrix : « L'intelligence artificielle elle-même doit faire l'objet d'une mémoire. Ce n'est pas que l'algorithme et ses données, c'est aussi la narration autour. »⁶⁴

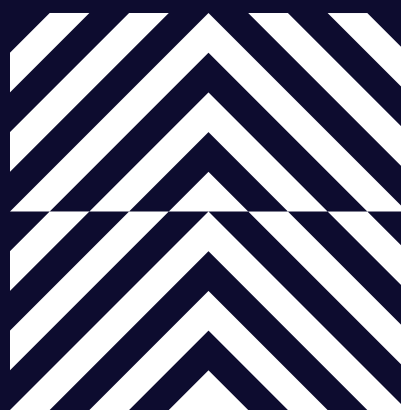
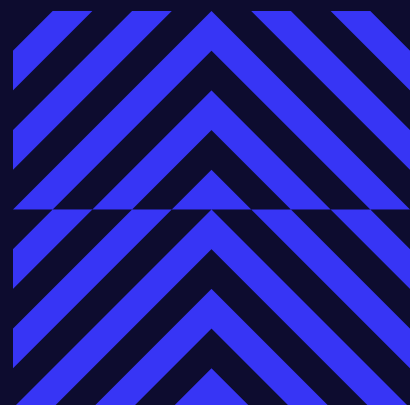
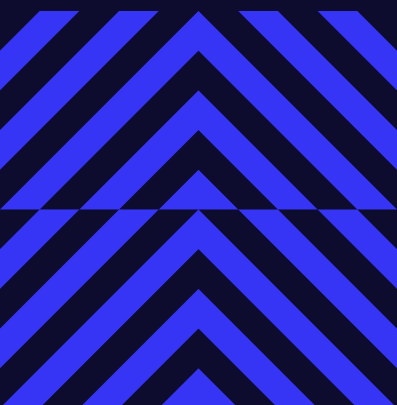
Documenter comment la donnée a été traitée, pourquoi ces choix ont été faits, quelle était l'intention de départ, sans cela, l'entreprise ne peut pas remonter à la source d'une erreur, ne peut pas se protéger juridiquement, ne peut pas apprendre de ses propres outils. L'intelligence artificielle doit donc faire l'objet d'une méta-mémoire, non seulement documenter ce qu'elle produit, mais comment elle a été conçue, quelles données l'alimentent, quelles décisions ont guidé sa construction.

⁶² Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁶³ Entretien avec Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, 24 avril 2026.

⁶⁴ Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

III. Définir une stratégie mémoirelle à l'ère de l'intelligence artificielle



III Définir une stratégie mémorielle à l'ère de l'intelligence artificielle

Face aux opportunités offertes par l'intelligence artificielle en matière de gestion et de transmission des connaissances, les entreprises ne peuvent plus se limiter à une approche exclusivement technologique. La question n'est plus seulement de savoir ce que les outils permettent de faire, mais dans quelles conditions leur déploiement contribue réellement à renforcer la mémoire des entreprises, sans en altérer les dimensions humaines, contextuelles et culturelles.

Cette réflexion impose de dépasser une logique de performance immédiate pour interroger les arbitrages plus profonds que ces technologies introduisent.

Quels savoirs doivent être capturés, lesquels doivent être préservés autrement, qui porte la responsabilité de la mémoire, et comment maintenir des capacités de transmission, d'interprétation et de mise en récit dans des environnements de plus en plus automatisés.

Dès lors, l'enjeu n'est pas d'opposer l'intelligence artificielle à la mémoire humaine, mais de construire des cadres de gouvernance capables d'articuler efficacité opérationnelle, préservation du capital immatériel et continuité des récits collectifs qui structurent l'identité et l'apprentissage des entreprises.

Définir les usages pertinents et encadrer les sollicitations faites à l'outil

Les entreprises échouent moins à cause des limites technologiques de l'intelligence artificielle que parce qu'elles l'intègrent sans avoir identifié les usages pertinents. Avant tout déploiement, Julien Braun rappelle un préalable essentiel: « Comme pour tout outil, il faut d'abord se demander: pourquoi l'utiliser? Quel objectif poursuit-on? Le fait de pouvoir faire quelque chose ne signifie pas nécessairement qu'il est pertinent de le faire. »⁶⁵ La pertinence d'un usage ne découle pas des capacités de l'outil lui-même, elle se définit en amont, à partir d'une intention explicite et clairement formulée.

Mais identifier les usages pertinents se heurte immédiatement à une difficulté que Jean-Gabriel Ganascia formule avec précision, « Il est impossible de savoir, au moment où une information est stockée, à quelles finalités elle pourra servir ultérieurement. Une information qui semble insignifiante aujourd'hui peut devenir essentielle demain, en fonction du contexte. »⁶⁶ L'entreprise opère donc dans une incertitude radicale sur la valeur future de ce qu'elle capture, et cette incertitude a une implication pratique directe, en cas de doute, conserver les matériaux bruts, les sources primaires, les traces non filtrées. La règle de sélection ne peut pas être uniquement « est-ce utile aujourd'hui? », elle doit intégrer « pourrait-ce être utile dans dix ans? » C'est une règle asymétrique, difficile à accepter pour des entreprises habituées à optimiser le présent.

Cette exigence se heurte à une contrainte que les directions ont tendance à esquiver, celle du coût. Christopher Kermorvant, l'ancre dans la réalité opérationnelle: « traiter par l'intelligence artificielle des volumes considérables a un coût, et la question du rapport entre ce coût et les services rendus est rarement posée frontalement »⁶⁷. Elle oblige à prioriser, à choisir, à assumer des renoncements. Ceci, selon Henri Verdier, risque de reproduire et d'amplifier les inégalités mémorielles existantes⁶⁸.

Le modèle qu'Ayhan Yildiz décrit chez EDF offre une réponse possible à cette tension entre sélection et exhaustivité: « tout ce qui est produit quotidiennement est enregistré en permanence, non pas comme acte délibéré de mémoire, mais comme pratique systémique intégrée au fonctionnement ordinaire »⁶⁹. La mémoire ne constitue pas un projet autonome, elle s'inscrit comme une dimension transversale de chaque projet. L'ambition la plus cohérente consiste alors moins à définir a priori ce qu'il convient de capturer qu'à organiser les conditions permettant une captation large, puis à opérer des arbitrages a posteriori, avec le recul nécessaire à l'évaluation de la valeur mémorielle.

⁶⁵ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁶⁶ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

⁶⁷ Entretien avec Christopher Kermorvant, Président, Teklia, 10 avril 2026.

⁶⁸ Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026.

⁶⁹ Entretien avec Ayhan Yildiz, Directeur de la Division Numérique de la Direction du Parc Nucléaire et Thermique, EDF, 24 avril 2026.

Sanctuariser le capital immatériel et les savoirs non formalisables

Le déploiement massif de l'intelligence artificielle dans la gestion de la mémoire des entreprises impose de poser une question préalable. Quelles dimensions de la mémoire des entreprises ne peuvent être automatisées sans risque de dénaturation ? La sanctuarisation n'est pas un refus de la technologie, c'est la condition pour qu'elle reste au service de ce qui donne du sens, plutôt que de le remplacer silencieusement.

Si certaines compétences professionnelles peuvent être formulées, d'autres dimensions comme la conscience, les émotions, les ressentis, ne le sont pas. Les tentatives de codification aboutissent soit à une formulation appauvrie et une faible appropriation, soit à l'incapacité de maintenir les informations à jour⁷⁰. Ce qui fait la spécificité du savoir humain est socialement acquis, corporellement incarné et politiquement structuré⁷¹.

Jean-Gabriel Ganascia l'illustre par deux expériences qui se renforcent. La première est médicale. Il évoque la transmission osmotique, ce passage de savoir qui s'opère au contact direct, dans la durée, par observation et présence, les jeunes médecins qui suivent les plus expérimentés, assistent aux consultations, apprennent par imprégnation autant que par instruction. Une forme d'apprentissage profondément relationnelle, qui suppose ce que l'intelligence artificielle ne peut pas offrir, une présence, une durée, une attention incarnée. La seconde est tirée de ses travaux de terrain pour Schlumberger et le CNRS, en interviewant un géologue expert pour comprendre son raisonnement réel, il découvre deux phénomènes superposés. D'abord, l'expert ne disait pas ce qu'il faisait, non par dissimulation, mais parce que ses raisonnements étaient devenus automatiques. Ensuite, il reconstruisait son raisonnement, il expliquait ce qu'il pensait devoir faire, non ce qu'il faisait réellement⁷².

Ayhan Yildiz confirme depuis la réalité industrielle d'EDF que cette limite n'est pas théorique : « certains savoir-faire très personnels, très spécifiques, liés à une

machine ou à un alternateur, n'ont jamais été formalisés, soit parce que les outils manquaient, soit parce que leur détenteur ne l'ont juste pas fait »⁷³. La sanctuarisation ne relève donc pas uniquement d'un arbitrage stratégique, elle correspond parfois à une réalité irréductible que l'entreprise doit reconnaître et prendre en charge autrement que par la seule technologie.

Ce qui mérite d'être sanctuarisé est précisément ce qui échappe à la synthèse et à la formalisation : le détail imprévu, la résonance personnelle ou encore la rencontre singulière entre un texte et une expérience vécue. Élodie Arnouk en donne une illustration particulièrement éclairante lorsqu'elle souligne que « parfois quand vous lisez un livre, il y a une phrase qui va changer votre vie. Le résumé de l'IA de ce livre ne contiendra jamais cette phrase. »⁷⁴

Julien Braun adopte toutefois une position résolument optimiste et rappelle qu'« à partir du moment où une connaissance existe dans le cerveau d'une personne, il est possible de la faire émerger. »⁷⁵ Le vrai problème n'est pas de savoir si c'est faisable, c'est de savoir comment y parvenir méthodologiquement. Cette précision déplace le débat du possible vers le praticable et souligne la nécessité d'une démarche structurée, fondée sur des méthodes explicites, plutôt que sur une confiance implicite dans l'outil.

Guy André Boy propose une réponse particulièrement concrète à la question de la sanctuarisation du capital immatériel. « Dans les environnements à risque, l'aéronautique et le nucléaire l'ont appris à leurs dépens, il faut des historiens, des personnes capables d'articuler toutes ces connaissances contextuelles, de faire le lien entre ce qui a été conçu, ce qui a été vécu, et ce qui doit être transmis. La figure de l'historien d'entreprise, gardien du contexte et traducteur entre passé et présent, est peut-être la réponse la plus concrète à la question de la sanctuarisation. Non pas un archiviste passif, mais un interprète actif, celui qui donne à la mémoire un narrateur »⁷⁶

⁷⁰ Pai, R. Y., Shetty, A., Shetty, A. D., Bhandary, R., Shetty, J., Nayak, S., Dinesh, T. K., & D'souza, K. J. (2022). Integrating artificial intelligence for knowledge management systems – synergy among people and technology: a systematic review of the evidence. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 7043–7065.

⁷¹ Idem.

⁷² Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

⁷³ Entretien avec Ayhan Yildiz, Directeur de la Division Numérique de la Direction du Parc Nucléaire et Thermique, EDF, 24 avril 2026.

⁷⁴ Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

⁷⁵ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁷⁶ Entretien avec Guy André Boy, Professeur et membre du Conseil international pour l'ingénierie des systèmes, 4 avril 2026.

Organiser la gouvernance et la responsabilité de la mémoire

Une intelligence artificielle insuffisamment encadrée peut tendre à devenir une technologie riche en apparence mais limitée dans sa profondeur effective. La gouvernance ne constitue pas un dispositif de contrôle ajouté a posteriori, elle représente la condition qui détermine si l'outil renforce la mémoire ou contribue, au contraire, à la transformer en une boîte noire. Comme le souligne Jean-Gabriel Ganascia, « l'intelligence artificielle doit être utilisée avec une conscience claire de ses effets, à la fois positifs et potentiellement délétères ».⁷⁷

Cette conscience n'est pas une option, c'est la condition sine qua non d'un déploiement responsable. Julien Braun en souligne une limite essentielle : « si un dirigeant disait « mes décisions stratégiques sont prises par un algorithme », cela susciterait immédiatement une inquiétude légitime. »⁷⁸ L'intelligence artificielle intervient comme un outil d'aide à la décision, sans s'y substituer. Ses propositions doivent demeurer des éléments de suggestion, que l'utilisateur est en mesure d'examiner, de modifier, d'accepter ou de rejeter. Qu'il s'agisse de décision stratégique ou de gestion de la mémoire, le même principe s'applique. Dès lors que la narration organisationnelle est entièrement confiée à un outil, la responsabilité du sens tend à se diluer.

Dans cette architecture de responsabilité, les métiers de la mémoire, archivistes, historiens d'entreprise et spécialistes de la gouvernance documentaire, occupent une fonction charnière, en assurant la traçabilité, la qualification et la contextualisation des corpus sur lesquels reposent les usages de l'intelligence artificielle.

Cette responsabilité ne se concentre pas à un seul niveau, elle se distribue à travers l'organisation, du terrain jusqu'au board. Au niveau le plus opérationnel, Julien Braun identifie le manager direct comme premier maillon de la gouvernance mémorielle. « La première personne à lever l'alerte est le manager direct de l'employé qui va partir. Ce sont eux qui souffrent en premier. »⁷⁹

Nicolas Bartel prolonge cette logique en définissant ce que doit être le manager à l'ère de l'intelligence artificielle mémorielle. Il est non seulement un vérificateur de conformité, mais un garant de sens. « Le manager

de demain doit être l'incarnation de l'esprit critique. S'assurer que ce qui est produit, a le sens qu'on voulait que ça ait. »⁸⁰ Cette redéfinition du rôle managérial est structurante, et elle suppose une formation, une culture et une légitimité que beaucoup d'entreprises n'ont pas encore construites.

Au niveau du board, Jean-Noël Chaintreuil situe la décision là où elle doit être prise : « La question à remonter, c'est vraiment une question de COMEX : qu'est-ce que je refuse de perdre ? C'est la même logique qui doit présider aux décisions mémorielles des entreprises »⁸¹. Henri Verdier formule une proposition institutionnelle complémentaire, « la tech doit être représentée au COMEX, parce qu'elle contient aussi de la stratégie. Le plus structurant est de constituer un COMEX juniors, des groupes de futurs cadres de trente ans chargés de concevoir la doctrine d'usage de l'intelligence artificielle à horizon dix ans, en intégrant dimensions éthiques, stratégiques et humaines. Le COMEX en cours gère des urgences. La personne qui sera directeur dans dix ans aura réfléchi et répondu autrement à ces urgences. »⁸²

Au niveau du métier, selon Lucie Anna Oddon, « L'intelligence artificielle agentique transforme les modèles opératoires des entreprises. Elle impacte ainsi directement les métiers, qui doivent impérativement être impliqués au premier plan de cette transformation. Le succès du déploiement de ces systèmes repose à la fois sur un sponsorship fort de la direction générale et sur l'implication des opérateurs pour cartographier et superviser les opérations à une nouvelle échelle. Dans toute transformation, l'adoption est clé. »⁸³

Cependant, selon Élodie Arnouk, « les gens ont du mal à se mettre à l'intelligence artificielle parce qu'ils ne savent pas ce que sera leur métier demain. »⁸⁴ L'entreprise a un rôle de prospective, définir la feuille de route des outils, expliquer les arbitrages, créer les récits qui permettent à chacun de comprendre sa place dans le nouveau système. Et elle pose le principe d'une gouvernance vraiment efficace, « Ce que tu fais pour moi sans moi, tu le fais contre moi. »⁸⁵ Si les instances de gouvernance n'incluent pas les utilisateurs finaux et les personnes métier directement concernées, le déploiement sera perçu comme imposé et rencontrera une résistance structurelle.

⁷⁷ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

⁷⁸ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁷⁹ Idem.

⁸⁰ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁸¹ Entretien avec Jean-Noël Chaintreuil, Expert en intelligence artificielle, 10 avril 2026.

⁸² Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026

⁸³ Entretien avec Lucie-Anna Oddon, Responsable de la stratégie d'implémentation chez H Company, 21 avril 2026.

⁸⁴ Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

⁸⁵ Idem.

Articuler mémoire individuelle et mémoire collective

À quelle échelle la mémoire doit-elle opérer ? Une mémoire trop individualisée crée des silos et une vision autocentrée alors qu'une mémoire trop collective produit du bruit et dilue la pertinence. Ces deux pathologies sont symétriques, et toutes deux réelles. Arbitrer entre elles, c'est en réalité arbitrer entre deux exigences légitimes qui tirent dans des directions opposées, la profondeur d'un côté, la cohérence de l'autre.

Julien Braun argumente en faveur de l'individualisation. « Trop d'informations dans l'outil rend la recherche inefficace, comme si l'on cherchait une information très précise dans la bibliothèque d'Alexandrie. »⁸⁶ En ciblant chaque collaborateur individuellement, on conserve la valeur contextuelle et la compréhension du pourquoi. Il reconnaît le risque de silos lié à l'individualisation des intelligences artificielles, mais le revendique comme un choix, l'être humain, dit-il, fonctionne moins bien lorsqu'il est saturé d'informations⁸⁷.

Sauf que l'individualisation a un coût que cette logique sous-estime. La mémoire qu'un collaborateur a de son propre parcours est par nature sélective, elle retient les succès et les échecs, rarement ce qui se joue entre les deux⁸⁸, observe Nicolas Bartel.

Et c'est précisément là qu'une mémoire collective bien conçue peut corriger ce biais. En offrant une vision décentrée, capable de faire voir ce que chacun ne voit plus parce qu'il est trop dedans. Henri Verdier pousse le raisonnement jusqu'à son risque systémique, « une intelligence artificielle très personnalisée reproduit, à l'échelle de l'entreprise, ce que les réseaux sociaux ont produit à l'échelle de la société. Et si c'est mal déployé, il y aura une nouvelle série de bulles de filtre avec des biais de renforcement puisque les intelligences artificielles ont tendance à vous dire que vous avez toujours raison. »⁸⁹ Ce qui devait être un outil de partage devient une chambre d'écho.

La sortie de cette tension n'est pas dans le choix entre les deux, elle est dans l'architecture qui les articule. Un niveau individuel pour la profondeur et la pertinence contextuelle. Un niveau collectif pour la cohérence et le décentrement. Et entre les deux, des interfaces qui permettent à ces deux mémoires de dialoguer sans se confondre, et qui prémunissent contre les effets de renforcement que la personnalisation non gouvernée tend à produire. Cette architecture ne se décrète pas, elle se construit dans la durée, se gouverne, se révisé. Et elle suppose, avant même l'outil, une culture du partage que beaucoup d'entreprises n'ont pas encore développée.

Préserver les récits fondateurs et la culture d'entreprise

Intégrer l'intelligence artificielle sans diluer ce qui fait l'identité profonde d'une entreprise suppose d'abord de comprendre ce qu'est une identité et pourquoi elle résiste structurellement à la formalisation. Selon Jean Gabriel Ganascia, « une identité ne se décrète pas, elle émerge »⁹⁰. Il précise que « ce qui fait l'identité d'une entreprise, c'est à la fois son histoire, ses objectifs, ses pratiques, mais surtout la manière dont ces éléments sont perçus et vécus collectivement. L'intelligence artificielle peut décrire les composantes, elle ne peut pas capturer le résultat de leur interaction »⁹¹.

Pour autant, cela ne signifie pas qu'il ne faut rien formaliser, certaines dimensions doivent être explicitement exprimées, la vision, les valeurs revendiquées, les objectifs. Cependant, « L'intelligence artificielle ne peut pas se substituer à cette narration personnelle. Les récits que l'on se raconte doivent être validés socialement. »⁹².

L'intelligence artificielle peut adapter et diffuser un récit, elle ne peut pas le faire naître. Elle peut produire des contenus narratifs, elle ne peut pas assumer la responsabilité du sens qu'ils portent. Et c'est précisément cette responsabilité qui transforme un ensemble de faits en mémoire vivante.

La question pratique qui se pose alors est celle de la délimitation, non pas ce que l'intelligence artificielle est capable de faire, mais ce qui lui est effectivement confié, et ce qui est choisi, en parallèle, de sanctuariser. Les rituels, les récits de transmission, les histoires internes, tout ce qui tient sa valeur précisément du fait d'être porté par de vrais humains qui parlent à d'autres vrais humains⁹³, ces espaces doivent être cartographiés et protégés par intention, non laissés à l'érosion par défaut.

⁸⁶ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁸⁹ Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026.

⁹⁰ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

⁹¹ Idem.

⁹² Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

⁹³ Entretien avec Jean-Noël Chaintreuil, Expert en intelligence artificielle, 10 avril 2026.

Ce qui suppose, enfin, de repenser la place de l'intelligence artificielle dans l'entreprise non plus comme un outil externe qu'on interroge, mais comme un acteur qu'on intègre. Selon Christopher Kermorvant, « ce n'est pas en donnant à l'intelligence artificielle accès à toute la documentation qu'elle devient utile, c'est en la faisant travailler en collaboration avec des personnes qui connaissent l'entreprise, ses pratiques, ses

normes, sa direction. On ne peut pas faire évoluer les collaborateurs sans faire évoluer l'intelligence artificielle qui participe désormais de façon importante à l'entreprise. L'intelligence artificielle n'est pas statique, elle doit être embarquée dans le projet d'entreprise comme les collaborateurs eux-mêmes, mise à jour, challengée, reconfigurée »⁹⁴.

Faire de la transmission managériale le pivot de la stratégie mémorielle

« Capturer n'est pas transmettre »⁹⁵, Élodie Arnouk rappelle que le véritable arbitrage se joue avant tout déploiement de l'intelligence artificielle dans la gestion mémorielle. Selon elle, « Une mémoire sans porteur, c'est une archive, pas une mémoire vivante. »⁹⁶ En effet, Nicolas Bartel précise que le savoir ne devient réellement savoir que dans le dialogue⁹⁷.

« C'est une réflexion préalable, qui intervient en amont des projets, introduit des regards extérieurs dès la conception, et débouche sur des choix très concrets, des contraintes techniques, des architectures de systèmes, des règles d'usage. Une transmission mémorielle qui ne s'est pas posé ces questions en amont rencontrera les résistances qu'elle n'a pas anticipées »¹⁰⁰.

Pour Julien Braun, « si la transition se fait mal, on observe un choc dans l'entreprise. Le poste peut ne pas être correctement occupé. L'équipe subit les conséquences. Le manager est sous pression. Trois ou quatre transitions mal gérées simultanément peuvent désorganiser le système de manière sérieuse. »⁹⁸ La transmission n'est pas une question de ressources humaines parmi d'autres, mais un enjeu de stabilité organisationnelle. Lorsqu'elle échoue, son coût reste souvent difficile à appréhender directement, dilué entre le turnover, la baisse de performance, la perte de clients ou encore la nécessité de redécouvrir des connaissances déjà existantes.

Lucie Anna Oddon apporte une nuance en mobilisant le cycle de Nonaka¹⁰¹. « L'intelligence artificielle n'interrompt pas nécessairement ce cycle de socialisation, externalisation et internalisation, elle en accélère une étape. La personne qui remplace celle dont j'ai encodé le savoir pourra toujours la transformer, la changer. On n'a pas perdu le savoir. »¹⁰² La mémoire ne se fige pas dans l'outil, elle s'y dépose pour mieux circuler, comme un socle sur lequel la génération suivante peut construire et innover. Mais ce dépôt n'a de valeur que si quelqu'un, à l'autre bout, est en mesure de le recevoir, de l'interpréter, de le faire vivre. C'est précisément là que la transmission devient le moment de vérité de toute stratégie mémorielle.

Mais la transmission ne peut pas non plus être imposée. Jean-Gabriel Ganascia soulève une dimension que les projets de déploiement de l'intelligence artificielle sous-estiment systématiquement, la confiance interne. « Les collaborateurs et les organisations syndicales peuvent rapidement exprimer des inquiétudes face au déploiement de systèmes qui enregistrent, structurent et redistribuent des savoirs qui leur appartiennent en partie. Ces préoccupations montrent que la mise en place de tels systèmes ne peut pas être pensée uniquement en termes de performance, elle doit intégrer, dès le départ, les conditions de son acceptabilité sociale »⁹⁹. La même logique vaut pour l'éthique.

Le rôle central de l'humain s'impose comme un principe fondamental dans tout système mémoriel augmenté. L'humain est celui qui pose la question du pourquoi. Il est celui qui perçoit les non-dits et les silences. Celui qui transmet par osmose ce que les documents ne restituent pas. Celui qui met à l'épreuve ce que l'outil produit. Celui qui assume la responsabilité des décisions prises. Aucune architecture technologique, si sophistiquée soit-elle, ne peut se substituer à ces fonctions. Elle peut les amplifier, les accélérer et en élargir la portée, sans pour autant les remplacer.

⁹⁴ Entretien avec Christopher Kermorvant, Président, Teklia, 10 avril 2026.

⁹⁵ Entretien avec Élodie Arnouk, Doctorante à l'IAE Paris-Sorbonne, 10 avril 2026.

⁹⁶ *Idem*.

⁹⁷ Entretien avec Nicolas Bartel, Partner Eurogroup Consulting, 7 avril 2026.

⁹⁸ Entretien avec Julien Braun, Fondateur Pollux, 18 mars 2026.

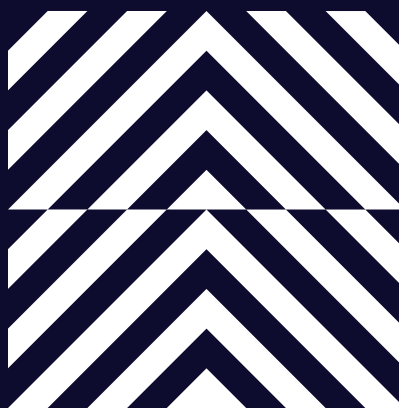
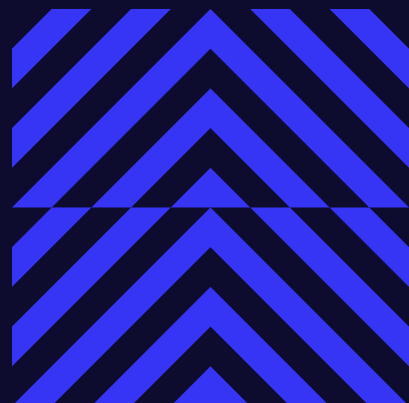
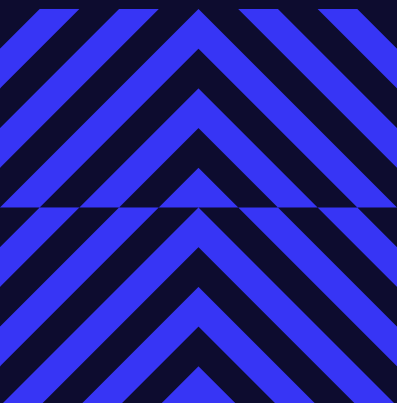
⁹⁹ Entretien avec Jean Gabriel Ganascia, Président du comité d'éthique de France Travail et Membre du conseil scientifique de l'Observatoire B2V des Mémoires, 19 mars 2026.

¹⁰⁰ *Idem*.

¹⁰¹ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

¹⁰² Entretien avec Lucie-Anna Oddon, Responsable de la stratégie d'implémentation chez H Company, 21 avril 2026.

Conclusion



Conclusion

L'intelligence artificielle peut constituer un levier de préservation de la mémoire organisationnelle en limitant les risques d'oubli. Toutefois, son usage peut également engendrer une forme inédite d'amnésie organisationnelle. Elle porte ainsi simultanément ces deux possibilités. D'un côté, la promesse d'une mémoire structurée, accessible et transmissible à grande échelle, et de l'autre, le risque d'une amnésie silencieuse, non pas explicitement choisie, mais induite par des arbitrages insuffisamment interrogés en matière de gouvernance.

Entre ces deux horizons, il ne s'agit pas d'adopter une position doctrinale figée, mais d'opérer des arbitrages, de poser des principes et de formuler les bonnes questions en amont des déploiements. Cela suppose de reconnaître que certaines dimensions ne se délèguent pas intégralement. La mémoire des entreprises ne relève pas uniquement d'un enjeu technologique, mais d'un enjeu fondamentalement humain, que la technologie peut contribuer à renforcer ou, au contraire, fragiliser selon les usages qui en sont faits.

Pour éviter à la fois les discours de crainte et les logiques d'euphorie, Marie Laperdrix propose une mise en perspective éclairante. « La transition vers l'usage de l'intelligence artificielle n'est pas sans précédent. De la mécanographie à l'informatisation dans les années 1980, puis à Internet dans les années 1990, l'humain a toujours su s'adapter »¹⁰³. Mais cette analogie a ses limites et ne doit pas masquer une rupture qualitative. La mécanographie n'atrophiait pas la mémoire cognitive, et l'informatique ne supprimait pas le besoin de comprendre. L'intelligence artificielle, en revanche, peut produire des synthèses si convaincantes qu'elles finissent par décourager le questionnement. Ce n'est donc pas une transition comme les autres, mais une transformation qui touche directement à la manière dont les humains pensent. Elle exige ainsi plus qu'une simple prudence, une intention active de préserver ce qui doit l'être.

La preuve que cette intention peut se traduire par des résultats concrets est apportée par Laurent Onainty, à travers l'expérience acquise dans le domaine des archives : « le plus dur a été fait, passer de quelque chose de très traditionnel à quelque chose de très numérique. Les faits ont prouvé que ce n'était pas la destruction des métiers. Au contraire, les recherches étaient plus précises, l'accompagnement plus ciblé et plus qualitatif. Les archivistes ont connu une évolution importante de leur métier. »¹⁰⁴

Cette transition vers l'usage de l'intelligence artificielle est possible, à condition qu'elle soit accompagnée et qu'elle reconnaisse pleinement le rôle stratégique des professionnels de la mémoire. Archivistes, historiens d'entreprise et spécialistes de la gouvernance documentaire constituent les garants de la qualité mémorielle des organisations. Ils collectent, qualifient et contextualisent les données sans lesquelles aucune intelligence artificielle ne peut produire une mémoire véritablement fiable, intelligible et transmissible. La pleine reconnaissance de ces métiers suppose de l'inscrire dans une dynamique d'adaptation collective, en cohérence avec l'ampleur des transformations engagées.

Lucie Anna Oddon donne des mots à un sentiment largement partagé mais rarement formulé : « Nous évoluons sur des sujets particulièrement frontaliers, dont les dynamiques évoluent à un rythme très rapide. Entre le moment où les entreprises se préparent à prendre des décisions et celui où elles sont effectivement en mesure de les acter, les pratiques ont souvent déjà évolué. Cette accélération produit une forme de vertige, liée au décalage permanent entre le temps de la décision et celui de la transformation. »¹⁰⁵ Mais elle transforme ce sentiment de vertige en opportunité, en proposant de « positionner la mémoire comme le sujet de la transmission entre humains et agents et entre agents et humains, c'est apporter un message positif sur ce que l'intelligence artificielle peut apporter, plutôt que de céder aux craintes qui dominent le débat public. Il n'existe aujourd'hui aucun agent opérant de manière entièrement autonome. Le futur n'est pas une machine seule, c'est une collaboration »¹⁰⁶.

¹⁰³ Entretien avec Marie Laperdrix, Responsable Histoire, Société et Prospective, BNP Paribas, 20 avril 2026.

¹⁰⁴ Entretien avec Laurent Onainty, Directeur général, Memorist, 24 avril 2026.

¹⁰⁵ Entretien avec Lucie-Anna Oddon, Responsable de la stratégie d'implémentation chez H Company, 21 avril 2026.

¹⁰⁶ Idem.

Guy André Boy pose néanmoins la question des compétences à mobiliser lorsque ces technologies sont en défaillance. « Lorsqu'une technologie intelligente tombe en panne, la gestion de l'inattendu en temps réel devient très difficile, dans certains cas impossibles. Quelles compétences seront nécessaires pour y faire face dans un avenir dominé par la technologie ? »¹⁰⁷ Cette question met en lumière le fait qu'une dépendance cognitive croissante à l'intelligence artificielle peut engendrer une vulnérabilité systémique encore largement sous-estimée, et que la sanctuarisation de certaines compétences humaines ne relève pas uniquement d'un enjeu culturel.

Henri Verdier élargit la perspective en soulignant la violence de l'enjeu compétitif. Il avertit qu'une fracture pourrait se creuser entre ceux qui sauront maîtriser ces outils et ceux qui n'y parviendront pas. Selon lui, cette bascule peut aussi bien transformer en profondeur l'industrie française que la fragiliser durablement, selon la capacité à prendre le virage. Une entreprise capable de gagner 30 % de productivité sur ses concurrents modifie, à elle seule, l'équilibre du secteur.

La bataille de la souveraineté des données est déjà en grande partie derrière nous, mais celle des usages quotidiens ne fait que commencer. Il conclut en soulignant l'ambivalence de cette phase d'émergence : « on est à la frontière de l'innovation, mais c'est une frontière hyper importante, même un peu flippante. Et donc on s'y prépare et on essaie de fabriquer une réponse collective. »¹⁰⁸

L'intelligence artificielle et la mémoire des entreprises ne s'opposent pas, elles entretiennent une tension productive, à condition que celle-ci soit explicitement gouvernée. Gouverner cette tension revient à poser, en amont de tout déploiement, trois questions fondamentales : ce que l'entreprise souhaite préserver, ce qu'elle accepte de transformer et ce qu'elle considère comme non négociable en termes de perte. Il s'agit de créer les conditions permettant l'émergence de ces arbitrages de manière collective, non pas uniquement au niveau du COMEX, mais à l'ensemble des strates de l'entreprise. Cela suppose également de reconnaître que certaines dimensions ne se délèguent pas entièrement comme le sens, la relation, le jugement et la responsabilité. L'intelligence artificielle peut contribuer à prolonger la durée de vie de la mémoire organisationnelle, mais c'est l'humain qui en détermine la valeur et décide de ce qui mérite d'être préservé.

¹⁰⁷ Entretien avec Guy André Boy, Professeur et membre du Conseil international pour l'ingénierie des systèmes, 4 avril 2026.

¹⁰⁸ Entretien avec Henri Verdier, Directeur général, Fondation INRIA, 23 avril, 2026.

Mémoire et intelligence artificielle, grille de positionnement stratégique

L'intelligence artificielle s'impose progressivement comme un acteur central de la gestion des connaissances en entreprise. Si elle offre des capacités nouvelles en matière de structuration, d'accessibilité et de transmission des savoirs, son déploiement non gouverné peut aussi fragiliser les dimensions les plus profondes de la mémoire organisationnelle.

Cette grille de lecture propose un cadre d'analyse articulé autour de cinq dimensions interdépendantes, permettant à chaque entreprise de se positionner, d'identifier les tensions structurelles liées à ses usages de l'IA et de définir les conditions d'une stratégie mémorielle assumée.

Dimension	Niveau 1 Instrumental	Niveau 2 Structurant	Niveau 3 Stratégique
Degré d'usage de l'intelligence artificielle dans la préservation mémorielle	<p>Faible</p> <ul style="list-style-type: none"> L'intelligence artificielle est absente ou limitée à la recherche documentaire. L'archivage est manuel. La mémoire est préservé via des dossiers partagés. 	<p>Modéré</p> <ul style="list-style-type: none"> L'intelligence artificielle est déployée pour construire l'indexation, la transcription, la synthèse. L'intelligence artificielle supporte et augmente le processus de Knowledge Management. 	<p>Stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> L'intelligence artificielle est agentique, embarquée dans les processus métier et garantit en conséquence une traçabilité totale des activités et des décisions. Exercice de méta-mémoire présent : l'intelligence artificielle documente, trace et partage les usages de l'intelligence artificielle (archivage de l'intelligence artificielle).
Rapport de l'entreprise à son histoire et à son passé	<p>Disruptive</p> <ul style="list-style-type: none"> Présence d'un culte du progrès. Le passé est perçu comme un frein. Risque d'une mémoire de propagande : seule la version officielle est conservée. Les échecs, doutes et renoncements disparaissent. 	<p>Sélective</p> <ul style="list-style-type: none"> La mémoire est convoquée en fonction du contexte Usage opportuniste de la mémoire. Pas de véritable processus explicite de capitalisation mémorielle / mise au patrimoine 	<p>Fidèle</p> <ul style="list-style-type: none"> Les récits fondateurs sont explicitement préservés et archivés, complétés régulièrement. Il existe des référents histoire au sein de l'entreprise, en charge de garantir la fiabilité et la fiabilisation des récits historiques. L'histoire de l'entreprise est organisée, interprétée et partagée collectivement pour avoir du sens tant en interne à l'entreprise qu'auprès des clients et des partenaires.

<p><i>Type du capital mémoriel valorisé et mobilisé</i></p>	<p>Opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mémoire est un outil du quotidien : les procédures et les modes opératoires sont archivés, mis à jour et partagés. • L'intelligence artificielle est utilisée comme un moteur de recherche 	<p>Stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mémoire intègre les décisions passées, les décisions prises pendant les crises et les arbitrages qui en résultent. • Il y a une traçabilité des choix dans la durée. 	<p>Identitaire & narrative</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mémoire est un socle actif qui nourrit et irrigue la prise de décision (mémoire vive). • Les récits fondateurs et les valeurs sont incarnés et transmis. • Les gestes métier et le savoir tacite relationnel, tout comme leur évolution, sont régulièrement documentés et préservés.
<p><i>Comment le savoir circule dans l'organisation</i></p>	<p>Automatisée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les synthèses sont produites par l'intelligence artificielle <ul style="list-style-type: none"> • Les bases de connaissances sont auto-alimentées. • Risque de «diminish workers» et perte d'agentivité. 	<p>Hybride</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intelligence artificielle joue le rôle de médiateur entre les détenteurs du savoir et ceux à qui il s'adresse. • L'intelligence artificielle est utilisée pour la captation, la transcription, et l'indexation sémantique des savoirs explicites. 	<p>Humaine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manager est le garant du sens et du savoir. • La socialisation et la transmission du savoir n'est pas délégué à la machine. La transmission du savoir est intégrée dans les processus RH (onboarding-offboarding et tout au long de la carrière)
<p><i>Gouvernance mémorielle</i></p>	<p>Absente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de rôle dédié, ni de responsabilité claire. • Présence d'un Shadow AI : la mémoire migre hors de l'entreprise via des outils personnels. Les décisions deviennent intraçables. <ul style="list-style-type: none"> • La mémoire est fragmentée et sans narrateur. 	<p>Partielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • La direction des systèmes d'information garantit une préservation technique et organisée de la mémoire. <ul style="list-style-type: none"> • Les archivistes sont présents mais sous-valorisés. • La gouvernance conçue top-down sans implication des métiers et des collaborateurs. 	<p>Distribuée et assumée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le COMEX porte une stratégie mémorielle qui se nourrit de la transparence et la démocratisation des usages. <ul style="list-style-type: none"> • Les métiers de la mémoire sont reconnus et valorisés et mobilisés pour contribuer à la définition de cette stratégie (archivistes, historiens, etc.)

INSTITUT CHOISEUL

À propos

L'Institut Choiseul est un think and do tank indépendant et non partisan. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des pal-marès de jeunes décideurs. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut niveau mêlant networking convivial, témoignage d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.



L'Observatoire B2V des Mémoires est un laboratoire d'innovation sociale et sociétale autour de la mémoire sous toutes ses formes qu'elle soit individuelle ou collective. Il rassemble un Conseil scientifique pluridisciplinaire composé de six éminents chercheurs dont la spécificité est d'étudier la mémoire en neurosciences et en sciences humaines et sociales pour croiser leurs regards et leurs expertises.

L'Observatoire B2V des Mémoires a été créé en 2013 avec trois missions tournées vers :

- la communauté scientifique pour soutenir la recherche et l'innovation,
- le grand public dans une approche pédagogique de diffusion des connaissances sur la mémoire au plus grand nombre pour sensibiliser et améliorer la prévention,
- les acteurs socio-économiques pour lesquels, la transmission des savoirs dans l'entreprise est fondamentale, en particulier sur les leviers de management essentiels pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain.



Leading positive transformation

À propos

Eurogroup Consulting est le 1er cabinet de conseil en stratégie et transformation français et 100 % indépendant.

Créé en 1982, il compte 400 collaborateurs en France et développe son rayonnement à l'international depuis plusieurs années. Il est reconnu auprès des dirigeants des entreprises de tous les secteurs d'activités privés et publics.

Dans un contexte d'accélération des grandes transitions, les équipes d'Eurogroup Consulting s'engagent aux côtés des femmes et des hommes qui font les organisations, pour générer des transformations positives et durables.

Acteur sociétal engagé, le cabinet est pionnier dans le mécénat de compétences en entreprise et mécène de l'Orchestre de Paris. Il aime à faire bouger les lignes de la société, particulièrement en matière d'emploi ou pour faire évoluer la profession du conseil.



BNP PARIBAS

Première banque de l'Union européenne et acteur bancaire international de premier plan, le Groupe BNP Paribas est présent dans 65 pays. Forte d'un solide modèle diversifié et intégré, la banque accompagne l'ensemble de ses clients (particuliers, associations, entrepreneurs, PME, grandes entreprises et institutionnels) pour les aider à réaliser leurs projets en leur proposant des services de financement, d'investissement, d'épargne ou de protection.

BNP Paribas propose à sa clientèle Entreprises en France (près de 32 000 PME, ETI et grandes entreprises, 55 000 associations) un dispositif conséquent qui rassemble des compétences multiples et des équipes dédiées :

- 39 centres d'affaires dont 6 pôles spécialisés (Innovation, Immobilier, Image & Médias, Green Desk, Associations & Impact Social, Banques & Services Financiers) et 1 pôle de compétences et de conseil dédié à la transition sociale et environnementale des entreprises.
- Un dispositif unique de banque d'affaires pour nos clients PME/ETI s'appuyant sur une équipe de banquiers conseils et sur la synergie entre les métiers et les filiales (M&A, Financements Structurés, Private Equity, Bourse et optimisation patrimoniale),
- 25 trade centers et 6 salles des marchés ainsi que 65 pôles WAI (We Are Innovation) qui accompagnent les startups et entreprises innovantes et 1 lieu dédié à l'innovation: le WAI Paris, espace d'accélération et de connexion avec l'écosystème. BNP Paribas, via la centaine de banquiers du WAI partout en France, accompagne aujourd'hui plus de 4 000 sociétés, dont 88 % des sociétés du Next40, 78 % des sociétés du FT120 et 80 % du FrenchTech 2030.



14, rue Gaillon
75002 Paris, France

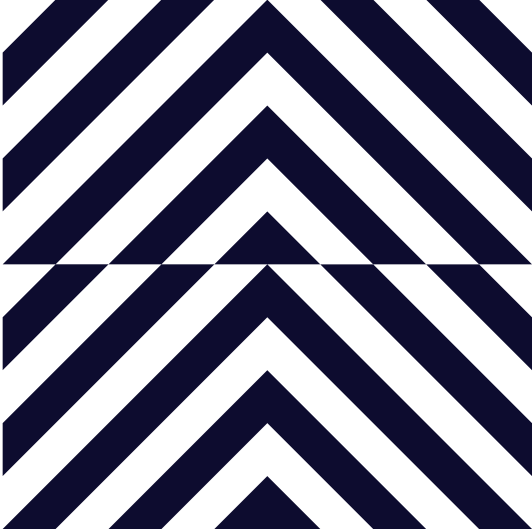
EMAIL
contact@choiseul.info

www.choiseul.info

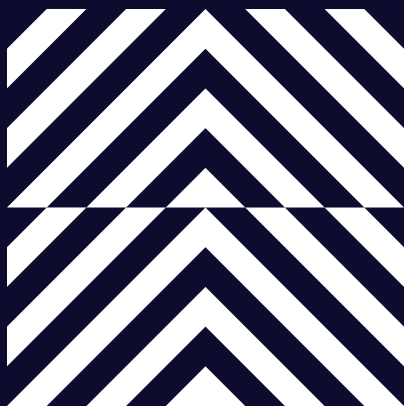
YOUTUBE
Institut Choiseul

TWITTER / X
[@instchoiseul](https://twitter.com/instchoiseul)

LINKEDIN
Institut Choiseul



Ce Briefing ne peut être vendu.
Dépôt légal : juin 2026
ISBN : 9782493839336
Imprimé en France.
© Choiseul 2026. Tous droits réservés.



INSTITUT CHOISEUL

