
UN OUTIL CARTOGRAPHIQUE AU SERVICE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES

Michèle ORBAN

Information Manager, Association des Villes et des Communes de Bruxelles
Master en Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication,
Université catholique de Louvain (UCL)
Lauréate du Prix ABD-BVD 2013

L'auteur a reçu le prix ABD-BVD 2013 pour son travail de fin d'études intitulé *La cartographie des domaines de connaissance comme outil de veille stratégique : Approche empirique à partir du cas de la police belge*, présenté en août 2012 à l'Université catholique de Louvain en vue de l'obtention du Master en Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication. Dans cet article, elle aborde quelques points forts de ce travail en l'illustrant par son expérience à la Police fédérale belge.

- Une cartographie, c'est la possibilité de représenter en une seule fois un ensemble structuré d'informations complexes. À l'heure où le déluge des flux informationnels menace les professionnels de la noyade, nous imaginons sans peine l'intérêt qu'éveille un tel outil. La connaissance, c'est le moteur de l'innovation, le cœur de notre économie. Elle est au centre de l'intelligence économique et motive donc directement les professionnels de l'information à s'impliquer dans la gestion des connaissances. Nourri par ces deux concepts, cet article explore les nombreux avantages qu'offre la cartographie des domaines de connaissance dans différentes disciplines : le classement documentaire, la visualisation des domaines de connaissance, l'identification des connaissances critiques pour le transfert des connaissances, et la veille stratégique.
- Een cartografie biedt de mogelijkheid in een oogopslag een complex geheel van gestructureerde informatie weer te geven. Op het ogenblik dat de verdrinkingsdood dreigt voor de professionelen van de informatie, beelden we ons zonder moeite in welke waarde een dergelijk instrument heeft. De kennis is de motor van de innovatie, het hart van onze economie. Zij is het centrum van de intelligente economie en drijft rechtstreeks de professionelen zich in te laten met kennisbeheer. Gevoed door deze twee concepten, onderzoekt dit artikel de verschillende voordelen die de cartografie van de kennisdomeinen biedt in allerlei disciplines: het documentaire klassemment, de visualisatie van de kennisdomeinen, de identificatie van de kennis kritiek voor de overdracht en de strategische waak.

Une cartographie est un document graphique qui représente un certain nombre d'informations concernant un thème. L'idée est de traduire, sous forme d'arborescence, la représentation cognitive qu'un individu se fait d'une problématique. Cette méthode est largement utilisée à des fins d'apprentissage, d'organisation des idées ou d'outil d'aide à la création. L'avantage principal de la cartographie est de pouvoir représenter simultanément un ensemble d'informations perçues par le cerveau, ce qui permet de raisonner à un niveau d'abstraction plus élevé, ou sur une quantité d'informations plus importante. Cette perspective macroscopique permet de manipuler des structures complexes, de formuler des hypothèses, d'établir des relations, d'identifier des données en fonction de leurs propriétés. En tant que langage graphique, la cartographie fait également appel à des mécanismes de perception visuelle qui permettent d'organiser et de hiérarchiser des catégories. Outre cette capacité à visualiser une situation globale, elle permet de véhiculer une information à communiquer. À l'heure de l'infobésité, la valeur d'un tel outil n'est plus à démontrer.

Mais pourquoi l'appliquer aux connaissances ?

Au cours du 20^e siècle, notre économie a progressivement quitté l'ère industrielle pour s'engager dans celle de l'innovation. Considérée comme le moteur de l'économie, l'innovation est au centre des préoccupations de tous les pays industrialisés. Or, l'innovation n'est possible qu'à partir de connaissances exploitées de manière efficiente. Voilà pourquoi nous parlons aujourd'hui d'une économie de la connaissance, et voilà comment les professionnels de l'information se sont petit à petit impliqués dans la gestion des connaissances. À partir du moment où celle-ci est devenue une discipline à part entière, il paraissait assez naturel d'en visualiser les contours et le relief à l'aide d'une cartographie adaptée.

Dans un contexte où les entreprises se préoccupent de plus en plus de gérer leurs connaissances, la cartographie offre un outil fondamental. Il s'agit d'un moyen de navigation cognitif pour accéder aux ressources d'un patrimoine de connaissances d'une entreprise. Au centre de la carte se place la connaissance qui désigne le patrimoine des savoirs de l'entreprise. Autour de ce point central se développent les axes de connaissances définissant des domaines stratégiques. Le long de ces axes sont regroupés les

domaines de connaissance, c'est-à-dire le champ d'activité d'un ensemble de personnes pour lequel on peut regrouper de l'information et des connaissances partagées, selon une finalité commune. Chaque domaine peut être décomposé en sous-domaines plus spécifiques. Parmi ces axes de connaissances, les axes transversaux concernent des activités de soutien (ressources humaines, service informatique, comptabilité...) qui ne sont pas directement liées au cœur de métier. Pratiquement, cette cartographie peut se présenter sous la forme d'une carte heuristique dont les axes dessinent les sous-domaines de connaissances, eux-mêmes divisés en domaines plus petits.

plateforme alimentée trop souvent anarchiquement par n'importe quel membre de l'organisation. Selon l'étude publiée par *Horison Information Strategies*¹, le nombre d'informations présentes dans une entreprise connaît un taux de croissance annuel de 50% à 70%. Il est vrai que ces dernières années ont vu émerger une nouvelle discipline : l'Enterprise Content Management (ECM), soit la gestion des contenus de l'entreprise. Cette préoccupation s'est concrétisée dans des solutions toujours plus performantes de gestion des contenus. Mais dans la réalité, ces solutions viennent généralement s'ajouter aux systèmes déjà existants (messagerie électronique, disques partagés, intranet, systèmes GED, plateformes de travail collaboratif...). Pour trouver l'information dont ils ont besoin, les utilisateurs

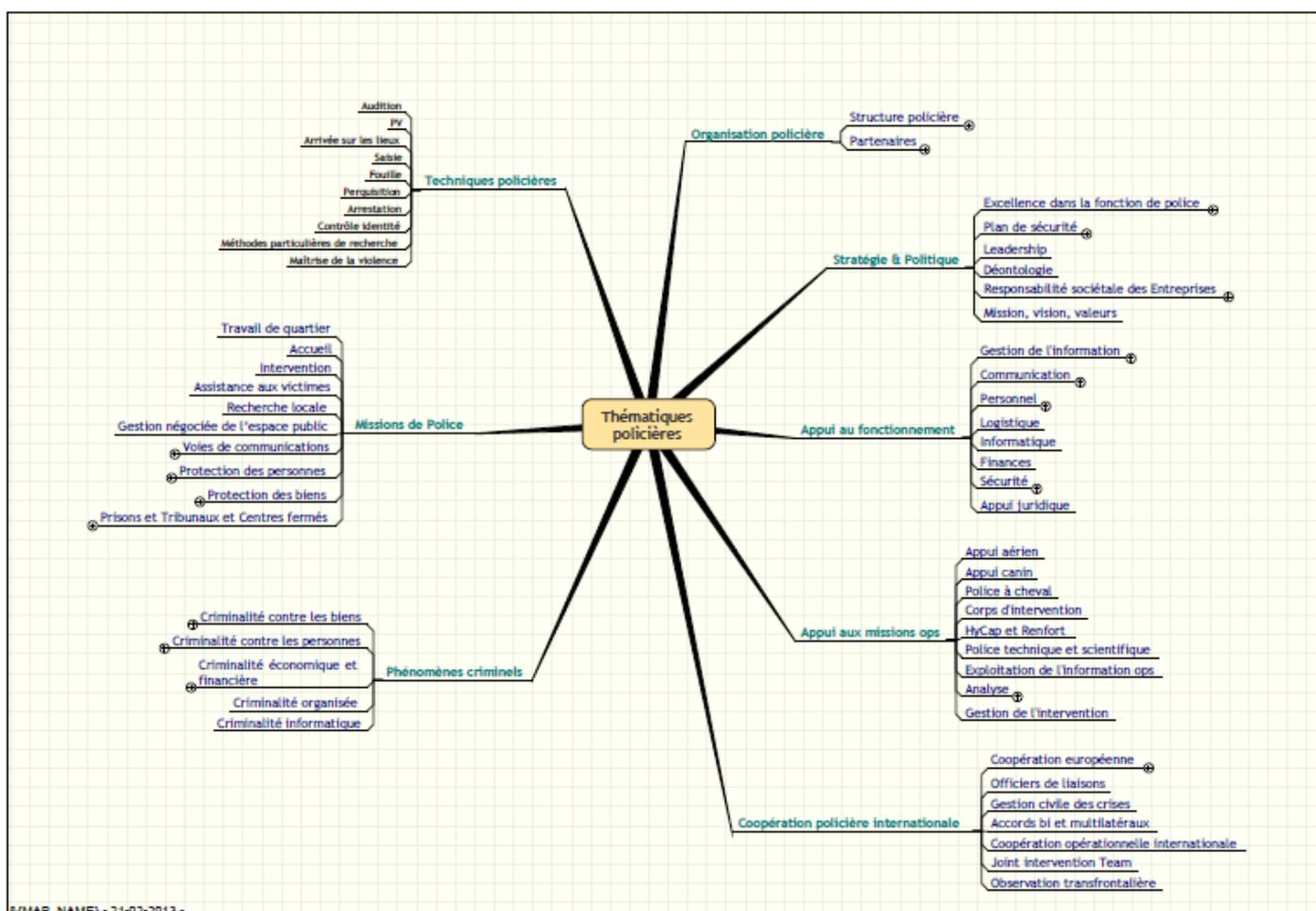


Fig. 1 : Cartographie des connaissances de la police fédérale belge.

Un outil de classement

À peine remis du choc de la numérisation, les documentalistes doivent aujourd'hui faire face à l'infobésité et à la gestion de l'information en flux. Alors que, traditionnellement, ils étaient les seuls à contrôler l'accès à leur fonds documentaire, ils doivent maintenant administrer une

doivent donc se connecter à différentes applications, avec des interfaces de recherche parfois disparates. Une même information leur parvient quelquefois sous plusieurs formes, ce qui crée la confusion et participe à l'inefficacité du système. Ajoutons que l'organisation de l'information en entreprise est souvent réalisée à différents niveaux, sans nécessairement passer par une réflexion commune (documentation, informatique,

communication, ressources humaines, knowledge management, décideurs, etc.)... Ce qui augmente encore sa complexité.

Devant une telle problématique, les solutions envisagées exigent d'être transversales. Elles doivent intégrer des notions de standards et de stratégie d'entreprise. La gestion de l'information se réfléchit à travers une dimension globale, au service des objectifs de l'organisation². À la base de cette réflexion se situe le système de classement et d'organisation de l'information, indépendamment de toute plate-forme utilisée. Il s'agit donc de trouver un langage commun aux utilisateurs du système afin qu'ils localisent rapidement l'information recherchée. Si ce choix est laissé aux seuls professionnels de l'information, le classement sera d'une grande qualité, mais vraisemblablement éloigné de la perspective des utilisateurs. Si ce choix est laissé aux utilisateurs, ils pourront affecter des mots-clés, des folksonomies, en accord avec leur expérience de terrain. Ce dispositif connaît aujourd'hui un grand succès dans le contexte des business models du Web 2.0. L'avantage en est le faible effort cognitif requis pour son utilisation par rapport aux classifications épistémiques de la bibliothéconomie³. Son inconvénient, c'est la faible cohérence des descripteurs soumis à l'imprécision.

À l'intersection de ces deux modèles, la cartographie des connaissances nous semble un référentiel de choix pour inspirer non seulement un langage commun aux utilisateurs, mais aussi une arborescence compatible avec la gestion documentaire. En d'autres mots, elle peut être utilisée comme *"portail d'accès au patrimoine de connaissances en pointant, par domaine, vers les personnes compétentes, vers les publications ou les documents correspondants"*⁴. Elle permet de s'appuyer sur un langage commun à l'organisation, sur des mots d'usage plutôt que sur des mots-clés définis dans un thésaurus, sans pour autant se disperser dans la synonymie et la polysémie propres aux folksonomies. Cela ne veut pas dire que les folksonomies ne doivent pas être exploitées. Au contraire, il s'agit d'une source d'information dont il serait dommage de se priver. Mais une combinaison des deux solutions est préférable. Dans un projet s'inspirant de l'ingénierie collaborative, la cartographie des connaissances peut être exploitée en tant qu'ontologie du domaine.

Un outil de visualisation des domaines de connaissance

Si elle offre un support efficace au classement documentaire, la cartographie reste avant tout un outil de représentation du patrimoine des connaissances d'une organisation, une sorte de "GPS de la connaissance"⁵. Cette capacité est devenue aujourd'hui un critère décisif dans le bon fonctionnement d'une organisation. L'identification des domaines de connaissance apparaît comme un prérequis indispensable à la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances dans une organisation. C'est l'objet du Knowledge Management (KM), qui sert plus précisément, d'après Michel Grundstein⁶, à *"localiser et rendre visibles les connaissances de l'entreprise, être capable de les conserver, y accéder et les actualiser, savoir comment les diffuser et mieux les utiliser, les mettre en synergie et les valoriser."*

Pour Remo Aslak Burkhard⁷, les stratégies mises en œuvre par le KM vont différer en fonction de l'acceptation que l'on fait de la connaissance. Si la connaissance est perçue comme un objet, le KM aura pour objectif de mettre en œuvre des stratégies de stockage. Si la connaissance est perçue comme un processus, les stratégies se concentreront sur la manipulation des connaissances à des fins d'optimisation de ces processus (identification, création, partage...). Si la connaissance est perçue comme une capacité, le KM se dirigera plutôt vers une gestion des compétences. Si la connaissance est considérée comme une condition d'accès à l'information, le KM mettra en place une méthode pour identifier, retrouver et accéder à l'information. Enfin, si la connaissance est perçue comme un état de savoir, le KM visera à étendre la connaissance des individus.

L'outil cartographique est le plus approprié, quelle que soit la mission du KM. Il ne fait pas seulement l'inventaire des connaissances d'une organisation : en permettant de visualiser rapi-

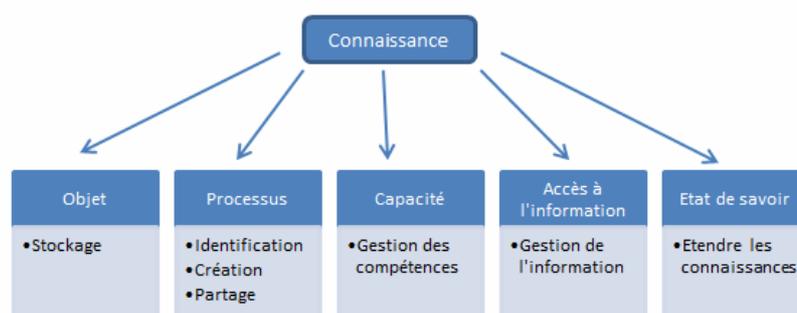


Fig. 2 : Stratégies du Knowledge Management selon Burkhard.

dement un ensemble d'informations, il offre aussi plusieurs avantages, comme la possibilité de rendre compte des dysfonctionnements. Effectivement, la cartographie met en évidence les carences, le fossé entre les connaissances présentes et celles à acquérir, les opportunités et les menaces⁸. C'est l'objet d'une préoccupation de plus en plus présente dans les organisations que de détecter les lacunes en connaissance qui peuvent être autant de signes annonciateurs d'une catastrophe. En parlant de l'industrie nucléaire, Jean-Louis Ermine⁹ distingue trois niveaux de risques :

"Le premier niveau de risque est le "creux de connaissances" (knowledge gap). Dû au non-renouvellement suffisamment rapide des savoirs, il entraîne un coût accru d'acquisition de la connaissance, une perte d'efficacité ou un retard d'évolution.

Le second niveau de risque est la "perte de connaissances" (knowledge loss) due à une perte de mémoire organisationnelle, il entraîne des pertes de production, une baisse de la qualité, une perte de marchés ou de clients. C'est donc un risque sérieux pour les entreprises.

Le troisième niveau de risque est le "crash de connaissances" (knowledge crash) dû à une perte rapide des capacités stratégiques d'une organisation. C'est un risque majeur pour une organisation."

La cartographie permet également d'identifier les liens entre différentes connaissances, de visualiser les canaux à travers lesquels elles circulent, les processus par lesquels elles sont échangées et de mettre ainsi en évidence une structure officieuse, bien éloignée de la structure hiérarchique. Dans ce contexte, elle permet de visualiser les liens manquants, de localiser des experts. Enfin, en mettant en évidence certaines informations, elle représente un puissant outil de communication.

Un outil d'identification des connaissances critiques pour le transfert des connaissances

Nous avons développé dans le point précédent l'efficacité de la cartographie lorsqu'il s'agit d'identifier le patrimoine de connaissances d'une organisation et d'en tirer un ensemble de conclusions. Mais l'outil cartographique est de plus en plus utilisé pour identifier les domaines de connaissance qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'organisation et pour les hiérarchiser selon leur taux de criticité. Par "criticité d'une connaissance", nous entendons *"le niveau de risque que prend l'organisation en cas d'absence, partielle ou to-*

*talement, de maîtrise de cette connaissance au sein de l'organisation. Autrement dit, une évaluation de l'impact potentiel de la perte d'expertise dans un domaine."*¹⁰

Plus que jamais, nous sommes aujourd'hui dans un monde où la connaissance joue un rôle de moteur dans la compétitivité, une économie fondée sur la connaissance, ce qui signifie une économie où les organisations dépendent de leur capacité à produire et à utiliser des connaissances. La connaissance étant inhérente à l'être humain, elle comporte un risque important de fuite qui est amplifié par le phénomène du vieillissement de la population et donc du départ massif à la retraite. Certains secteurs, plus sensibles que d'autres, sont particulièrement préoccupés par ce phénomène mondial et inédit, d'autant plus qu'il est accentué par les restrictions budgétaires qui motivent le non-remplacement des seniors. Ce danger a amené les organisations vers une réflexion sur la mémoire organisationnelle, supportée généralement par le KM. Cette réflexion se base le plus souvent sur trois clés : capitaliser, partager, créer¹¹. Progressivement sont nés des outils de modélisation s'efforçant de capitaliser les connaissances¹². Différents outils d'aide au transfert ont également été développés¹³, axés notamment sur le transfert intergénérationnel. Pourtant, la volonté de capitaliser les connaissances pour en constituer un patrimoine de savoirs rencontre certaines limites. La connaissance tacite est par définition difficilement formalisable et la décontextualisation des connaissances en rend l'appropriation malaisée. Une voie complémentaire a donc été envisagée : celle d'un modèle de partage des connaissances intégré dans la structure même de l'organisation, en encourageant les réseaux de connaissances et en favorisant les contacts entre experts¹⁴.

Les techniques d'aide au transfert, de plus en plus nombreuses, connaissent toutes une même difficulté : celle de leur évaluation. Comment trouver les indicateurs pertinents lorsqu'il s'agit de mesurer l'efficacité d'un transfert ? C'est une question intéressante, qui appelle à réfléchir aux limites mêmes du principe. Si l'intérêt de la démarche est évident, nous nous interrogeons néanmoins sur son degré d'efficacité. Les outils de transfert facilitent incontestablement le processus, mais nous ne voyons pas comment ils pourraient remplacer le temps qu'un homme doit donner pour connaître son métier.

Une autre difficulté tient à la mesure de criticité des connaissances. Quels sont les critères à retenir ? Avec le Club de Gestion des Connaissances¹⁵, Ermine a proposé une démarche d'évaluation sous la forme d'une grille compor-

tant vingt critères disposés en quatre axes thématiques. Françoise Rossion¹⁶ imagine un calcul par pondération, en tenant compte de l'âge des détenteurs, de la rotation, de la complexité du domaine, etc. Quant à Marc Borry, expert en KM à la police fédérale de Belgique, il s'appuie sur un système de concertation (un questionnaire adressé près de 800 responsables) : plus le domaine sera critique, plus la note sera élevée.

Tout au long de cette démarche, la cartographie des connaissances est un outil permettant de visualiser clairement ce dont on parle. S'il faut classer les connaissances pour les transférer, le travail cartographique représente une étape obligatoire pour dresser l'inventaire de ces connaissances. Une fois les domaines de connaissance identifiés et hiérarchisés, ils feront l'objet d'une étude systématique de criticité. Les domaines identifiés comme critiques pourront alors être localisés grâce à la cartographie et un travail de transfert pourra être entrepris.

Un outil de veille stratégique

Les points précédents ont décrit la fonction de la cartographie des connaissances comme outil au service du classement documentaire et au service de la gestion des connaissances spécifique au KM. Le voisinage qui existe entre le KM et la veille stratégique nous conduit tout naturellement à formuler l'hypothèse que la cartographie des connaissances peut être utilisée comme un outil dans le processus d'intelligence économique. Les deux approches sont transversales et complémentaires¹⁷. Aucun étonnement donc à les voir utiliser le même type d'outils dont la cartographie, les mêmes modes de fonctionnement dont le travail en réseau et l'intervention d'experts, les mêmes contraintes (risque de blocage hiérarchique et valorisation des intervenants) ou la même méthodologie.

Tout au long de son histoire, le concept de veille stratégique a cherché une définition qui regrouperait l'ensemble de ses acteurs. Parfois tournée vers l'analyse statistique des données, parfois vers de l'information non structurée, la veille stratégique s'est progressivement intégrée à un système d'intelligence économique au service de la compétitivité. La norme expérimentale XP X 50-053 concernant les prestations de veille et de mise en place d'un système de veille, publiée par l'AFNOR, a fixé les définitions de la discipline¹⁸. Mais ces résultats sont issus d'une économie basée sur l'information et il nous apparaît comme une suite logique de mettre au service de l'intelligence économique les outils destinés à la gestion des connaissances. "*Toute connaissance est une réponse à une question*", a écrit Bache-

lard, et nous sommes partie du principe que, dans la connaissance, se trouvent les réponses aux questions posées par la veille stratégique.

En organisant les différents domaines de connaissance, la cartographie peut définir les axes de surveillance. Elle mutualise les ressources en repérant les doublons ou les superpositions des environnements à surveiller. Elle propose un langage commun pour définir les thèmes à cibler, ce qui représente une des difficultés majeures lorsqu'on parle de veille. La méthode développée par Jean-Louis Ermine pour identifier les connaissances critiques débouche sur un classement des axes de surveillance afin d'en retenir les axes stratégiques. Le contact permanent avec les experts lors de l'élaboration de la cartographie permet de les impliquer dans le processus et de repérer les sources d'informations. En identifiant les réseaux, la cartographie des connaissances aide à sélectionner les communautés de pratique en lien avec les axes stratégiques. Ces sources d'informations tacites, continuellement remises à jour, jouent un rôle indispensable pour irriguer le système d'intelligence économique. Si la communication entre les membres de la communauté de pratique est supportée par un réseau social d'entreprise, elle peut être exploitée tant au niveau du contenu partagé (informations, liens, articles, bonnes pratiques, folksonomies...) qu'au niveau du flux des échanges (profil des utilisateurs, quantité et direction des flux, identification des experts, fiabilité d'une source...). Pour chaque communauté, une cartographie des connaissances spécifique dessinera les nouveaux axes de recherche qui serviront à la collecte et à la sélection des informations stratégiques. En faisant le lien entre les différents domaines de connaissance, la cartographie est un support qui permet de rester cohérent dans l'analyse, l'organisation et la synthèse des informations collectées. En outre, elle visualise les canaux de diffusion et joue donc un rôle au niveau de la communication des résultats. Enfin, la dialectique entre la cartographie et les utilisateurs assurera le réajustement du système.

Si la connaissance est la clé du succès, nous pensons que l'accès à la connaissance et son exploitation passent par les communautés de pratique. Grâce à leur aptitude à partager les connaissances tacites et explicites en temps réel, à leur propriété de rassembler les théoriciens et les praticiens, à leur faculté d'aider au transfert des connaissances, elles offrent un puissant outil stratégique aux organisations, y compris dans le cadre de l'intelligence économique. Nous voyons là l'éclosion d'une nouvelle forme de veille collaborative, structurée en réseaux plus ou moins

autonomes dont la cohérence serait assurée par l'équipe chargée de l'intelligence économique.

Le cas pratique de la Police Intégrée

La police belge n'échappe pas au mouvement de réflexion en matière de connaissance et de criticité. Comme de nombreuses administrations, elle est exposée à un taux important de départs à la retraite et au risque de fuite des connaissances critiques. Consciente du problème, la police mène une politique de ressources humaines qui se veut optimale.

Actif dans la concrétisation de cette politique, le KM de la police fédérale développe des outils et une stratégie qui permettent de capitaliser les savoirs dans le but de les partager. Depuis sa création, en 2007, son objectif est de gérer les connaissances et expertises de l'ensemble de la police intégrée. Initiateur du projet et responsable du service KM, Marc Borry a imaginé un modèle en 5 axes inspiré du modèle que Michael R. Pendleton (2005)¹⁹ a développé pour les services de police américains. Sur base d'une analyse des besoins, les attentes spécifiques de la police belge ont été prises en compte et les orientations KM ont été adaptées. Brièvement, ces 5 axes sont :

- Valoriser le KM (intégrer la culture du partage dans l'organisation),
- Identifier la connaissance (répertorier et classer les domaines de connaissances policières),
- Favoriser le partage (proposer des formations et des outils),
- Accéder au partage (volet technique),
- Organiser en réseaux (développer les communautés de pratique)

L'idée d'une cartographie des connaissances se situe donc au niveau du deuxième axe. Le projet, géré par Émilie Fastrès, a identifié et classé 84 domaines de connaissance. Trois années de réflexions, d'évaluations, de confrontations cognitives. Cette validation ne marque pourtant pas le point final de l'aventure : rien n'est plus mouvant que la connaissance d'une organisation. Comme les cartes routières se transforment au gré des nouveaux axes, des déviations ou de l'émergence de nouveaux quartiers, la cartographie des connaissances connaît des modifications permanentes.

À partir de cette cartographie, une des priorités de Marc Borry fut d'identifier les domaines de connaissances critiques pour lesquels il est primordial de maintenir un haut niveau de maîtrise,

de favoriser les échanges et de permettre un accès direct aux connaissances spécifiques. La liste des 84 domaines de connaissance a été envoyée à 799 responsables de la police intégrée dans le but de connaître les domaines estimés essentiels pour permettre à la police d'effectuer ses missions. Les questions posées étaient les suivantes :

Parmi les domaines de connaissances suivants, quels sont ceux

- *que vous estimez essentiels pour permettre à la police d'effectuer ses missions et pour lesquels vous souhaiteriez pouvoir faire appel à l'expertise au sein de la police ?*
- *que vous estimez essentiels pour permettre à la police d'effectuer ses missions mais pour lesquels vous disposez de l'expertise nécessaire ?*
- *qui ne sont pas essentiels mais pour lesquels il est important que la police maintienne un bon niveau de connaissance ?*

Sur base des résultats, Marc Borry a proposé la création de Centres d'expertise (appelés Centrex) pour les domaines de connaissance jugés les plus critiques.

De plus en plus, les organisations tendent vers une politique de partage des connaissances, perçue comme la garantie la plus efficace de rétention de leur savoir et de leur savoir-faire. Parallèlement aux techniques et outils proposés pour les transferts ponctuels, elles cherchent des solutions durables et donc structurelles. Les centres d'expertise et les communautés de pratique offrent, dans ce contexte, une solution puissante. Une communauté de pratique, c'est un groupe de personnes partageant un intérêt commun et dont la collaboration mutuelle, le partage d'informations ou de bonnes pratiques, permettent un processus d'apprentissage social. Elle offre un cadre permettant, d'une part, d'encourager la circulation de l'information et, d'autre part, de partager les connaissances. Parmi les nombreux projets du KM de la Police fédérale belge, le plus ambitieux est sans nul doute le développement d'un tel réseau.

Dans cette perspective, il est essentiel d'identifier les réseaux déjà existants, ainsi que les domaines de connaissance pour lesquels un réseau apporterait une valeur ajoutée à l'organisation. Pour une telle démarche, la cartographie des connaissances a prouvé son efficacité. Dans le cas de la Police belge, elle a servi de support à l'identification de plus de 120 réseaux existants. En contactant les experts associés à chaque domaine de connaissance, le KM a pu, non seulement identifier les réseaux, mais aussi en rationaliser les ressources. Il a pu ainsi mettre en contact des experts qui partageaient les mé-

mes domaines mais qui ne se connaissaient pas, rassembler des communautés dont les domaines de connaissance étaient proches, faire coopérer des experts dont les domaines de connaissance étaient complémentaires et, enfin, localiser des domaines pour lesquels il serait peut-être utile d'encourager la création d'une communauté. Un accompagnement de ces réseaux est nécessaire pour les rendre conscients de leur propre existence, pour leur donner une certaine visibilité à l'échelle de l'ensemble de l'organisation et pour leur proposer des outils ou des bonnes pratiques de fonctionnement. Sur ce dernier point, un projet-pilote est actuellement mené au sein de la police technique et scientifique. Il s'agit d'une plateforme collaborative, de type réseau social, permettant aux acteurs de la communauté de partager leur connaissance et de stocker les informations. À terme, la plateforme devrait capitaliser les connaissances d'un domaine et en assurer la mise à jour. Ces connaissances étant associées à des acteurs, la plateforme est aussi génératrice d'un répertoire d'experts et de compétences.

Ce projet s'inscrit donc dans une volonté de formation et de développement d'un modèle de gestion des connaissances structuré en communautés de pratique. De manière un peu schématique, on peut imaginer que chaque expert anime lui-même un réseau, qui deviendrait une référence dans son domaine. Concrètement, une série de communautés de pratique se met déjà en place. Certaines d'entre elles, reconnues plus stratégiques que les autres parce qu'elles concernent un domaine de connaissance jugé critique, tendent à devenir des cellules autonomes appelées Centrex. Ces cellules seraient el-

les-mêmes des centres de documentation fonctionnant autour d'une équipe chargée de gérer la documentation spécialisée, de répondre aux questions touchant leur domaine et qui agirait comme gestionnaire de leur communauté, développant des sous-groupes de plus en plus spécialisés. Le Centrex Traffic, lancé en mars 2011, se veut un centre d'expertise spécialisé dans la circulation routière. Un autre Centrex spécialisé en criminalistique est en cours de développement. D'autres encore devraient voir le jour, concernant notamment les techniques policières ainsi que l'appui au fonctionnement.

Conclusion

L'expérience de la police fédérale nous a permis d'illustrer ce travail parce qu'elle démontre sur le terrain certains enjeux de la cartographie. L'arborescence d'Intranet est en outre basée sur la classification des différents domaines de connaissance. La possibilité est offerte aux utilisateurs de formuler leurs remarques et suggestions, alimentant ainsi les réflexions nécessaires à l'évaluation et aux mises à jour de la structure du classement documentaire. Nous avons expliqué comment, en servant de support à l'identification des connaissances critiques, la cartographie a permis de développer un modèle structuré en communautés.

Michèle Orban
michele.orban@gmail.com

Septembre 2013

Notes

- 1 Balmissé, Gilles. Recherche d'information en entreprise : une question de gouvernance. In J. Diné (Ed.) *Usages, usagers et compétences informationnelles au 21^e siècle*. Hermès, 2008, p. 71-95.
- 2 C'est dans ce contexte qu'est né le Record Management dont la norme fondatrice ISO 15489, publiée en 2001, définit les bonnes pratiques en matière de gouvernance de l'information.
- 3 Zacklad, M. Classification, thésaurus, ontologies, folksonomies : comparaisons du point de vue de la recherche ouverte d'information (ROI). *35^e Congrès de l'Association Canadienne des Sciences de l'Information* [en ligne]. Montréal, 2007 (consulté le 25 juin 2012). <http://hal.inria.fr/docs/00/20/24/40/PDF/cais-acsi_zacklad_-_avec_ref.pdf>
- 4 Ermine, Jean-Louis. Valoriser les connaissances critiques d'une entreprise. In B. Eynard & al. (Eds). *Gestion dynamique des connaissances industrielles*. Hermès science publications, 2004, p.107-125.
- 5 Borry, Marc. Cartographie des connaissances, criticité et réseaux : L'expérience de la police belge. In F. Rossion (Ed.). *Retour d'expérience en gestion des connaissances*. Lavoisier, 2012, p. 71-84.
- 6 Tricot, Christophe. *Cartographie sémantique : Des connaissances à la carte* [en ligne]. Université de Savoie, 2006. Thèse de doctorat en informatique (consulté le 14 novembre 2011) <<http://ontology.univ-savoie.fr/tricot/>>

- 7 Cfr note 6.
- 8 Cfr note 5.
- 9 Ermine, Jean-Louis. Nucléaire français : le défi du renouvellement des compétences. *Le Monde* [en ligne], 2010 (consulté le 28 juin 2012). <http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/04/05/nucleaire-francais-le-defi-du-renouvellement-des-competences-par-jean-louis-ermine_1328902_3232.html>
- 10 Cfr note 5.
- 11 Ermine, Jean-Louis. *Challenges and approaches for knowledge management* [en ligne]. CEA/UTT, 2000 (consulté le 14 mai 2012). <http://eric.univ-lyon2.fr/~pkdd2000/Download/WS5_01.pdf>
- 12 Citons la méthode MASK (*Method for Analysing and Structuring Knowledge*), développée par Jean-Louis Ermine, dont le but est d'explicitier, capitaliser et valoriser les savoirs tacites de l'entreprise en formalisant des procédures complexes au moyen de diagrammes d'activités.
- 13 Nous pensons entre autres aux outils développés par le Service public fédéral Personnel & Organisations ou par le Centre facilitant la Recherche et l'Innovation dans les Organisations (CEFRIO).
- 14 Rossion, Françoise. *Transfert des savoirs : Stratégies, moyen d'action, solutions adaptées à votre organisation*. Lavoisier, 2008.
- 15 Le Club de Gestion des Connaissances, créé en 2000 par Ermine, rassemble des entreprises de tous les secteurs pour encourager une culture et des actions de gestion des connaissances. Son objectif principal est de développer une activité de dialogue intersectoriel et des débats entre décideurs et experts.
- 16 Cfr note 14.
- 17 Bernat, Jean-Pierre. Les contours de la veille. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2008, 45(4), p. 32-44.
- 18 Hermel, Laurent. *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. AFNOR, 2001.
- 19 Pendleton, Michael R. *Knowledge management in policing. U.S. Department of Justice* [en ligne], 2005 (consulté le 14 mai 2012). <<http://www.cops.usdoj.gov/Publications/e09050002.pdf>>